



Le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail :
le rôle médiateur des modèles mentaux communs

Par
Noémie Borduas

Sciences de la gestion
(Développement organisationnel)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)*

Juillet 2016

SOMMAIRE

Au cours des dernières années, de nombreuses études se sont penchées sur l'agression au travail afin de mieux comprendre cette problématique, qui ne cesse de croître en milieu organisationnel. Malgré toute cette attention scientifique et la sensibilisation effectuée auprès des dirigeants et des employés, l'agression au travail demeure toujours un phénomène d'actualité. Les conséquences qui en découlent sont nombreuses et importantes, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Afin de contribuer à réduire l'agression au travail, ce mémoire se penche sur les facteurs susceptibles de prévenir ces comportements. Il sera plus particulièrement question de la prévention des comportements d'agression dans les équipes de travail, puisque ces dernières sont identifiées dans la documentation comme étant des milieux plus particulièrement vulnérables au développement de cette problématique. Plus spécifiquement, le partage du leadership est identifié dans ce mémoire comme un moyen permettant de réduire l'occurrence des comportements d'agression dans les équipes. Le leadership partagé se caractérise par la prise en charge collective des fonctions de leadership à l'intérieur d'une équipe et par l'influence mutuelle que les membres exercent les uns sur les autres. Afin d'approfondir la relation potentielle entre le leadership partagé et l'agression au travail, ce mémoire explore également le rôle des modèles mentaux communs en tant que mécanisme médiateur. Ainsi, le modèle de recherche proposé dans ce mémoire suggère que le leadership partagé réduirait l'agression dans les équipes de travail en amenant les membres de ces équipes à développer une compréhension partagée du travail à réaliser (ex. : objectifs de performance, procédures, valeurs de travail). Selon la théorie frustration-agression de Fox et Spector (1999), qui sert de cadre d'analyse intégrateur dans ce mémoire, le développement d'une compréhension partagée du travail à réaliser diminuerait les frustrations au sein de l'équipe, ce qui permettrait de prévenir l'agression au travail.

Ce mémoire est basé sur des données secondaires issues d'une étude financée par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH). La collecte de

données a donc été complétée avant même le commencement de ce mémoire. L'échantillon sur lequel s'appuie cette recherche est composé de 82 équipes de travail (394 membres et 82 supérieurs) et provient d'une banque de données recueillies auprès d'employés syndiqués oeuvrant dans une grande organisation du domaine de la sécurité publique.

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, des analyses de corrélations, des analyses de régressions multiples hiérarchiques et des analyses acheminatoires ont été effectuées. Les résultats obtenus corroborent le rôle du leadership partagé et des modèles mentaux communs dans la prédiction de l'agression au travail. Par ailleurs, les modèles mentaux communs ne semblent pas exercer un effet médiateur, tel que proposé dans le modèle de recherche. Sur le plan de ses implications, cette recherche permet l'identification d'interventions visant à prévenir et à diminuer l'agression dans les équipes de travail.

Mots-clés : Leadership partagé, agression, modèles mentaux communs, équipes de travail.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	II
Liste des tableaux	IVI
Remerciements	IVII
Introduction	8
Chapitre 1 : La revue de littérature	11
1.1 L'agression au travail : les définitions et les dimensions	12
1.2 Les conséquences liées à l'agression au travail	16
1.2.1 Les conséquences individuelles	17
1.2.2 Les conséquences organisationnelles	20
1.2.3 Les conséquences groupales (équipe de travail)	21
1.3 Les antécédents liés à l'agression au travail	23
1.3.1 Les antécédents individuels	24
1.3.2 Les antécédents situationnels	29
1.4 La question de recherche	39
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel	42
2.1 Le modèle de recherche	42
2.2 L'hypothèse de relation	44
2.2.1 La variable indépendante : le leadership partagé	44
2.2.2 La variable dépendante : l'agression dans les équipes de travail	49
2.2.3 La relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail	50
2.3 L'hypothèse de médiation	51
2.3.1 La variable médiatrice : les modèles mentaux communs	52
2.3.2 Le rôle médiateur des modèles mentaux communs	54
Chapitre 3 : La méthodologie	57
3.1 Le profil de l'échantillon	57
3.2 La procédure de collecte des données	59
3.3 La description des instruments de mesure	60
3.3.1 La variable indépendante	60
3.3.2 La variable médiatrice	62

3.3.3 La variable dépendante	63
3.3.4 La variable contrôle	64
3.4 Les analyses statistiques retenues	64
Chapitre 4 : Les résultats	66
4.1 Les analyses préliminaires	66
4.1.1 L'analyse factorielle confirmatoire	66
4.1.2 L'agrégation des données	67
4.2 Les analyses descriptives	68
4.2.1 Les moyennes et les écarts-types	69
4.2.2 Les analyses de cohérence interne	70
4.3 La vérification des hypothèses	71
4.3.1 La vérification de l'hypothèse de relation	71
4.3.2 La vérification de l'hypothèse de médiation	74
4.3.2.1 La vérification de l'effet médiateur par la méthode de Baron et Kenny (1986)	74
4.3.2.2 Les analyses acheminatoires	77
4.4 La synthèse des résultats	78
Chapitre 5 : La discussion	80
5.1 L'interprétation des résultats	81
5.1.1 Le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail	81
5.1.2 Le rôle médiateur des modèles mentaux communs	82
5.2 Les apports théoriques et les forces de l'étude	84
5.3 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures	86
5.4 Les implications pratiques	88
Bibliographie	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : Le profil de l'échantillon	59
Tableau 2 : Les dimensions et les items correspondant au leadership partagé	61
Tableau 3 : Les items correspondant aux modèles mentaux communs	63
Tableau 4 : Les items correspondant aux comportements d'agression au sein des équipes de travail	64
Tableau 5 : Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour la mesure du leadership partagé	67
Tableau 6 : Les indices d'accords interjuges	68
Tableau 7 : Les moyennes et les écarts-types	69
Tableau 8 : Les résultats des analyses de cohérence interne	71
Tableau 9 : Les résultats des analyses de corrélations	73
Tableau 10 : Les résultats des analyses de régressions multiples hiérarchiques	77

REMERCIEMENTS

D'abord je tiens à remercier ma directrice de mémoire, madame Caroline Aubé pour la confiance qu'elle m'a accordée. Son expertise, son soutien et sa grande disponibilité m'ont permis de réaliser ce qui représente, à ce jour, mon plus grand accomplissement.

Je tiens également à remercier mes parents. Il m'est impossible d'exprimer en seulement quelques lignes à quel point je vous aime et je vous suis reconnaissante. Sans vous, sans vos conseils, votre confiance et surtout, sans votre amour inconditionnel, rien de tout cela n'aurait été possible. Vous êtes mes modèles, vous m'inspirez et cet accomplissement vous appartient tout autant. Ma sœur, mon frère, merci de n'avoir jamais douté de moi.

Alex Bellemare et Marie-Christine Verret, mes collègues de la maîtrise, mes amis, vous avez été les découvertes de mon passage à HEC Montréal. Vos encouragements quotidiens ont grandement contribué à l'accomplissement de ce mémoire.

Merci à Cassandra Boutin, Anne-Marie Fecteau, Mélanie Frappier, Étienne Rouleau-Jourdain et Andrée-Anne Vachon pour votre amour et votre support inconditionnel.

En terminant, un merci tout spécial à Jean-François. Toi qui as vécu la rédaction de ce mémoire au quotidien, avec ses hauts et ses bas. Merci pour ta patience, ta compréhension et surtout, merci d'avoir eu confiance en moi. Tu as su me motiver à me dépasser et force est d'admettre que sans toi, je serais peut-être encore en train de rédiger ce mémoire.

Introduction

L'agression au travail est un phénomène préoccupant, compte tenu des conséquences organisationnelles et individuelles qu'elle engendre. Ces conséquences affectent l'organisation à plusieurs niveaux et peuvent se traduire notamment par une augmentation du taux d'absentéisme (Hoel, Sheehan, Cooper et Einarsen, 2011), une diminution de l'engagement au travail (Bowling et Beehr, 2006) et une diminution de l'état de la santé physique et psychologique des individus impliqués (Lim, Cortina et Magley, 2008 ; Roger et Kelloway, 1997). Un rapport de la commission des normes de la santé et de la sécurité du Québec démontre d'ailleurs qu'entre 2014 et 2015 il y aurait eu une augmentation de 5,5% des lésions attribuables à la violence au travail. Ce phénomène est donc toujours d'actualité et ni les organisations, ni la communauté scientifique, ne peuvent l'ignorer.

Par définition, l'agression au travail représente tout effort intentionnel d'un individu visant à créer du tort à ses collègues de travail, ses subordonnés, ou à l'organisation pour laquelle il travaille ou a déjà travaillé (Neuman et Baron, 1998). Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéressons essentiellement au registre des comportements d'agression psychologique, qui sont parfois plus subtils, voire même sournois, par exemple ignorer un collègue de travail ou même répandre des rumeurs. Nous portons également un intérêt particulier à l'agression dans un contexte d'équipes de travail, puisque dans un tel contexte les conséquences liées à l'agression peuvent être amplifiées (Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009). Dans un contexte d'équipes de travail, les comportements d'agression ont tendance à se propager d'un membre à l'autre, teintant progressivement les normes de l'équipe (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). De plus, les membres étant interdépendants dans la réalisation de leur travail, ils ne peuvent échapper aux comportements d'agression étant donné la nécessité qu'ils ont de collaborer avec les autres membres de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2011). Compte tenu des nombreuses conséquences de l'agression au travail, la plupart des études s'intéressent aux facteurs qui permettent de prédire les comportements d'agression (ex. : Douglas et Martinko, 2001; Glomb et Liao, 2003; Herscovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness et Sivanathan, 2007). Par contre,

peu d'entre elles se sont consacrées aux facteurs qui préviennent ce phénomène. Ainsi, il s'avère pertinent d'enrichir la littérature portant sur la prévention de l'agression au travail en tenant compte explicitement du mode d'organisation du travail bien singulier que sont les équipes de travail. Sous l'angle de la prévention, notre étude cherchera à identifier les facteurs qui permettent de diminuer l'occurrence de l'agression dans les équipes de travail.

Suivant notre recension des écrits scientifiques portant sur l'agression au travail, et plus particulièrement sur ses antécédents, l'influence du leadership a retenu notre intérêt. Compte tenu de l'influence que peut avoir le leadership sur une équipe de travail, notamment sur la dynamique relationnelle entre les membres, sur les normes de groupe et sur le climat de travail, nous croyions qu'il est pertinent de considérer une éventuelle relation entre le leadership partagé, qui est caractérisé par une distribution du leadership et une dynamique d'influence mutuelle entre les membres, et les comportements d'agression au travail.

Notre recherche poursuit deux objectifs principaux. Le premier consiste à confirmer la possibilité d'une relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. À notre connaissance, cette relation n'a jamais fait l'objet d'étude auparavant. Il convient alors d'approfondir les connaissances actuelles en portant une attention particulière aux facteurs qui contribuent à la prévention de l'agression au travail. Nous désirons déterminer dans quelle mesure le leadership partagé permet de prévenir l'agression dans les équipes de travail. Dans un tel cas, le second objectif vise à approfondir le mécanisme par lequel le leadership partagé exerce une influence sur l'agression. Ainsi, nous validerons l'effet médiateur des modèles mentaux communs dans cette relation.

Ce mémoire compte cinq chapitres. Le premier sera dédié à la recension des écrits scientifiques portant sur l'agression au travail. Compte tenu de l'étendue de cette littérature, seuls les éléments les plus étudiés seront rapportés. Le deuxième chapitre portera sur la présentation du cadre conceptuel qui guidera cette recherche, nous y

proposerons également notre hypothèse de relation et notre hypothèse de médiation. La méthodologie employée dans cette recherche et les résultats obtenus seront respectivement présentés à l'intérieur du troisième et quatrième chapitre. En terminant, le cinquième chapitre sera consacré principalement à l'interprétation des résultats obtenus, aux forces et aux limites de cette recherche ainsi qu'aux implications pratiques encouragées.

Chapitre 1 : La revue de littérature

«Vêtu de son uniforme de pompier qui le rendait si fier, François Després s'est élancé au volant de sa voiture contre un viaduc à Saint-Augustin-de-Desmaures dans la région de Québec, le 25 juin dernier.

Il venait d'avoir 46 ans et ne nourrissait plus d'espoir de s'en sortir. Le préventionniste vivait du harcèlement psychologique au travail depuis une décennie.»

(TVA Nouvelles | Publié le 23 octobre 2013 à 12:20)

«Un ex-programmeur informatique chez Ceridian à North York a poignardé trois gestionnaires et un employé, suite à son congédiement.»

(Toronto star | Publié le 9 avril 2014| Rachel Mendleson, Jane Gerster, Jacques Gallant et Alex Ballingall)

«Il était mon représentant syndical. Il m'a harcelée pendant trois ans. Tous les jours. Il était 30 fois par jour devant mon bureau. Il me suivait, me coinçait. Je n'étais plus capable de travailler, de me concentrer. À la fin, c'était rendu à un niveau extrême. J'ai eu très peur.

J'étais complètement terrorisée, j'ai basculé dans la dépression profonde », a raconté hier Mme Z, en Cour du Québec [...].»

(La Presse | Publié le 30 octobre 2014 à 08h50| Christiane Desjardins)

L'agression en milieu de travail entraîne des conséquences d'une grande ampleur. Ces faits divers n'en sont que quelques exemples. Ces événements attirent évidemment l'intérêt des médias, mais plus encore, on remarque un intérêt grandissant de la part de la communauté scientifique afin de mieux comprendre ce phénomène, ses antécédents et ses conséquences. De nombreuses méta-analyses sont parues afin de synthétiser et de tirer des constats des multiples études publiées, notamment celles de Cortina, Magley, Williams et Langhout (2001), de Hershcovis, Turner et Barling (2007) et de Barclay et Aquino (2011), pour ne nommer que ces dernières. De 2000 à 2005, on estimait d'ailleurs que le nombre de publications portant sur la violence au travail, une forme d'agression, avait quasi doublé (Tragno,

Duveau et Tarquinio, 2007).

Malgré l'attention médiatique et scientifique accordée à l'agression au travail, cette problématique semble toujours d'actualité. En effet, un rapport publié en 2011 par l'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST) a fait état des différentes formes d'agression présentes dans les milieux de travail. Ce rapport indiquait que 528 000 employés avaient été exposés en 2007/2008 à du harcèlement psychologique, 90 000 employés à du harcèlement sexuel et 69 000 employés à de la violence en milieu de travail. De 2010 à 2013, la Commission de la santé et de la sécurité au travail rapportait une augmentation de 3,5 % des lésions physiques et psychologiques liées à l'agression au travail. De plus, un rapport portant sur les données sur le traitement des plaintes déposées à la Commission des normes du travail du Québec a révélé que pas moins de 3089 plaintes avaient été traitées en lien avec le harcèlement psychologique de 2014 à 2015. Ces statistiques reflètent bien la présence actuelle de cette problématique et soulignent l'importance de s'y attarder.

Dans ce chapitre, nous définirons plus spécifiquement ce qu'est l'agression en milieu de travail et présenterons ses dimensions. Ensuite, en nous basant sur les recherches existantes, nous approfondirons ses conséquences et ses antécédents. Pour terminer, nous exposerons la problématique étudiée dans ce mémoire.

1.1 L'agression au travail : les définitions et les dimensions

L'agression au travail se définit comme étant tout effort intentionnel d'un individu visant à créer du tort à ses collègues de travail, ses subordonnés, ou à l'organisation pour laquelle il travaille ou a déjà travaillé (Neuman et Baron, 1998). L'agression au travail s'inscrit dans la catégorie des comportements contre-productifs. Elle se distingue des autres types de comportements contre-productifs, comme le vol ou encore le sabotage, par sa forme interpersonnelle. Ce qui signifie que l'agression au travail affecte particulièrement les dynamiques relationnelles au travail (ex. : Aubé et Rousseau, 2010; Glomb et Liao, 2003).

Ces comportements peuvent être initiés par différents acteurs organisationnels, qui peuvent être externes ou internes à l'organisation. Lorsque l'auteur de l'agression est externe, cela signifie qu'il ne travaille pas pour l'organisation où l'agression a lieu (Jankowiak, Kowalczyk, Krajewska-Kułak, Sierakowska, Lewko, et Klimaszewska, 2007). Les études portant sur les sources d'agression externes font généralement référence à l'agression commise par des patients envers des médecins (ex. : Jankowiak et al., 2007), par des clients envers des employés au service à la clientèle (ex. : Hershcovis et Barling, 2010) ou même par des malfaiteurs, par exemple des voleurs (ex. : Schat, Frone et Kelloway, 2006). Bien que l'agression commise par une source externe représente environ 71% des cas d'agression en milieu de travail (Schat et al., 2006), la communauté scientifique semble avoir un intérêt plus marqué pour l'agression au travail dite interne. Lorsque l'agression provient d'une source interne, l'agresseur fait partie intégrante de l'organisation. Il s'agit le plus souvent d'un supérieur ou même un collègue de travail (Greenberg et Barling, 1999; Leblanc et Kelloway, 2002). L'agression provenant d'un collègue de travail est souvent moins déclarée et passe généralement sous silence. Ces comportements d'agression engendrés par les collègues de travail sont considérés comme tabou à l'intérieur des organisations (Jankowiak et al., 2007). Pourtant, Neuman et Baron (1998) soulignent l'importance de s'y attarder en rapportant que pas moins de 44,5% des travailleurs mentionnent s'être engagés dans des comportements d'agression envers un collègue de travail de même niveau hiérarchique.

La cible de l'agression peut aussi varier et elle dépend grandement du contexte situationnel (Hershcovis et al., 2007). Robinson et Bennett (1995) ont mis en lumière l'agression interpersonnelle, qui est dirigée envers un individu faisant partie de l'organisation (ex. : un supérieur, un collègue de travail, un subordonné). Tous statuts confondus, il semblerait que les individus tendent à se considérer plus souvent comme la cible de l'agression au travail plutôt que l'agresseur (Baron et Neuman, 1998). Par ailleurs, l'étude de Baron et Neuman (1998) rapporte, comme mentionné plus tôt, que les collègues de travail semblent être plus fréquemment la cible

d'agression au travail (44,5% des cas), en comparaison avec les supérieurs immédiats à 31,4% et les subordonnés à 26,8%. Il peut également y avoir des cibles indirectes à l'agression au travail, soit les témoins de ce type de comportement. Comme le travail en équipe semble être encouragé dans plusieurs organisations, les individus sont plus susceptibles d'être les témoins de comportements d'agression. Sans y être impliqué directement, ils sont donc, eux aussi, susceptibles de vivre les répercussions négatives de l'agression à laquelle ils ont assistée (Glomb, Richman, Hulin, Drasgow, Schneider et Fitzgerald, 1997; Lim et al., 2008). Cela témoigne de l'ampleur que peut prendre l'agression en milieu de travail (Budd, Arvey et Lawless 1996; Leblanc et Kelloway, 2002).

L'agression au travail peut se manifester de différentes manières et se caractériser selon différentes dimensions. À travers la littérature, nous avons identifié les trois dimensions les plus fréquentes, soit le caractère physique versus psychologique de l'agression, sa nature directe versus indirecte, ainsi que son niveau d'intensité.

Aggression physique versus aggression psychologique

L'agression au travail peut être de nature physique ou psychologique. L'agression physique, par définition, englobe tous les comportements physiques menaçant directement la sécurité, l'intégrité physique et le bien-être psychologique d'un ou de plusieurs employés dans l'exercice de leur fonction (Tragno et al., 2007). Ainsi, bousculer « accidentellement » un collègue de travail, cracher sur un collègue ou même le frapper sont quelques exemples d'agression physique (Tragno et al., 2007).

L'agression psychologique, elle, regroupe toutes les formes d'agression qui ne sont pas de nature physique (Barling, Hurrell et Kelloway, 2006), tels que ridiculiser un collègue de travail, isoler socialement un collègue de travail ou encore, parler dans son dos. Généralement, lorsqu'il est question de comportements d'agression psychologique, la récurrence du comportement est une caractéristique typique. Cela signifie que la vaste majorité des comportements d'agression psychologique se répètent à travers le temps (Raver et Barling, 2008). Parmi les différentes formes

d'agression psychologique, le harcèlement (*bullying*), l'intimidation et le *mobbing* sont les formes les plus fréquemment étudiées dans la littérature. Bien souvent, ces formes d'agression sont employées à titre de synonyme (Bowling et Beehr, 2006; Deery, Walsh et Guest, 2011; Sperry, 2009) et renvoient au phénomène de harcèlement psychologique. Le harcèlement psychologique se définit par des conduites de nature hostile, répétitive et persistante, où l'on observe un déséquilibre du pouvoir marqué entre la victime et son agresseur (Baillien, Cuyper et Witte, 2011; Escartin, Ullrich, Zapf, Schlüter et Van Dick 2013; Salin, 2003). Par ailleurs, certains auteurs emploient ces termes en proposant quelques nuances. Le terme intimidation, par exemple, est parfois employé afin de mettre en lumière l'augmentation du nombre de comportements d'agression à travers le temps (ex. : Chappell et Di Martino, 2006) ou encore, certains utilisent le terme *mobbing* lorsque l'agression est instiguée par un groupe d'individus et dirigée envers un seul individu (Duffy et Sperry, 2007). Cependant, règle générale, la majorité des auteurs emploient ces termes sans faire de distinction particulière.

Agression directe versus agression indirecte

L'agression en milieu de travail peut être directe ou indirecte. Dans le cas d'une agression au travail directe, celle-ci est exprimée ouvertement à la cible de l'agression (Kaukiainen, Salmivalli, Björkqvist, Österman, Lahtinen, Kostamo, et Lagerspetz, 2001; Paduli, Nydegger et Paludi, 2006). Insulter un collègue de travail est un exemple de comportement d'agression direct. Lorsqu'elle est indirecte, l'agression est plus difficile à détecter (Paludi et al., 2006). C'est notamment le cas lorsque des rumeurs négatives circulent sur un collègue. Il devient alors plus complexe d'identifier la source de l'agression (Kaukiainen et al., 2001). L'agression indirecte est fortement associée à la manipulation sociale (Osterman, 2010) et est plus fréquente dans les différents milieux de travail que l'agression directe (Baron et Neuman, 1998).

