

HEC MONTRÉAL

Les comportements contre-productifs et
la performance adaptative des équipes de travail

Par
Marie-Christine Desrosiers-Leduc

Sciences de la gestion
(Développement organisationnel)

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

Février 2018
© Marie-Christine Desrosiers-Leduc, 2018

SOMMAIRE

Les comportements contre-productifs font l'objet d'une attention particulière dans la littérature scientifique depuis de nombreuses années. Malgré une meilleure compréhension du phénomène, les comportements contre-productifs demeurent un fléau pour les organisations, quels que soit leur taille ou leur secteur d'activités. Les conséquences de tels comportements, tant sur le plan de la santé que de l'efficacité, engendrent des coûts si importants qu'ils sont devenus un enjeu pour la prospérité et la pérennité des organisations. L'objectif de ce mémoire est d'approfondir les connaissances sur les conséquences des comportements contre-productifs, plus particulièrement au niveau de leur influence sur la performance adaptative des équipes de travail. Même si celle-ci est aujourd'hui reconnue comme une dimension incontournable de l'efficacité, peu d'études portent sur ses déterminants. Par ailleurs, un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail dans les recherches sur les comportements contre-productifs. Ceux-ci sont effectivement susceptibles de se manifester différemment ou d'avoir des conséquences différentes dans un contexte où les individus doivent travailler en équipe. C'est donc dans un contexte de travail en équipe que s'inscrit ce mémoire, soit le mode d'organisation du travail le plus répandu actuellement. Cette recherche se base sur des données recueillies auprès de 82 équipes de travail œuvrant dans une entreprise canadienne de sécurité publique. Globalement, les résultats indiquent que plusieurs catégories de comportements contre-productifs d'équipiers, soit l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources, sont liées négativement à la performance adaptative. Les résultats montrent également que la confiance interpersonnelle joue un rôle médiateur dans ces relations. Les implications théoriques et pratiques de l'étude sont aussi discutées de façon approfondie.

Mots-clés : comportements contre-productifs, confiance interpersonnelle, performance adaptative, équipes de travail.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX	8
LISTE DES FIGURES	9
REMERCIEMENTS	10
INTRODUCTION	12
CHAPITRE 1: LA REVUE DE LITTÉRATURE	16
1.1 LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS	16
1.1.1 L'ampleur du phénomène que sont les comportements contre-productifs.....	16
1.1.2 Le concept de comportement contre-productif.....	17
1.2 LES TYPOLOGIES DE COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS	20
1.2.1 La typologie de Robinson et Bennett (1995)	20
1.2.2 La typologie de Gruys (2000).....	22
1.2.3 La typologie de Vardi et Weitz (2004)	23
1.2.4 La typologie de Kelloway et al. (2010).....	24
1.2.5 Les typologies de comportements contre-productifs dans un contexte d'équipes de travail.....	26
1.2.5.1 La typologie de Pearce et Giacalone (2003).....	27
1.2.5.2 La typologie d'Aubé et al. (2009)	28
1.3 LES ANTÉCÉDENTS DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS.....	32
1.3.1 Les facteurs individuels	33
1.3.1.1 Les caractéristiques démographiques.....	33

1.3.1.2 Les traits de personnalité	33
1.3.1.3 Les croyances et attitudes.....	35
1.3.2 Les facteurs situationnels	35
1.3.2.1 Les caractéristiques organisationnelles	35
1.3.2.2 Les pratiques de supervision	36
1.3.2.3 Les facteurs liés aux équipes de travail	37
1.4 LES CONSÉQUENCES DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS	40
1.4.1 Les conséquences individuelles.....	40
1.4.2 Les conséquences liées à l'efficacité au travail	43
1.4.2.1 Les conséquences sur le rendement.....	43
1.4.2.2 Les conséquences sur la performance adaptative	45
1.5 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	47
CHAPITRE 2: LE CADRE CONCEPTUEL.....	49
2.1 LE MODÈLE DE RECHERCHE	49
2.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	50
2.2.1 L'hypothèse de relation.....	50
2.2.1.1 Les variables indépendantes : les comportements contre-productifs d'équipiers.....	51
2.2.1.2 La variable dépendante : la performance adaptative	53
2.2.1.3 La relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative.....	54
2.2.2 L'hypothèse de médiation	55
2.2.2.1 La variable médiatrice : la confiance interpersonnelle	55

2.2.2.2 La relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle	58
.....2.2.2.3 La relation entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative	59
2.2.2.4 L'effet médiateur de la confiance interpersonnelle.....	61
CHAPITRE 3: LA MÉTHODOLOGIE	63
3.1 LE PROFIL DE L'ÉCHANTILLON.....	63
3.2 LA COLLECTE DE DONNÉES	65
3.3 LA DESCRIPTION DES INSTRUMENTS DE MESURE.....	66
3.3.1 Les variables indépendantes	66
3.3.2 La variable médiatrice	67
3.3.3 La variable dépendante	68
3.3.4 La variable de contrôle	69
3.4 LES ANALYSES STATISTIQUES RETENUES	70
CHAPITRE 4: LES RÉSULTATS	71
4.1 LES ANALYSES PRÉLIMINAIRES.....	71
4.1.1 L'agrégation des données.....	72
4.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire.....	73
4.1.3 Les analyses de cohérence interne.....	74
4.2 LES ANALYSES DESCRIPTIVES	75
4.3 LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES.....	76
4.3.1 L'hypothèse de relation.....	76
4.3.2 L'hypothèse de médiation	78

4.3.2.1 La méthode de Baron et Kenny (1986)	78
4.3.2.2 Les analyses acheminatoires	81
4.4 LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....	82
CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION	85
5.1 RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	85
5.2 L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	86
5.2.1 Les comportements contre-productifs et la performance adaptative.....	87
5.2.2 Le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle	88
5.3 LES FORCES DE L'ÉTUDE.....	90
5.4 LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET LES PISTES DE RECHERCHE FUTURE	92
5.5 LES IMPLICATIONS PRATIQUES	97
5.6 LA CONCLUSION.....	99
BIBLIOGRAPHIE	101

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Principaux concepts de comportements contre-productifs et leurs définitions.....	18
Tableau 2	Typologie de Gruys (2000).....	23
Tableau 3	Typologie de Vardi et Weiz (2004)	24
Tableau 4	Typologie de Pearce et Giacalone (2003).....	28
Tableau 5	Typologie d'Aubé et al. (2009).....	32
Tableau 6	Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon.....	64
Tableau 7	Dimensions et items de la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers.....	67
Tableau 8	Items de la mesure de la confiance interpersonnelle.....	68
Tableau 9	Items de la mesure de la performance adaptative.....	69
Tableau 10	Indices d'accord interjuges.....	73
Tableau 11	Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers.....	74
Tableau 12	Les résultats des analyses de cohérence interne.....	75
Tableau 13	Les moyennes et les écarts-types.....	76
Tableau 14	Les résultats des analyses de corrélation.....	77
Tableau 15	Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable agression interpersonnelle.....	80
Tableau 16	Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable survalorisation personnelle.....	80
Tableau 17	Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable utilisation déficiente des ressources.....	80

LISTE DES FIGURES

Figure 1	La typologie de Robinson et Bennett (1995).....	22
Figure 2	Typologie de Kelloway et al. (2010).....	26
Figure 3	Schématisation des relations entre les variables à l'étude.....	50
Figure 4	Effets de la confiance interpersonnelle.....	94

REMERCIEMENTS

Ce mémoire est la concrétisation d'un rêve, rendue possible grâce au soutien de nombreuses personnes que je tiens à remercier. Je remercie en premier lieu ma directrice de mémoire, Caroline Aubé, qui a accepté de superviser ce mémoire, malgré mon parcours scolaire atypique. Son soutien constant, ses encouragements sincères et sa grande disponibilité ont fait toute la différence dans mon processus de recherche et d'écriture. De plus, sa rigueur scientifique m'a poussée à me dépasser dans toutes les étapes de ma démarche, qu'elle a su rendre très stimulante. Je serai éternellement reconnaissante de l'accompagnement qu'elle m'a apporté tout au long de la rédaction.

Je dédie également mes remerciements aux membres du jury ayant reçu le mandat d'évaluer ce mémoire, Jean-François Harvey et Mélanie Robinson. Je les remercie pour le temps qu'ils y ont consacré à la lecture et leurs précieux commentaires.

Je veux par ailleurs remercier tous mes amis qui m'ont toujours encouragée à poursuivre, malgré les nombreux défis qui ont caractérisé ma démarche. Certains d'entre eux ayant aussi traversé un processus de rédaction de mémoire avec succès, vous vous êtes révélés une véritable source d'inspiration pour moi. Un mot tout particulier à Caroline, que je tiens à remercier pour son soutien indéfectible, notamment dans les moments les plus difficiles; « une chance qu'on s'a ».

Je profite finalement de cette occasion pour remercier ma famille pour leur soutien inconditionnel, et tout spécialement ma maman et François, sans qui la rédaction de ce mémoire n'aurait certainement pas abouti. Votre soutien et votre aide, à tous les niveaux, représentent une immense contribution dans l'atteinte de cet objectif dans mon parcours scolaire. Je tiens aussi à souligner que ma maman m'a transmis dès mon plus jeune âge des valeurs s'inscrivant dans le sens de l'effort, de la persévérance et du dépassement de soi, qui furent le véritable moteur de ma démarche.

*« Strength doesn't come from what you can do.
It comes from overcoming the things you once thought you couldn't »*

-Rikki Rogers

INTRODUCTION

Le contexte

Les comportements contre-productifs font l'objet d'une attention marquée de la communauté scientifique depuis les dernières décennies. Que ce soit le vol, le sabotage ou l'agression interpersonnelle, ces comportements ont des conséquences autant sur le bien-être psychologique (Aubé, Rousseau, Mama et Morin, 2009, Leblanc et al., 2004) que sur l'efficacité au travail (Sackett, 2002; Spector et al., 2006). Or, ces conséquences se traduisent en coûts, qui sont devenus astronomiques pour les organisations. D'ailleurs, les pertes liées aux comportements contre-productifs dans leur ensemble seraient de l'ordre de plusieurs milliards de dollars chaque année aux États-Unis (Dunlop et Lee, 2004; Murphy, 1993; Robinson et Bennett, 1995; Seader, 2012). Une meilleure compréhension du phénomène que sont les comportements contre-productifs est donc maintenant un enjeu capital pour la prospérité des organisations, voire leur survie.