Intensité de l'agression

Afin de différencier les multiples formes d'agression au travail, plusieurs auteurs s'appuient sur le degré d'intensité de l'agression allant de faible à élevé (ex. : Paduli et al., 2006). Les comportements d'incivilité, qui représentent tous les comportements perturbant le respect mutuel dans les interactions sociales en milieu de travail se caractérisent par leur faible intensité (Andersson et Pearson, 1999). Ne pas remercier un collègue pour un service rendu, rire trop fort, ou laisser trainer ses objets personnels dans les aires collectives constituent des conduites d'incivilité. À l'opposé, la violence au travail constitue une forme d'agression d'intensité élevée. Bien souvent, la violence au travail est associée principalement aux comportements d'agression physique d'intensité élevée qui visent à blesser une cible spécifique, tel que frapper un collègue de travail (ex. : Anderson et Bushman, 2002; Neuman et Baron, 1998; Schat et Kelloway, 2006). Dans certains cas exceptionnels et extrêmes, il peut même être question d'utilisation d'armes et d'homicides (Neuman et Baron, 1998; Schat et Kelloway, 2006). La violence au travail fait aussi référence aux comportements d'agression psychologique de grande intensité. Par exemple, le fait d'humilier publiquement un collègue dans une réunion importante pourrait constituer un comportement d'agression psychologique de grande intensité. La gravité de l'agression permet ainsi de mieux distinguer les différentes formes d'agression.

1.2 Les conséquences liées à l'agression au travail

L'agression au travail génère un lot de conséquences négatives. Compte tenu de la prévalence de ce phénomène en milieu organisationnel, il importe de se préoccuper des conséquences qu'engendrent les comportements d'agression au travail. À cet effet, la littérature couvre largement ces nombreuses conséquences. Afin d'en simplifier la présentation, cette sous-section sera divisée en trois grandes catégories, soit les conséquences individuelles, les conséquences organisationnelles et les conséquences groupales (équipes de travail).

1.2.1 Les conséquences individuelles

L'agression au travail peut avoir de lourdes conséquences sur l'individu qui en est la cible (Chappell et Di Martino, 2006). En effet, que l'agression soit de nature physique ou psychologique, elle peut affecter la santé physique et psychologique de l'individu (Aubé et al., 2009; Rogers et Kelloway, 1997), en plus d'influencer ses attitudes et ses comportements au travail (ex. : Bowling et Beehr, 2006; Hershcovis et Barling, 2010).

Les conséquences sur la santé physique et psychologique

Suite à des comportements d'agression, les victimes peuvent ressentir des symptômes psychosomatiques. Les symptômes psychosomatiques sont des affections physiques dont les causes sont psychologiques (Leblanc et Kelloway, 2002). Des maux de ventre, des nausées et de l'insomnie sont quelques-uns des symptômes psychosomatiques les plus fréquemment rapportés dans la littérature (Courcy et Savoie, 2003; Roger et Kelloway, 1997). Plusieurs auteurs suggèrent que l'apparition ces symptômes affectant la santé physique soit en lien avec l'état psychologique de la victime. Ce qui signifie que les symptômes (ex. : maux de tête, insomnie, nausées), bien que de nature physique, peuvent être engendrés par l'état psychologique de la victime qui se dégrade (Djurkovic, McCormack et Casimir, 2004; Lim et al., 2008). L'individu ayant vécu de l'agression au travail pourrait ressentir de l'anxiété, par exemple, et cela aurait comme effet de lui causer des douleurs à l'estomac (Djurkovic et al., 2004). C'est donc dire que le fardeau émotionnel lié à l'agression au travail peut provoquer, au fil du temps, l'apparition de réels symptômes physiques (Lim et al., 2008).

Bien que souvent invisibles à l'œil nu, les conséquences psychologiques sont nombreuses et peuvent grandement affecter la santé mentale (Leblanc et Kelloway, 2002; Lim et al., 2008). De nombreuses études se sont consacrées aux conséquences psychologiques de l'agression au travail en accordant une attention particulière à la détresse psychologique, un indicateur de l'état psychologique, vécue (Nielsen et Einarsen, 2003). Largement documentée, la détresse psychologique au travail peut être engendrée par des comportements d'agression au travail (ex. :

Chappell et Di Martino, 2006; Courcy et Savoie, 2003). Cette détresse est caractérisée, notamment, par une diminution de l'estime de soi, un état dépressif, ainsi qu'une augmentation du niveau de stress et d'anxiété (ex. : Chappell et Di Martino, 2006; Cortina et al., 2001; Courcy et Savoie, 2003; Lim et al., 2008; Tepper, 2000). De plus, les individus vivant des états dépressifs et de l'anxiété sont plus à risque d'adopter des conduites dangereuses pouvant nuire à leur condition physique et psychologique, par exemple s'adonner à une consommation excessive d'alcool et de drogues (Chappell et Di Martino, 2006; Courcy et Savoie, 2003; Lim et al., 2008). Être victime d'agression au travail peut aussi générer des émotions négatives comme la frustration et la colère (ex. : Courcy et Savoie, 2003). Dans certains cas, on observe même l'apparition de la peur, puisque certaines victimes craignent la répétition des comportements d'agression et les répercussions sur leur emploi (Courcy et Savoie, 2003; Hershcovis et Barling, 2009). Sans être exhaustif, ces exemples illustrent globalement les multiples conséquences que peut avoir l'agression sur la santé physique et psychologique de l'individu impliqué.

Les conséquences sur les attitudes au travail

Subir des comportements d'agression au travail peut également avoir des répercussions négatives sur les attitudes des individus envers leur organisation (Hershcovis et Barling, 2009). Les attitudes au travail représentent l'ensemble des évaluations cognitives et affectives faites en lien avec le travail. Parmi les différentes attitudes au travail, deux d'entre elles sont communément étudiées en lien avec l'agression au travail, soit la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation (ex. : Bowling et Beehr, 2006).

La satisfaction au travail repose sur cinq facettes étroitement liées. Il s'agit du travail lui-même, de la supervision, des collègues, de la rémunération et finalement des opportunités de promotions (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012). Cortina et ses collègues (2001) rapportent une corrélation négative et significative entre l'agression au travail et les cinq facettes de la satisfaction au travail, suggérant que l'agression au travail contribue à la diminution de la satisfaction liée à différentes composantes du

travail. Parmi ces cinq facettes, il semblerait que celles liées à la supervision et aux collègues soient plus fortement corrélées à l'agression au travail (Bowling et Beehr, 2006). Dans le cas où l'agression est engendrée par un collègue de travail, la victime aura tendance à tenir l'organisation pour responsable (Herhscovis et Barling, 2010) et à jeter le blâme sur le supérieur immédiat (Bowling et Beehr, 2006). En effet, les employés tendent à considérer qu'il est de la responsabilité de l'organisation de les protéger des comportements d'agression au travail. De ce fait, ils blâment généralement leur supérieur immédiat, puisqu'ils le perçoivent comme le représentant direct de l'organisation (Bowling et Beehr, 2006).

L'engagement affectif envers l'organisation a aussi retenu l'attention des chercheurs. Il réfère à l'attachement émotionnel d'un individu envers son organisation, de même qu'à son identification et à sa participation dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Ainsi, lorsque l'individu possède un niveau d'engagement affectif élevé, il s'identifie à son organisation, partage ses valeurs, ses objectifs et il est prêt à mettre tous les efforts nécessaires pour la soutenir, puisqu'il le désire (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012; Meyer et Allen, 1991). Les comportements d'agression au travail diminuent l'engagement affectif et peuvent mener l'individu à vouloir quitter l'organisation (Bowling et Beehr, 2006; Dupré, Dawe et Barling, 2014; Herhscovis et Barling, 2010; Leblanc et Kelloway, 2002). L'agression en milieu de travail a donc une influence négative sur la satisfaction au travail et sur l'engagement affectif de l'individu qui en est victime.

Les conséquences sur les comportements au travail

Les conséquences de l'agression en milieu de travail peuvent aussi se répercuter sur les comportements de la victime. Certaines études montrent que l'agression au travail engendre une diminution de la performance au travail (ex. : Bowling et Beehr, 2006; Budd et al., 1996; Herhscovis et Barling, 2010). Selon Herhscovis et Barling (2010), cette diminution peut s'expliquer par la baisse de concentration qui résulterait des comportements d'agression. L'individu exposé à des comportements d'agression au travail serait distrait par d'autres activités cognitives, par exemple chercher à anticiper

les prochains comportements d'agression, à trouver un moyen de les éviter ou de les diminuer. De ce fait, il verrait sa performance au travail diminuer, n'étant pas totalement et pleinement dédié à l'exécution de sa tâche (Hershcovis et Barling, 2010).

L'agression au travail peut également provoquer des départs volontaires (Tepper 2000). Puisque l'intention de quitter l'organisation est le meilleur prédicteur des départs volontaires (Hom, Caranikas-Walker, Prussia et Griffeth, 1992) et que les comportements d'agression tendent à augmenter cette intention, le nombre de départs volontaires s'en voit affecté (Tepper, 2000). Plus les comportements d'agression sont fréquents, plus l'intention de quitter augmente (Djurkovic et al., 2004). Rogers et Kelloway (1997) ont d'ailleurs approfondi le rôle de l'intention de quitter dans un contexte d'agression au travail, et en sont venus à la conclusion que l'intention de quitter l'organisation représente une forme d'adaptation à l'agression au travail. Selon ces auteurs, la peur que suscitent les comportements d'agression enclencherait un besoin de fuir la situation, ce qui se traduirait par une augmentation des départs volontaires (Rogers et Kelloway, 1997).

1.2.2 Les conséquences organisationnelles

Selon une perspective plus globale, l'agression au travail peut également nuire à la santé organisationnelle (Chapell et Di Martino, 2006). En effet, nous ne pouvons ignorer les nombreuses conséquences organisationnelles, telles que les requêtes d'indemnisation des employés, l'augmentation du taux de roulement et de l'absentéisme ainsi que les répercussions négatives sur la réputation de l'organisation (Hoel et al., 2011).

De manière générale, les conséquences organisationnelles liées à l'agression au travail sont fréquemment évoquées en lien avec les coûts qu'elles engendrent (Barling et al., 2006). En 2011, la Commission sur la santé et la sécurité au travail du Québec rapportait que pas moins de huit à dix millions de dollars par année sont attribués à l'indemnisation des travailleurs exposés à l'agression au travail et ce, pour l'ensemble

des organisations au Québec. En plus des coûts associés à l'indemnisation, l'organisation se voit aussi contrainte d'assumer les coûts liés à l'augmentation du taux de roulement dû aux remplacements de personnel (Hoel et al., 2011).

Les auteurs soulignent également un lien entre l'exposition à l'agression, autant en tant que victime qu'en tant que témoin, et l'augmentation du taux d'absentéisme (ex. : Hoel et al., 2011; Tepper, 2000). Quelques explications ont été suggérées par les différents auteurs afin de mieux comprendre ce qui incite les victimes d'agression à s'absenter fréquemment. Dans certains cas, il semblerait que ce soit l'influence négative de l'agression sur la satisfaction au travail et sur la motivation à aller travailler qui soit le principal motif. Dans d'autres cas, s'absenter fréquemment du travail pour une courte durée serait une stratégie pour se soustraire aux comportements d'agression au travail (Hoel et al., 2011). En plus de l'impact financier qu'engendre l'absentéisme, son caractère imprévisible et non planifié affecte grandement la productivité générale de l'organisation, qui doit parfois composer avec moins de personnel que prévu (Hoel et al., 2011).

La présence de comportements d'agression au sein d'une organisation peut aussi nuire à la réputation de cette dernière, ce qui peut avoir un impact sur sa stratégie d'attraction. Puisque les individus n'ont pas tendance à vouloir s'engager dans une organisation où la présence de comportements d'agression est reconnue, le bassin de talents auquel l'organisation a accès est réduit. Il en va de la même logique pour les clients et les fournisseurs qui peuvent être réticents à vouloir s'associer avec une organisation ayant une telle problématique (Hoel et al., 2011).

1.2.3 Les conséquences groupales (équipes de travail)

Sur la base de la documentation existante, on remarque que l'agression est majoritairement étudiée au niveau individuel et au niveau organisationnel (ex. : Bowling et Beehr, 2006; Chappell et Di Martino, 2006; Leblanc et Kelloway, 2002). Or, plusieurs auteurs soulignent l'importance d'approfondir également ce phénomène au niveau groupal et plus particulièrement, au sein d'équipes de travail (ex. : Aubé et al.,

2009, 2011; Glomb et Liao, 2003; Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). La pertinence de s'intéresser à l'agression dans un contexte d'équipes de travail se justifie d'abord par la singularité de ce mode d'organisation du travail. Une équipe de travail se définit comme un groupe formel composé d'un minimum de deux personnes interdépendantes et collectivement responsables de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches (Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990). L'interdépendance entre les membres de l'équipe crée une dynamique propre à ce mode d'organisation du travail, puisque la collaboration entre les membres est nécessaire à l'atteinte des objectifs (Aubé et Rousseau, 2011, 2014).

Compte tenu que les études révèlent que les conséquences de l'agression sont exacerbées au niveau groupal (Deleon, 2001; Pearce et Giacalone, 2003), il est pertinent de s'intéresser à l'impact qu'aura l'agression dans un tel contexte. Étant donné que les membres d'une équipe de travail sont interdépendants, qu'ils doivent nécessairement travailler de pair, il devient impossible d'éviter les collègues qui adoptent des comportements d'agression (Aubé et al., 2009; Lim et al., 2008; Tepper, 2000). Les conséquences résultant de l'agression dans un contexte d'équipes de travail se voient alors amplifiées (Aubé et al., 2009). En termes de conséquences, les résultats de l'étude d'Aubé et Rousseau (2011) montrent que l'agression dans les équipes de travail peut affecter l'efficacité de l'équipe, plus particulièrement sa performance, sa viabilité, ainsi que l'engagement des membres envers les objectifs communs. En fait, l'engagement envers les objectifs communs jouerait un rôle médiateur dans la relation entre l'agression et l'efficacité de l'équipe de travail. Ainsi, les comportements d'agression dans les équipes de travail diminueraient l'implication et la contribution des membres de l'équipe dans l'exécution de la tâche (Andersson et Pearson, 1999; Leblanc et Kelloway, 2002; Lim et al., 2008) et ce désengagement affecterait négativement la performance de l'équipe et sa viabilité (Aubé et Rousseau, 2011). La présence de comportements d'agression au sein d'une équipe de travail aurait également une incidence négative sur la collaboration entre les membres de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2014).

Plus encore, l'agression, parfois provoquée par un seul individu, peut se propager à l'intérieur d'une équipe de travail et ainsi devenir un phénomène collectif (Glomb et Liao, 2003; Pearce et Giacalone, 2003; Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Mieux connue sous l'expression d'effet de contagion (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998), cette propagation des comportements d'agression à l'intérieur d'une équipe de travail met en lumière l'influence non négligeable qu'exerce le groupe sur l'adoption des comportements d'agression. En effet, lorsqu'un membre adopte des comportements d'agression au sein de son équipe de travail, cela incite les autres membres à en faire de même et graduellement les normes informelles du groupe s'en voient modifiées (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998; Sperry, 2009). Cet effet de contagion est davantage présent lorsque le niveau d'interdépendance dans l'accomplissement des tâches est élevé (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Bref, la documentation existante montre que l'équipe de travail représente un contexte social critique à la propagation de l'agression (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998) et que les conséquences pouvant en découler affectent significativement son fonctionnement (Aubé et Rousseau, 2011).

1.3 Les antécédents liés à l'agression au travail

L'ampleur et la complexité des conséquences liées à l'agression au travail justifient l'importance d'en identifier les causes. À travers la littérature, de nombreux facteurs pouvant favoriser et/ou prévenir l'agression en milieu de travail ont été explorés. Nous les avons divisés en deux catégories : les antécédents individuels et situationnels.

Toutefois, avant d'entreprendre la présentation des antécédents de l'agression, il est important de mentionner que ces facteurs individuels et situationnels ne sont pas mutuellement exclusifs (ex. : Barclay et Aquino, 2011; Brees, Mackey, Martinko et Harvey, 2014; Hershcovis et al., 2007). Au contraire, ces deux types de facteurs peuvent entrer en interaction, exacerbant ainsi les effets sur l'agression (ex. : Greenberg et Barling, 1999; Brees et al, 2014; Hershcovis et al., 2007). C'est l'ensemble des différents facteurs individuels et situationnels et leur interaction qui permet de mieux comprendre l'agression au travail (Douglas et Martinko, 2001). Le rationnel par lequel cette interaction influence l'agression au travail peut s'expliquer à

travers la théorie frustration-agression de Fox et Spector (1999) inspiré de l'hypothèse de Dollar-Miller (1939), cité (Fox et Spector, 1999), selon laquelle l'agression est en fait une conséquence de la frustration (ex. : Fox et Spector, 1999). La frustration fait référence à un état affectif (Leblanc, LaFrenière, St-Sauveur, Simard, Duval, LeBrock, et Savoie, 2004) provoqué par une situation où l'individu se voit empêché ou se sent lésé dans l'atteinte de ses accomplissements anticipés (Berkowitz, 1993). Ce sentiment de frustration est souvent la résultante de facteurs situationnels exacerbés par des facteurs individuels. Par exemple, un individu possédant un trait d'affectivité négative, comme il en sera question lors de l'explication des facteurs liés à la personnalité, sera plus susceptible de ressentir de la frustration lorsqu'il fera face à des contraintes situationnelles, par exemple l'accès à des ressources limitées liées à l'accomplissement de sa tâche. Dans tel cas, l'accès limité aux ressources jumelé au trait d'affectivité négative aura tendance à accroître la frustration de l'individu. Suivant cette théorie, l'individu qui éprouve de la frustration face à une situation aura tendance à y réagir par des comportements d'agression (Fox et Spector, 1999). Puisque la majorité des facteurs individuels et situationnels qui prédisposent à l'agression génèrent fréquemment de la frustration, ce modèle nous permet de mieux comprendre la dynamique de l'agression en milieu de travail.

1.3.1 Les antécédents individuels

Contrairement à une croyance populaire, l'agression en milieu de travail n'est pas initiée que par des individus souffrant de maladies mentales (Barling, Dupré et Kelloway, 2009). Les recherches existantes ont permis de dresser un profil type de l'agresseur en identifiant plusieurs facteurs individuels prédisposant un individu à s'engager dans des comportements d'agression au travail (Barling et al., 2009). Bien que la relation entre les facteurs individuels et l'agression au travail soit complexe et influencée par plusieurs facteurs contextuels (Barclay et Aquino, 2011), Douglas et Martinko (2001) soutiennent que les antécédents individuels occupent un rôle central dans la compréhension et l'explication de l'agression en milieu de travail. En effet, ils estiment qu'un peu plus de 60% de la variance de l'agression en milieu de travail peut être expliquée par des facteurs individuels (Douglas et Martinko, 2001). Ces facteurs

ont majoritairement trait aux caractéristiques socio-démographiques, à la personnalité et au style d'attribution.

Les facteurs socio-démographiques

Certains facteurs socio-démographiques comme le sexe, l'âge et le statut socio-économique ont été mis en relation avec l'agression dans les milieux de travail afin de dresser un portrait type de l'agresseur. Plusieurs études révèlent que les hommes ont plus tendance à s'engager dans des comportements d'agression au travail que les femmes (Pearson, Andersson et Porath, 2000). Par ailleurs, Barclay et Aquino (2011) soulignent la complexité de la relation entre le sexe de l'agresseur et l'agression, puisque cette relation peut être modérée par différents facteurs comme la forme de l'agression, le sexe de la victime et le statut de la victime. Plusieurs auteurs en viennent à la conclusion que les femmes auraient plus tendance à s'engager dans des comportements d'agression indirecte (Oesterman, Björkqvist, Lagerspetz, Kaukiainen, Landau, Frączek et Caprara, 1998) et que les hommes auraient plus tendance à s'engager dans des formes d'agression physique de plus grande intensité (Anderson et Bushman, 2002; Eagly et Steffen, 1986). Bien que l'influence du sexe dans la prédiction de l'agression ait souvent été étudiée (ex. : Anderson et Bushman, 2002; Pearson et al., 2000), il importe de mentionner que cette corrélation n'est pas systématiquement retrouvée dans l'ensemble des études (ex. : Douglas et Martinko, 2001; Inness, Barling et Turner, 2005).

Quelques études se sont aussi penchées sur l'influence de l'âge et du statut socio-économique (éducation, emploi, revenu) dans la prédisposition à l'agression en milieu de travail (ex. : Douglas et Martinko, 2001). Les résultats en lien avec ces deux variables sont partagés (Barling et al., 2009). Par exemple, l'étude d'Inness et ses collègues (2005) montre une corrélation négative entre l'âge et l'agression, probablement attribuable au fait que plus on vieillit, plus on est conscient des conséquences de nos actes. Tandis que d'autres auteurs, comme Greenberg et Barling (1999), mentionnent l'absence de corrélation significative entre ces deux variables. Un scénario semblable se répète pour ce qui est du statut socio-

économique. En effet, plusieurs chercheurs ont tenté, sans succès, d'établir un lien significatif entre le statut socio-économique et l'agression (ex. : Douglas et Martinko, 2001; Greenberg et Barling, 1999). Seule l'étude de McFarlin, Fals-Stewart, Major et Justice (2001) montre une faible, mais tout de même significative, corrélation négative entre les revenus et l'agression au travail. Malgré toute l'attention scientifique accordée aux facteurs socio-démographiques dans la prédiction de l'agression au travail, les résultats obtenus semblent diverger.

Les facteurs liés à la personnalité

Plusieurs études suggèrent que les individus possèdent certaines caractéristiques stables les prédisposant à s'engager dans des comportements d'agression (Neuman et Baron, 1998). Dill, Anderson, Anderson et Deuser (1997) estiment que les facteurs individuels liés à la personnalité expliquent jusqu'à 25% de la variance de l'agression. Ainsi, la personnalité et certains traits de personnalité spécifiques ont fait l'objet d'études, afin de mieux comprendre l'agression au travail (Barclay et Aquino, 2011). La personnalité est représentée par l'ensemble des traits de personnalité d'un individu modulant son jugement et ses réactions face aux différentes situations (Barclay et Aquino, 2011; Douglas et Martinko, 2001). Plus spécifiquement, les traits de personnalité sont des caractéristiques individuelles stables à travers le temps pouvant expliquer la propension des individus à adopter certains comportements (Skarlicki, Folger et Tesluk 1999). Des ensembles de traits et certains traits spécifiques ont été identifiés comme étant des prédicteurs de l'agression au travail (Douglas et Martinko, 2011). Dans le cadre de ce mémoire, seuls les plus fréquemment étudiés seront approfondis, soit la personnalité de type A, le trait d'affectivité négative et le trait de colère.