La problématique

La popularité du sujet que sont les comportements contre-productifs au sein de la littérature scientifique a fait en sorte que le nombre de publications qui s'y intéressent a explosé depuis le début des années 1990, notamment celles concernant les conséquences de ces comportements. Les études existantes ont d'ailleurs permis de démontrer que la présence de comportements contre-productifs au travail entraîne plusieurs conséquences néfastes, autant sur le plan humain (ex. : la détresse psychologique) que sur le plan du travail lui-même (ex. : la diminution du rendement). Or, les conséquences des comportements contre-productifs sur une dimension précise de l'efficacité au travail, soit la performance adaptative, demeurent, à ce jour, peu documentées. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'intérêt des chercheurs sur cette question est encore relativement récent. Cela s'explique par le fait que l'efficacité au travail s'est longtemps articulée presque exclusivement autour du rendement (Ilgen et Pulakos, 1999; Murphy et Jackson, 1999), laissant pour compte d'autres dimensions qui sont devenues capitales dans l'environnement actuel. En effet, le contexte dans lequel évoluent les organisations contemporaines, caractérisé par l'incertitude, la complexité et la turbulence, a rendu la

capacité d'adaptation des individus qui les composent essentielle à leur efficacité. Celle-ci est donc de plus en plus reconnue comme un construit multidimensionnel, au sein duquel la performance adaptative, soit la capacité à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh et Neal, 1999), est une dimension distincte et complémentaire aux autres dimensions. Ainsi, même si la littérature portant sur les conséquences des comportements contre-productifs est très riche, celle ayant pour objet leurs conséquences sur la performance adaptative reste peu étoffée. D'autre part, la vaste majorité des écrits portant sur les comportements contre-productifs ne tient pas compte du mode d'organisation du travail. Or, un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de le faire lorsqu'il s'agit d'étudier les comportements contre-productifs, ceux-ci pouvant différer ou s'avérer plus ou moins nuisibles selon le mode d'organisation du travail. Les équipes de travail étant le mode d'organisation du travail le plus répandu actuellement, le fait de mieux comprendre les conséquences des comportements contre-productifs au niveau des équipes (*at the team level*) devient crucial.

Les objectifs de l'étude

Le principal objectif de cette recherche est d'enrichir les connaissances sur les conséquences des comportements contre-productifs dans un contexte d'équipe, en les mettant en relation avec la performance adaptative. La pertinence de cet objectif réside, d'une part, dans le fait que les comportements contre-productifs sont devenus un véritable fléau pour les organisations, minant la poursuite de leurs activités. D'autre part, l'importance de la performance adaptative dans l'efficacité a évolué au point où elle joue dorénavant un rôle prépondérant dans le succès des équipes de travail qui composent les organisations. Il y a donc lieu de vérifier l'existence d'une relation entre ces deux variables. C'est de cet objectif que découle la question de recherche suivante : *Dans quelle mesure les comportements contre-productifs nuisent-ils à la performance adaptative des équipes de travail?* Même s'il est reconnu que les comportements contre-productifs engendrent des conséquences néfastes pour les organisations, l'existence d'une relation entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative dans leurs équipes de travail appuierait de beaucoup l'importance de leur prévention. En effet, étant donné ce que représente maintenant l'adaptabilité dans le succès des équipes de travail, et

ultimement dans la réussite des organisations dont elles font partie, l'existence d'une telle relation contribuerait dans une large mesure à la nécessité d'enrayer les comportements contre-productifs des environnements de travail. Par ailleurs, le choix du contexte dans lequel s'inscrit cette étude s'avère pertinent, dans la mesure où le mode d'organisation du travail qu'est le travail en équipe est le plus répandu.

Le second objectif poursuivi par cette étude est de comprendre, du moins en partie, le mécanisme par lequel les comportements contre-productifs se lient à la performance adaptative dans un contexte de travail en équipe. Ainsi, le possible effet médiateur que pourrait exercer la confiance interpersonnelle sera vérifié. La confiance interpersonnelle fait référence à l'établissement de relations avec les collègues et au fait de se sentir en sécurité de se fier à eux (Mach, Dolan et Tzafrir, 2010). L'exploration de cette variable médiatrice s'avère pertinente, dans la mesure où elle entretient des liens autant avec les comportements contre-productifs d'équipiers qu'avec la performance adaptative. D'une part, alors que la confiance envers autrui se bâtit lorsque l'autre agit en conformité avec les comportements qui sont attendus de lui (Jonker, Schalken, Theeuwes et Treur, 2004), l'adoption de comportements contre-productifs, contraire à ces attentes, nuit au climat de confiance qui doit caractériser les relations d'un groupe. D'autre part, la littérature supporte, du moins théoriquement, de possibles liens entre la confiance interpersonnelle et performance adaptative. En effet, alors que la turbulence et l'incertitude qui caractérisent l'environnement dans lequel évoluent les organisations rendent le futur incertain (Karsenty, 2011), la confiance au sein d'un groupe permet de pallier cette incertitude et peut soutenir l'initiative et la prise de risque, qui sont le moteur de l'adaptabilité. Or, le manque de confiance mutuelle que peut engendrer la présence de comportements contre-productifs peut nuire à la performance adaptative, dans la mesure où les individus qui doivent composer avec un climat de méfiance ont tendance à adopter des conduites rigides, qui nuisent à l'adaptabilité (Staw, Sandelands et Dutton, 1981).

Le plan de ce mémoire

Ce mémoire est divisé en cinq chapitres. Le premier est consacré à la revue de littérature sur les comportements contre-productifs, qui permettra de faire certains constats. Les

principaux sont à l'effet que, d'une part, un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail dans les recherches sur les comportements contre-productifs, puisqu'ils peuvent s'avérer particulièrement nuisibles dans un contexte de travail en équipe et même prendre la forme d'un phénomène collectif. D'autre part, malgré le fait que les conséquences des comportements contre-productifs sur le travail sont largement documentées, leurs conséquences sur la performance adaptative, dans un contexte de travail en équipe, restent largement ignorées. Cela s'explique par le fait que l'étude de leurs conséquences s'est surtout attardée au rendement seul, laissant pour compte d'autres dimensions de l'efficacité au travail. Le second chapitre porte sur le cadre conceptuel du mémoire. Le modèle de recherche sera d'abord présenté. Les hypothèses de relation et de médiation seront ensuite postulées, et leur support théorique sera expliqué. Les conceptions théoriques retenues quant aux variables indépendantes (les comportements contre-productifs d'équipiers), dépendante (la performance adaptative) et médiatrice (la confiance interpersonnelle) seront ainsi précisées. Le troisième chapitre a pour but la présentation de la méthodologie utilisée, plus précisément des caractéristiques de l'échantillon, de la collecte de données et des instruments de mesure. Dans le cadre de la présente étude, l'utilisation de données secondaires a été privilégiée. La base de données utilisée est composée de 82 équipes de travail provenant d'une grande organisation de sécurité publique. Les analyses statistiques retenues seront aussi précisées. Les résultats des analyses statistiques font l'objet du quatrième chapitre. De façon plus précise, les résultats des analyses préliminaires et des analyses descriptives seront présentés. Ce chapitre se conclut avec la vérification des hypothèses de relation et de médiation. Enfin, le dernier chapitre a pour but l'interprétation des résultats. Les forces et limites de l'étude seront aussi abordées, ainsi que les pistes de recherche future que ce mémoire propose. Les implications pratiques seront finalement discutées.

CHAPITRE 1: LA REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif du présent chapitre est de faire le bilan des connaissances théoriques et des recherches empiriques sur les comportements contre-productifs. Ceux-ci regroupent les comportements au travail qui ont le potentiel de faire du tort à l'organisation ou à ses membres tels que l'intimidation, le bris de matériel ou le vol, pour ne nommer que ces exemples (Griffin et Lopez, 2005). La première partie du chapitre est dédiée à la présentation du phénomène que sont les comportements contre-productifs dans les organisations. Ses diverses appellations et définitions seront présentées. Différentes typologies de comportements contre-productifs seront également exposées, dont certaines sont propres à un contexte d'équipe de travail. Il faut souligner que les comportements contre-productifs susceptibles de nuire au travail en équipe font l'objet d'une attention particulière des chercheurs, en raison de la popularité grandissante des équipes en tant que mode d'organisation du travail. Les antécédents des comportements contre-productifs seront ensuite abordés. Nombreux sont les chercheurs qui s'y sont attardés, dans le but d'aider les organisations à cibler les facteurs de risque et à les contrôler. Finalement, les conséquences individuelles des comportements contre-productifs ainsi que celles sur l'efficacité au travail seront discutées.

1.1 LES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

La présente section introduit le concept de comportement contre-productif en présentant d'abord l'évolution de l'intérêt des chercheurs pour ce phénomène, expliqué entre autres par les coûts importants que l'adoption de ces comportements engendre aux organisations. Ensuite, la multiplication des travaux sur les comportements contre-productifs ayant fait naître une multitude d'appellations et de définitions, il y a lieu d'en présenter quelques-unes et de mettre en lumière leurs similarités et leurs divergences.

1.1.1 L'ampleur du phénomène que sont les comportements contre-productifs

Il faut remonter à la fin du 19^e siècle pour retracer les premières recherches sur les comportements contre-productifs. En effet, Taylor a évoqué dès 1895 le concept de flânerie

chez les travailleurs. Cependant, les comportements contre-productifs, et leurs effets pervers sur les individus et les organisations, font l'objet d'une attention plus marquée dans la littérature scientifique depuis le début des années 1990, motivée par les coûts astronomiques qu'ils engendrent pour les organisations (Law et Zhou, 2014). C'est à cette époque qu'une étude de Harper (1990) a révélé que deux tiers des employés américains affirmaient avoir déjà adopté un comportement nuisible envers leur employeur tel que l'abus de congés de maladie (absentéisme), et qu'un tiers déclarait avoir déjà volé leur employeur. Par ailleurs, selon une étude de la *Northwest National Life Insurance Company*, deux millions de travailleurs américains ont été victimes de voies de fait, 6 millions ont reçu des menaces verbales et 16 millions ont été harcelés, en 1993 seulement (Aquino, Lewis, et Bradfield, 1999). Plus récemment, à l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, les constats d'une étude de la firme Olfeo (2014) veulent que 58% du temps passé sur Internet l'est à des fins personnelles, ce qui représente 31,5 jours par année. Ainsi, l'usage personnel d'Internet au travail engendrerait des pertes de productivité de l'ordre de 14%. D'ailleurs, Florent Francoeur (2015) rapporte que le site américain salary.com¹ a mené une enquête en 2014 qui a révélé que 89% des employés américains « perdent leur temps » au travail et que 26% de ces pertes de temps sont attribuables à l'usage d'Internet à des fins personnelles, ce qui en fait la principale cause. Devant de tels constats, une meilleure compréhension du phénomène que sont les comportements contre-productifs s'est avérée nécessaire pour les organisations. C'est ainsi que les chercheurs ont largement contribué à mettre en lumière cette réalité bien présente dans les entreprises.

1.1.2 Le concept de comportement contre-productif

Le phénomène que sont les comportements contre-productifs est complexe. D'ailleurs, Terry et Steffensmeier (1988) expliquent:

The first problem confronting theorists of deviance is to come to grips with the seeming complexity of the phenomenon. This is not an easy task, since deviance consists of such a massive range of phenomena that it is difficult, if not impossible, to delineate the boundaries of the field. Essentially, this boils down to a problem of differentiating between deviance and non-deviance » (Terry et Steffensmeier, 1988 : 56).

¹ L'enquête est disponible au lien suivant : <https://www.salary.com/2014-wasting-time-at-work/>

Ainsi, l'étude des comportements contre-productifs dans les organisations a fait naître au sein des chercheurs une multitude de termes et de définitions, dont les principaux sont présentés au tableau 1.

Tableau 1 : Principaux concepts de comportements contre-productifs et leurs définitions

Auteur	Concept	Définition
Hollinger et Clark (1982)	<i>Déviance des employés</i>	Comportements non autorisés commis par les employés et qui nuisent à l'organisation.
Puffer (1987)	<i>Comportement non conforme</i>	Comportements qui ont des implications organisationnelles négatives
Robinson et Bennett (1995)	<i>Déviance en milieu de travail</i>	Comportements volontaires qui transgressent d'importantes normes organisationnelles, menaçant le bien-être de l'organisation, de ses membres, ou des deux.
O'Leary-Kelly, Griffin et Glew (1996)	<i>Agression motivée par l'organisation</i>	Comportements nuisibles ou destructeurs initiés par soit une personne de l'organisation ou à l'extérieur de l'organisation et provoqués par un facteur organisationnel.
Giacalone et Greenberg (1997)	<i>Comportements antisociaux</i>	Comportements qui causent du tort, ou qui visent à causer du tort à l'organisation, ses employés, ou ses parties prenantes.
Skarlicki et Folger (1997)	<i>Comportements de représailles organisationnelles</i>	Comportements d'employés mécontents en réponse devant une perception d'injustice.
Moberg (1997)	<i>Vice de l'employé</i>	Comportements qui trahissent la confiance des individus ou de la communauté organisationnelle.
Neuman et Baron (1998)	<i>Agression en milieu de travail</i>	Comportements déployés par des individus pour causer du tort à leurs collègues ou d'anciens collègues, ou aux organisations pour lesquelles ils travaillent ou pour lesquelles ils ont déjà travaillé.
Griffin et Lopez (2005)	<i>Comportements dysfonctionnels</i>	Comportements motivés d'un employé ou d'un groupe d'employés qui visent à causer des conséquences négatives pour un autre individu ou un groupe ou l'organisation.
Sackett (2002)	<i>Comportements contre-productifs au travail</i>	Comportements intentionnels d'un membre d'une organisation, perçus par celle-ci comme étant contraire à ses intérêts légitimes.
Vardi et Weiz (2004)	<i>Mauvaises conduites organisationnelles</i>	Comportements au travail adoptés de façon intentionnelle et qui constituent une violation des normes organisationnelles.
Weatherbee (2010)	<i>Cyberdéviance</i>	Comportements volontaires requérant l'utilisation des technologies de l'information et des communications qui causent du tort ou menacent de causer du tort à une organisation, ses membres, ou ses parties prenantes.

Sources : adapté de Fortin (2009) et de Gruys (2000)

Afin de mettre en lumière leurs similarités et leurs divergences, Robinson et Greenberg (1995) ont comparé plusieurs de ces définitions en fonction de cinq caractéristiques : l'auteur du comportement, l'intention, la cible du comportement, la nature et l'adoption du comportement, et les conséquences du comportement. En ce qui a trait à l'auteur du comportement, les chercheurs ont constaté que la plupart des définitions ne tiennent compte que des comportements adoptés par des personnes à l'intérieur d'une organisation. Par contre, O'Leary-Kelly et al. (1996) incluent dans leur construit aussi les personnes à l'extérieur de l'organisation telles que les clients. Au niveau de l'intention, la plupart des définitions impliquent des comportements intentionnels uniquement, sauf pour le vice de l'employé de Moberg (1997), pour qui le comportement peut être le résultat de traits de personnalité, sans nécessairement être le fruit d'une intention. Quant à la cible du comportement, plusieurs définitions incluent autant l'organisation que les individus à l'intérieur de l'organisation (Baron et Neuman, 1996; Giacalone et Greenberg, 1997; O'Leary-Kelly et al., 1996; Skarlicki et Floger, 1997). Il faut noter que O'Leary-Kelly et al. (1996) tiennent aussi compte des personnes à l'extérieur de l'organisation comme cibles potentielles du comportement. En ce qui a trait à la nature du comportement, certaines définitions mettent plus d'accent sur le comportement lui-même. C'est le cas des définitions qui impliquent une violation des normes organisationnelles (Puffer, 1987; Robinson et Bennett, 1995). D'autres soulignent plutôt les conséquences du comportement néfaste en regard de sa cible (Baron et Neuman, 1996; Giacalone et Greenberg, 1997; O'Leary-Kelly et al., 1996; Skarlicki et Floger, 1997). Quant à l'exécution du comportement, certaines approches différencient les comportements en fonction de différents axes : direct/indirect, actif/passif et verbal/physique (Neuman et Baron, 1998). Finalement, pour ce qui est des conséquences du comportement, la plupart des définitions incluent les comportements qui sont néfastes ou qui ont le potentiel de l'être. Robinson et Bennett (1995) font même une distinction entre les comportements qui peuvent occasionner des conséquences mineures et ceux qui ont le potentiel d'occasionner des conséquences plus sérieuses.

Griffin et Lopez (2005) ont eux aussi analysé les terminologies les plus répandues et en sont venus à la conclusion que malgré leurs divergences, ils tentent tous de circonscrire le même concept, soit les comportements au travail qui ont le potentiel de faire du tort à

l'organisation ou à ses membres. Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, la terminologie « comportements contre-productifs » de Sackett (2002) a été retenue et sera utilisée de façon non différenciée par souci de clarté. Le choix s'est arrêté sur ce terme parce qu'il identifie de façon claire l'impact de tels comportements sur ce qui est devenu un objectif en soi dans l'économie de marché actuelle, soit la quête de productivité (Griffon et Griffon, 2011). D'ailleurs, Sackett (2002) a qualifié les mauvais comportements au travail de « contre-productifs » parce qu'ils entraînent des coûts importants pour une organisation et les ressources qu'elle doit y allouer ne sont pas investies dans des activités créatrices de valeur.

1.2 LES TYPOLOGIES DE COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

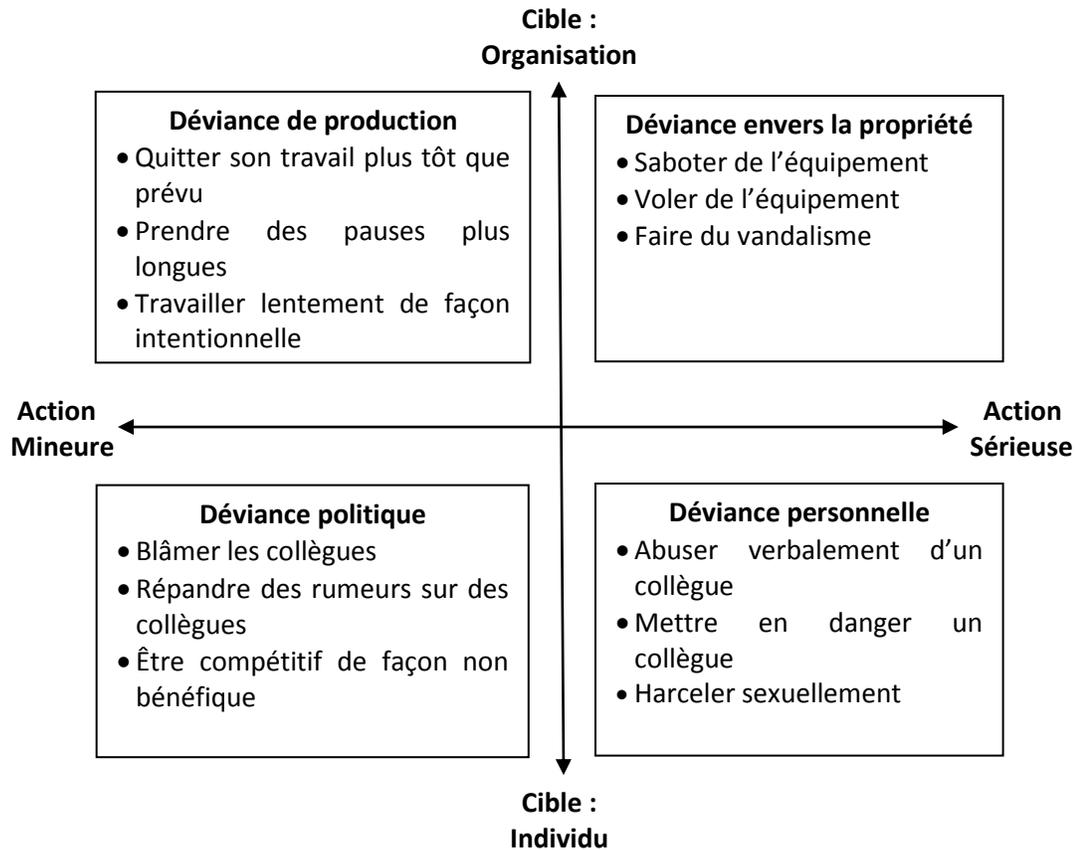
Les comportements contre-productifs regroupent une panoplie de comportements divers et certains chercheurs ont tenté de les classifier selon différentes dimensions, créant ainsi plusieurs typologies. Kelloway, Francis, Prosser et Cameron (2010) affirment qu'avant le milieu des années 1990, l'approche la plus commune était d'examiner les différents comportements jugés nuisibles sans toutefois reconnaître que ces comportements présentaient certains points en commun qui permettraient de les regrouper. Les premiers chercheurs à avoir tenté certains regroupements sont Mangiore et Quinn (1975) et Hollinger et Clark (1982), en distinguant les comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail (*production deviance*) de ceux portant atteinte au patrimoine de l'entreprise, comme le vol ou le vandalisme (*property deviance*). Fisher, Locke et Henne (1992) ont également classifié les comportements anti-citoyens, le pendant négatif du concept de citoyenneté organisationnelle, selon les dimensions suivantes : l'évitement du travail (l'absentéisme et les retards), l'évitement de la tâche (la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité (ignorer les directives d'un supérieur), l'agression et la vengeance. Il aura cependant fallu attendre le milieu des années 1990 pour qu'une première typologie intégrative soit proposée par Robinson et Bennett (1995). Leur typologie est présentée ci-dessous.

1.2.1 La typologie de Robinson et Bennett (1995)

La typologie de Robinson et Bennett (1995) reste à ce jour une des typologies les plus utilisées pour distinguer les comportements contre-productifs. Elle a servi de fondement à

plusieurs travaux ayant pour thème l'intimidation (p. ex. Lavan et Martin, 2007), le cyberflânage (p. ex. Blanchard et Henle, 2008; Blau, Yang et Ward-Cook, 2006), la violence au travail (p. ex. Kelloway, Barling et Hurrell, 2006), l'éthique organisationnelle (p. ex. Brown et Trevino, 2006), le sabotage (p. ex. Ambrose, Seabright et Schminke, 2002), les comportements de citoyenneté (p. ex. Lee et Allen, 2002), les comportements contre-productifs au travail (p. ex. Fox, Spector et Miles, 2001) et l'incivilité (p.ex. Cortina, Magley, Williams et Langhout, 2001), pour ne nommer que ceux-là. Des études subséquentes sont venues appuyer la typologie de Robinson et Bennett (1995), en démontrant que les comportements contre-productifs visant l'organisation et ceux visant les individus sont deux construits distincts et qu'ils sont motivés par des facteurs différents (Aquino et al., 1999, Bennett et Robinson, 2000, Berry, Onees et Sackett, 2007; Mount, Ilies et Johnson, 2006). Ainsi, la déviance de production (le ralentissement délibéré de la cadence de travail) et la déviance envers la propriété (saboter ou voler de l'équipement) constitueraient une seule famille de comportements contre-productifs. L'autre famille serait constituée des déviations politique (blâmer ses collègues ou répandre des rumeurs à leur sujet) et personnelle (l'abus verbal ou le harcèlement sexuel). La figure 1 représente la typologie de Robinson et Bennett (1995).