Plusieurs études divisent la population selon deux types de personnalité bien distincts, soit la personnalité de type A et la personnalité de type B (ex. : Glomb, 2010; Holmes et Will, 1985; Neuman et Baron, 1998). Chacun de ces types de personnalité est caractérisé par un ensemble de traits antonymes. Par exemple, la personnalité dite de type A est représentée par la compétitivité, l'hostilité et l'irritabilité (Glomb,

2010). La personnalité de type B est pour sa part représentée par un ensemble de traits reflétant une attitude générale calme et posée. Neuman et Baron (1998) ont approfondi l'influence de ces ensembles de traits dans la prédiction de l'agression au travail et ont conclu à l'existence d'un lien significatif entre la personnalité de type A et l'agression en milieu de travail. En effet, les individus qui présentent ce type de personnalité seraient plus enclins à agir et à réagir de manière agressive aux différentes situations (Baron et Neuman, 1998). Ils auraient tendance à se montrer plus irritables, à perdre leur sang froid plus facilement et à avoir des sautes d'humeur fréquentes, en comparaison aux individus qui présentent une personnalité de type B (Holmes et Will, 1985). Les individus associés à une personnalité de type A rapportent même être plus souvent la cible d'agression au travail (Neuman et Baron, 1998). Cette propension à l'irritabilité et à l'hostilité rendrait les individus présentant une personnalité de type A plus susceptibles de s'engager dans des comportements d'agression au travail et d'en être la cible (Glomb, 2010; Neuman et Baron, 1998).

Bien que la personnalité de type A ait reçu son lot d'attention scientifique, il est évident que la personnalité ne se résume pas simplement à cet ensemble de traits. Généralement, lorsqu'il est question de personnalité et de traits de personnalité, l'on se réfère au modèle des cinq facteurs, souvent nommé le *Big Five* (Golberg, 1990). Ce modèle est composé de cinq dimensions centrales à la personnalité, soit l'ouverture, le caractère consciencieux, l'extraversion, l'agréabilité et le névrosisme. Chaque dimension est représentée indépendamment sur un continuum et est associée à un ensemble de traits de personnalité (Golberg, 1990). Associé à la dimension de névrosisme, le trait d'affectivité négative et le trait de colère ont souvent été identifiés comme étant des prédicteurs individuels de l'agression (Douglas et Martinko, 2001; Glomb et Liao, 2003; Glomb, 2010 ; Hershcovis et al., 2007).

Le trait d'affectivité négative se définit comme une disposition générale caractérisée par la propension d'un individu à ressentir des émotions négatives comme la détresse, la peur et l'anxiété (Watson et Clark, 1984; Watson et al., 1988). Un individu qui présente un trait d'affectivité négative aura davantage tendance à percevoir les

situations comme étant stressantes, à se montrer pessimiste, à ressentir de la détresse psychologique et à être plus réactif aux situations négatives (Douglas et Martinko, 2001). Cette tendance stable à ressentir et à agir selon une détresse subjective (Watson et Clark, 1984; Watson, Clark et Tellegen 1988) nuit au jugement de l'individu et influence négativement son interprétation des situations vécues (Douglas et Martinko, 2001). Avoir un trait d'affectivité négative prédispose ainsi l'individu à l'agression au travail (Douglas et Martinko, 2001; Hershcovis et al., 2007).

Le trait de colère a lui aussi fait l'objet de nombreuses études portant sur les facteurs prédisposant à l'agression au travail (ex. : Barling, et al., 2009; Douglas et Martinko, 2011; Hershcovis et al., 2007). Spielberger (1991) le décrit comme étant la prédisposition d'un individu à percevoir un large éventail de situations comme irritantes et/ou frustrantes, et à avoir tendance à y répondre par la colère. Comme tout trait de personnalité, le trait de colère est stable à travers le temps et les événements (Douglas et Martinko, 2001). Ainsi, les individus qui présentent ce trait se sentent rapidement provoqués (Hershcovis et al., 2007) et ont alors tendance à s'engager dans des comportements d'agression (Douglas et Martinko, 2001). Cette propension à se sentir provoqué est principalement engendrée par la tendance de l'individu à percevoir et interpréter les situations vécues comme étant frustrantes (Hershcovis et al., 2007). Cela montre l'incidence que peut avoir le trait de colère dans la prédiction de l'agression en milieu de travail (Glomb, 2010; Glomb et Liao, 2003)

Les facteurs liés au style d'attribution

Les facteurs liés au style d'attribution mettent en lumière les biais d'attribution qui permettent de prédire l'agression. Les attributions font référence aux causes associées à divers événements et le style d'attribution représente le processus d'association de ces attributions. Lors de ce processus, l'individu détermine si la cause de l'évènement est interne ou externe (si elle vient de lui-même ou non), stable ou non à travers le temps, contrôlable ou hors de son contrôle et finalement intentionnel ou non (Brees, et al., 2013). La littérature révèle que la réaction agressive des individus, lors de situations négatives, peut être modulée par leur style

d'attribution (Douglas et Martinko, 2001). Ainsi, parmi les nombreux styles et biais d'attributions, le biais d'attribution hostile a souvent été étudié en lien avec l'agression au travail.

Le biais d'attribution hostile représente la tendance individuelle de certaines personnes à interpréter les comportements, les perceptions et les attentes provenant des autres comme étant de nature hostile. Un individu qui présente un biais d'attribution hostile aura ainsi tendance à considérer la cause d'un événement négatif comme étant externe à lui-même, stable à travers le temps et intentionnel de la part de l'instigateur (Brees et al., 2013). Ce jugement, biaisé à l'avance, contribue alors à ce qu'il réagisse par des comportements d'agression (Anderson et Bushman, 2002; Douglas et Martinko, 2001). Plus encore, la réponse hostile de certaines personnes serait liée à leur anticipation d'une réponse hostile de la part des autres et ce, parfois avant même que l'interaction n'ait réellement eu lieu (Baron et Neuman, 1998). En effet, les individus qui présentent un biais d'attribution hostile croient souvent que les actions des autres sont motivées par des intentions malveillantes (Brees et al., 2013). Wu, Zhang, Chiu, Kwan et He (2014) soulignent d'ailleurs que ce sont les comportements d'incivilité qui sont les plus à risque de provoquer des comportements d'agression chez les individus qui présentent ce biais d'attribution.

1.3.2 Les antécédents situationnels

Comparativement aux antécédents individuels qui abordent la prédiction de l'agression en mettant l'accent sur les caractéristiques individuelles, les antécédents situationnels mettent en lumière les aspects sociaux et environnementaux permettant de prédire ou de prévenir l'agression. Bien que la plupart des chercheurs aient étudié les facteurs situationnels qui favorisent l'agression au travail (ex. : Barclay et Aquino, 2011), certains auteurs ont abordé la problématique sous un angle préventif, identifiant des facteurs permettant de diminuer l'occurrence de l'agression en milieu de travail (ex. : Balducci, Cecchin et Fraccaroli, 2012; Dupré et Barling, 2006). Parmi l'ensemble des facteurs situationnels, les plus fréquemment étudiés sont la justice organisationnelle, les conflits interpersonnels, les stressseurs liés au rôle, l'autonomie

et la participation, les normes de groupe ainsi que le leadership. Ces facteurs sont approfondis dans les prochaines sections.

La justice organisationnelle

Plusieurs études identifient la justice organisationnelle comme l'un des principaux facteurs situationnels permettant de prédire l'agression au travail. Comme le mentionnent Fox et Spector (1999) se sont les perceptions, plutôt que la réalité objective, qui jouent un rôle clé dans la prédiction de l'agression au travail. Ainsi, la littérature tend à mettre l'accent sur la perception d'injustice au sein de l'organisation. Lorsqu'un individu perçoit une injustice organisationnelle, quelle que soit sa forme, il aura plus tendance à s'engager dans des comportements d'agression en milieu de travail (Neuman et Baron, 1998). La justice organisationnelle est souvent conceptualisée selon les trois formes suivantes: distributive, procédurale et interactionnelle (Colquitt, 2001).

La justice distributive fait référence à la distribution des bénéfices au sein d'une équipe ou d'une organisation. Selon la théorie de l'équité formulée par Adams (1965), dans un système où les individus sont en relation d'échange, les bénéfices reçus, les gains, doivent être proportionnels aux investissements. Lorsqu'un individu perçoit qu'il ne reçoit pas ce qui lui est dû, il aura tendance à ressentir un sentiment d'injustice et à vouloir rééquilibrer la situation (Adams, 1965). Dans un contexte de travail, une perception d'injustice distributive peut amener l'individu concerné à s'engager dans des comportements d'agression dirigés envers celui qu'il croit être responsable de cette injustice, par exemple un supérieur (Hershcovis et al., 2007).

La justice procédurale fait pour sa part référence au processus menant à la prise de décision. Afin d'être perçu comme juste, le processus de prise de décision doit être cohérent, éthique et ne doit pas être influencé par aucun biais (Skarlicki et Folger, 1997). La perception d'injustice procédurale mène généralement à des comportements d'agression dirigés envers l'organisation, puisque les procédures sont perçues comme étant un attribut organisationnel (Hershcovis et al., 2007; Skarlacki et

Folger, 1997).

La justice distributive et la justice procédurale ont été au centre de plusieurs études en lien avec l'agression au travail, par ailleurs la communauté scientifique affiche désormais un intérêt particulier pour la justice interactionnelle. De nombreuses études soulignent d'ailleurs l'importance des relations interpersonnelles et mentionnent la pertinence d'approfondir le rôle de la justice interactionnelle dans la prédiction de l'agression en milieu de travail (Dupré et Barling, 2006). Cette forme de justice se divise en deux dimensions, soit la justice informationnelle qui réfère à la qualité et l'exactitude de l'information reçue et la justice interpersonnelle qui fait référence à la qualité des interactions interpersonnelles (Greenberg, 1993). La justice interactionnelle met l'accent sur la manière dont les individus sont traités, par exemple avec respect et dignité, et sur l'importance de la transparence dans les communications (Skarlacki et Folger, 1997). Un individu qui perçoit un manque de justice interactionnelle sera plus susceptible d'adopter des comportements d'agression (Aquino et Barclay, 2011).

Bien que ces trois types d'injustice soient corrélés à l'agression au travail, la justice interactionnelle peut aussi constituer un facteur préventif. En effet, Skarlacki et Folger (1997) mentionnent que la justice interactionnelle atténue l'impact des conséquences liées à l'injustice distributive et procédurale. Puisque les supérieurs et les collègues de travail peuvent exercer un contrôle sur la manière dont ils interagissent, favoriser des interactions interpersonnelles adéquates et respectueuses augmenterait la justice interactionnelle et contribuerait à la prévention de l'agression en milieu de travail (Skarlacki et Folger, 1997).

Les conflits interpersonnels

Les conflits interpersonnels représentent un autre facteur favorisant les comportements d'agression. Un conflit est un désaccord, une incompatibilité, entre deux parties ou plus, qui sont interdépendantes (Putnam, 2006). Cela implique généralement un processus d'échange entre ces différentes parties (Raver et Barling,

2008). Par définition, les conflits interpersonnels englobent les agressions, ce qui ne signifie pas pour autant que tous les conflits soient des agressions (Raver et Barling, 2008).

La pertinence de considérer les conflits interpersonnels comme un facteur prédictif de l'agression se base sur la théorie de la spirale de l'incivilité d'Andersson et Pearson (1999). Selon cette théorie, les conflits interpersonnels peuvent être le point de départ, l'élément déclencheur, d'une spirale d'incivilité menant à des comportements d'agression (Hershcovis et al., 2007; Inness et al., 2005). La spirale de l'incivilité est caractérisée par la relance et l'escalade des comportements d'agression de la part des parties impliquées. C'est donc dire que l'individu qui s'engage en premier dans des comportements d'incivilité se voit, par la suite, en devenir la victime. Et au fur et à mesure que chaque partie se relance, en termes de comportements d'agression, la gravité de leur action coercitive augmente (Andersson et Pearson, 1999). Cette théorie met en lumière la propension des individus à répondre à des comportements d'agression par d'autres comportements d'agression, et ce par des formes d'agression toujours plus sévères (Andersson et Pearson, 1999; Hershcovis et al., 2007).

Afin de mieux comprendre la dynamique de cette spirale, Andersson et Pearson (1999) identifient deux moments clés à cette spirale, soit le point de départ et celui de bascule. Le point de départ est marqué par la violation d'une norme causant une perception d'injustice interpersonnelle, tandis que le point de bascule représente le moment où le comportement d'incivilité change de forme et augmente d'intensité (Andersson et Pearson, 1999). Bien que cette spirale de l'incivilité puisse engendrer une augmentation des comportements d'agression à l'intérieur d'une équipe de travail, il importe de distinguer ce phénomène de l'effet de contagion (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998) discuté dans la section sur les conséquences groupales. Comme l'effet de contagion, la spirale d'incivilité peut provoquer la propagation des comportements d'agression. Par contre, ce qui la distingue est l'intensification, l'escalade, des comportements d'agression qu'elle implique (Andersson et Pearson,

1999).

Les stressseurs liés au rôle

Les stressseurs liés au rôle ont également retenu l'attention des chercheurs. Ces stressseurs favorisent l'agression, en raison du stress qu'ils engendrent (Bowling et Beehr, 2006; Chen et Spector, 1992; Glomb, 2010). Il existe trois types de stressseurs liés au rôle, soit l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle ainsi que la surcharge de travail. D'abord, l'ambiguïté de rôle se définit comme l'incertitude, le manque de clarté, liée aux actions qui doivent être effectuées afin d'accomplir la tâche demandée (Notelaers, De Witte et Einarsen, 2009). Pour ce qui est du conflit de rôle, il survient lorsqu'il y a une incohérence entre les attentes et les demandes liées à une tâche ou à un rôle. En terminant, la surcharge de travail fait référence au manque de disponibilité des ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés (Notelaers et al., 2009). Lorsqu'un individu perçoit l'un ou l'autre de ces stressseurs, cela l'amène à vivre des émotions négatives, comme la frustration et la colère, le prédisposant ainsi à s'engager dans des comportements d'agression au travail (Barclay et Aquino, 2001; Bowling et Beehr, 2006; Fox, Spector et Miles, 2001; Gomb, 2010; Hauge, Lau, Knardahl, Notelaers, Skogstad et Einarsen, 2011; Hershcovis et al., 2007). Le conflit de rôle est le stressseur le plus corrélé à l'agression en milieu de travail (Bowling & Beehr, 2006; Notelaers et al., 2009).

L'autonomie et la participation

Un faible degré d'autonomie dans l'exécution du travail et un faible niveau de participation lors des prises de décision constituent des facteurs prédisposant à l'agression. Le niveau d'autonomie s'exprime à travers la liberté, la latitude, que possède un individu quant à la manière d'exécuter la tâche demandée (Notelaers et al., 2009). Comme pour plusieurs facteurs prédisposant à l'agression au travail, la perception individuelle est centrale (ex. : Fox et Miles, 2001; Kelloway et Day, 2005). Ainsi, lorsque l'individu estime qu'il a un faible niveau d'autonomie, il aura tendance à s'engager dans des comportements d'agression au travail (Bowling et Beehr, 2006). Le niveau de participation fait référence à la possibilité de prendre part aux prises de

décisions. Sans grande surprise, un faible niveau de participation aux prises de décisions est corrélé à l'agression en milieu de travail (Notelaers et al., 2009).

Selon une perspective préventive, l'augmentation du niveau d'autonomie et du niveau de participation constituent des stratégies qui diminuent l'occurrence des comportements d'agression au travail. L'autonomie favorise les expériences de travail positives (Balducci et al., 2012) et contribue à diminuer les frustrations, puisque l'individu possède la latitude nécessaire pour gérer lui-même la tâche à accomplir (Olson, Nelson et Parayitam, 2006). L'autonomie au travail contribue aussi à réduire deux stressors liés au rôle, soit l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle (Spector, 1986). Lorsque le niveau de participation aux discussions et aux prises de décisions est élevé, cela atténue aussi l'impact de ces deux stressors liés au rôle, puisque cela favorise la clarification des attentes (Spector, 1986). Plus encore, un niveau de participation élevé a une incidence positive sur les relations interpersonnelles à l'intérieur des équipes, puisque le leader est plus ouvert aux différentes suggestions et commentaires des membres (Lowin, 1968).

Les normes de groupe

Nous ne pouvons ignorer l'influence qu'exercent les normes de groupe dans la prédiction de l'agression au travail (ex. : Barclay et Aquino, 2011; Bowling et Beehr, 2006; Glomb et Liao, 2003; Neuman et Baron, 1998). Les normes groupales sont en fait l'un des facteurs les plus importants dans la prédiction de l'agression au travail (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998; Glomb et Liao, 2003). Qu'elles soient formelles ou informelles, les normes d'une équipe de travail constituent des lignes directrices permettant de distinguer ce qui est acceptable de ce qu'il ne l'est pas en termes de conduites (Ehrhart et Naumann, 2004). Les normes de groupe négatives, qui encouragent les comportements d'agression, sont l'un des facteurs situationnels prédictifs de l'agression (Glomb et Liao, 2003; Ojala et Nesdale, 2004; Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Elles occupent un rôle majeur, puisqu'elles influencent et modifient les attitudes des individus face aux comportements d'agression (Ojala et Nesdale, 2004). Plus particulièrement, elles augmentent la tolérance des membres

face à ce type de comportement (Ojala et Nesdale, 2004). Cette influence est d'ailleurs accentuée lorsque les membres sont interdépendants, puisqu'ils doivent absolument collaborer entre eux (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998).

Par ailleurs, les normes groupales positives ont également une influence sur l'agression au travail, puisqu'elles peuvent favoriser un climat de travail constructif (Olson et al., 2006). Bien que plusieurs normes groupales soient informelles, sous un angle préventif, formaliser les normes en défaveur de l'agression au travail peut réduire l'occurrence de ce type de comportement dans les équipes de travail. En expliquant clairement aux membres de l'équipe, ce qu'est l'agression au travail et en statuant formellement, à travers des politiques, qu'aucune forme d'agression n'est tolérée, on s'assure d'une compréhension partagée au sein du groupe et on clarifie les attentes (Barclay et Aquino, 2011). Il importe que la communication de ces normes formelles en défaveur de l'agression au travail soit claire et explicite, afin qu'elles soient adoptées par l'équipe de travail (Hershcovis et Barling, 2006). Il est aussi préférable d'identifier et d'encourager les normes qui sont acceptables au sein de l'équipe de travail afin d'établir un environnement de travail positif (Barclay et Aquino, 2011; Henry, Guerra, Huesmann, Tolan, VanAcker et Eron, 2000; Olson et al., 2006).

Le leadership

Comme les leaders doivent représenter, auprès de leurs subordonnés, un modèle à suivre en matière de conduite au travail (Pearson et Porath, 2005), le style de leadership qu'ils adoptent pourrait avoir un impact sur l'agression au travail. À ce sujet, de nombreuses études ont identifié le leadership autocratique, le leadership abusif et le leadership laissez-faire comme étant des facteurs de prédisposition à l'agression au travail. En contrepartie, le leadership authentique et le leadership transformationnel ont été fréquemment reconnus, à travers la littérature, comme étant des facteurs pouvant contribuer à la prévention de l'agression au travail.

Tout d'abord, un leadership autocratique est caractérisé par la dominance et le contrôle exercé par le leader sur ses subordonnés (De Cremer, 2006). Ce style de

leadership serait souvent attribuable au stress et à la pression vécus par le leader (Hoel et al., 2010), constituant, dans un tel contexte, un mécanisme d'adaptation. Ainsi, un leader adoptant ce style de leadership témoignerait peu de considération et de respect à ses subordonnés (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas et Halpin, 2006), ce qui nuirait fortement à la viabilité du groupe, à sa cohésion et à l'engagement de ses membres vis-à-vis le groupe (Van Vugt, Jepson, Hart et De Cremer, 2004). Il ne semble pas rare, par exemple, qu'un leader autocratique réduise, voire empêche, la participation des membres de son équipe lors de prises de décisions liées à l'accomplissement des tâches. Ce qui pourrait susciter, auprès de ses subordonnés, des émotions négatives telles que la frustration et la colère (Hoel et al., 2010). Bien que le leader adoptant un style autocratique ne soit pas toujours perçu comme l'élément déclencheur direct des comportements d'agression, le leadership autocratique compte parmi les facteurs prédisposant à l'agression puisqu'il instaure une dynamique de travail propice à l'apparition de frustrations, et par ce fait, favorise les comportements d'agression (Hoel et al., 2010).

Le leadership abusif, pour sa part, est caractérisé par des comportements hostiles, verbaux et non verbaux, de la part du leader envers ses subordonnés. Ces comportements hostiles sont de nature psychologique puisque le leadership abusif, par définition, exclut les comportements physiques (Tepper, 2000). Ce style de leadership constitue un des antécédents de l'agression au travail, compte tenu que le leader qui l'adopte tend à abuser de son pouvoir formel, en étant exagérément punitif par exemple, et à s'engager lui-même dans des comportements d'agression envers ses subordonnés (Kelloway, Sivanathan, Francis et Barling, 2005). Lorsqu'il est question de leadership abusif, le leader abusif est, sans contredit, perçu comme la source de l'agression au travail (Hoel et al., 2010). Les subordonnés qui subissent ces comportements d'agression sont, par la suite, plus susceptibles de s'engager eux-même dans des comportements d'agression (ex. : Mitchell et Ambrose, 2007; Tepper, 2000). Afin de mieux comprendre cet enchaînement d'agression au travail, certains auteurs ont suggéré que le sentiment d'injustice ressenti en lien avec la manière dont le subordonné est traité par son supérieur soit au cœur de la motivation de ce dernier

à s'engager dans des comportements d'agression (ex. : Tepper, 2000). Tandis que d'autres suggèrent que le fait de voir son leader s'engager dans de tels comportements renvoie comme message aux membres de l'équipe, que les comportements d'agression sont acceptables (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998; Mitchell et Ambrose, 2007), ce qui incite ces derniers à en faire de même. En d'autres termes, les subordonnés prendraient exemple sur leur leader. Bref, le leadership abusif génère un climat de travail (Mitchell et Ambrose, 2007) qui favorise l'agression au sein des équipes (ex. : Inness et al., 2005).