Figure 1 : La typologie de Robinson et Bennett (1995)



Source : traduit et adapté de Robinson et Bennett (1995)

1.2.2 La typologie de Gruys (2000)

Alors que certains chercheurs (Robinson et Bennett, 1995; Robinson et Greenberg, 1995) appelaient à l'élaboration d'une théorie intégrée sur les comportements contre-productifs qui inclurait tous les types de comportements, Gruys (2000) a procédé à l'analyse factorielle de 87 comportements contre-productifs. Elle a ainsi développé une typologie qui classifie ces 87 comportements en 11 catégories : (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité médiocre, (7) la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique. La typologie de Gruys (2000) est intéressante dans la mesure où elle est née d'une étude qui inclut un très grand nombre de comportements

contre-productifs, ce qui en fait une des études les plus intégratives sur le sujet. Ceci s'avérait d'ailleurs nécessaire en regard de l'objet principal de son étude, soit l'établissement de liens entre les différents comportements. En d'autres termes, l'étude de Gruys (2000) tentait de déterminer si l'adoption de certains comportements augmente la probabilité d'en adopter certains autres. Alors que l'étude de Robinson et Bennett (1995) empruntait une perspective axée sur la sévérité des comportements contre-productifs, Gruys (2000) a plutôt tenté d'enrichir les connaissances au niveau de la cooccurrence de ces comportements. La typologie de Gruys (2000) est présentée au tableau 2.

Tableau 2 : Typologie de Gruys (2000)

Catégories de comportements contre-productifs	Exemples de comportements
1. Comportements liés aux vols	<i>Vol d'argent ou de marchandises</i>
2. Destruction de la propriété	<i>Sabotage de production</i>
3. Mauvais usage de l'information	<i>Divulgateion d'informations confidentielles</i>
4. Mauvais usage du temps et des ressources	<i>Flânage au travail, falsification des informations sur sa feuille de présence</i>
5. Comportements non sécuritaires	<i>Incapacité de suivre les politiques de santé et sécurité au travail, refus d'apprendre les procédures de santé et sécurité</i>
6. Assiduité médiocre	<i>Absences non justifiées, retards</i>
7. Pauvre qualité de travail	<i>Ralentissement intentionnel de la cadence de travail, négligence</i>
8. Usage d'alcool	<i>Consommation d'alcool au travail</i>
9. Usage de drogue	<i>Possession, consommation ou vente de drogue au travail</i>
10. Abus verbaux	<i>Disputes avec des clients, harcèlement verbal envers ses coéquipiers</i>
11. Violence physique	<i>Voies de fait, avances sexuelles à un ou une collègue de travail</i>

Source : adapté et traduit de Gruys (2000)

1.2.3 La typologie de Vardi et Weitz (2004)

La typologie de Vardi et Weitz (2004) a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, en raison notamment de l'inclusion de comportements qui bénéficient à l'organisation, mais qu'ils qualifient tout de même de contre-productifs, par exemple la falsification de données pour augmenter les chances d'une organisation d'obtenir un contrat. Ils ont ainsi regroupé les comportements contre-productifs en trois catégories : les comportements de type S

(*self*), qui profitent essentiellement à l'individu, les comportements de type O (*organization*), qui bénéficient à l'organisation, et les comportements de type D (*damage*), qui regroupent les comportements qui visent à endommager les biens de l'organisation ou à blesser des collègues. À l'instar de celle de Robinson et Bennett (1995), la typologie de Vardi et Weitz (2004) se base principalement sur la « cible » du comportement contre-productif pour le catégoriser. Le tableau 3 présente la typologie de Vardi et Weitz (2004).

Tableau 3 : Typologie de Vardi et Weitz (2004)

Catégorie de comportements contre-productifs	Exemples de comportements
Comportements de type S (<i>self</i>) : Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'individu	<i>Vol, harcèlement envers ses collègues</i>
Comportements de type O (<i>organization</i>) : Comportements qui ont tendance à profiter principalement à l'organisation	<i>Falsification de données pour augmenter les chances de l'organisation d'obtenir un contrat</i>
Comportements de type D (<i>damage</i>) : Comportements qui ont tendance à infliger des dommages autant aux individus qu'à l'organisation	<i>Sabotage d'équipement, violence physique</i>

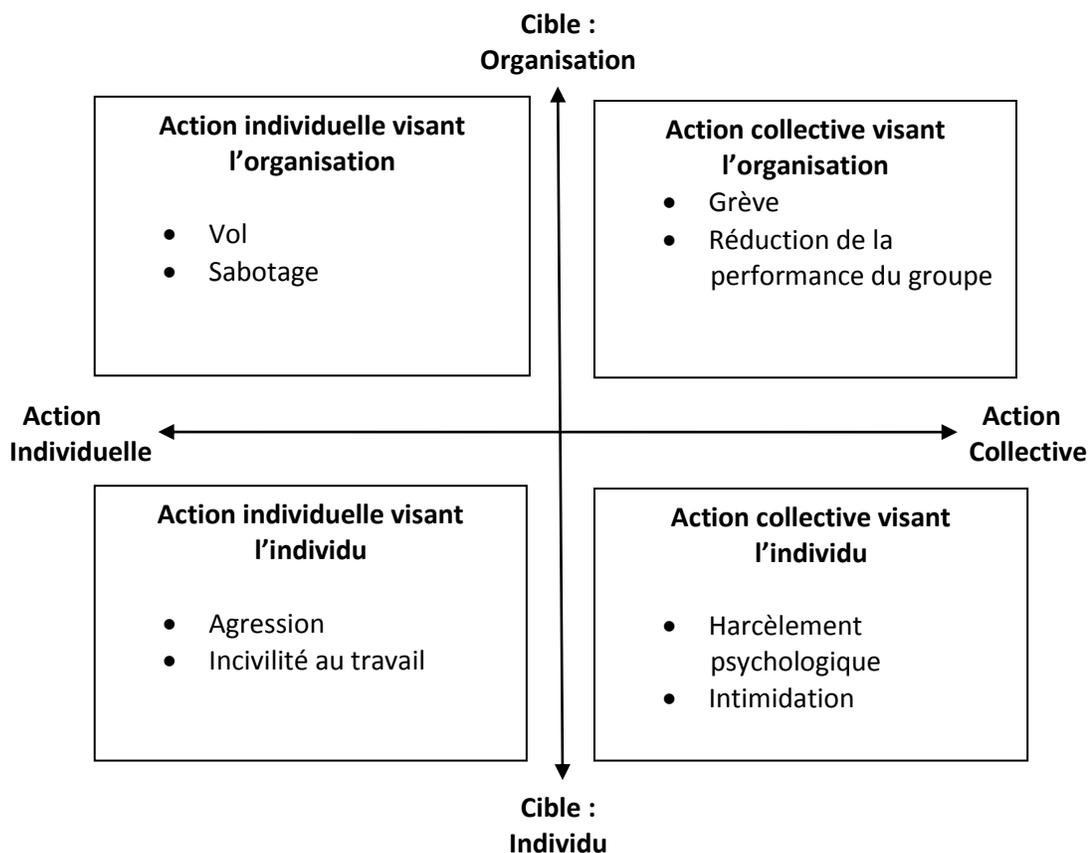
Source : adapté et traduit de Vardi et Weitz (2004)

1.2.4 La typologie de Kelloway et al. (2010)

Plus récemment, Kelloway et al. (2010) ont développé une typologie basée sur l'étude des comportements contre-productifs de Robinson et Bennett (1995), à laquelle ils ont intégré des éléments de la littérature sur les comportements de protestation (Kelloway, Francis, Catano et Teed, 2007; Klandermans, 1997; Wright, Taylor et Moghaddam, 1990). Selon eux, cette intégration est pertinente, dans la mesure où les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme un moyen de protestation, soit pour exprimer de l'insatisfaction envers une situation, attirer l'attention sur celle-ci ou la corriger (Kelloway et al., 2010). De plus, l'intégration de modèles de protestation dans l'étude des comportements contre-productifs est cohérente avec la littérature avançant que l'injustice perçue est un prédicteur important de comportements contre-productifs. Ils rappellent d'ailleurs que le terme « sabotage » est né au début de la révolution industrielle, alors que des travailleurs belges ont brisé de la machinerie en y lançant leurs sabots dans le but de

protester contre leurs conditions de travail insatisfaisantes. Ainsi, les cas de sabotage pour protester contre ses conditions de travail représentent les premiers cas de comportements contre-productifs étudiés (Kelloway et al., 2010). À l'instar de Robinson et Bennett (1995), Kelloway et al. (2010) ont regroupé les comportements contre-productifs au sein de quatre quadrants, délimités par deux axes, dont l'un représente aussi la cible du comportement (individu vs organisation). C'est davantage par le biais de l'autre axe que la typologie de Kelloway et al. (2010) se démarque de celle de Robinson et Bennett (1995), puisqu'ici, l'axe des abscisses représente plutôt un continuum allant de l'action individuelle à l'action collective. Ainsi, le quadrant de l'action individuelle visant l'organisation inclut, par exemple, le vol et le sabotage. Le quadrant de l'action collective visant l'organisation comprend, entre autres, la grève et le ralentissement de travail. Le quadrant de l'action individuelle visant l'individu regroupe notamment l'agression et l'incivilité au travail. Finalement, le quadrant de l'action collective visant un individu inclut, entre autres, le harcèlement psychologique et l'intimidation. La figure 2 présente la typologie de Kelloway et al. (2010).

Figure 2 : Typologie de Kelloway et al. (2010)



Source : adapté et traduit de Kelloway et al. (2010, p.22)

1.2.5 Les typologies de comportements contre-productifs dans un contexte d'équipes de travail

Si la vaste majorité de la littérature sur les comportements contre-productifs a été développée sans égards au mode d'organisation du travail déployé dans l'entreprise, certains chercheurs se sont intéressés spécifiquement aux comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe. Il s'avère pertinent de tenir compte du mode d'organisation du travail pour juger de la nature contre-productive de certains comportements. En effet, certains comportements peuvent se révéler contre-productifs dans un contexte d'équipe, alors qu'ils ne le seraient pas dans un contexte où les individus dépendent peu les uns des autres pour réaliser leur travail. C'est le cas de l'individualisme. D'autres comportements peuvent se révéler contre-productifs dans n'importe quel contexte

de travail, mais voient leurs conséquences négatives amplifiées dans un contexte dans lequel les individus sont interdépendants en regard de l'exécution de leurs tâches, comme par exemple les conduites d'agression.