Pour ce qui est du leadership laissez-faire, il est caractérisé par un leader qui s'implique très peu. Lorsqu'un leader adopte un style de leadership laissez-faire, il délaisse ses responsabilités de leader, sans se préoccuper de la performance et du bien-être de ses subordonnés (Kelloway et al., 2005; Nielson, 2013). Cette négligence de la part du leader a des répercussions néfastes sur l'équipe, notamment au niveau de son efficacité, et contribue également à la création d'un environnement de travail empreint de stress, à travers lequel les employés peuvent y percevoir une forme de rejet de la part de leur leader (Hoel et al., 2010). Ce manque d'implication, ce laissez-faire du leader, génère aussi beaucoup de confusion au sein de l'équipe (Nielson, 2013). Comme le leader ne prend pas ses responsabilités, ni les décisions qui s'y rattachent, les membres de l'équipe se retrouvent seuls, pris au dépourvu, n'ayant pas de ligne directrice concernant qui fait quoi et comment, ce qui peut créer des tensions, des frustrations et des conflits interpersonnels auprès des membres de l'équipe (Hoel et al., 2010; Nielson, 2013).

Ces trois styles de leadership présentent d'importantes lacunes sur le plan managérial. Les leaders qui adoptent l'un ou l'autre de ces styles ne favorisent aucunement le développement de relations interpersonnelles de qualité entre les membres de leur équipe. Ils représentent donc des facteurs prédisposant à l'agression au travail. Bien que la plupart des auteurs se soient interrogés sur les styles de leadership permettant de prédire l'agression au travail, certains ont abordé le leadership sous un angle préventif. Ainsi, le leadership authentique et le leadership

transformationnel ont été identifiés, à plusieurs reprises, comme étant des facteurs susceptibles de contribuer à la prévention de l'agression au travail (ex. : Barclay et Aquino, 2011; Kelley et Mullen, 2006; Nielson, 2013).

D'abord, le leadership authentique, comme son nom l'indique, est caractérisé par le développement de relations, entre le leader et ses subordonnés, empreintes d'authenticité mettant l'accent sur la transparence, l'ouverture et la confiance (Avolio et Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May et Walumbwa, 2005). Compte tenu de l'influence positive que peut avoir un leader authentique sur son équipe de travail (Avolio et Gardner, 2005), les sources de frustration potentielles pouvant mener à l'agression tendent à diminuer. Ce style de leadership se conceptualise selon quatre dimensions, soit la conscience de soi, la transparence relationnelle, les perspectives morales intériorisées et le traitement équilibré de l'information (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008). La conscience de soi réfère à la conscience qu'a le leader de ses forces et de ses faiblesses et de l'impact que cela peut avoir sur les autres. Ensuite vient la dimension de la transparence relationnelle qui fait référence à une présentation de soi authentique, mettant en lumière la confiance et l'ouverture. Les perspectives morales intériorisées représentent les normes et les valeurs internes d'un individu qui se reflètent à travers ses décisions et ses comportements. Puis, le traitement équilibré de l'information fait allusion à l'objectivité d'analyse lorsque vient le temps de prendre une décision (Avolio et Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008). Ensemble, ces dimensions contribueraient à la prévention des comportements d'agression puisqu'elles favorisent les comportements et les attitudes positives, en plus de contribuer au développement d'un climat de travail sain (Avolio et Gardner, 2005; Nielson, 2013; Walumbwa et al., 2008).

Comme c'est le cas pour le leadership authentique, le leadership transformationnel est lui aussi associé à la prévention de l'agression au travail. En contribuant au développement d'un climat de travail positif et en favorisant le développement de relations harmonieuses entre le leader et les membres de son équipe (ex. : Bass et Avolio, 1990; Kelley et Mullen, 2006), ce style de leadership inspire le dépassement,

la croissance et le développement. Lorsque le leader exerce un leadership transformationnel, il pousse les membres de son équipe à se dépasser dans l'accomplissement des objectifs communs, favorise l'engagement de ces derniers envers leur équipe, en plus d'instaurer un environnement de travail sain, ce qui contribue à la prévention de l'agression au travail (Hepworth et Towler, 2004; Kelley et Mullen, 2006; Nielsen, 2013). Le leadership transformationnel est composé de quatre dimensions, soit l'influence idéalisée (ou charisme), la considération, la stimulation intellectuelle et la motivation inspirante (Bass et Avolio, 1990). L'influence idéalisée fait notamment référence à la capacité du leader à démontrer et à transmettre sa vision à ses subordonnés. Dans tel cas, le leader représente un modèle admiré et respecté par ses subordonnés, où ses compétences sont fortement reconnues (Bass et Riggio, 2006). Cette dimension met en lumière l'influence du leader sur l'identification des membres par rapport au groupe. La considération individuelle réfère à la capacité du leader à cerner les besoins et les capacités de ses membres afin de fournir l'accompagnement nécessaire. Pour ce qui est de la dimension de la stimulation intellectuelle, elle met en lumière l'importance d'innover et de se montrer créatif lors de situations problématiques (Bass et Avolio, 1990, p. 22). En terminant, la motivation inspirante fait référence à la capacité du leader à inspirer et motiver les membres de l'équipe à se dépasser. Elle permet de donner un sens, une signification, à la tâche qui doit être accompli. Lorsque le leader fait preuve de motivation inspirante, c'est plus que de la simple motivation, les membres de l'équipe sont alors engagés dans l'atteinte des buts et partage une vision commune (Bass et Riggio, 2006). À travers ces dimensions, l'adoption d'un leadership transformationnel peut ainsi avoir une influence sur la diminution des sources potentielles de frustration pouvant mener à l'agression.

Bref, autant le leadership authentique que le leadership transformationnel contribuent à la prévention de l'agression dans les milieux de travail en diminuant les sources de frustration potentielles, ainsi qu'en favorisant de bonnes relations interpersonnelles et un environnement de travail sain, empreint d'ouverture, d'engagement et de confiance (ex. : Avolio et Gardner, 2005; Bass et Avolio, 1990; Hepworth et Towler, 2004).

1.4 La question de recherche

Sur la base de la littérature sur l'agression au travail, on réalise que les conséquences individuelles, collectives et organisationnelles de ces comportements sont nombreuses et qu'elles ont été abondamment étudiées (ex. : Aubé et Rousseau, 2011, 2014; Lim et al., 2008). Les antécédents individuels et situationnels ont également reçu beaucoup d'attention scientifique, puisque plusieurs chercheurs ont exploré les facteurs permettant de prédire l'agression au travail (ex. : Douglas et Martinko, 2001; Glomb et Liao, 2003). À la lumière de ces études, on remarque que plusieurs antécédents de l'agression sont de nature collective (ex. : conflits, normes, leadership) et que les comportements d'agression ont tendance à se propager plus rapidement lorsque les individus travaillent en équipe (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Cela suggère que les équipes de travail sont des environnements de travail plus vulnérables, plus propices, au développement de l'agression au travail.

Notons également que la plupart des études concernant les antécédents de l'agression ont porté sur les facteurs favorisant ces comportements. Les études concernant les facteurs de prévention de l'agression en milieu de travail sont encore peu fréquentes. Les recherches réalisées permettent toutefois d'identifier des pistes intéressantes pour diminuer l'occurrence de ces comportements. Afin de contribuer au développement des connaissances dans ce domaine, nous nous concentrerons dans ce mémoire sur les facteurs susceptibles de prévenir l'agression dans un contexte d'équipes de travail.

Plus spécifiquement, nous mettrons l'accent dans ce mémoire sur le rôle du leadership partagé, en tant que facteur préventif de l'agression au travail. Comparativement au leadership vertical et formel exercé par les gestionnaires d'équipes (Carson, Tesluk, et Marrone, 2007), le leadership partagé est informel et exercé collectivement par l'ensemble des membres d'une même équipe de travail (Morgeson, DeRue et Karam, 2010; Pearce et Sims, 2002). Au coeur du concept de leadership partagé se trouve l'idée que le leadership n'est pas la prérogative d'un seul

individu, mais qu'il s'agit plutôt d'un processus pouvant prendre son origine de plusieurs personnes au sein d'une équipe (Mehra, Smith, Dixon et Robertson, 2006). Lorsque le leadership est partagé, chaque membre de l'équipe exerce du leadership et accepte celui de ses collègues (Mehra et al., 2006). Cette forme de leadership est basée sur l'autonomie des membres et la participation active de chacun. En ayant tous la possibilité d'exercer de l'influence à l'intérieur de l'équipe (Mehra et al., 2006), une compréhension partagée du travail à réaliser se développe (Carson et al., 2007), améliorant ainsi les normes collectives et réduisant les conflits interpersonnels (McIntyre et Foti, 2013). Certaines études ont montré que le leadership partagé améliore le fonctionnement interne des équipes de travail (ex.: Carson et al., 2007; Engel Small et Rentsch, 2010), mais la relation entre cette forme de leadership et l'agression n'a pas encore été étudiée empiriquement. Ce mémoire a pour objectif de vérifier dans quelle mesure le leadership partagé permet de prévenir l'agression dans les équipes de travail et d'approfondir le mécanisme sous-jacent.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel

Sur la base des pistes identifiées dans la littérature concernant les facteurs de prévention de l'agression dans les équipes de travail, nous avons choisi, dans ce mémoire, d'examiner le rôle du leadership partagé. En effet, nous croyons que ce facteur situationnel est susceptible de diminuer l'occurrence de ces comportements. Plus précisément, ce mémoire permettra de répondre à deux sous-questions : 1) Dans quelle mesure le leadership partagé peut-il prévenir l'agression dans les équipes de travail? 2) Par quel mécanisme le leadership partagé exerce-t-il un effet sur l'agression au travail? Ce chapitre vise à présenter les différentes variables impliquées dans le modèle de recherche, ainsi que l'hypothèse de relation et l'hypothèse de médiation qui s'y rattachent.

2.1 Le modèle de recherche

Dans ce mémoire, nous souhaitons vérifier le rôle du leadership partagé dans la prévention des comportements d'agression dans un contexte d'équipes de travail. Comme nous l'expliquerons ultérieurement, le mécanisme médiateur proposé dans notre modèle de recherche est la perception de partager des modèles mentaux communs. En d'autres termes, nous postulons que la perception de partager des modèles mentaux communs (variable médiatrice) est le facteur qui permet d'expliquer le rôle du leadership partagé (variable indépendante) dans la prévention des comportements d'agression au sein des équipes de travail (variable dépendante).

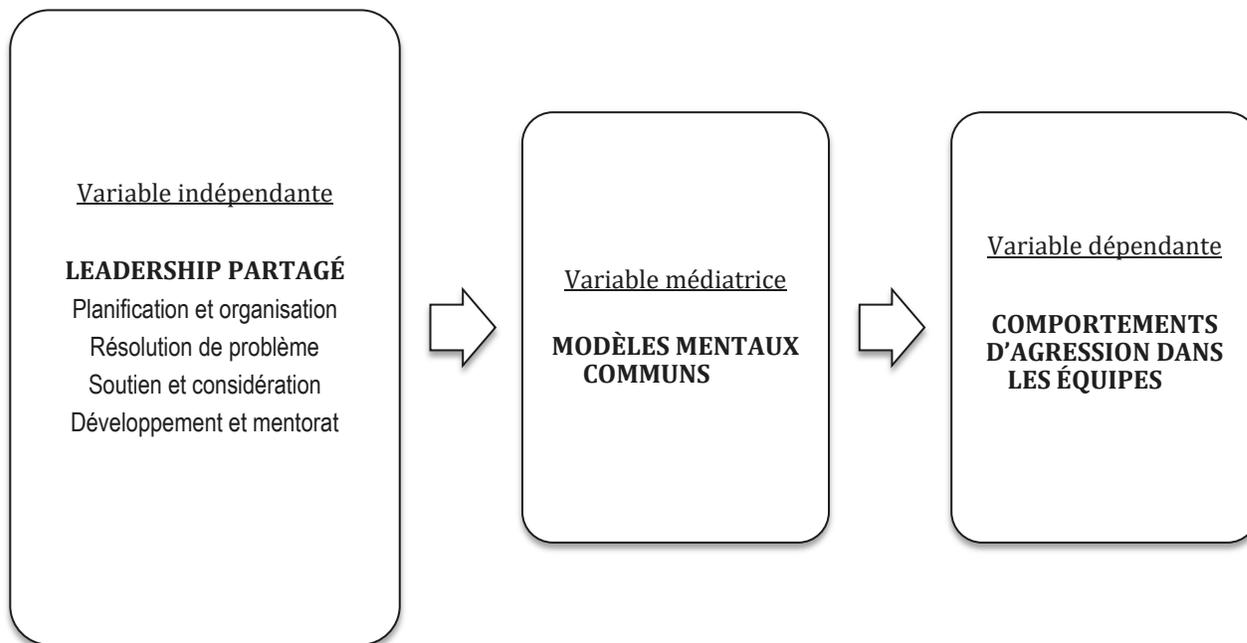
Notre modèle de recherche s'appuie sur la théorie frustration-agression de Fox et Spector (1999). Ce modèle s'est développé à partir de l'hypothèse frustration-agression de Dollard-Miller (1939, cité dans Fox et Spector, 1999) selon laquelle l'agression est la résultante d'une ou de plusieurs frustrations. Suivant cette hypothèse, la frustration apparaît lorsqu'un individu est interrompu dans ses activités ou qu'il se voit empêcher d'atteindre un objectif anticipé (Fox et Spector, 1999). Fox et Spector (1999) ont cherché à appliquer les principes évoqués par Dollard-Miller à un contexte organisationnel. Leur théorie permet ainsi de mieux comprendre comment

les contraintes liées au travail peuvent provoquer de la frustration et ainsi engendrer de l'agression (Fox et Spector, 1999).

La théorie frustration-agression (Fox et Spector, 1999) sert de cadre d'analyse intégrateur pour comprendre les relations entre les variables du modèle de recherche proposé. En favorisant la participation de tous les membres de l'équipe et le partage des responsabilités, le leadership partagé procure aux individus un sentiment d'autonomie qui diminue les frustrations potentielles. Il engendre également la création de modèles d'influence réciproque qui diminuent l'occurrence des conflits interpersonnels et des tensions à l'intérieur des équipes de travail, favorisant l'alignement du travail au sein de l'équipe (Carson et al., 2007; McIntyre et Foti, 2013). De plus, ce partage d'informations et d'expertise entre les membres optimise la résolution de problèmes (Dionne, Sayama, Hao et Bush, 2010). Puisque le leadership partagé est susceptible de diminuer les sources de frustration pouvant mener à l'agression au travail, il est justifié d'appuyer notre modèle de recherche sur la théorie frustration-agression (Fox et Spector, 1999).

Deux types d'hypothèses sont proposés dans ce projet de recherche. En premier lieu, il y a une hypothèse de relation qui met en évidence le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante. En second lieu, il y a une hypothèse de médiation qui permet d'approfondir le mécanisme cognitif à la base de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante. Le modèle de recherche est schématisé à la figure 1.

Figure 1 : Le modèle de recherche



2.2 L'hypothèse de relation

Nous postulons l'existence d'une relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Dans cette section, nous justifierons la conceptualisation du leadership partagé retenue et la façon dont nous opérationnaliserons l'agression dans les équipes de travail. Par la suite, nous présenterons les arguments théoriques et terminerons en formulant notre hypothèse de relation.

2.2.1 La variable indépendante : le leadership partagé

L'intérêt de la communauté scientifique envers le leadership partagé est relativement récent. Par le passé, le leadership était essentiellement abordé selon une perspective verticale, où l'on concentrait principalement les recherches sur le leader, l'individu, et sur sa capacité à influencer les membres de son équipe (Engel et al., 2010; Wang,

Waldmang et Zang, 2014). Les traits de personnalité, les compétences et les comportements du leader ont d'ailleurs été abondamment étudiés (ex. : Hogan, Curphy et Hogan, 1994).

Le leadership partagé diffère du leadership vertical. Le leadership hiérarchique s'exprime verticalement par l'influence d'un leader formel sur des individus ou une équipe de travail (Carson et al., 2007). Le leadership partagé, parfois appelé leadership distribué (Mehra et al., 2006) ou leadership collectif (Hiller, Day et Vance, 2006), se manifeste de façon horizontale (Morgeson et al., 2010; Pearce et Sims, 2002), lorsque plusieurs individus assument collectivement et informellement le leadership de leur équipe (Mehra et al., 2006). Le leadership vertical et le leadership partagé ne sont toutefois pas mutuellement exclusifs. En d'autres termes, le leadership d'une équipe peut être partagé qu'il y ait ou non un leader formel.

Trois principales approches conceptuelles cohabitent dans la littérature du leadership partagé, soit l'approche des réseaux sociaux, l'approche des styles de leadership et l'approche des fonctions. L'approche des réseaux sociaux conceptualise le leadership partagé selon un modèle de structure relationnelle d'influence (ex. : D'Innocenzo, Mathieu et Kukenberger, 2014; Mehra et al., 2006). Suivant cette approche, la conceptualisation du leadership s'appuie sur deux dimensions qui permettent d'évaluer le leadership dans une équipe de travail, soit la densité et la centralisation. La densité réfère à la «quantité» de leadership exercé par les membres de l'équipe. Elle indique le degré auquel les membres de l'équipe exercent du leadership dans l'équipe, sans toutefois permettre de quantifier le nombre exact d'individus qui y participent (Sparrowe, Liden, Wayne et Kraimer, 2001). Par ailleurs, la dimension de la centralisation réfère à la distribution du leadership à l'intérieur de l'équipe de travail. Cette dimension permet d'évaluer le degré auquel le leadership est distribué parmi les membres de l'équipe (ex. : Carson et al., 2007; Mehra et al., 2006). Lorsque le degré de centralisation est élevé, cela signifie que le leadership est peu distribué. Il est alors exercé par un seul individu, ou du moins très peu d'individus dans l'équipe. Lorsque le degré de centralisation est faible, alors le leadership est davantage distribué entre les

membres de l'équipe (ex.: Carson et al., 2007; Mehra et al., 2006). Selon l'approche des réseaux sociaux, un haut niveau de leadership partagé correspond à une forte densité et une faible centralisation (Meindl, Mayo et Pastor, 2002).

Une seconde approche couramment utilisée pour conceptualiser le leadership partagé est celle des styles de leadership. Cette approche consiste à déterminer dans quelle mesure les membres d'une équipe manifestent collectivement des comportements propres à certains styles de leadership, par exemple au leadership transformationnel ou encore au leadership d'habilitation (Meindl et al., 2002; Pearce et Sims, 2002). En se basant sur cette approche, on adapte le niveau d'analyse en appliquant les dimensions propres à certains styles de leadership à l'ensemble des membres de l'équipe, en tant que collectif (ex. : Avolio et Bass, 1995). Par exemple, Arnold, Arad, Rhoades et Drasgow (2000) se sont penchés sur la conceptualisation du leadership d'habilitation et en sont venus à la conclusion que les dimensions liées à la formation, à l'information, au fait de donner l'exemple à suivre, de démontrer de la considération et de participer aux prises de décisions étaient également pertinentes au niveau groupal. Ainsi, le leadership partagé peut se conceptualiser selon des styles de leadership appliqués au niveau de l'équipe (Pearce et Sims, 2002).

Enfin l'approche des fonctions met en lumière les différents rôles liés au leadership (Morgeson et al., 2010). Cette approche se base sur les fonctions (les besoins de l'équipe) liés au leadership qui doivent être remplies afin que l'équipe soit efficace (Morgeson et al., 2010). Définir la mission, déterminer les objectifs et les attentes, fournir les ressources nécessaires, former et développer l'équipe de travail, sont quelques-unes des fonctions liées au leadership ayant été identifiées par Morgeson et ses collègues (2010) afin d'assurer l'efficacité de l'équipe. Le leadership partagé, selon cette conceptualisation, est orienté vers l'accomplissement de ces fonctions et est inclusif, ce qui signifie que tous les membres de l'équipe peuvent assumer ces fonctions (Morgeson et al., 2010). L'approche des fonctions nous permet de décomposer le leadership et ainsi de mieux comprendre la distribution collective et informelle des rôles (Mendez, Howell et Bishop, 2015). Bien que nous puissions

analyser la structure des rôles de manière isolée (Hiller et al., 2006), c'est l'ensemble des fonctions qui nous permet de mieux comprendre le leadership partagé et sa dynamique au sein des équipes de travail (Gronn, 2002). La conceptualisation du leadership partagé d'Hiller et ses collègues (2006), comportant quatre rôles centraux qui seront développés ultérieurement, est un exemple de conceptualisation selon l'approche des fonctions.

Dans les recherches existantes, le leadership partagé est, plus souvent qu'autrement, mis en relation avec la performance des équipes (ex. : Carson et al., 2007; Drescher, Korsgaard, Welpe, Picot et Wigand, 2014) Trois récentes méta-analyses, parues en 2014, synthétisent et mettent en lumière les effets positifs du leadership partagé sur les équipes de travail (D'Innocenzo et al., 2014; Nicolaidis, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro, et Cortina, 2014; Wang et al., 2014). Nicolaidis et ses collègues (2014) concluent leur méta-analyse en mentionnant que le leadership partagé a d'importants effets sur la performance des équipes de travail. Plus encore, ils soulignent l'influence du niveau d'interdépendance entre les membres de l'équipe sur la relation entre le leadership partagé et la performance de l'équipe. Cette relation est davantage marquée lorsque le niveau d'interdépendance entre les membres est élevé (Nicolaidis et al., 2014). Une méta-analyse menée par D'Innocenzo et ses collègues (2014) permet également de conclure à une relation positive entre le leadership partagé et la performance des équipes. Dans leur méta-analyse, Wang et ses collègues (2014) couvrent plus large en mettant également en lumière l'influence du leadership partagé sur les attitudes et les comportements des membres de l'équipe.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous appuyer sur la conceptualisation du leadership partagé d'Hiller et ses collègues (2006) qui s'inscrit, comme mentionné plus haut, dans l'approche des fonctions du leadership. Hiller et ses collègues (2006) conceptualisent le leadership partagé selon quatre dimensions. La première dimension est *planification et organisation* (Hiller et al., 2006). Cette dimension s'exprime notamment à travers le partage d'objectifs communs. Chacun des membres de l'équipe participe à l'élaboration des objectifs, à la détermination de

l'utilisation des ressources nécessaires ainsi qu'aux prises de décisions. Cela favorise une compréhension commune des objectifs à atteindre et des étapes à franchir (Carson et al., 2007) et clarifie les attentes (Spector, 1998). Cette dimension contribue à l'augmentation du niveau de participation des membres de l'équipe (Lowin, 1968).