Par ailleurs, dans un contexte de travail en équipe, les comportements contre-productifs peuvent devenir une réalité collective. Lorsque des comportements contre-productifs sont adoptés dans une équipe, un effet de contamination tend à s'opérer. L'effet de contagion se manifeste lorsqu'un ou des membres qui sont témoins de comportements contre-productifs adoptés par un ou plusieurs de leurs coéquipiers ont tendance à reproduire les mêmes comportements (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Il faut noter cet effet de contagion peut aussi être accompagné d'un phénomène d'amplification, lorsque les comportements adoptés par mimétisme sont plus prononcés que les comportements d'origine. L'adoption de comportements contre-productifs, dans un contexte d'équipe, devient ainsi un phénomène de groupe. Des typologies propres à un contexte d'équipe ont donc été développées par des chercheurs. Celles de Pearce et Giacalone (2003) et d'Aubé et al. (2009) sont présentées dans les prochaines sections.

1.2.5.1 La typologie de Pearce et Giacalone (2003)

En se basant sur le concept d'anti-citoyenneté organisationnelle de Fisher et al. (1992), Pearce et Giacalone (2003) proposèrent le concept d'anti-citoyenneté d'équipe, qu'ils ont défini comme « la propension des membres d'une équipe à adopter des comportements qui empêchent le fonctionnement efficace de l'équipe et la performance » (traduction libre de Pearce et Giacalone, 2003 : 65). Les comportements jugés « anti-citoyens » dans un contexte de travail en équipe sont classifiés selon quatre dimensions. La première, la résistance (*defiance*), regroupe tous les comportements d'équipiers ayant pour but de défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe, de résister à l'influence du leader ou de remettre en question son autorité. La deuxième dimension, la plainte (*complaining*), renvoie à la tendance à se plaindre constamment ou de façon exagérée. Les troisième et quatrième dimensions, soit l'évitement à l'emploi et l'évitement à la tâche, rejoignent le concept de flânerie sociale (*social loafing*). L'évitement à l'emploi (*avoiding work*) regroupe les absences injustifiées, qui visent à éviter l'accomplissement du travail. Cette dimension comprend autant les retards, les départs hâtifs que l'absentéisme à proprement parler.

L'évitement de la tâche (*avoiding the job*), quant à elle, fait référence au fait de ne pas accomplir ses tâches, en feignant d'être occupé à d'autres tâches par exemple. Même si leur typologie fait écho au travail en équipe, elle peut s'appliquer à d'autres formes d'organisation du travail. La typologie de Pearce et Giacalone (2003) est présentée au tableau 4.

Tableau 4 : Typologie de Pearce et Giacalone (2003)

Dimension	Exemple
La résistance	<i>Défier l'autorité du gestionnaire de l'équipe</i>
La plainte	<i>Se plaindre</i>
L'évitement de l'emploi	<i>Éviter l'emploi en général</i>
L'évitement de la tâche	<i>Éviter d'accomplir ses tâches spécifiques</i>

Source : adapté et traduit de Pearce et Giacalone (2003)

1.2.5.2 La typologie d'Aubé et al. (2009)

La typologie d'Aubé et al. (2009) regroupe quatre comportements contre-productifs qui, en contexte de travail en équipe, se révèlent comme étant particulièrement nuisibles. Ainsi, lorsque l'interdépendance et la collaboration sont nécessaires à l'exécution du travail, ces comportements affectent négativement l'efficacité groupale, par différents mécanismes. Cette typologie est le fruit d'une revue de la littérature sur les comportements contre-productifs, l'efficacité groupale, les conflits et les phénomènes groupaux. Elle prend d'ailleurs assise sur les travaux de De Leon (2001), Keyton (1999), Latané, Williams et Harkins (1979), Locke et al. (2001) ainsi que ceux de Pearce et Giacalone (2003), entre autres.

La première dimension de la typologie d'Aubé et al. (2009) est le parasitisme, qui renvoie en partie aux manifestations du phénomène de groupe qu'est la flânerie sociale (*social loafing*). C'est Maximilien Ringelmann, agronome, qui fut le premier à mettre en évidence ce phénomène, en 1913, alors qu'il demanda à des étudiants de tirer sur une corde et mesura la force de traction de chaque individu. Ses résultats montrèrent que les étudiants avaient tendance à fournir un effort moindre lorsqu'ils tiraient en groupe plutôt que seuls. Ceci s'expliquerait par la théorie de l'impact social de Latané (1981), selon laquelle l'effort

fourni par un individu est inversement proportionnel à la taille du groupe. Le parasitisme se distingue cependant de la flânerie sociale du fait que celle-ci est un phénomène inconscient, alors que les comportements de parasitisme sont plus délibérés. Ils s'observent lorsqu'un individu diminue volontairement ses efforts en contexte de groupe, comparativement à lorsqu'il travaille seul (Latané et al., 1979). Il s'avère que plus la taille du groupe augmente, moins les contributions individuelles sont mises en évidence et plus les membres ont tendance à diminuer leurs efforts, sans crainte d'être démasqués (Latané et al., 1979 ; Price, Harrison et Gavin, 2006). Les manifestations du parasitisme peuvent prendre plusieurs formes : prendre des pauses trop fréquentes, ne pas s'appliquer à fournir un travail de qualité, manquer de sérieux et de préparation, trouver des excuses afin d'éviter certaines responsabilités, laisser une autre personne faire une partie de son travail, s'absenter plus longtemps que nécessaire afin de vaquer à des occupations personnelles, etc. (Aubé et Rousseau, 2009; Aubé et al., 2009; Bennett and Robinson, 2000; Jassawalla, Sashittal et Malshe, 2009; Locke et al., 2001; Murphy, Wayne, Liden et Erdogan, 2003; Price et al., 2006; Tan et Tan, 2008; Vardi et Weitz, 2004). Ces comportements affectent l'efficacité du groupe (Aubé et al., 2009), sans parler de l'impact négatif sur le climat de travail au sein de l'équipe, alimenté par la perception d'injustice qu'ont certains coéquipiers qui maintiennent leur niveau d'effort, ou qui doivent l'augmenter pour pallier la diminution de l'effort d'un des leurs. D'autres coéquipiers auront tendance à carrément diminuer eux aussi leurs propres efforts dans le but de rétablir l'équilibre des contributions individuelles, exacerbant encore plus l'impact des comportements de parasitisme sur la performance du groupe. Le parasitisme s'avère donc, en contexte de travail en équipe, particulièrement néfaste.

L'agression interpersonnelle regroupe les comportements susceptibles de porter atteinte à l'intégrité physique ou psychologique d'un coéquipier. Ce comportement a été l'objet d'un grand intérêt de la part des chercheurs, notamment depuis le début des années 2000 (ex. : Beech et Leather, 2006; Chappell et Di Martino, 1998; Einarsen, 2005; Griffin et Lopez, 2005; Hirigoyen, 2001; Hoel, Faragher et Cooper, 2004; Matthiesen et Einarsen, 2004; Roland et Idsøe, 2001; Salin, 2005; Soares, 2002; Tehrani, 2004; Varhama et Björkqvist, 2004; Waddington, Badger et Bull, 2005; Zapf, Einarsen, Hoel et Vartia, 2003). L'enrichissement des connaissances sur les conséquences négatives de l'agression au travail, autant chez les

témoins que chez les victimes, a contribué à la reconnaissance de l'agression au travail comme véritable problème social dans les organisations (Jauvin, Cousineau et Vézina, 2011). Ce problème s'explique en partie par le cercle vicieux de violence que l'agression interpersonnelle crée, surtout au niveau de l'agression psychologique, la forme d'agression la plus répandue (Aubé et Rousseau, 2011; Bennett et Robinson, 2000; Courcy et al., 2004; Dagenais, 2007). En effet, il appert que les émotions ressenties par les victimes de harcèlement (ex. : frustration, humiliation, impuissance) les poussent à adopter les mêmes comportements d'agression que leurs agresseurs (Ayoko, Callan et Hartel, 2003). Plus préoccupant encore, les témoins de ces agressions seraient tout aussi enclins à reproduire les comportements observés, même s'ils n'en sont pas victimes. Il va sans dire que l'interdépendance qui caractérise le travail en équipe peut exacerber ces phénomènes. De plus, cette interdépendance rend difficile, voire impossible, l'évitement de l'agresseur, aggravant ainsi les impacts négatifs sur la ou les victimes.

La troisième dimension, la survalorisation personnelle, consiste en la tendance d'un membre à mettre de l'avant ou à surestimer la valeur de son propre travail par rapport à celui des autres (Aubé et al., 2009). Parfois appelée le « syndrome de la diva », la survalorisation personnelle se manifeste de différentes façons, dont celles de s'attribuer injustement tous les mérites pour les succès de l'équipe, de dénigrer le travail de ses collègues ou de se vanter de la qualité de son propre travail par rapport à celui des autres. Les « divas » font ainsi de l'ombre à leurs coéquipiers en prenant tout le mérite pour des succès de groupe ou en dénigrant le travail des autres devant des gestionnaires pour bien paraître (Bélaïr-Cirino, 2013). Ces comportements engendrent souvent un climat de compétition au sein de l'équipe. Un tel climat, dans un contexte de travail individuel, peut être un moteur de productivité. Par contre, au sein d'une équipe de travail, un climat de compétition nuit à la cohésion groupale et ultimement, à l'efficacité. En effet, les comportements de survalorisation personnelle contribueront, à la longue, à l'adoption par les membres de l'équipe d'attitudes davantage tournées vers la compétition, qui s'avèreront difficilement compatibles avec l'esprit de collaboration nécessaire au succès de l'équipe. Si une certaine compétition peut être bénéfique pour l'équipe, l'excès peut certainement diminuer le rendement tout en nuisant à la qualité de vie. Les gestionnaires

d'équipes de travail doivent donc être à l'affût de ce phénomène et intervenir rapidement en cas de dérapages, notamment dans des situations où les membres de l'équipe sont en concurrence quant aux rétributions.

Finalement, l'utilisation déficiente des ressources renvoie aux comportements liés à une utilisation inadéquate des ressources mises à la disposition des équipiers (Aubé et al., 2009). Ces comportements se manifestent de différentes façons telles que gaspiller les ressources, briser le matériel, voler des biens et ignorer les règles de sécurité inhérentes à l'utilisation de l'équipement (Aubé et Rousseau, 2008). Même si les comportements liés à l'utilisation déficiente des ressources ne visent pas directement à causer du tort aux membres de l'équipe, ils nuisent tout de même au travail de l'ensemble de l'équipe et créent un climat de suspicion (Aubé et Rousseau, 2008). D'ailleurs, Farmer et al. (2008) avancent qu'une utilisation adéquate des ressources mises à la disposition d'une équipe, qu'elles soient humaines, matérielles ou financières, est un des « traits de caractère » d'une équipe efficace. Ils ajoutent que non seulement les comportements liés à une utilisation adéquate des ressources permettent à tous les membres de l'équipe d'exécuter leurs tâches, mais le respect qu'ils démontrent à l'égard de ces ressources peut inciter l'organisation à mettre à leur disposition plus de ressources. Ainsi, les conduites d'utilisation déficiente des ressources peuvent nuire doublement à l'équipe, en privant les membres des ressources nécessaires à l'exécution de leur travail, les ressources étant souvent partagées, mais aussi en limitant l'offre de ces ressources par l'organisation, qui perçoit alors l'équipe comme négligente en regard des biens qu'elle met à sa disposition. Par ailleurs, Howden et Kopiec (2000) avancent que limiter les ressources, en s'assurant qu'elles soient en nombre suffisant pour éviter leur monopolisation par un seul membre, peut favoriser une interdépendance positive entre les coéquipiers en les obligeant à partager. La typologie d'Aubé et al. (2009) est présentée au tableau 5.

Tableau 5 : Typologie d'Aubé et al. (2009)

Dimension	Exemples
Parasitisme	<i>Laisser quelqu'un d'autre faire notre part du travail</i> <i>Feindre des motifs pour éviter d'accomplir une tâche ou d'assumer de nouvelles responsabilités</i> <i>Arriver en retard aux réunions</i> <i>Diminuer délibérément son rythme de travail ou ses efforts</i> <i>Prendre des pauses trop longues ou fréquentes</i> <i>Vaquer à des occupations personnelles sur les heures de travail</i>
Agression interpersonnelle	<i>Intimider, humilier, mépriser un coéquipier</i> <i>Propager des rumeurs sur un coéquipier</i> <i>Faire des remarques désobligeantes ou à caractère racial, religieux ou sexuel à un coéquipier;</i> <i>Éviter, ignorer ou bouder un coéquipier;</i> <i>Être agressif physiquement ou verbalement, ou menacer un équipier</i>
Survalorisation personnelle	<i>Minimiser la valeur du travail d'un coéquipier</i> <i>Vanter ses propres contributions de manière exagérée</i> <i>Jeter le blâme indûment sur un coéquipier pour des erreurs commises au sein de l'équipe</i> <i>S'attribuer tous les mérites lorsque l'équipe connaît un succès</i>
Utilisation déficiente des ressources	<i>Briser ou voler de l'équipement</i> <i>Faire preuve de négligence à l'égard des ressources mises à la disposition de l'équipe</i> <i>Gaspiller les ressources mises à la disposition de l'équipe</i>

Source : Aubé et al. (2009)

1.3 LES ANTÉCÉDENTS DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

Un grand nombre d'études portent sur les antécédents des comportements contre-productifs, dans la volonté d'en réduire l'occurrence ou de les prévenir (Bordia, Restubog, et Tang, 2008; Detert, Trevino, Burris et Andiappam, 2007; Lau, Au et Ho, 2003; Leblanc et al., 2004; Marcus et Schuler, 2004; Martinko, Gundlach et Douglas, 2002; Norbert, Franziska, Laurenz, Stephanie et Nicola, 2010; Pearce et Giacalore, 2003; Vardi et Weitz, 2004). Ces recherches ont toutes contribué à une meilleure compréhension de ce qui pousse les individus à adopter de tels comportements pour ainsi permettre aux organisations d'agir directement à la source du problème. À l'instar des comportements eux-mêmes, les chercheurs ont regroupé les antécédents des comportements contre-productifs en différentes catégories. Même si les catégories diffèrent d'un chercheur à l'autre, les

antécédents sont généralement regroupés selon des facteurs individuels ou situationnels. L'essentiel de ces facteurs est présenté ci-dessous.

1.3.1 Les facteurs individuels

Selon certains chercheurs, les comportements contre-productifs peuvent être expliqués essentiellement par les traits de personnalité, les croyances et les attitudes, ainsi que les caractéristiques démographiques (Berry et al., 2007; Dalal, 2005; Hershcovis et al., 2007; Lau et al., 2003; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Greenberg, 1995; Sackett et DeVore, 2001).

1.3.1.1 Les caractéristiques démographiques

Au niveau des caractéristiques démographiques, des chercheurs ont montré des corrélations négatives entre l'âge, l'expérience de travail, l'ancienneté, le niveau de scolarité, et différents comportements contre-productifs dont le vol, la déviance de production, l'absentéisme, l'agression au travail, et la déviance de propriété (Berry et al., 2007; Hershcovis et al., 2007; Lau et al., 2003; Robinson et Greenberg, 1995). Il faut noter que Murphy (1993) invite à la prudence quant à l'interprétation des résultats d'études démontrant, par exemple, que des employés jeunes, avec peu d'expérience au sein de l'organisation, ayant un statut temps partiel et occupant des emplois moins rémunérés sont plus enclins à adopter des comportements contre-productifs (Hollinger et Clark, 1982). Il affirme qu'il peut s'avérer difficile de déterminer si l'adoption de tels comportements est liée, par exemple, à leur âge, ou plutôt à l'insatisfaction reliée à la nature de leurs emplois. En effet, les employés plus jeunes sont souvent ceux qui occupent les emplois « au bas de l'échelle » dans les organisations.

1.3.1.2 Les traits de personnalité

Les liens entre la personnalité et les comportements contre-productifs ont fait l'objet de plusieurs études (Hafidz, 2012). D'ailleurs, selon Mount et al. (2006), l'adoption de comportements contre-productifs est susceptible d'être influencée davantage par les traits de personnalité d'un individu que par des facteurs reliés à ses capacités. Cela s'explique par le fait que l'acte est souvent adopté par choix, la plupart des définitions de comportements contre-productifs faisant référence à une intention, tel que discuté précédemment. Ainsi,

certaines méta-analyses font état de liens positifs entre certains traits de personnalité et l'adoption de comportements contre-productifs. C'est le cas de l'affectivité négative (Dalal, 2005; Hershcovis et al., 2007), des personnalités colériques (Dalal, 2005), des personnalités de « type A »² (Neuman et Baron, 1998), de l'autocontrôle (Neuman et Baron, 1998) et du biais d'attribution hostile (Neuman et Baron, 1998). À l'inverse, d'autres traits de personnalité sont liés négativement à l'adoption de comportements contre-productifs tels que la conscience professionnelle, l'amabilité, la stabilité émotionnelle (Berry et al., 2007; Dalal, 2005; Sackett et DeVore, 2001) et l'affectivité positive (Dalal, 2005). Il est cependant intéressant de souligner que selon Marcus et Schuler (2004), la maîtrise de soi peut à elle seule faire diminuer considérablement l'influence des autres traits de personnalité sur l'adoption de comportements contre-productifs.

Par ailleurs, selon les psychologues Delroy Paulhus et Kevin Williams (2002), les traits de personnalité narcissiques, machiavéliques et psychopathes forment la base de tous les comportements nuisibles (Wolfsberger, 2015), leur donnant du même coup le nom de « triade noire » (*dark triad*). Le narcissique, qui tend à se surestimer grandement, serait plus enclin à adopter des comportements tels que la survalorisation personnelle. Il tend également à traiter les autres avec condescendance, avec toutes les conséquences néfastes que cela peut engendrer sur ses collègues, notamment dans un contexte d'équipe. Le machiavélique, caractérisé par l'envie de pouvoir, la froideur et l'égoïsme, serait particulièrement doué dans le domaine de la fraude. Le psychopathe, quant à lui, enfreint aussi les règles, mais de manière beaucoup plus impulsive. De nature plus agressive, il a un penchant pour le harcèlement psychologique et la consommation d'alcool ou de drogue. Ces traits de personnalité caractériseraient ainsi les personnes qui se révèlent comme étant nuisibles ou carrément toxiques dans leurs relations sociales, avec pour dénominateur commun le fait qu'elles adoptent toutes des comportements exploités dans des situations interpersonnelles.

² Définies par Friedman et Rosenman (1959) comme une conduite caractérisée par une hyperactivité, un sentiment d'urgence, un énervement facile, ou un hyper-investissement professionnel.

1.3.1.3 Les croyances et attitudes

Au niveau des croyances et attitudes, la méta-analyse de Lau et al. (2003) a démontré que l'attitude d'acceptation à l'égard du vol, l'attitude de tolérance envers la déviance sociale, l'attitude d'acceptation à l'égard de la violence et l'attitude négative à l'égard du travail sont liées positivement à l'émergence de certains comportements contre-productifs, comme le vol, l'absentéisme et la consommation d'alcool ou de drogue. Par ailleurs, la satisfaction au travail, qui se définit selon Locke (1976 : 1300) comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation d'une expérience de travail particulière », serait liée négativement à certains comportements contre-productifs tels que l'agression interpersonnelle, l'absentéisme, le vol et la déviance de production (Hershcovis et al., 2007; Lau et al., 2003). Ainsi, un individu peu satisfait est plus susceptible d'adopter des comportements contre-productifs.

1.3.2 Les facteurs situationnels

Au niveau des facteurs situationnels, des chercheurs ont démontré des liens significatifs entre, d'une part, les comportements contre-productifs et, d'autre part, certaines caractéristiques organisationnelles, pratiques de supervision et modes d'organisation du travail.

1.3.2.1 Les caractéristiques organisationnelles

Des corrélations significatives ont été démontrées entre certains comportements contre-productifs et certaines caractéristiques organisationnelles (Berry et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, Wesson, Porter, Conlon et Ng, 2001; Hershcovis et al., 2007; Lau et al., 2003). C'est la méta-analyse de Lau et al. (2003) qui représente l'apport le plus important quant à ces liens. Ils ont entre autres mis de l'avant que le type d'organisation peut avoir un impact sur l'adoption de certains comportements contre-productifs. Par exemple, une organisation plus « organique », caractérisée par des contrôles moins rigides, serait liée positivement au vol, tandis que la violence au travail serait plus présente dans les organisations du secteur public. Quant aux grandes organisations, les retards et la consommation d'alcool y seraient plus fréquents. Aussi, l'accessibilité du matériel encouragerait le vol. Finalement, l'insécurité d'emploi et la surcharge de travail seraient des vecteurs d'absentéisme et de consommation d'alcool ou de drogue. Il faut

cependant préciser que d'autres caractéristiques organisationnelles peuvent contribuer à réduire l'adoption de certains comportements contre-productifs. Par exemple, Lau et al. (2003) ont démontré que les politiques contre le vol sont négativement liées au vol et il en est de même au sujet des politiques sur l'absentéisme.

Par ailleurs, il faut souligner que tout un pan de la littérature sur les antécédents des comportements contre-productifs est consacré aux perceptions de justice interactionnelle, procédurale et distributive, qui seraient liées négativement aux comportements contre-productifs. La justice interactionnelle fait référence aux aspects de la communication comme la politesse, l'honnêteté et le respect (Tyler et Bies, 1990). Ainsi, la perception de justice interactionnelle est corrélée négativement aux comportements contre-productifs (Berry et al., 2007; Colquitt et al., 2001; Herscovis et al. 2007; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Greenberg, 1995). En ce qui a trait à la justice procédurale, certains chercheurs ont montré que les perceptions à l'égard des règles et procédures relatives aux décisions en matière d'allocation des ressources sont corrélées négativement aux comportements contre-productifs (Berry et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Herscovis et al., 2007; Konovsky, 2000). Quant aux perceptions de justice distributive, elles seraient aussi liées négativement aux comportements contre-productifs (Berry et al., 2007; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt et al., 2001; Herscovis et al., 2007; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Bennett, 1995; Robinson et Greenberg, 1995; Sackett et DeVore, 2001). Ainsi, un individu qui juge ses rétributions (salaire, promotion, reconnaissance, conditions de travail, etc.) comme étant inéquitables serait plus enclin à adopter des comportements contre-productifs tels que le vol, le sabotage, les comportements de représailles et le parasitisme. Même si la plupart des études sur la justice distributive ont considéré l'ensemble des rétributions, une étude de Rynes, Gerhart et Minette (2004) démontre que c'est le salaire qui est le type de rémunération le plus valorisé et qui influence le plus les attitudes et comportements au travail.