La seconde dimension porte sur la *résolution de problème*, selon laquelle chacun des membres de l'équipe participe à l'identification et au diagnostic des problèmes en lien avec les tâches à accomplir. L'entière expertise de l'équipe est requise afin d'analyser la situation problématique et d'identifier une solution optimale (Hiller et al., 2006). Cela permet à tous de mieux comprendre la situation problématique et de l'aborder sous différents angles (Balthazard, Waldman, Howell et Atwater, 2004).

La troisième dimension est *soutien et considération* et elle se traduit à travers une atmosphère de collaboration, empreinte de patience, et où les membres de l'équipe offrent leur soutien, leur écoute et leurs encouragements aux autres membres (Hiller et al., 2006). Ces comportements contribuent à créer un environnement où les membres de l'équipe se sentent appréciés et valorisés (Carson et al., 2007), ce qui facilite la collaboration dans l'accomplissement des tâches (Kirkman et Rosen, 1999). Cette dimension contribue également à l'établissement de normes groupales positives au sein de l'équipe (Olsen et al., 2006).

La dernière dimension fait référence au *développement et mentorat*, où chacun des membres de l'équipe est ouvert à apprendre de ses collègues et à partager ses propres connaissances et compétences. Les membres de l'équipe doivent aussi être des modèles positifs pour les nouveaux membres (Hiller et al., 2006). Cette dimension illustre bien la dynamique d'influence mutuelle et le partage d'expertise qui caractérisent le leadership partagé (Mehra et al., 2006).

Hiller et ses collègues (2006) ont donc décortiqué le leadership partagé selon différentes fonctions axées sur la tâche et sur les interactions sociales. En

comparaison aux autres modèles qui préconisent souvent une conceptualisation unidimensionnelle du leadership partagé, le modèle de Hiller et de ses collègues (2006) permet de porter un jugement plus nuancé sur le rôle du leadership partagé en s'appuyant sur l'apport de chacune des dimensions.

2.2.2. La variable dépendante: l'agression dans les équipes de travail

La variable dépendante de ce cadre conceptuel est l'agression dans les équipes de travail. Tel que mentionné plus tôt, l'agression au travail représente tout effort intentionnel d'un individu visant à créer du tort à ses collègues de travail, ses subordonnés, ou à l'organisation pour laquelle il travaille ou a déjà travaillé (Neuman et Baron, 1998). Un large éventail de conséquences liées à l'agression au travail a été répertorié à travers la littérature, illustrant bien l'importance de se préoccuper de ce phénomène. Une diminution de la santé physique et psychologique (ex. : Leblanc et Kelloway, 2002), une diminution de la satisfaction au travail (Cortina et al., 2001), une augmentation des départs volontaires (Tepper, 2000) et des frais d'indemnisation (Hoel et al., 2011) ne sont que quelques-unes des conséquences engendrées par l'agression au travail.

Mais l'étendue des répercussions de ce phénomène ne se résume pas qu'au niveau individuel et organisationnel, puisque l'agression affecte également le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail, notamment en diminuant le niveau d'engagement des individus envers leurs objectifs communs, de même que le niveau de collaboration entre les membres (Aubé et al., 2011; Aubé et Rousseau, 2014). Compte tenu que ces conséquences sont amplifiées dans un contexte d'équipes de travail, il importe de se préoccuper de l'agression au travail au niveau groupal. Plusieurs études soulèvent d'ailleurs la pertinence de s'intéresser à l'agression dans un contexte d'équipes de travail, en évoquant notamment un éventuel effet de contagion (ex. : Pearce et Giacalone, 2003). Bien que les comportements d'agression soient initiés par un seul individu, ils sont susceptibles de se propager à l'intérieur des équipes de travail (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998), il convient alors de les aborder en tant que phénomène collectif (Aubé et Rousseau, 2011). À la lumière de ces

constats théoriques et empiriques, il importe de développer les connaissances sur les facteurs qui permettent de prévenir l'agression dans les équipes de travail.

Dans ce mémoire, nous nous intéressons spécifiquement aux comportements d'agression psychologique initiés par les collègues de travail et dirigés vers d'autres collègues (ex. : insulter un collègue de travail, faire des blagues mesquines, répandre des rumeurs sur un collègue de travail), et ce indépendamment de leur caractère récurrent, de l'intention derrière le comportement et du degré d'intensité de l'agression. Nous avons choisi de cibler ce type de comportements d'agression puisque les comportements d'agression psychologique sont plus fréquents que les comportements d'agression physique et qu'ils se produisent, régulièrement entre collègues de travail (Neuman et Baron, 1998). Compte tenu de l'impact que ce phénomène peut avoir dans les équipes de travail, il importe de se préoccuper des comportements d'agression psychologique dans un tel mode d'organisation du travail.

2.2.3 La relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail

Compte tenu de l'état des connaissances, il semble pertinent de mettre en relation le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail afin de mieux comprendre la façon de prévenir ce phénomène. Cette hypothèse de relation s'appuie sur le modèle frustration-agression de Fox et Spector (1999) selon lequel l'agression est la conséquence de frustrations. Il y a plusieurs résultats empiriques qui nous permettent de postuler que le leadership partagé pourrait diminuer les sources de frustration et ainsi prévenir les comportements d'agression dans les équipes de travail. En effet, le leadership partagé permettrait aux membres d'une équipe de travail de développer une compréhension commune de la tâche à accomplir (Trépanier, Fernet, Austin et Boudrias, 2016), ce qui diminuerait les mésententes. Comme les membres dirigent collectivement l'organisation et la planification des objectifs lorsque le leadership est partagé (Hiller et al., 2006), leur niveau d'autonomie au travail devient plus élevé et chacun a la chance de s'exprimer. Les membres de l'équipe arrivent alors à mieux s'entendre et à mieux collaborer à travers cette

dynamique d'échanges et d'influence mutuelle (Mehra et al., 2006). Les attitudes et les comportements des membres de l'équipe, de manière générale, tendent à être plus positifs lorsqu'ils adoptent collectivement un leadership partagé (Wassenaar et Pearce, 2012), ce qui contribue à l'établissement d'un environnement de travail sain, où les sources de frustration potentielles pourraient être réduites. À la lumière de ces arguments théoriques, nous croyons que le leadership partagé, à travers son influence sur l'émergence de situations potentiellement frustrantes, diminue les comportements d'agression dans les équipes de travail. Nous postulons donc l'hypothèse de relation suivante.

Hypothèse #1 : Le leadership partagé est corrélé négativement avec les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H1a : La dimension *planification et organisation* est liée négativement aux comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H1b : La dimension *résolution de problème* est liée négativement aux comportements d'agression au sein des équipes de travail

H1c : La dimension *soutien et considération* est liée négativement aux comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H1d : La dimension *développement et mentorat* est liée négativement aux comportements d'agression au sein des équipes de travail.

2.3 L'hypothèse de médiation

Dans ce mémoire, nous approfondissons également la relation entre le leadership partagé et l'agression en vérifiant le rôle médiateur des modèles mentaux communs. L'effet médiateur d'une troisième variable permet d'expliquer le mécanisme à travers lequel la variable indépendante influence la variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Dans cette section, nous présenterons d'abord la conceptualisation des

modèles mentaux communs adoptée. Par la suite, nous justifierons cette hypothèse de médiation, d'une part, en nous appuyant sur les études existantes mettant en lien les modèles mentaux communs et le leadership partagé, et d'autre part, en mentionnant les arguments théoriques qui permettent d'avancer un lien entre les modèles mentaux communs et l'agression au travail.

2.3.1 La variable médiatrice: les modèles mentaux communs

La relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail est sans doute indirecte. En effet, comme le mentionnent Wang et ses collègues (2014), le leadership partagé a un impact sur les processus cognitifs des membres des équipes. En partageant les responsabilités liées au leadership, les membres de l'équipe développeraient des représentations cognitives qui leur permettraient d'améliorer leur efficacité collective (Wang et al., 2014). Dans le modèle de recherche proposé, les modèles mentaux communs sont présentés comme étant le mécanisme cognitif par lequel le leadership partagé exercerait un effet sur l'agression dans les équipes de travail.

Dans les dernières années, de nombreux auteurs se sont intéressés au rôle des modèles mentaux communs dans les équipes de travail. Les modèles mentaux communs constituent les représentations mentales partagées entre les membres d'une équipe concernant les objectifs à atteindre et les moyens pour y arriver (Cannon-Bowers et Salas, 2001; Klimoski et Mohammed, 1994; Mathieu, Goodwin, Heffner, Salas et Cannon-Bowers, 2000). Ces modèles mentaux favorisent le travail en équipe puisqu'ils facilitent la coordination implicite entre les membres (Cannon-Bowers et Salas, 2001), étant donné que les membres de l'équipe sont sur la même longueur d'onde (Mohammed, Ferzandi et Hamilton, 2010). Grâce à cette compréhension commune de la tâche à accomplir, ils sont en mesure de mieux prédire et anticiper les comportements, les attentes et les besoins des autres membres (Cannon-Bowers et Salas, 2001; Hinds et Weisband, 2003; Mathieu et al., 2000; Rouse et Morris, 1986). Ce faisant, ils arrivent plus facilement à déterminer ce

qui est fait et ce qui reste à faire pour atteindre les objectifs, et ce sans devoir constamment se consulter (Hinds et Weisband, 2003).

Plusieurs auteurs abordent les modèles mentaux communs selon des dimensions factuelles comme la similitude et l'exactitude des représentations cognitives (ex. : Cannon-Bowers, Salas et Converse, 1993; Momhammed et al., 2010). Afin de développer une compréhension commune de la tâche attendue, les modèles mentaux communs partagés entre les membres de l'équipe doivent être compatibles (Cannon-Bowers et al., 1993). Sans que les modèles mentaux soient nécessairement identiques, la similitude réfère au degré de cohérence ou de convergence entre les modèles mentaux de chacun des membres (ex. : Cannon-Bowers et al., 1993; Mohammed et al., 2010). La similitude des modèles mentaux communs permet aux membres de l'équipe de comprendre et d'interpréter les différentes informations de la même manière. La dimension de l'exactitude, bien que moins documentée, permet d'évaluer la pertinence du contenu des modèles mentaux communs (Mohammed et al., 2010). L'exactitude correspond en quelque sorte à la pertinence des modèles mentaux pour les tâches à réaliser. Lorsque les modèles mentaux sont similaires, cela ne signifie pas pour autant qu'ils sont exacts (Mathieu et al., 2010). En effet, les membres de l'équipe peuvent partager des modèles mentaux communs concernant la tâche à réaliser sans qu'ils ne correspondent nécessairement aux exigences demandées. Afin d'être optimaux, les modèles mentaux doivent donc être similaires et exacts (Klein, 2006).

Comparativement à cette perspective factuelle, nous choisissons, dans le cadre de ce mémoire, d'aborder les modèles mentaux communs selon une perspective phénoménologique. Ainsi, nous souhaitons mettre l'accent sur l'expérience vécue en nous concentrant sur la perception qu'ont les membres d'une même équipe de travail de partager des modèles mentaux communs (Aubé, Rousseau et Tremblay, 2015). Les modèles mentaux communs perçus indiquent le niveau auquel les membres de l'équipe croient être en accord quant aux objectifs à atteindre et à la façon d'y parvenir (George et Zhou, 2001; Hinds et Weisbands, 2003). Cette perspective met en lumière

l'impression qu'ont les membres de partager une compréhension commune du travail à réaliser (ex. : établissement des priorités, distribution des responsabilités).

La perception d'être sur la même longueur d'onde que ses collègues contribuerait à la prévention des sources de frustration potentielles attribuables, notamment, aux conflits interpersonnels et à l'ambiguïté de rôle. Dans le même ordre d'idées, cette perception de partager une compréhension commune du travail à réaliser et de la façon d'y parvenir contribue au développement de normes de travail productives et encourage tous les membres à s'y impliquer (Aubé et al., 2015).

2.3.2 Le rôle médiateur des modèles mentaux communs

Notre hypothèse de médiation suggère que les modèles mentaux communs soient la variable permettant d'expliquer l'influence du leadership partagé sur l'agression dans les équipes de travail. Considérant que la théorie frustration-agression de Fox et Spector (1999) nous permet de mieux comprendre la dynamique de l'agression, nous appuyons également cette hypothèse de médiation sur ce modèle, selon lequel l'agression peut être la conséquence d'une ou de plusieurs frustrations. Ainsi, le leadership partagé favoriserait le développement des modèles mentaux communs à l'intérieur d'une équipe de travail (ex. : Stout, Cannon-Bowers, Salas et Milanovich, 1999; Van Ginkel et Van Knippenberg, 2012) et ces modèles mentaux communs auraient une influence sur la diminution des sources de frustration potentielles (ex. : Cronin et Weingart, 2007; McIntyre et Foti, 2013), ce qui diminuerait l'occurrence des comportements d'agression au sein des équipes de travail.

Comme le leadership partagé favorise le partage d'informations et l'implication de tous les membres de l'équipe dans l'organisation et la planification des objectifs (Carson et al., 2007; Hiller et al., 2006; Mehra et al., 2006), il offre des leviers au développement de modèles mentaux communs (Klimoski et Mohammed, 1994; Stout et al., 1999). À travers la dynamique d'échange et d'influence mutuelle qu'il engendre, les membres de l'équipe de travail clarifient les informations ambiguës et élaborent collectivement une compréhension commune de la tâche à accomplir (Carson et al.,

2007; Klimoski et Mohammed, 1994), ce qui favorise la création de modèles mentaux communs (Stout et al., 1999; Van Ginkel et Van Knippenberg, 2012).

La simple perception d'un manque de convergence au sein d'une équipe de travail est susceptible d'engendrer de la frustration auprès des membres (Aubé et al., 2015), ce qui souligne l'importance qu'occupent les cognitions dans un contexte d'équipes de travail. Dans un tel mode d'organisation du travail, les membres de l'équipe doivent s'adapter aux multiples interactions, tout en restant concentrés sur la tâche à accomplir (Virga, CurSeu, Maricutoiu, Sava, Macsinga et Magurean, 2014). Lorsqu'ils partagent des modèles mentaux communs, ils sont alors aptes à mieux prédire et anticiper les besoins de leurs coéquipiers, ce qui peut réduire l'apparition de situations conflictuelles (McIntyre et Foti, 2013). Puisqu'en ayant des modèles mentaux communs, les membres de l'équipe partagent une vision commune de la tâche à accomplir, la coordination devient implicite (Cannons-Bowers et Salas, 2001) et il est plus facile, par exemple, d'arriver à un consensus lors de situations problématiques ou lors de prises de décisions (Cronin et Weingart, 2007). Comme chacun des membres a l'impression d'être sur la même longueur d'onde, les sources de frustration potentielles (ex. : conflit lié à la tâche, conflit interpersonnel) peuvent alors s'en voir réduites (ex. : Cronin et Weingart, 2007).

En définitive, le leadership partagé favoriserait le développement de modèles mentaux communs, ce qui influencerait à la baisse l'occurrence de l'agression au sein des équipes de travail puisque les modèles mentaux communs diminueraient les sources de frustration potentielles. Ainsi, sur la base des arguments théoriques et des études existantes, une hypothèse de médiation est formulée.

Hypothèse #2 : Les modèles mentaux communs jouent un rôle médiateur dans la relation entre le leadership partagé et les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H2a : Les modèles mentaux communs jouent un rôle médiateur dans la relation entre la dimension *planification et organisation* et les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H2b : Les modèles mentaux communs jouent un rôle médiateur dans la relation entre la dimension *résolution de problème* et les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H2c : Les modèles mentaux communs jouent un rôle médiateur dans la relation entre la dimension *soutien et considération* et les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

H2d : Les modèles mentaux communs jouent un rôle médiateur dans la relation entre la dimension *développement et mentorat* et les comportements d'agression au sein des équipes de travail.

Chapitre 3 : La méthodologie

Ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche de plus grande envergure portant sur les cognitions sociales intitulé « Les modèles mentaux communs dans les équipes de travail : développement et validation d'une mesure générique ». Ce projet mené par Caroline Aubé, professeur à HEC Montréal, Vincent Rousseau, professeur à l'Université de Montréal, et Sébastien Tremblay, professeur à l'Université Laval, a été approuvé par le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (No. Certificat : 2128) et financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH, #410-2010-0584).

Ainsi, ce mémoire est basé sur des données dites secondaires ce qui signifie que les données proviennent d'une banque de données existante. Cette banque de données est constituée de données quantitatives provenant de membres d'équipes de travail et de leur supérieur immédiat. En excluant les délais liés à la période de planification et de préparation menée par les chercheurs, ainsi que celle de la direction de l'organisation, la collecte de ces données s'est échelonnée sur une période approximative de six mois. Afin de respecter les normes éthiques d'anonymat et de confidentialité, la base de données utilisée dans ce mémoire a été dénominalisée.

À l'intérieur de ce chapitre, nous approfondirons la méthodologie réalisée pour collecter les données utilisées dans ce mémoire. Nous présenterons d'abord l'échantillon, pour ensuite expliquer la procédure de collecte de données. Par la suite, nous décrirons les instruments de mesure sélectionnés, en terminant avec la présentation des analyses statistiques retenues.

3.1 Le profil de l'échantillon

L'échantillon de cette étude est représenté par 82 équipes de travail œuvrant dans une organisation canadienne du domaine de la sécurité publique, dont les membres sont majoritairement syndiqués. Ainsi, 394 membres et 82 supérieurs ont pris part à ce projet de recherche en complétant les instruments de mesure. La taille des équipes

de travail varie entre 2 à 13 membres et ce, sans compter les supérieurs immédiats ($M= 5,91$, $ET= 2,92$). En moyenne, une équipe de travail se compose de 4,8 membres ($ET= 2,52$) et le taux de participation par équipe s'élève à 83% ($ET= 18\%$). Le tableau 1 se trouvant à la page suivante illustre plus en détails l'ensemble des caractéristiques de notre échantillon.

Les femmes ne représentent qu'un quart (25%) de l'échantillon et la moyenne d'âge de tous les participants confondus est de 36,45 ans ($ET= 8.8$). La grande majorité des participants occupent leur emploi à temps plein (99,7%). Ils comptent en moyenne 10,3 ans de service au sein de l'organisation. En ce qui concerne le niveau de scolarité, près des trois quarts des participants (72,5%) détiennent un diplôme d'études collégiales et 24,4% détiennent un diplôme d'études universitaire. Les caractéristiques de l'échantillon sont représentatives de la population des employés de l'organisation.

Tableau 1 : Le profil de l'échantillon

Caractéristique sociodémographique	Dimension	Pourcentage/ moyenne
Sexe	Homme	75%
	Femme	25%
Âge	--	36,45 ans
Niveau de scolarité	Diplôme secondaire général	0,8%
	Diplôme secondaire professionnel	2,3%
	Diplôme collégial général	10,9%
	Diplôme collégial professionnel	61,6%
	Diplôme universitaire	24,4%
	Statut de l'emploi	Temps plein
	Temps partiel	0,03%
Niveau d'ancienneté moyen	Dans l'organisation	Environ 10,3 ans
Taille moyenne de l'équipe	--	4,8 membres
Taux de participation par équipe	--	83%

3.2 La procédure de collecte des données

Afin d'optimiser la collecte de données et d'obtenir le maximum de réponses de qualité, l'équipe de recherche a rencontré l'ensemble des participants afin de leur présenter le projet de recherche et son objectif. Les participants ont également été informés des normes éthiques entourant cette étude.

Les données ont donc été collectées via des questionnaires auto-administrés, soit l'instrument de collecte de données le plus utilisé par les chercheurs (Fortin et Gagnon, 2010). Plusieurs avantages appuient la popularité de cette méthode de collecte de données, puisqu'elle est standardisée, facile à utiliser pour les répondants

et qu'elle permet de recueillir l'information auprès d'un grand nombre de personnes (Fortin et Gagnon, 2010).

Les questionnaires ont été distribués directement sur les lieux de travail dans un format papier. Puisque la plupart des employés n'avaient pas accès à un ordinateur sur les lieux de travail, le format papier constituait la meilleure option.

3.3 La description des instruments de mesure

Dans cette section, nous décrivons les instruments de mesure retenus pour ce projet de recherche. Les items de chaque mesure sont identifiés dans les tableaux 2, 3 et 4. Avant toute chose, il est important de noter que les supérieurs immédiats avaient un questionnaire leur étant spécifiquement destiné et que les membres composant les équipes en avaient un autre. Ainsi, l'agression a été évaluée par ces deux sources, tandis que le leadership partagé et les modèles mentaux communs ont seulement été évalués par les membres des équipes de travail.

3.3.1 La variable indépendante

La variable indépendante de ce projet de recherche est le leadership partagé et la mesure de cette dernière se base sur la conception d'Hiller et de ses collègues (2006) composée de quatre dimensions. Ainsi, l'on retrouve 6 items correspondant à la dimension de *planification et organisation*, 7 items se rapportant à la dimension *résolution de problème*, 6 items à la dimension *soutien et considération* et enfin, 6 items liés à la dimension *développement et mentorat*, pour un total de 25 items liés au leadership partagé. Sur le plan de la consigne, les membres des équipes de travail devaient répondre à la question suivante : « Évaluez à quelle fréquence les membres de votre équipe adoptent les comportements suivants. » sur une échelle de type *Likert* allant de 1 à 7, où 1 correspond à « jamais » et 7 à « presque toujours ».

Tableau 2 : Les dimensions et les items correspondant au leadership partagé

Dimensions	Items
Planification et organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Planifient la façon de réaliser le travail. • Allouent les ressources en fonction des priorités de notre équipe. • Fixent les objectifs de l'équipe • Organisent les tâches de manière à faciliter la coordination. • Décident la manière de faire le travail de notre équipe. • Donnent des idées utiles pour organiser le travail de notre équipe.
Résolution de problème	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborent un plan d'action lorsque des problèmes surviennent. • Identifient les problèmes rapidement. • Tirent profit du savoir-faire des membres pour résoudre les problèmes. • Trouvent des solutions pour résoudre les problèmes. • Identifient les problèmes avant qu'ils surviennent. • Développent des solutions pour résoudre les problèmes. • Règlent les problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent.

Soutien et considération

- Aident les membres qui ont besoin d'aide.
- Font preuve de patience envers les autres membres.
- Encouragent les autres membres lorsqu'ils vivent des difficultés.
- Écoutent les préoccupations et les problèmes des membres de l'équipe.
- Contribuent à développer un bon esprit d'équipe.
- Se montrent courtois les uns avec les autres.

Développement et mentorat

- Échangent entre eux des conseils liés à la carrière.
- Contribuent au développement des habiletés de chacun.
- Apprennent les uns des autres.
- Sont des modèles positifs pour les nouveaux dans l'équipe.
- Aident ceux qui ont des difficultés à s'améliorer dans leur travail.
- Viennent en aide aux membres qui sont en période d'apprentissage.

Source : Adapté de Hiller et al. (2006)

3.3.2 La variable médiatrice

La variable médiatrice de ce projet de recherche est les modèles mentaux communs abordés selon une perspective phénoménologique. Afin d'évaluer cette variable, nous nous appuyons sur la mesure élaborée par Aubé et ses collègues (2015) comportant 8 items. Les participants devaient alors répondre à la question « Indiquez jusqu'à quel

point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant aux modes de fonctionnement habituel dans votre équipe. » sur une échelle de type *Likert* allant de 1 à 5, où 1 correspondait à « pas du tout vrai » et 5 à « tout à fait vrai ».

Tableau 3 : Les items correspondant aux modèles mentaux communs

Dimension	Items
Modèles mentaux communs	<ul style="list-style-type: none"> • Nous sommes d'accord quant aux objectifs d'équipe à atteindre • Nous nous entendons sur les aspects du travail à prioriser • Nous avons les mêmes standards de performance • Nous accordons la même importance au respect des échéanciers • Nous nous entendons sur les rôles et les responsabilités de chaque membre • Nous sommes d'accord sur les méthodes de travail à employer • Nous sommes d'accord sur les modes de fonctionnement de l'équipe • Nous nous entendons sur la répartition du travail dans l'équipe

Source : Adapté d'Aubé et al. (2015)

3.3.3 La variable dépendante

La variable dépendante de ce projet de mémoire est les comportements d'agression dans les équipes de travail. La mesure utilisée est celle d'Aubé et ses collègues (2009) qui comprend 7 items. La consigne était la suivante: « En vous basant sur les six (6) derniers mois, évaluez à quelle fréquence les comportements suivants sont adoptés par certains membres de votre équipe». Les items étaient alors évalués à

partir d'une échelle de type *Likert* allant de 1 à 5, où 1 équivalait à « Jamais ou presque jamais » et 5 à « Très fréquemment ».

Tableau 4 : Les items correspondant aux comportements d'agression au sein des équipes de travail

Dimension	Items
Agression au sein des équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Disent des remarques blessantes à leurs collègues • Font des blagues mesquines sur leurs collègues • Disent des blasphèmes à leurs collègues • Font courir des rumeurs négatives sur leurs collègues • Parlent en mal de leurs collègues • Insultent leur collègues • Font des allusions désobligeantes à caractère sexuel, raciste, religieux ou physique • Disent des remarques blessantes à leurs collègues

Source : Adapté d'Aubé et al. (2009)

3.3.4 La variable contrôle

Comme démontré par Aubé et ses collègues (2011), la taille de l'équipe de travail peut avoir des répercussions sur le fonctionnement interne de cette dernière. En effet, le nombre de membres composant l'équipe de travail est, notamment, corrélé positivement aux comportements d'agression (Aubé et al., 2011). Nous avons donc choisi de contrôler statistiquement le nombre total de membres composant les équipes de travail.

3.4 Les analyses statistiques retenues

Sur le plan des analyses statistiques, nous effectuerons d'abord des analyses préliminaires. Ainsi, une analyse factorielle confirmatoire sera effectuée afin de s'assurer de la structure interne de la mesure du leadership partagé d'Hiller et ses collègues (2006). Ensuite, puisque ce projet de recherche se concentre sur les équipes de travail, les réponses obtenues de la part de chacun des membres des équipes doivent être combinées. Nous calculerons donc les indices d'accord interjuges (r_{wg} , James, Damaree et Wolf, 1984; 1993) afin de justifier l'agrégation des données. En effet, ces indices nous permettront d'évaluer le degré de convergence des réponses individuelles des membres au sein des équipes. Par la suite nous effectuerons des analyses descriptives, incluant des analyses de moyennes, d'écart-types ainsi que le calcul des coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) afin de nous assurer de la fidélité de nos instruments de mesure.

Enfin, pour vérifier nos hypothèses de relation et de médiation, nous effectuerons, des analyses de corrélations (r de Pearson), des analyses de régressions multiples hiérarchiques et des analyses acheminatoires (*path analysis*).

Chapitre 4 : Les résultats

Dans ce chapitre, les analyses statistiques et leurs résultats sont présentés. D'abord, il sera question des analyses préliminaires, soit l'analyse factorielle confirmatoire et le calcul des indices d'accord interjuges (r_{wg} , James et al., 1993, 1984). Suivront les analyses descriptives, soit les moyennes, les écarts-types et les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach). Par la suite, les résultats des analyses de corrélations et de régressions multiples hiérarchiques, ainsi que les résultats des analyses acheminatoires, seront exposés afin de répondre à notre question de recherche. Ainsi, les résultats obtenus nous permettront de vérifier notre première hypothèse suggérant une relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Ces analyses nous permettront également de vérifier l'effet médiateur des modèles mentaux communs au niveau de la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Les analyses seront réalisées à l'aide des logiciels SPSS et AMOS.

4.1 Les analyses préliminaires

Cette section vise à présenter les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et les indices d'accord interjuges calculés afin de justifier l'agrégation des données au niveau de l'équipe.

4.1.1 L'analyse factorielle confirmatoire

En premier lieu, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire à l'aide du logiciel AMOS, afin de valider la structure interne de la mesure du leadership partagé développée par Hiller et ses collègues (2006). Compte tenu de la puissance statistique requise pour ce type d'analyse, nous avons réalisé l'analyse factorielle confirmatoire au niveau individuel (plutôt que groupal), comme c'est généralement le cas pour les études portant sur les équipes de travail (ex. : Aubé et Rousseau, 2014). Par ailleurs, toutes les autres analyses présentées dans ce chapitre ont été réalisées au niveau de l'équipe. Deux modèles ont été testés. Le premier modèle comprend quatre facteurs, faisant référence aux quatre dimensions de la conceptualisation du

leadership partagé (Hiller et al., 2006) et le second comprend un facteur d'ordre supérieur représentant les quatre dimensions de premier ordre. Afin de déterminer quel modèle démontre la meilleure adéquation, nous appuyions notre jugement sur trois indices, soit le *Comparative fit index* (CFI), le *Incremental index of fit* (IFI) et le *Standardized root mean square residual* (SRMR).

Afin d'en conclure à une adéquation optimale, les indices CFI et IFI doivent être supérieurs à 0,90, tandis que l'indice SRMR doit être inférieur à 0,08 (Byrne, 2010). Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sont présentés dans le tableau 5. Sur la base des résultats obtenus, le modèle comprenant un seul facteur sera retenu, puisqu'il démontre globalement un meilleur ajustement avec les données, notamment au niveau de l'indice de SRMR.

Tableau 5 : Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour la mesure du leadership partagé

Model fit index*	Modèle à 4 facteurs	Modèle à 1 facteur
CFI	0,82	0,86
IFI	0,82	0,86
SRMR	0,21	0,06

Note. CFI= Comparative fit index, IFI= Incremental index of fit, SRMS= Standardized root mean square residual.

4.1.2 L'agrégation des données

Puisque le niveau d'analyse des variables à l'étude est l'équipe de travail, l'agrégation des données recueillies auprès des membres est nécessaire. Toutefois, il importe d'évaluer, en premier lieu, le niveau de convergence des réponses dans les équipes en calculant les indices d'accord interjuges (r_{wg} : *within-group interrater index*; James et al., 1993, 1984). Ainsi, nous avons calculé ces indices pour les variables évaluées par les membres des équipes de travail, soit le leadership partagé, les modèles mentaux communs et l'agression. Dans le cas de l'agression, nous avons seulement calculé le r_{wg} pour les données provenant des membres de l'équipe. Pour ce qui est de la

mesure provenant des supérieurs immédiats, il existe, de facto, un seul score par équipe. Concernant le leadership partagé, les indices d'accord interjuges des quatre dimensions sont présentés à titre indicatif seulement, puisque les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent qu'il est préférable de se référer au score global. Afin que l'indice d'accord interjuges soit considéré comme satisfaisant, il doit être au minimum supérieur à 0,70. L'ensemble des résultats, présenté dans le tableau 6, nous permet de conclure que tous les indices calculés sont satisfaisants, ce qui justifie l'agrégation des données.

Tableau 6 : Les indices d'accords interjuges

Variable	r_{wg}
Leadership partagé (score global)	0,98
Planification et organisation	0,93
Résolution de problème	0,93
Soutien et considération	0,94
Développement et mentorat	0,93
Modèles mentaux communs	0,91
Agression	0,82

4.2 Les analyses descriptives

Cette section présente les moyennes, les écarts-types et les coefficients de cohérence interne associés à chacune des dimensions à l'étude. Pour interpréter adéquatement les analyses descriptives, il est nécessaire de rappeler que les échelles de Likert utilisées pour mesurer chacune de nos variables varient en ce qui a trait au nombre d'ancres. En effet, l'agression et les modèles mentaux communs utilisent une échelle comprenant cinq (5) ancres, tandis que l'échelle utilisée pour les comportements de leadership partagé en comprend sept (7). De plus, il est à noter que les analyses concernant les dimensions du leadership partagé ne sont rapportées

qu'à titre indicatif, puisque les résultats des analyses confirmatoires indiquent qu'il est préférable de se référer au score global afin de tester les hypothèses.

4.2.1 Les moyennes et les écarts-types

À la lumière des analyses descriptives réalisées, nous remarquons, qu'en moyenne, les membres des équipes de travail observent souvent des comportements liés au leadership partagé ($M= 5,14$; $ÉT= 0,63$). En fait, le même constat s'applique à chacune des dimensions du leadership partagé: planification et organisation ($M= 4,95$; $ÉT= 0,67$), résolution de problème ($M= 5,01$; $ÉT= 0,65$), soutien et considération ($M= 5,45$; $ÉT= 0,67$) et développement et mentorat ($M= 5,24$; $ÉT= 0,66$). Par ailleurs, en ce qui concerne les modèles mentaux communs, les répondants ont, en moyenne, l'impression de posséder une même compréhension des objectifs à atteindre et de la façon d'y parvenir ($M= 3,69$; $ÉT= 0,44$). Pour ce qui est des comportements d'agression, autant les équipiers ($M= 1,79$; $ÉT= 0,47$) que les supérieurs immédiats ($M= 1,70$; $ÉT= 0,59$) en rapportent une faible présence. Les résultats des analyses de moyennes et d'écarts-types sont présentés dans le tableau 7.

Tableau 7 : Les moyennes et les écarts-types

Variable	Moyenne (<i>M</i>)	Écart-type (<i>ÉT</i>)
Leadership partagé (score global)	5,14	0,63
Planification et organisation	4,95	0,67
Résolution de problème	5,01	0,65
Soutien et considération	5,45	0,67
Développement et mentorat	5,24	0,66
Modèles mentaux communs	3,69	0,44
Agression (équipiers)	1,79	0,47
Agression (supérieurs immédiats)	1,70	0,59

4.2.2 Les analyses de cohérence interne

La fidélité des instruments de mesure utilisés dans ce mémoire a été vérifiée par le biais d'analyses de cohérence interne. La cohérence interne permet d'évaluer dans quelle mesure les items d'une dimension se rapportent à un même construit (Cortina, 1993). Nous avons utilisé l'alpha de Cronbach (α), un indicateur communément employé, afin de juger de la cohérence interne des différentes mesures (Adam et Lawrence, 2015). Afin qu'une mesure soit considérée comme étant fidèle, l'alpha de Cronbach doit être égal ou supérieur à 0,70 (Adam et Lawrence, 2015).

Les analyses de cohérence interne montrent des indices de fidélité bien au-delà du seuil minimal pour chacune des mesures utilisées. En effet, le leadership partagé, dans sa globalité présente un alpha de 0,98. Les différentes dimensions du leadership partagé présentent également des indices de fidélité élevés. La mesure d'agression, évaluée autant par les équipiers que par les supérieurs immédiats, présente également un coefficient alpha supérieur à 0,70, soit respectivement 0,90 et 0,79. Les modèles mentaux communs ne font pas exception indiquant un alpha de 0,93. Le tableau 8 présente l'ensemble des résultats des analyses de cohérence interne.

Tableau 8 : Les résultats des analyses de cohérence interne

Variable	Alpha de Cronbach (α)
Leadership partagé (score global)	0,98
Planification et organisation	0,95
Résolution de problème	0,95
Soutien et considération	0,94
Développement et mentorat	0,94
Modèles mentaux communs	0,93
Agression (équipiers)	0,90
Agression (supérieurs immédiats)	0,79

4.3 La vérification des hypothèses

Tel que présenté dans le cadre conceptuel de ce mémoire, nous avons formulé deux types d'hypothèses dans ce projet de recherche. D'abord une hypothèse de relation afin de mettre en évidence le lien entre le leadership partagé et les comportements d'agression au sein des équipes de travail. Ensuite, une hypothèse de médiation afin de mieux comprendre le rôle médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail.

4.3.1 La vérification de l'hypothèse de relation

Afin d'identifier le lien entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail, nous avons effectué des analyses de corrélations. Nous avons, plus précisément, calculé des coefficients de corrélation de Pearson (r). Utilisé afin de déterminer l'existence d'une relation linéaire entre deux variables, le coefficient de Pearson (r) peut avoir une valeur allant de -1 à 1. Le signe (+/-) se trouvant devant le coefficient indique la direction de la relation et la taille du coefficient, la force de cette dernière. Ainsi, plus la valeur du coefficient approche du 1 absolu ($|1,0|$), plus la

relation entre les deux variables est forte. Au contraire, lorsque le coefficient de Pearson (r) est égal à zéro (0), ou tout près, cela signifie l'absence de relation (Adams et Lawrence, 2015). Afin de guider notre interprétation des coefficients de Pearson (r), Adams et Lawrence (2015) proposent quelques lignes directrices. En effet, un coefficient égal ou inférieur à 0,20 correspond à une faible relation entre deux variables. Une relation ayant un coefficient se situant entre 0,30 et 0,50 est considérée comme étant de force modérée. Enfin, un coefficient de 0,50 ou plus correspond à une relation forte.

Ainsi, les résultats de ces analyses statistiques nous permettent d'appuyer notre première hypothèse (H1). Tel que présenté dans le tableau 9, le score global du leadership partagé est corrélé négativement et significativement avec l'agression dans les équipes de travail rapportée par les équipiers ($r = -0,52; p < 0,01$). Sans surprise, de fortes corrélations sont également observées entre chacune des quatre dimensions du leadership partagé et l'agression évaluée par les équipiers ($0,45 < r > 0,49$). Il en va de même pour les corrélations entre les quatre dimensions du leadership partagé et l'agression évaluée par les supérieurs immédiats ($0,21 < r > 0,27$). De plus, il est intéressant de noter l'absence de relation significative entre les deux sources de mesure de l'agression, soit de la part des équipiers et des supérieurs immédiats. Bref, selon ces résultats, l'hypothèse 1 est appuyée.

Tableau 9: Les résultats des analyses de corrélations

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Leadership partagé (score global)	(0,98)								
2. Planification et organisation	,94**	(0,95)							
3. Résolution de problème	,98**	,93**	(0,95)						
4. Soutien et considération	,95**	,82**	,90**	(0,94)					
5. Développement et mentorat	,95**	,82**	,90**	0,93**	(0,94)				
6. Modèles mentaux communs	,72**	,70**	,73**	,64**	,66**	(0,93)			
7. Agression (équipiers)	-,52**	-,45**	-,51**	-,54**	-,49**	-,45**	(0,90)		
8. Agression (supérieurs immédiats)	-,27*	-,21*	-,26*	-,29*	-,27*	-,11	,16	(0,79)	
9. Taille de l'équipe	-,07	-,05	-,07	-,07	-,08	,02	,11	-,13	

Note. Les coefficients de cohérence interne (les alpha de Cronbach) sont inscrits entre parenthèses.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

4.3.2 La vérification de l'hypothèse de médiation

Afin de vérifier l'effet de médiation des modèles mentaux communs, nous avons utilisé deux méthodes. La première se base sur les corrélations et les régressions multiples (Baron et Kenny, 1986) et la seconde se base sur les analyses acheminatoires (path analysis).

4.3.2.1 La vérification de l'effet médiateur par la méthode de Baron et Kenny (1986)

La première méthode utilisée pour valider l'hypothèse de médiation s'appuie sur la démarche proposée par Baron et Kenny (1986). Ces auteurs mentionnent quatre conditions essentielles afin de valider le rôle médiateur d'une variable. La première condition repose sur la nécessité d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable dépendante. La deuxième condition est d'obtenir un lien significatif, cette fois entre la variable indépendante et la variable médiatrice. La troisième condition nécessite une relation significative entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Lorsque ces trois conditions sont respectées, il importe d'effectuer une analyse de régression multiple. Dans ce cas, la variable indépendante et la variable médiatrice doivent être entrées de manière concomitante dans le modèle de régression. La quatrième condition permettant de confirmer le rôle médiateur d'une variable exige que le coefficient de régression associé à cette dernière soit significatif. De plus, Baron et Kenny (1986) mentionnent que l'effet médiateur peut être complet ou partiel. Afin de conclure à un effet médiateur complet, le coefficient de régression de la variable indépendante doit être non significatif. Lorsqu'un effet médiateur est dit partiel, cela implique que les coefficients de régression de la variable médiatrice et de la variable indépendante sont significatifs. Par ailleurs, si l'une ou plusieurs de ces conditions ne sont pas respectées, nous ne pouvons conclure à un effet de médiation.

Première condition : liens entre le leadership partagé et l'agression

Dans un premier temps, comme suggéré par Baron et Kenny (1986), nous devons tester la présence d'un lien significatif entre la variable indépendante et la variable

dépendante. Pour ce faire, nous nous référons aux analyses de corrélations présentées précédemment à la section 4.3.1. Ainsi, la relation entre ces deux variables, soit le score global de leadership partagé et l'agression (mesurée par les équipiers et par les supérieurs immédiats) est significative. Les coefficients de Pearson (r) significatifs sont respectivement de -0,52 et -0,27. Plus encore, chacune des dimensions du leadership partagé présente aussi un lien significatif avec l'agression, que celle-ci soit mesurée par les équipiers ou par leur supérieur immédiat (voir tableau 9). La première condition est donc respectée.

Deuxième condition : liens entre le leadership partagé et les modèles mentaux communs

Suivant la démarche de Baron et Kenny (1986), la deuxième condition nécessite la présence d'un lien entre la variable indépendante et la variable médiatrice. Dans le cadre de ce mémoire, ces variables correspondent respectivement au leadership partagé et aux modèles mentaux communs. Si l'on se réfère au tableau 9, nous remarquons que le coefficient de corrélation de Pearson (r) est positif et significatif entre ces deux variables ($r = 0,72$). Plus encore, chacune des dimensions du leadership partagé présente un lien significatif avec les modèles mentaux communs: planification et organisation ($r = 0,70$), résolution de problème ($r = 0,73$), soutien et considération ($r = 0,64$) ainsi que développement et mentorat ($r = 0,66$). La deuxième condition est alors elle aussi respectée.

Troisième condition : liens entre les modèles mentaux communs et l'agression

La troisième condition porte sur la relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante. En s'appuyant sur les résultats présentés dans le tableau 9, l'indice de corrélation entre les modèles mentaux communs et l'agression dans les équipes de travail, perçue par les équipiers, est significatif ($r = -0,45$). Le signe négatif nous indique que la relation est inversée, ainsi plus les membres ont l'impression d'avoir une compréhension commune du travail à réaliser, moins ils rapportent de comportements d'agression. Cependant, la relation entre les modèles mentaux communs et l'agression évaluée par les supérieurs immédiats n'est pas significative

($r = -,11$). La troisième condition proposée par Baron et Kenny (1986) est donc respectée dans le cas de la relation impliquant l'agression mesurée par les équipiers, mais elle ne l'est pas dans le cas de l'agression mesurée par les supérieurs immédiats.

Quatrième condition : les liens de médiation

La quatrième et toute dernière condition permet de déterminer la présence ou non d'un effet de médiation, et si tel est le cas, de déterminer s'il est complet ou partiel. Suivant la démarche de Baron et Kenny (1986), nous avons procédé à une analyse de régression multiple hiérarchique dans laquelle la taille de l'équipe a été contrôlée. Rappelons que pour respecter cette dernière condition, le coefficient de régression associé à la variable médiatrice doit être significatif. Par la suite, il importe d'évaluer le coefficient de régression associé à la variable indépendante afin de déterminer si cette médiation est complète ou partielle. Dans le cas où il est non significatif la médiation sera considérée comme complète. Par contre, si le coefficient de régression de la variable indépendante est lui aussi significatif, alors il s'agit d'une médiation partielle. Si le coefficient de régression associé à la variable médiatrice se révèle non significatif, il devient alors impossible d'affirmer l'existence d'un effet de médiation. Notez que cette étape n'a été réalisée que dans le cas de l'agression mesurée par les équipiers, compte tenu que la troisième condition n'a pas été respectée dans le cas de l'agression mesurée par les supérieurs immédiats.

Sur la base des résultats présentés au tableau 10, nous devons en conclure que les modèles mentaux communs n'agissent pas à titre de médiateur dans la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail. En effet, le coefficient de régression associé aux modèles mentaux communs est non significatif. Ainsi, malgré que certaines conditions énoncées par Baron et Kenny (1986) aient été respectées, la troisième et quatrième condition nous révèlent l'absence d'un effet de médiation. Les modèles mentaux communs ne sont donc pas les principaux éléments permettant d'expliquer le mécanisme sous-jacent à la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail.

Tableau 10: Les résultats des analyses de régressions multiples hiérarchiques

Variable	β^a	t	Sig.
VD: Agression (évalué par équipiers)			
Taille de l'équipe	-,03	-,30	,76
VI: Leadership partagé (score global)	-,39	-2,83	,01
VM: Modèles mentaux communs	-,18	-1,28	,21

Note: a : coefficients de régressions standardisés; VD: variable dépendante
VI: variable indépendante; VM: variable médiatrice

4.3.2.2 Les analyses acheminatoires

La seconde méthode utilisée afin de vérifier nos hypothèses de médiation s'appuie sur des analyses acheminatoires (path analysis) réalisées à l'aide du logiciel AMOS. Ainsi, nous avons vérifié l'effet médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail mesurée par les équipiers et mesurée par les supérieurs immédiats. De plus, la taille de l'équipe est incluse dans ces analyses à titre de variable contrôle en ajoutant des liens avec le leadership partagé, les modèles mentaux communs et l'agression dans les équipes de travail.