1.3.2.2 Les pratiques de supervision

Certaines pratiques de supervision et styles de leadership ont été associés aux comportements productifs, tandis que d'autres sont susceptibles de favoriser l'adoption de comportements contre-productifs (Detert et al., 2007; Lau et al., 2003; Martinko et al.,

2002; O'Boyle, Forsyth et O'Boyle, 2011; Spector et Fox, 2010; Vardi et Weitz, 2004). Ainsi, Detert et al. (2007) ont démontré que la surveillance abusive, soit la perception d'un individu envers la démonstration, par ses supérieurs, de comportements hostiles verbaux et non verbaux (excluant les contacts physiques), est un facteur pouvant favoriser la contre-productivité. Aussi, un style de leadership dit « autocratique », caractérisé une prise de décision exclusive au leader et par l'utilisation du pouvoir comme arme de coercition, est plus susceptible d'engendrer des comportements contre-productifs, comme le vol (Lau et al., 2003). Spector et Fox (2010) posent aussi un regard sur le leadership autocratique comme un vecteur de comportements contre-productifs, et de façon plus large, sur l'influence que peuvent exercer certaines personnes dans une organisation. Selon eux, les comportements contre-productifs ne sont pas justifiés par une réelle volonté de nuire, mais sont adoptés en réaction à des pressions externes. Ainsi, le contrôle exercé par un leader autoritaire peut engendrer de la colère chez ses subordonnés, ce qui pourrait provoquer l'adoption de comportements contre-productifs. À l'opposé, un style de supervision « laisser-faire », voire nonchalant, est associé à un plus haut taux d'absentéisme et de consommation d'alcool ou de drogue. Par ailleurs, certaines pratiques de supervision pourraient réduire l'occurrence des comportements contre-productifs. En effet, il a été démontré que les pratiques de soutien, de régulation et d'habilitation de la typologie de Rousseau (2007) sont négativement liées à l'adoption de comportements d'agression interpersonnelle et de survalorisation personnelle (Lambert, 2011). Ces résultats ne sont guère surprenants, étant donné que certaines dimensions de ces pratiques font écho au leadership transformationnel, qui se distingue du leadership autocratique en raison de son accent, entre autres, sur le développement de comportements citoyens chez les subordonnés (Howell et Avolio, 1993; Lowe, Kroeck et Sivasubramaniam, 1996; Waldman, Ramirez, House et Puranam, 2001).

1.3.2.3 Les facteurs liés aux équipes de travail

Comme mentionné précédemment, les comportements contre-productifs peuvent être un phénomène collectif. En effet, certains comportements peuvent se révéler contre-productifs dans un contexte d'équipe, alors qu'ils ne le seraient pas (ou moins) dans un contexte où les individus dépendent peu les uns des autres pour réaliser leur travail. Aussi, les effets négatifs de certains comportements sont susceptibles d'être amplifiés dans un mode

d'organisation du travail axé sur l'interdépendance. Finalement, lorsque des comportements contre-productifs sont adoptés au sein d'une équipe de travail, un effet de contamination peut s'opérer, si un ou des membres qui en sont témoins reproduisent les mêmes comportements (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Cette contagion peut aussi être accompagnée d'un effet d'amplification si les comportements reproduits sont plus prononcés que les comportements d'origine. Ainsi, parce que les comportements contre-productifs peuvent être considérés comme une réalité collective, il est intéressant d'explorer certaines caractéristiques d'équipe pouvant contribuer à leur adoption au sein d'une équipe de travail telles que la taille de l'équipe, le style de supervision et la dynamique interne de l'équipe.

D'abord, il a été démontré que la taille d'une équipe de travail influence l'adoption de comportements contre-productifs. En effet, dans une étude de 2011, Aubé, Rousseau et Tremblay ont démontré que la taille d'une équipe est reliée positivement à trois des quatre comportements contre-productifs d'équipiers de la typologie d'Aubé et al. (2009), présentée précédemment. Ainsi, la présence de comportements liés au parasitisme, à l'agression interpersonnelle et à la survalorisation personnelle est accentuée à mesure que la taille d'un groupe augmente. Ces résultats ne sont guère surprenants. En effet, il a été précisé précédemment que le parasitisme se manifeste lorsque les contributions individuelles sont moins mises en évidence dans un groupe, ceci se produisant au fur et à mesure que sa taille augmente (Latané et al., 1979 ; Price et al., 2006). Pour ce qui est de l'agression interpersonnelle, il y a plusieurs explications possibles. Le travail en équipe réunissant plusieurs personnes qui travaillent ensemble à l'atteinte d'objectifs communs, il va sans dire que ces personnes sont en relation interpersonnelle de façon constante, et que le nombre de ces relations augmente en fonction de la taille de l'équipe. Or, Amason et Sapienza (1997) ont mis de l'avant que les désaccords peuvent s'avérer ainsi plus fréquents et donner naissance à des conflits. Ces conflits peuvent générer de la frustration et contribuer à l'adoption de comportements d'agression (Chen et Spector, 1992). Quant à la survalorisation personnelle, le fait que les contributions individuelles deviennent moins visibles au fur et à mesure que la taille de l'équipe augmente favoriserait des comportements visant à se distinguer des autres et à mettre en lumière ses propres

contributions (Badea, Jetten, Czukor et Askevis-Leherpeux, 2010; Leonardelli, Pickett et Brewer, 2010), afin de satisfaire son besoin de différenciation (Brewer, 1991).

Le style de supervision adopté par le leader de l'équipe peut aussi contribuer dans une certaine mesure à l'adoption de comportements contre-productifs. Ainsi, certaines pratiques de gestion telles que la gestion en silo, le favoritisme et l'autocratie sont susceptibles de générer des comportements contre-productifs (Aubé et Rousseau, 2016). La gestion en silo est caractérisée par un leader qui met davantage l'accent sur l'atteinte d'objectifs individuels que sur l'atteinte d'objectifs collectifs. À l'instar de la survalorisation personnelle, il attribue également le succès de l'équipe à un seul membre ou quelques-uns. Il entretient aussi des relations individuelles avec les membres de son équipe, au lieu d'établir des relations collectives avec l'équipe dans son ensemble. Un leader qui adopte des pratiques liées au favoritisme accorde de façon systématique plus d'attention et de privilèges (par exemple des congés, de la formation ou des responsabilités) à certains membres de son équipe qu'à d'autres. Il investit aussi davantage dans les membres qui présentent, selon sa perception, le plus de potentiel. Finalement, le leader autocrate monopolise le temps de parole dans les réunions, prend les décisions sans consulter les membres de son équipe, se montre inflexible dans l'application des méthodes de travail et met l'accent seulement sur les fautes et les erreurs commises par les membres, et non sur les succès, ce qui favorise l'adoption de comportements contre-productifs au sein des membres de son équipe (Pearce et Giacalone, 2003).

Finalement, la dynamique interne de l'équipe peut engendrer l'adoption de comportements contre-productifs. Comme mentionné précédemment, une dynamique interne caractérisée par des conflits fréquents entre les membres, qui génèrent de la frustration chez ceux-ci, peut contribuer à l'adoption de comportements contre-productifs (Chen et Spector, 1992). Il en est de même pour une dynamique d'équipe qui se distingue par un désengagement de des membres envers leur équipe, celui-ci étant lié positivement aux comportements contre-productifs (Pearce et Giacalone, 2003). Ainsi, un bas niveau de cohésion groupale, lié à un niveau d'engagement peu élevé des membres envers les objectifs de l'équipe, contribue à l'adoption de comportements contre-productifs. Quant aux normes du groupe, il faut

souligner que le groupe peut exercer des pressions normatives favorisant l'adoption de comportements contre-productifs d'équipiers (Robinson et Greenberg, 1995). En effet, lorsque ce type de comportements est toléré, voire encouragé, les équipiers seraient plus enclins à adopter de telles conduites. D'ailleurs, certaines méta-analyses et recensions d'écrits ont démontré que les normes de déviance au travail peuvent expliquer l'adoption de comportements contre-productifs (Lau et al., 2003; Neuman et Baron, 1998; Robinson et Greenberg, 1995; Sackett et DeVore, 2001).

1.4 LES CONSÉQUENCES DES COMPORTEMENTS CONTRE-PRODUCTIFS

La présente section fait état des conséquences individuelles des comportements contre-productifs et celles liées à l'efficacité au travail. Il faut souligner d'entrée de jeu que les conséquences des comportements contre-productifs sur le travail ont fait l'objet d'une attention des chercheurs beaucoup plus soutenue, en comparaison avec les conséquences humaines (Aubé et al., 2009).

1.4.1 Les conséquences individuelles

Les conséquences individuelles des comportements contre-productifs s'articulent principalement autour de la détresse psychologique, des attitudes négatives par rapport au travail et de la méfiance (Aubé et al., 2009; Cole, Walter et Bruch, 2008; Felps, Mitchell et Byington, 2006; Mama, 2006; Milam, Spitzmueller et Penney, 2009; Vardi et Weitz, 2004; Zapf et al., 1996). Il faut cependant souligner que les conséquences de l'agression interpersonnelle sont largement documentées, en comparaison avec d'autres comportements contre-productifs. Ceci n'est pas surprenant, étant donné que les conséquences des actes d'agression sont, sans contredit, celles qui sont les plus dommageables sur les victimes, en ce sens qu'elles incluent la mort. En effet, plus de 1000 personnes ont été victimes de meurtre au travail en 1992 (Rigdon, 1994). De plus, il est reconnu que le tort causé par les actes d'agression peut s'étendre, dans le temps, bien au-delà de l'événement initial (Courcy et Savoie, 2003).

Les comportements contre-productifs sont susceptibles d'entraîner de la détresse psychologique chez ceux qui en sont victimes. La détresse psychologique est caractérisée

par une prédominance de l'affect négatif chez un individu, en comparaison avec l'affect positif (Agouri, 2011). L'affect d'un individu est composé des attitudes, des humeurs et des émotions (Felps et al., 2006). Dans un état de détresse psychologique, ces dimensions prennent diverses formes telles que le stress, l'anxiété, la dépression, la fatigue psychologique, une baisse de confiance en soi, les sentiments d'humiliation et de culpabilité, les pensées obsessives, le sentiment d'impuissance, les problèmes psychosomatiques tels que l'insomnie et les cauchemars, les douleurs physiques et les difficultés à se concentrer (Lewis, Coursol et Herting Wahl, 2002; Leymann et Gustafsson, 1996; Niedl, 1996). Lewis et al. (2002), par une recension des écrits, ont également mis en lumière que la fréquence des agressions amplifie la gravité de ces symptômes. Comme mentionné précédemment, l'agression interpersonnelle est maintenant reconnue comme un véritable problème social dans les organisations, en raison notamment du fait que ses conséquences humaines ne se limitent pas aux victimes. En effet, les témoins de comportements d'agression peuvent aussi souffrir de détresse psychologique, en voyant leur niveau de stress augmenter; ils rapportent également une diminution de leur confiance en soi et de leur niveau de satisfaction générale (Lewis et al., 2002; Lim, Cortina et Magley, 2008). La détresse psychologique a aussi un effet pervers en engendrant une certaine contagion. En effet, des recherches empiriques ont démontré l'observation des expressions d'un collègue peut à elle seule faire naître les mêmes émotions chez celui qui les constate (Felps et al., 2006). En d'autres termes, un individu qui, par exemple, observe des expressions faciales de colère, devient rapidement colérique (Dimberg et Ohman, 1996). Selon Hatfield, Cacioppo et Rapson (1994 : 5), l'affect « se diffuse de façon non intentionnelle, incontrôlable et inconsciente ». Or, ce phénomène est exacerbé lorsqu'il s'agit d'expressions faciales reliées à un affect négatif. Ceci pourrait s'expliquer par le « biais de la négativité », selon lequel les individus accordent plus d'attention aux personnes dites « négatives » (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer et Vohs, 2001; Rozin et Royzman, 2001). L'affect négatif tend également à se maintenir plus longtemps dans le temps que l'affect positif (Rein, McCraty et Atkinson, 1995), ce qui alimente cet effet de contagion de la détresse psychologique.