Les résultats montrent que le modèle impliquant l'agression mesurée par les équipiers présente un bon niveau d'ajustement avec les données considérant que le *comparative fit index* (CFI) doit être égal ou supérieur à 0,90, que le *incremental index of fit* (IFI) doit également être égal ou supérieur à 0,90 et que le *standardized root mean square residual* (SRMR) doit être plus bas que 0,80 (Kline, 2010). En effet, nos résultats indiquent que le CFI est de 0,91, le IFI de 0,92 et le SRMS de ,06. Les estimés sont d'ailleurs significatifs pour les relations impliquant le leadership partagé et les modèles mentaux communs (estimé standardisé= 0,71, $p < ,001$) ainsi que les modèles mentaux communs et l'agression mesurée par les équipiers (estimé standardisé= -0,46, $p < ,001$). L'effet indirect du leadership partagé sur l'agression mesurée par les équipiers a été évalué en utilisant la stratégie de rééchantillonnage

(bootstrap) recommandée par Preacher et Hayes (2008). Basé sur un échantillon de 5 000 rééchantillonnages, les résultats montrent que l'effet indirect du leadership partagé sur l'agression mesurée par les équipiers est significatif (estimé= $-.24$, $p = .001$, intervalle de confiance non biaisé de 95% variant de $-.38$ à $-.11$). Globalement, ces résultats appuient la présence d'un effet médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression mesurée par les équipiers.

Cependant, les résultats ne permettent pas d'arriver à la même conclusion dans le cas du modèle impliquant l'agression mesurée par les supérieurs immédiats. Bien que ce modèle présente un bon ajustement avec les données CFI= 0,91, IFI= 0,92 et SRMR= ,06 et que l'estimé de la relation entre le leadership partagé et les modèles mentaux communs soit significatif (estimé standardisé= 0,71, $p < ,001$), l'estimé de la relation entre les modèles mentaux communs et l'agression mesurée par les supérieurs immédiats n'est pas significatif (estimé standardisé= $-0,10$, $p = ,359$). Ces résultats ne permettent donc pas d'appuyer le modèle de médiation lorsque l'agression est mesurée par les supérieurs immédiats.

4.4 La synthèse des résultats

Dans ce chapitre, nous avons présenté les résultats des analyses préliminaires (analyse factorielle confirmatoire et indices d'accords interjuges), des analyses descriptives (moyennes, écarts-types et coefficients de cohérence interne) et les analyses ayant permis la vérification de nos hypothèses (analyses de corrélations, analyses de régressions multiples, analyses acheminatoires). L'hypothèse de relation formulée dans le cadre d'analyse est appuyée par les résultats, ce qui signifie qu'il existe un lien entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Plus encore, cette relation est négative ce qui signifie que le leadership partagé est inversement lié à la présence de comportements d'agression au sein des équipes de travail.

Afin de vérifier notre deuxième série d'hypothèses de médiation, nous avons suivi deux méthodes. La première est la démarche de Baron et Kenny (1986) basée sur

quatre conditions essentielles à vérifier par le biais d'analyses de corrélations et de régressions multiples hiérarchiques. Compte tenu que la troisième condition n'était pas entièrement respectée, le rôle médiateur des modèles mentaux communs n'a donc pas été appuyé. En effet, malgré le fait que la relation entre les modèles mentaux communs et l'agression mesurée par les équipiers soit significative, dans le cas de la relation impliquant l'agression mesurée par les supérieurs immédiats l'analyse n'a pas pu être réalisée. Pour ce qui est des analyses de régressions multiples hiérarchiques, les résultats ne corroborent pas le rôle des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail, que celle-ci soit mesurée par les équipiers ou par les supérieurs immédiats. Par ailleurs, si l'on s'appuie sur les analyses acheminatoires, notre deuxième méthode, les résultats obtenus indiquent que les modèles mentaux communs exercent un effet de médiation dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail.

Ainsi, les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques et les analyses acheminatoire ne convergent pas lorsqu'elles impliquent la mesure d'agression provenant des membres de l'équipe. Sur cette base, nous manquons d'appuis pour confirmer, de façon convaincante, le rôle médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression. Compte tenu de la divergence quant aux résultats obtenus suite aux différentes analyses, nous avons décidé d'être conservateur et ainsi de ne pas affirmer l'appui de cette hypothèse dans le cadre de cette étude.

Chapitre 5 : La discussion

Plusieurs auteurs se sont déjà penchés sur l'agression au travail, répertoriant les nombreuses conséquences liées à cette problématique (ex. : Bowling et Beehr, 2006; Chappell et Di Martino, 2006; Leblanc et Kelloway, 2002), qui malheureusement est toujours d'actualité. Les conséquences de l'agression au travail affectent l'organisation dans son ensemble, que ce soit au niveau organisationnel (ex. : augmentation du taux d'absentéisme, diminution de la performance) ou individuel (ex. : augmentation des symptômes psychosomatiques, augmentation de la détresse psychologique). Plus encore, lorsque cette problématique se produit dans un contexte d'équipes de travail, les conséquences s'en verraient amplifiées (Aubé et al., 2009). Les comportements d'agression ont en effet tendance à se propager d'un membre à l'autre, teintant progressivement les normes de l'équipe (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Qui plus est, comme les membres sont interdépendants dans la réalisation de leur travail, c'est le fonctionnement de l'équipe et son efficacité globale qui risquent d'en être affectés (Aubé et Rousseau, 2011).

Considérant les impacts que l'agression peut avoir sur le fonctionnement et l'efficacité des équipes, plusieurs chercheurs se sont intéressés aux antécédents de l'agression dans les équipes de travail. En comparaison avec les études précédentes, qui se sont majoritairement intéressées aux facteurs qui prédisposent à l'agression, nous nous sommes concentrés, dans ce mémoire, sur les facteurs qui permettent de prévenir l'agression au sein des équipes de travail. La revue de littérature nous a permis d'identifier le leadership partagé comme une variable étant susceptible de pouvoir diminuer l'occurrence des comportements d'agression dans les équipes de travail. Afin de contribuer à l'avancement des connaissances concernant les facteurs de prévention de l'agression dans un tel contexte, ce mémoire poursuivait deux objectifs principaux. D'une part, il visait à vérifier la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail. D'autres parts, il cherchait à mieux comprendre le mécanisme qui sous-tendait la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Ainsi, nous avons exploré le rôle médiateur des modèles mentaux communs.

Dans ce chapitre, nous discuterons des résultats obtenus dans le cadre de ce mémoire. D'abord, nous interpréterons les résultats à la lumière de la documentation existante. Puis, nous discuterons des implications théoriques de cette recherche et de ses forces. Ensuite, nous aborderons ses limites et les avenues de recherches futures. Nous terminerons enfin en proposant les implications pratiques de ce mémoire.

5.1 L'interprétation des résultats

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons proposé deux types d'hypothèses, soit des hypothèses de relation et de médiation. Dans cette section, nous interpréterons les résultats obtenus à la lumière des connaissances actuelles, en commençant par notre hypothèse de relation portant sur le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Puis, nous discuterons du rôle médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail, soit notre hypothèse de médiation.

5.1.1 Le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail

Tel que présenté dans le chapitre précédent, le leadership partagé a principalement été analysé à partir de son score global compte tenu que l'analyse factorielle confirmatoire a révélé un meilleur ajustement avec les données lorsque le modèle ne possédait qu'un seul facteur. Les résultats obtenus ont permis d'appuyer notre hypothèse de relation (H1). Le leadership partagé, dans sa globalité, est lié négativement et significativement à l'agression dans les équipes de travail. Cela signifie que la présence d'un leadership partagé est susceptible de contribuer à la diminution de l'agression dans les équipes de travail. Comme ce mode d'organisation du travail semble plus vulnérable au développement et à la propagation des comportements d'agression (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998), ce résultat souligne la possibilité que le leadership partagé puisse jouer un rôle non négligeable dans la prévention de ce phénomène collectif (Aubé et Rousseau, 2011).

Par ailleurs, les résultats obtenus supportent la théorie frustration-agression (Fox et Spector, 1999) sur laquelle s'appuie notre modèle de recherche. Selon cette théorie, la ou les frustrations sont les éléments déclencheurs des comportements d'agression. Le leadership partagé pourrait donc être un levier dans la prévention des comportements d'agression considérant l'influence qu'il pourrait exercer sur la diminution des sources de frustration potentielles. Puisque cette forme de leadership est caractérisée par l'implication et la responsabilisation de tous les membres de l'équipe à travers les différentes étapes menant à l'accomplissement des objectifs, le leadership partagé permet à chacun de s'exprimer et d'être considéré (ex. : Hiller et al., 2006; Mehra et al., 2006). Cela favorise le développement d'une compréhension commune de la tâche à accomplir (Carson et al., 2007). De plus, la dynamique d'influence mutuelle qu'engendre le leadership partagé (Mehra et al., 2006) favorise l'établissement de normes groupales positives (McIntyre et Foti, 2013; Olsen et al., 2006) améliorant, par le fait même, les relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe (Wang et al., 2004; Wassenaar et Pearce, 2012). Les sources de frustration potentielles (ex. : les stresseurs liés au rôle, un faible niveau d'autonomie au travail) pourraient donc s'en voir réduites. C'est donc dire qu'en influençant à la baisse l'apparition de frustrations potentielles, le leadership partagé pourrait avoir une incidence positive sur la diminution de l'occurrence des comportements d'agression à l'intérieur des équipes de travail. Ces résultats vont également dans le même sens que plusieurs écrits théoriques qui soulignent l'influence positive du leadership partagé sur le fonctionnement interne des équipes de travail (ex. : Carson et al., 2007; Drescher et al., 2014; Engel et al., 2010).

5.1.2 Le rôle médiateur des modèles mentaux communs

Globalement, les résultats obtenus en lien avec notre hypothèse de médiation (H2) ne sont pas suffisants pour appuyer le rôle médiateur des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Le médiateur d'ordre cognitif identifié dans ce mémoire ne constitue possiblement donc pas le principal mécanisme par lequel le leadership partagé réduirait l'occurrence de l'agression dans les équipes de travail. Rapellons à cet égard que les

analyses de régressions et les analyses acheminatoires réalisées pour vérifier l'hypothèse 2 n'ont pas permis d'arriver à des résultats convergents. Plus tard dans ce chapitre, nous aborderons des pistes de recherches proposant d'autres variables susceptibles d'exercer un effet médiateur dans cette relation. Toutefois, avant de rejeter définitivement cette hypothèse de médiation, il serait approprié de conduire d'autres études dans des contextes différents.

Bien que l'effet médiateur envisagé ne puisse pas être confirmé, les résultats montrent l'existence d'une relation significative et négative entre la perception de modèles mentaux communs et l'agression dans les équipes de travail. Ces résultats signifient que la perception de modèles mentaux communs semble être un facteur susceptible de prévenir l'agression en milieu de travail. Lorsque les membres d'une même équipe de travail ont l'impression de partager une compréhension commune de la tâche à effectuer, qu'ils croient être sur la même longueur d'onde, cela pourrait contribuer à diminuer l'occurrence des comportements d'agression à l'intérieur des équipes de travail.

La relation observée dans cette étude entre les modèles mentaux communs et les comportements d'agression est cohérente avec notre cadre d'analyse intégrateur dans la mesure où ils sont également susceptibles de réduire les frustrations potentielles pouvant mener à l'agression (Fox et Spector, 1998). Lorsque les membres d'une équipe possèdent des modèles mentaux communs, les processus internes s'améliorent (Mathieu et al., 2010) et la coordination des membres dans l'exécution de la tâche devient implicite (Cannons-Bowers et Salas, 2001) puisqu'ils ont une vision et une compréhension commune de la tâche à réaliser. Ils sont alors à même de mieux anticiper les besoins et les attentes de chacun (Cannons-Bowers et Salas, 2001; Mathieu et al., 2000; Rouse et Morris, 1986), ce qui pourrait avoir une incidence positive sur la diminution des sources de frustration potentielles. Ce partage des représentations mentales favoriserait également des relations interpersonnelles plus harmonieuses et cela peut s'observer, notamment à travers la diminution de l'occurrence des conflits interpersonnels au sein de l'équipe (Cronin et Weingart,

2007). Compte tenu que les conflits peuvent provoquer le déclenchement de spirales d'incivilité qui, elles, peuvent mener à la relance et à l'escalade de comportements d'agression (Andersson et Pearson, 1999), les résultats obtenus suggérant un lien entre les modèles mentaux communs et l'agression dans les équipes de travail sont cohérents avec la littérature existante. L'ensemble des résultats de cette étude met alors en lumière deux facteurs situationnels susceptibles de contribuer à la prévention de l'agression en milieu de travail soit, le leadership partagé et la perception de modèles mentaux communs.

5.2 Les implications théoriques et les forces de l'étude

Ce mémoire porte sur les facteurs situationnels permettant de prévenir l'agression au travail, plus particulièrement dans un contexte d'équipes de travail. La vaste majorité des études qui s'intéressent aux antécédents de l'agression au travail se sont concentrées sur les facteurs individuels et situationnels qui prédisposent à l'agression (ex. : Douglas et Martinko, 2001; Inness et al., 2005; Hershcovis et al., 2007). À notre connaissance, aucune étude n'avait approfondi le rôle du leadership partagé et des modèles mentaux communs en tant que facteurs de prévention potentiels de l'agression dans les équipes de travail. Ce mémoire permet alors d'enrichir la littérature portant sur les facteurs diminuant l'occurrence de l'agression au travail.

Compte tenu du contexte d'équipes de travail qui s'avère particulièrement propice à la propagation des comportements d'agression (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998), nous avons choisi de nous pencher sur les antécédents de l'agression propre à ce mode d'organisation du travail. Pour ce qui est du leadership partagé, plus souvent qu'autrement, cette variable a été mise en relation avec la performance des équipes de travail (ex. : Carson et al., 2007; Drescher et al., 2014). Désormais, cette littérature tend progressivement à s'intéresser à l'impact du leadership partagé sur le fonctionnement interne des équipes de travail (ex. : Wang et al., 2014). Notre mémoire contribue ainsi à approfondir le réseau nomologique du leadership partagé.

Sur le plan méthodologique, ce projet de recherche présente aussi plusieurs forces. La première force de cette étude a trait à la taille l'échantillon, qui est particulièrement importante pour une étude menée auprès d'équipes de travail. Notre échantillon est constitué de 82 équipes de travail (394 membres), ce qui permet d'atteindre une puissance statistique acceptable, compte tenu des analyses envisagées. À cela s'ajoute le fait que toutes ces équipes de travail proviennent de la même organisation, ce qui diminue les sources de bruits organisationnels (ex. : culture organisationnelle), pouvant interférer avec les résultats.

La seconde force de l'étude concerne les deux sources d'informations retenues pour évaluer l'agression au travail. En effet, nous avons recueilli les données sur l'agression auprès des membres de l'équipe de travail ainsi qu'auprès des supérieurs immédiats. De cette façon nous réduisons considérablement le biais de la variance commune, dans le cas des relations impliquant la variable « agression » mesurée par les supérieurs immédiats (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Lorsque les variables sont mesurées par une même source, le biais de la variance commune peut entrer en ligne de compte en gonflant artificiellement la taille des relations.

Une troisième force réside dans les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés. Les coefficients de cohérence internes témoignent bien de la fidélité de nos instruments de mesure, puisqu'ils surpassent tous le seuil accepté qui est de 0,70 (Adam et Lawrence, 2015). De plus, ces instruments de mesure ont déjà été employés lors d'études antérieures, où leurs qualités psychométriques ont aussi été démontrées.

5.3 Les limites de l'étude et les avenues de recherches futures

Malgré les avantages de notre projet de recherche, force est d'admettre qu'il contient aussi quelques limites. Tout d'abord, le fait que les participants proviennent tous d'une même organisation constitue une force, mais également une limite, au sens où il est possible de se questionner quant au caractère généralisable des résultats obtenus. La culture de cette organisation est très traditionnelle et valorise beaucoup le respect de

la hiérarchie. De plus, le niveau de complexité du travail à réaliser par les équipes est particulièrement élevé, considérant que les membres sont des intervenants de premières lignes. En outre, notre échantillon est majoritairement composé d'hommes. Compte tenu de ces particularités, il serait intéressant de reproduire cette étude dans d'autres milieux de travail et auprès de différents types d'équipes de travail (ex. : les équipes virtuelles), afin d'être en mesure de déterminer dans quelle mesure les résultats obtenus dans la présente étude peuvent s'appliquer à d'autres contextes organisationnels.

L'utilisation d'un devis transversal est une seconde limite de ce mémoire. Compte tenu que toutes les variables de l'étude ont été mesurées à un même temps de mesure, il s'avère impossible d'établir des relations de causalité entre celles-ci. Bien que les résultats montrent que le leadership partagé est lié négativement et significativement aux comportements d'agression au sein des équipes de travail, nous ne sommes pas en mesure de déterminer le sens de cette relation. Est-ce la diminution des comportements d'agression à l'intérieur des équipes de travail qui favorise le leadership partagé ? Ou est-ce le leadership partagé qui diminue les comportements d'agression à l'intérieur des équipes de travail ? Une étude longitudinale nous permettrait d'établir avec plus de certitude les liens de causalité entre les variables (Wall et Wood, 2005).

Par ailleurs, compte tenu que les résultats de cette étude indiquent que les modèles mentaux communs ne joueraient pas un effet médiateur dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail, il serait pertinent d'examiner d'autres mécanismes potentiels. Dans cette optique, comme le leadership partagé a une influence sur les comportements des membres de l'équipe (ex. : Wassenaar et Pearce, 2012), il pourrait être pertinent d'investiguer des mécanismes comportementaux dans les études ultérieures. À cet égard, nous croyons que certaines dynamiques de groupe, dont les conflits interpersonnels, permettraient d'obtenir un apport plus marqué au niveau du mécanisme. Sachant que les conflits interpersonnels sont parfois l'élément déclencheur de spirales d'incivilité (Andersson

et Pearson, 1999) et que le leadership partagé diminue l'occurrence des conflits interpersonnels (McIntyre et Foti, 2013), ils pourraient y jouer un rôle médiateur.

Enfin, comme les méta-analyses existantes montrent que les effets du leadership partagé peuvent varier, en terme d'importance, en fonction de différents facteurs (D'Innocenzo et al., 2014; Nicolaidis et al., 2014; Wang et al., 2014), il serait également pertinent de se pencher sur l'influence de variables modératrices dans la relation entre le leadership partagé et l'agression au sein des équipes de travail. Le niveau d'interdépendance dans la tâche, qui représente le degré auquel les individus dépendent les uns des autres dans l'accomplissement de la tâche demandée (Kiggundu, 1981) est susceptible de modérer la relation. Une variable modératrice est une variable qui modifie la force ou la direction d'une relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). Advenant le cas où le niveau d'interdépendance entre les membres est faible, le leadership partagé aurait-il autant d'influence sur la diminution des comportements d'agression? À l'inverse, sachant que l'interdépendance entre les membres augmente la propagation des comportements d'agression à l'intérieur des équipes de travail (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998) et amplifie les conséquences qui s'y rattachent (Aubé et al., 2009), le leadership partagé devient-il un facteur plus saillant dans la prévention des comportements d'agression lorsque le niveau d'interdépendance est élevé? Bref, les prochaines études pourraient contribuer à vérifier le rôle modérateur de certains facteurs structurels, dont le niveau d'interdépendance entre les membres.

5.4 Les implications pratiques

Les résultats obtenus dans cette étude suggèrent quelques implications pratiques en vue de prévenir l'agression dans les équipes de travail. Puisque les équipes de travail constituent un contexte de travail particulièrement propice à l'apparition et à la propagation des comportements d'agression, les résultats de ce mémoire peuvent servir de point d'appui à la prévention de ces comportements. Nos résultats suggèrent effectivement que le leadership partagé et les modèles mentaux communs sont

susceptibles de réduire l'occurrence des comportements d'agression dans les équipes de travail.

Les organisations devraient favoriser l'émergence de cette forme de leadership en encourageant les membres des équipes à se considérer, eux-mêmes et leurs coéquipiers, comme des leaders mutuels, dès la formation des équipes. Pour ce faire, il convient de favoriser un environnement de travail positif où la contribution de chacun des membres est encouragée, valorisée et reconnue (Carson et al., 2007). Cette forme de leadership, basé sur un aplanissement hiérarchique, requiert l'implication de chacun des membres ainsi que leur ouverture au partage des responsabilités et à leur influence mutuelle. En d'autres termes, les membres de l'équipe doivent se responsabiliser, avoir confiance en leurs compétences et en celles de leurs coéquipiers afin de favoriser l'émergence d'un leadership partagé. Il importe également de mobiliser les membres de l'équipe de travail et de s'assurer que chacun comprenne les avantages et la légitimité d'adopter un leadership partagé. Ainsi, cela favorise l'implication, la motivation et la responsabilisation des membres.

Les gestionnaires ont eux aussi leur part à faire, puisqu'ils doivent faire preuve de courage et d'humilité en acceptant de partager leur pouvoir décisionnel. Ainsi, ils doivent accepter de déléguer certaines responsabilités afin de créer des opportunités permettant aux membres de l'équipe d'acquérir de l'autonomie dans l'accomplissement de leurs objectifs communs (Fausing et al., 2015). Les membres de l'équipe devront également déterminer, collectivement, la mise en œuvre du travail et les règles de fonctionnement de leur équipe (ex. : un plan stratégique, une méthode de résolution de problèmes, des procédures décisionnelles), puisqu'il est essentiel qu'ils partagent une compréhension commune du travail à réaliser et de la manière d'y arriver. Lorsque les circonstances environnementales ne sont pas optimales (ex. : l'objectif commun paraît ambigu, les membres de l'équipe ne sont pas valorisés), un gestionnaire externe à l'équipe peut favoriser l'émergence du leadership partagé en agissant à titre de référence (Carson et al., 2007). Son rôle consiste principalement à encadrer et à soutenir l'équipe lors du développement du leadership partagé, sans

toutefois devenir le leader principal. Il doit agir en tant que guide pour l'équipe en leur offrant des conseils et des encouragements. Il peut également offrir son assistance lors de situations conflictuelles comme cela peut être le cas lors du partage des responsabilités.

En ce qui concerne le développement et le partage des modèles mentaux communs, cela passe principalement à travers la communication, qui se trouve à être un levier essentiel. Cela signifie qu'il faut encourager les membres de l'équipe à s'engager dans des interactions et des discussions en lien avec le travail à réaliser afin qu'ils développent une compréhension commune des objectifs à atteindre. Plus encore, il faut encourager les membres de l'équipe à trouver des points communs entre eux dans le but de développer des liens interpersonnels. Les activités de consolidation d'équipe (*team building*) peuvent alors faciliter le développement de ces relations interpersonnelles, et par le fait même faciliter le développement des modèles mentaux communs (Mathieu et al., 2010), puisqu'elles permettent de resserrer les liens entre les membres et d'accroître la cohésion d'équipe dans des contextes différents de celui du travail habituel. Ces activités de consolidation d'équipe permettent aux membres de mieux se connaître et de devenir plus familier les uns avec les autres. Ils sont alors plus susceptibles de développer des liens de confiance, ce qui favorise la création et le partage de modèles mentaux commun.

En conclusion, ce mémoire met en lumière l'impact positif que peut avoir le leadership partagé sur l'agression au travail, et plus particulièrement sur l'agression à l'intérieur des équipes de travail. Comme les équipes de travail sont un mode d'organisation du travail populaire et plus vulnérable au développement des comportements d'agression, ce mémoire suggère des implications pratiques qui favorisent l'émergence du leadership partagé afin de réduire l'occurrence des comportements d'agression. Basé sur la théorie frustration-agression de Fox et Spector (1999), qui nous a servit de cadre d'analyse intégrateur, si l'on réduit les sources potentielles de frustration alors on réduit, par le fait même, les comportements d'agression. Puisque le leadership partagé semble avoir une influence sur la diminution des frustrations qui

mènent à l'agression, sous une perspective de prévention, cette forme de leadership est susceptible de prévenir les comportements d'agression. En effet, l'adoption collective d'un partage des fonctions du leadership auprès des membres de l'équipe et la dynamique d'influence mutuelle entre les membres qui accompagne cette forme de leadership contribuent à l'amélioration du fonctionnement interne de l'équipe. Comme chacun des membres participe pleinement à toutes les étapes menant à l'accomplissement des objectifs communs cela contribue à la diminution de sources de frustration potentielles.

Par ailleurs, les résultats ne permettent pas de conclure à un effet médiateur de la part des modèles mentaux communs dans la relation entre le leadership partagé et l'agression dans les équipes de travail. Il s'avère que le partage d'une compréhension partagée du travail à accomplir entre les membres ne permet pas d'expliquer l'influence que peut avoir le leadership partagé sur la diminution des comportements d'agression. Il serait donc pertinent de poursuivre les recherches quant au mécanisme pouvant expliquer cette relation. Globalement, ce mémoire apporte une contribution théorique et empirique en contribuant à l'identification de leviers dans la prévention de l'agression dans les équipes de travail. Ainsi, les dirigeants d'organisations et les gestionnaires ont tout intérêt à adopter des initiatives qui favorisent et soutiennent l'autonomie au travail, le partage collectif des responsabilités et la considération entre les membres, afin d'encourager l'émergence du leadership partagé au sein des équipes de travail et le développement de modèles mentaux communs.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267.

Adams, K. A., et Lawrence, E. K. (2015). *Research methods, statistics, and applications*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Allen, N. J., et Hecht, T. D. (2004). The 'romance of teams': Toward an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439.

Anderson, C., et Bushman, B. (2002). Human aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.

Andersson, L. M., et Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., et Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.

Aube, C., et Rousseau, V. (2011). Interpersonal aggression and team effectiveness: The mediating role of team goal commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(3), 565-580.

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.

Aubé, C., et Rousseau, V. (2014). Counterproductive behaviors: Group phenomena with team-level consequences. *Team Performance Management*, 20(5/6), 202-220.

Aubé, C., Rousseau, V., et Tremblay, S. (2015). Perceived shared understanding in teams: The motivational effect of being 'on the same page'. *British Journal of Psychology*, 106(3), 468-486.

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 behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.

Avolio, B. J., et Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.

Avolio, B. J., et Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.

Ayoko, O. B. (2007). Communication openness, conflict events and reactions to conflict in culturally diverse workgroups. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 14(2), 105-124.

Balducci, C., Cecchin, M., et Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26(3), 195.

Baillien, E., et De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.

Baillien, E., Cuyper, N. D., et Witte, H. D. (2011). Job autonomy and workload as antecedents of workplace bullying: A two-wave test of karasek's job demand control model for targets and perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 191.

Balthazard, P., Waldman, D., Howell, J., et Atwater, L. (2004). Shared leadership and group interaction styles in problem-solving virtual teams. Dans *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on IEEE*.

Bandura, A. (1978). Social learning theory of aggression. *Journal of Communication, 28*(3), 12-29.

Barclay, L. J., et Aquino, K. (2011). Workplace aggression and violence. Dans Zedeck, S., et American Psychological Association. (2011). *APA handbook of industrial and organizational psychology* (1st ed., vol 3, p.615-640). Washington, DC: American Psychological Association.

Barling, J., Dupre, K., et Kelloway, E. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 671-692.

Barling, J., Hurrell, J. J., et Kelloway, E. K. (2006). *Handbook of workplace violence*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Baron, R. M., et Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.

Baron, R. A., et Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior, 22*(3), 161-173.

Baron, R. A., et Neuman, J. H. (1998). Workplace aggression--the iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly, 21*(4), 446-464.

Bass, B. M., et Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21.

Bass, B. M., et Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.

Batt, R. (2004). Who benefits from teams? Comparing workers, supervisors, and managers. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 183-212.

Beattie, L., et Griffin, B. (2014). Accounting for within-person differences in how people respond to daily incivility at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3), 625-644.

Berkowitz, L. (1989). Frustration-aggression hypothesis: Examination and reformulation. *Psychological Bulletin*, 106(1), 59-73.

Berry, C. M., Ones, D. S., et Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424.

Bierhals, R., Schuster, I., Kohler, P., et Badke-Schaub, P. (2007). Shared mental models-linking team cognition and performance. *Codesign*, 3(1), 75-94.

Bowling, N. A., et Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998-1012.

Brees, J. R., Mackey, J., et Martinko, M. J. (2013). An attributional perspective of aggression in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 252-272.

Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., et Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 403-413.

Budd, J. W., Arvey, R. D., et Lawless, P. (1996). Correlates and consequences of workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(2), 197-210.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., et Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 288-307.

Burton, J. P., et Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology, 52*(4), 389-398.

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.

Carpenter, S., Fortune, J. L., Delugach, H. S., Etkorn, L. H., Utley, D. R., Farrington, P. A., et Virani, S. (2008, November). Studying team shared mental models. In *Proceedings of the 3rd international conference on the pragmatic web: Innovating the interactive society* (pp. 41-48). ACM.

Cannon-Bowers, J. A., et Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior, 22*(2), 195-202.

Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., et Converse, S. (1993). Shared mental models in expert team decision-making. Dans N. J. Castellan Jr. (Ed.), *Individual and group decision-making: Current issues*: (pp.) 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., et Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *The Academy of Management Journal, 50*(5), 1217-1234.

Chang, C., Eatough, E. M., Spector, P. E., et Kessler, S. R. (2012). Violence-prevention climate, exposure to violence and aggression, and prevention behavior: A mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 657-677.

Chappell, D., et Di Martino, V., (2006). *Violence at work*. (3rd) Geneva: International Labour Office.

Chiaburu, D. S., et Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

Cole, M. S., Walter, F., et Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 945-958.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Contractor, N., DeChurch, L., Carson, J., Carter, D., et Keegan, B. (2012). The topology of collective leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 994-1011.

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

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., et Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

Courcy, F., et Savoie, A. (2003). L'agression en milieu de travail : Qu'en est-il et que faire? *Gestion*, 28(2), 19-25.

Cronin, M. A., et Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *The Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., et Kukenberger, M. R. (2014). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 20(10), 1-28.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.

Deery, S., Walsh, J., et Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment & Society*, 25(4), 742-759.

DeLeon, L. (2001). Accountability for individuating behaviors in self-managing teams. *Organization Development Journal*, 19(4), 7-19.

Demir, D., Rodwell, J., et Flower, R. L. (2014). Antecedents and consequences of workplace aggression in the allied health context. *Social Work in Health Care*, 53(3), 250-267.

Dill, K. E., Anderson, K. B., Anderson, C. A., et Deuser, W. E. (1997). Effects of aggressive personality on social expectations and social perceptions. *Journal of Research in Personality*, 31(2), 272-292.

Dionne, S. D., Sayama, H., Hao, C., et Bush, B. J. (2010). The role of leadership in shared mental model convergence and team performance improvement: An agent-based computational model. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1035-1049.

Djurkovic, N., McCormack, D., et Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7(4), 469-497.

Douglas, S. C., et Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.

Douglas, S. C., Kiewitz, C., Martinko, M. J., Harvey, P., Kim, Y., et Chun, J. U. (2008). Cognitions, emotions, and evaluations: An elaboration likelihood model for workplace aggression. *The Academy of Management Review*, 33(2), 425-451.

Drescher, M., Korsgaard, M., Welpe, I., Picot, A., et Wigand, R. (2014). The dynamics of shared leadership: Building trust and enhancing performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 771-783.

Duffy, M. K., Ganster, D. C., et Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.

Duffy, M., et Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and family health consequences. *The Family Journal*, 15(4), 398-404.

Dupré, K. E., et Barling, J. (2006). Predicting and preventing supervisory workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 13-26.

Dupré, K. E., Dawe, K., et Barling, J. (2014). Harm to those who serve: Effects of direct and vicarious customer-initiated workplace aggression. *Journal of Interpersonal Violence*, 29(13), 2355-2377.

Eagly, A. H., et Steffen, V. J. (1986). Gender and aggressive behavior: a meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological bulletin*, 100(3), 309-330.

Edwards, B. D., Day, E. A., Arthur, W., et Bell, S. T. (2006). Relationships among team ability composition, team mental models, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 727-736.

Ehrhart, M. G., et Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974.

Engel Small, E., et Rentsch, J. R. (2010). Shared leadership in teams: A matter of distribution. *Journal of Personnel Psychology*, 9(4), 203-211.

Ensley, M. D., Pearson, A., et Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.

Erez, A., Lepine, J. A., et Elms, H. (2002). Effects of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929-948.

Escartín, J., Ullrich, J., Zapf, D., Schlüter, E., et van Dick, R. (2013). Individual- and group-level effects of social identification on workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(2), 182-193

Fausing, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., et Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: Empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.

Fortin, M., et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche: Méthodes quantitatives et qualitatives* (2e éd. ed.). Montréal: Chenelière éducation.

Fox, S., et Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.

Fox, S., Spector, P. E., et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., et Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.

George, J. M., et Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513-524.

Giacalone, R. A., et Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Glomb, T. M. (2002). Workplace anger and aggression: Informing conceptual models with data from specific encounters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 20-36.

Glomb, T. M. (2010). Predicting workplace aggression: Reciprocal aggression, organizational, and individual antecedents. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13(2), 249-291.

Glomb, T. M., et Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *The Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.

Glomb, T. M., Richman, W. L., Hulin, C. L., Drasgow, F., Schneider, K. T., et Fitzgerald, L. F. (1997). Ambient sexual harassment: An integrated model of antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 309-328.

Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.

Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D. S., Kiersch, C. E., et Mount, M. K. (2013). Gender differences in personality predictors of counterproductive behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 28(4), 333-353.

Gordon, R. D. (2010). Dispersed leadership: Exploring the impact of antecedent forms of power using a communicative framework. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 260-287.

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.

Greenberg, L., et Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913.

Griffin, R. W., et Lopez, Y. P. (2005). "bad behavior" in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.

Guzzo, R. A., et Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.

Hauge, L. J., Skogstad, A., et Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358.

Hauge, L. J., Lau, B., Knardahl, S., Notelaers, G., Skogstad, A., et Einarsen, S. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305-323.

Hauge, L. J., Skogstad, A., et Einarsen, S. (2011). Role stressors and exposure to workplace bullying: Causes or consequences of what and why? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 610-630.

Henry, D., Guerra, N., Huesmann, R., Tolan, P., VanAcker, R., et Eron, L. (2000). Normative influences on aggression in urban elementary school classrooms. *American Journal of Community Psychology*, 28(1), 59–81.

Hepworth, W., et Towler, A. (2004). The effects of individual differences and charismatic leadership on workplace aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 176-185.

Herscovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.

Herscovis, M. S., et Barling, J. (2006). Preventing Insider-Initiated Workplace Violence. Dans E.K. Kelloway, J Barling & J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence*. (pp.607-632) Thousand Oaks, CA : Sage.

Hershcovis, M. S., et Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.

Hershcovis, M. S., et Reich, T. C. (2013). Integrating workplace aggression research: Relational, contextual, and method considerations. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 26-42.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., et Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 228-238.

Hiller, N. J., Day, D. V., et Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.

Hinds, P. J., et Weisband, S. P. (2003). Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*, 21-36.

Ho, V. T. (2012). Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 467-482.

Hoch, J. E. (2014). Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 541-564.

Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L., et Einarsen, S. (2009; 2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management*, 21(2), 453-468.

Hoel, H., Sheehan, M. J., Cooper, C. L., et Einarsen, S. (2011). Organisational effects of workplace bullying. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 129-148.

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

Holmes, D. S., et Will, M. J. (1985). Expression of interpersonal aggression by angered and nonangered persons with the type A and type B behavior patterns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 723-727.

Holtz, B. C., et Harold, C. M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 492-519.

Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., et Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 890-909.

Inness, M., Barling, J., et Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.

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

James, L. R., Demaree, R. G., et Wolf, G. (1993). "rwg": An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306.

Jankowiak, B., Kowalczyk, K., Krajewska-Kułak, E., Sierakowska, M., Lewko, J., et Klimaszewska, K. (2007). Exposure the doctors to aggression in the workplace. *Advances in Medical Sciences*, 52 Suppl 1, 89-92.

Judge, T. A., et Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341-367.

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., et Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27(5), 360-371.

Kelley, E., et Mullen, J. (2006). *Organizational Response to Workplace Violence*. Dans E.K. Kelloway, J Barling et J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence*. (pp. 493-515) Thousand Oaks, CA : Sage.

Kelloway, E. K., et Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(4), 223-235.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., et Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., et Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.

Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management. the Academy of Management Review*, 6(3), 499-509.

Kirkman, B. L., et Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *The Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 403-418.

Klimoski, R., et Mohammed, S. (1994). Team mental model: Construct or metaphor? *Journal of Management*, 20(2), 403-437.

Kline, R.B. (2010), Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed., The Guilford Press, New York, NY.

Langan-Fox, J., Wirth, A., Code, S., Langfield-Smith, K., et Wirth, A. (2000). Analyzing shared mental models. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 1, 57-60.

Langan-Fox, J., Wirth, A., Wirth, A., Code, S., et Langfield-Smith, K. (2001). Analyzing shared and team mental models. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 28(2), 99-112.

Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., et Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : Présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 10(1), 61-73.

LeBlanc, M., et Kelloway, E. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.

Leroy-Frémont, N., Desrumaux, P., et Moundjiegout, T. (2014). Les effets des demandes au travail et de la justice organisationnelle sur l'épuisement professionnel :

Quels effets médiateurs du soutien social et de l'estime de soi ? *Pratiques Psychologiques*, 20(4), 231-248.

Lim, S., Cortina, L. M., et Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 95-107.

Lowin, A. (1968). Participative decision making: A model, literature critique, and prescriptions for research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(1), 68-106.

Marques Santos, C., et Margarida Passos, A. (2013). Team mental models, relationship conflict and effectiveness over time. *Team Performance Management*, 19(7/8), 363-385.

Mathieu, J. E., Goodwin, G. F., Heffner, T. S., 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), 273-283.

McFarlin, S. K., Fals-Stewart, W., Major, D. A., et Justice, E. M. (2001). Alcohol use and workplace aggression: An examination of perpetration and victimization. *Journal of Substance Abuse*, 13(3), 303-321.

McIntyre, H. H., et Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 46-57.

Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., et Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.

Meindl, J. R., Mayo, M., et Pastor, J. C. (2002). *Shared Leadership in Work Teams: A Social Network Approach*. Dans C.L. Pearce et J.A. Conger, *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. SAGE Publications: Instituto de Empresa.

Mendez, M. J., Howell, J. P., et Bishop, J. W. (2015). Beyond the unidimensional collective leadership model. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 675-696.

Merecz, D., Drabek, M., et Mościcka, A. (2009). Aggression at the workplace — psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 22(3), 243-260.

Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

Miller, N. E. (1941). The frustration-aggression hypothesis. *Psychological Review*, 48(4), 337-342.

Mitchell, M. S., et Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.

Mohammed, S., Ferzandi, L., et Hamilton, K. (2010). Metaphor no more: A 15-year review of the team mental model construct. *Journal of Management*, 36(4), 876-910.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., et Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39.

Neuman, J. H., et Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.

Nicolaides, V., LaPort, K., Chen, T., Tomassetti, A., Weis, E., Zaccaro, S., et Cortina, J. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.

Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leadership. *Scandinavian Journal of Psychology*, 54(2), 127-136.

Nielsen, M. B., et Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.

Notelaers, G., De Witte, H., et Einarsen, S. (2010). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.

Ojala, K., & Nesdale, D. (2004). Bullying and social identity: The effects of group norms and distinctiveness threat on attitudes towards bullying. *British Journal of Developmental Psychology*, 22(1), 19-35.

Osterman, K., et ebrary, I. (2010). *Indirect and direct aggression*. New York; Frankfurt am Main: Peter Lang.

Österman, K., Björkqvist, K., Lagerspetz, K. M. J., Kaukiainen, A., Landau, S. F., Frączek, A., et Caprara, G. V. (1998). Cross-cultural evidence of female indirect aggression. *Aggressive Behavior*, 24(1), 1-8.

Oke, A., Munshi, N., et Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.

Okechukwu, C. A., Souza, K., Davis, K. D., et de Castro, A. B. (2014). Discrimination, harassment, abuse, and bullying in the workplace: Contribution of workplace injustice to occupational health disparities. *American Journal of Industrial Medicine*, 57(5), 573-586.

Olson, B. J., Nelson, D. L., et Parayitam, S. (2006). Managing aggression in organizations: What leaders must know. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 384-398.

Paludi, M. A., Nydegger, R. V., Paludi, C. A. (2006). *Understanding workplace violence: A guide for managers and employees* (1st ed.). Westport, Conn: Praeger.

Pearce, C. L., et Giacalone, R. A. (2003). Teams behaving badly: Factors associated with Anti-Citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 58-75.

Pearce, C., et Sims, H. (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.

Pearson, C. M. et Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? think again. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 19(1), 7-18.

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

Pearson, C. M., Andersson, L. M., et Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Preacher, K. J., et Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

Putnam, L. L. (2006). Definitions and approaches to conflict and communication. Dans J. Oetzel et S. Ting-Tommey, *The SAGE handbook of conflict and communication Integrating Theory, Research, and Practice*, (pp.1-32), Thousand Oaks: SAGE Publications.

Qiu, T., et Peschek, B. S. (2012). The effect of interpersonal counterproductive workplace behaviors on the performance of new product development teams. *American Journal of Management*, 12(1), 21-33

Rayner, C., et Hoel, H. (1997). A summary review of literature relating to workplace bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 7(3), 181-191.

Raver, J. L., et Barling, J. (2008). Workplace aggression and conflict: Constructs, commonalities, and challenges for future inquiry. Dans C. K. W. De Dreu et M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 211–244). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Reich, T., et Hershcovis, M. (2015). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.

Robinson, S. L., et Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensiona. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-573.

Robinson, S. L., et O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *The Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.

Rogers, K., et Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63-71.

Rouse, W. B., et Morris, N. M. (1986). On looking into the black box: Prospects and limits in the search for mental models. *Psychological Bulletin*, 100(3), 349-363.

Rousseau, V., Aubé, C., et Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 38(2), 120-135.

Roy, J. L., Bastounis, M., et Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(8), 1341-1355.

Salancik, G. R., et Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.

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

Salmivalli, C., et Voeten, M. J. M. (2004). Connections between attitudes, group norms, and behavior in bullying situations. *International Journal of Behavioral Development*, 28(3), 246-258.

Samnani, A., et Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior, 17*(6), 581-589.

Schat, A. C. H., et Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology, 8*(2), 110-122.

Schat, A. C. H., et Kelloway, E. K. (2006). Training as a workplace aggression intervention strategy. Dans Barling, J., Hurrell, J. J., & Kelloway, E. K., *Handbook of workplace violence*. (pp. 579-605) Thousand Oaks: SAGE Publications.

Schat, A. C., Frone, M. R., et Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce: Findings From a National Study. Dans Barling, J., Hurrell, J. J., & Kelloway, E. K., *Handbook of workplace violence*. (pp.47-89) Thousand Oaks: SAGE Publications.

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

Skarlicki, D. P., Folger, R., et Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *The Academy of Management Journal, 42*(1), 100-108.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., et Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *The Academy of Management Journal, 44*(2), 316-325.

Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005-1016.

Sperry, L. (2009). Mobbing and bullying: The influence of individual, work group, and organizational dynamics on abusive workplace behavior. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 190-201.

Sperry, L. (2009). Workplace mobbing and bullying: A consulting psychology perspective and overview. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 165-168.

Stout, R. J., Cannon-Bowers, J. A., Salas, E., et Milanovich, D. M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41(1), 61-61.

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

Taylor, S. G., et Kluemper, D. H. (2012). Linking perceptions of role stress and incivility to workplace aggression: The moderating role of personality. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(3), 316-329.

Tepper, B. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *The Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., et Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.

Tobin, T. J. (2001). Organizational determinants of violence in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 6(1), 91-102.

Tragno, M., Dubeau, A., et Tarquinio, C. (2007). Les violences et agressions physiques au travail : Analyse de la littérature. *Revue Europeenne De Psychologie Appliquee*, 57(4), 237-255.

Trépanier, S., Fernet, C., Austin, S., et Boudrias, V. (2015). Work environment antecedents of bullying: A review and integrative model applied to registered nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 55, 85-97.

Trudel, J., et Reio, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 395-423.

Van Ginkel, W. P., et van Knippenberg, D. (2012). Group leadership and shared task representations in decision making groups. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 94-106.

Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M., et De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(1), 1-13.

Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63-69.

Virga, D., CurSeu, P., Maricutoiu, L., Sava, F., Macsinga, I., et Magurean, S. (2014). Personality, relationship conflict, and teamwork-related mental models. *Plos One*, 9(11), e110223.

Wall, T. D., et Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., et Peterson, S. J. (2008; 2007). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, D., Waldman, D., et Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181-198.

Watson, D., et Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.

Watson, D., Clark, L. A., et Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

Wu, L., Zhang, H., Chiu, R., Kwan, H., et He, X. (2014). Hostile attribution bias and negative reciprocity beliefs exacerbate incivility's effects on interpersonal deviance. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 189-199.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., et Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.