Les victimes de comportements contre-productifs peuvent aussi développer des attitudes négatives envers le travail, caractérisées par un faible niveau d'implication, d'engagement et de satisfaction. Les attitudes au travail, qui sont le reflet de la relation qu'entretient un individu avec l'organisation qui l'emploie, regroupent l'implication, l'engagement et la satisfaction (Voynnet Fourboul, 2010). L'implication fait référence à « une attitude intégrant des dimensions affective, calculée et parfois normative, qui peut se manifester dans différents domaines liés à l'expérience de travail de l'individu, et qui agit comme une force contraignante l'amenant à adopter des comportements spécifiques en relation avec ces domaines » (Lacroux, 2010 : 52). L'engagement organisationnel fait référence aux « rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail » (Neveu, 1996 : 63). Quant à la satisfaction, comme mentionné précédemment, elle se définit comme « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation d'une expérience de travail particulière » (Locke, 1976 : 1300). Ainsi, les attitudes au travail ont toutes pour antécédents, entre autres, des facteurs situationnels tels que les relations avec les collègues de travail. Lorsque la présence de comportements contre-productifs envenime ces relations, les attitudes au travail des victimes deviennent négatives et se manifestent entre autres par des retards, l'intention de quitter, le fait de quitter (*turnover*) et l'absentéisme (Mowday, Steers et Porter, 1982; Paillé, 2004).

L'adoption de comportements contre-productifs a également des conséquences importantes sur la confiance interpersonnelle, en générant de la méfiance. En effet, selon Felps et al. (2006), une des principales conséquences de l'agression interpersonnelle, peu importe la forme, est la diminution de la confiance de la ou des victimes, et du ou des témoins, s'il y a lieu, envers l'agresseur. Lorsque la collaboration avec l'agresseur est nécessaire à l'accomplissement d'une tâche, ceci peut s'avérer problématique, dans la mesure où l'attention du collègue de l'agresseur est davantage portée sur la « surveillance » de celui-ci que sur la tâche, et cette surveillance peut devenir une source importante de distraction envers le travail. L'impact des comportements d'agression sur les niveaux de confiance peut s'expliquer par la théorie de Geller (1999). Selon lui, sept ingrédients sont essentiels au développement et au maintien de la confiance entre les individus au travail : la communication, le souci de l'autre, la candeur, la transparence, l'engagement, le consensus

et l'éthique. Ainsi, il va sans dire que l'adoption de comportements contre-productifs mine plusieurs de ces ingrédients, par exemple le souci de l'autre ou l'éthique. À l'instar de l'affect négatif, la confiance interpersonnelle est « asymétrique », dans le sens qu'il est beaucoup plus facile de la compromettre que de la bâtir (Lewicki et Bunker, 1995). Aussi, puisque les attentes d'un individu veulent que ses collègues adoptent des comportements qui sont dignes de confiance, le constat de comportements contraires peut faire augmenter le niveau d'affect négatif par le biais d'émotions liées à la colère, l'anxiété et la peur, et ultimement causer de la détresse psychologique (Kramer et Wei, 1999).

1.4.2 Les conséquences liées à l'efficacité au travail

L'efficacité au travail s'est longtemps articulée autour du rendement, en le considérant comme sa principale dimension. Les conséquences des comportements contre-productifs sur cette facette de l'efficacité au travail seront présentées dans cette section. Par contre, la performance adaptative étant une dimension de l'efficacité de plus en plus reconnue, une section distincte explique les liens potentiels entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative.

1.4.2.1 Les conséquences sur le rendement

Comme mentionné précédemment, les conséquences des comportements contre-productifs sur le rendement sont largement documentées, en comparaison avec celles qui font référence aux individus. Les conséquences sur le rendement sont importantes et exercent une influence négative à différents niveaux, autant individuel, groupal qu'organisationnel. Sur le plan individuel, le rendement d'une victime ou témoin d'un collègue qui adopte un ou des comportements contre-productifs s'en trouve affecté. Selon Nield (1996), ceci s'explique par la réponse de l'individu face au dit comportement, qui peut soit opter pour l'attaque ou la fuite (*fight or flight response*). S'il contre-attaque, l'individu adopte un ou des comportements contre-productifs à son tour, dans une optique de riposte ou de protection (Dunlop et Lee, 2004; Fox et Spector, 2005). Ceci fait écho au phénomène de contagion discuté précédemment. Ainsi, pendant qu'il est occupé à « riposter », il ne réalise pas son travail. S'il opte pour la fuite, le continuum des conséquences sur son rendement va de la diminution de ses efforts jusqu'à l'intention de quitter, en passant par la négligence dans l'exécution de son travail, la diminution de ses

interactions avec ses collègues et l'absentéisme (Dunlop et Lee, 2004; Fox et Spector, 2005; Lim et al., 2008; Milam et al., 2009; Niedl, 1996). Il faut cependant préciser que certaines formes d'organisation du travail rendent la diminution des interactions avec les collègues difficile. C'est le cas notamment du travail en équipe. Comme mentionné précédemment, les interactions entre les membres et la collaboration nécessaires à l'accomplissement du travail rendent l'évitement du collègue qui adopte des comportements contre-productifs beaucoup plus difficile (Aubé et al., 2009), ce qui aggrave les conséquences néfastes des comportements contre-productifs. Ainsi, dans une telle situation, les conséquences sur le rendement de la victime s'en trouveront exacerbées.

Au niveau groupal, le rendement est aussi affecté lorsqu'un ou plusieurs membres de l'équipe adoptent des comportements contre-productifs. Aubé et Rousseau (2014) ont déterminé qu'un des mécanismes par lesquels les comportements contre-productifs influencent le rendement est la diminution de la collaboration. Deux théories sont mises de l'avant par les auteurs pour expliquer ce lien. D'abord, selon la théorie de l'échange social de Blau (1964), un individu « s'investit » dans une relation avec autrui que lorsqu'il perçoit que les bénéfices surpassent les coûts. Ainsi, la présence de comportements contre-productifs au sein d'une équipe peut rendre le « coût » de la collaboration plus élevé pour un membre que les bénéfices qu'il peut en retirer. Dans un tel cas, ses interactions avec son ou ses collègues qui adoptent des comportements contre-productifs s'en trouveront diminuées, ce qui affectera grandement la collaboration au sein de l'équipe, et ultimement le rendement de celle-ci. La théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989, 2011) peut aussi supporter théoriquement l'impact des comportements contre-productifs sur la collaboration au sein d'une équipe. Selon cette théorie, les individus ont naturellement tendance à protéger leurs ressources, c'est-à-dire « ce que les gens valorisent et qui leur permet d'obtenir et de protéger ce qu'ils apprécient » (Pailot, s.d. : 15). Ces ressources font référence, par exemple, aux compétences personnelles, aux traits personnels, aux objets et aux conditions de vie. Ainsi, une réaction de stress s'enclenchera chez celui qui fait face à une perte de ses ressources ou une menace de perte (Hobfoll, 2001), qu'il interprète alors comme la perte d'un « petit bout de soi » (Allouch, 1995). Dans le cadre de cette théorie, la présence de comportements contre-productifs dans un environnement de travail peut

aisément être associée à des événements stressants, du fait qu'ils menacent, par exemple, la sécurité ou l'intégrité de la victime. Dans un tel environnement, les membres d'une équipe se replient sur eux-mêmes dans le but de protéger leurs ressources, ce qui nuit à la collaboration.

Sur le plan organisationnel, les répercussions des comportements contre-productifs ont surtout été étudiées en lien avec la rentabilité. En effet, l'adoption de tels comportements engendre des coûts énormes pour les entreprises, qu'ils soient liés à la gestion des conflits, au taux de roulement ou à une réputation entachée (Fox et Spector, 2005; Lewis et al., 2002; Vardi et Weitz, 2004). Par exemple, il y a eu 111 000 incidents de violence dans les entreprises aux États-Unis en 1992 et ces incidents ont occasionné des coûts de l'ordre de 4,2 milliards en pertes de productivité et frais juridiques (Bensimon, 1994). Coffin (2003) estime les coûts des vols en entreprise à 50 milliards aux États-Unis et à 40 milliards ceux liés aux autres formes d'abus commis envers les organisations, qualifiant du même coup le phénomène d'« épidémie ». De façon plus globale, les pertes liées aux comportements contre-productifs dans leur ensemble se situeraient entre 6 et 200 milliards chaque année aux États-Unis (Murphy, 1993). Les impacts sur la rentabilité seraient tels que 20% des fermetures d'entreprises aux États-Unis seraient attribuables aux vols et aux fraudes (Coffin, 2003). En 2016, une étude du Département du commerce des États-Unis concernant le vol de temps au sein des agents de brevets a fait état que sur une période de 15 mois, le nombre d'heures volées est estimé à 288 479 heures et qu'il en a coûté 18,3 millions au gouvernement américain (Quinn, 2016). De plus, 28,5% des heures volées étaient en heures supplémentaires. Ainsi, les coûts engendrés par les comportements contre-productifs font diminuer directement la rentabilité des entreprises en grugeant leur profit, mais aussi indirectement en faisant en sorte que les ressources nécessaires pour y faire face ne sont pas investies dans des activités créatrices de valeur.

1.4.2.2 Les conséquences sur la performance adaptative

Comme mentionné précédemment, l'efficacité au travail s'est longtemps résumée au rendement, en tant que principal critère d'évaluation (Ilgen et Pulakos, 1999, Murphy et Jackson, 1999). L'efficacité au travail a cependant fait l'objet d'une attention marquée des chercheurs au cours des dernières années. Ainsi, elle est de plus en plus considérée comme

un construit multidimensionnel. Cette vision plus large de l'efficacité n'est pas étrangère au contexte actuel dans lequel évoluent les organisations. Ainsi, l'incertitude, la complexité, la turbulence et l'interdépendance, qui caractérisent ce contexte, a soutenu une remise en question des mesures traditionnelles de l'efficacité pour y intégrer, notamment, une composante qui s'articulerait autour de l'adaptabilité. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de performance adaptative, distincte du rendement (Hesketh, Allworth et Considine, 1996; Hesketh et Neal, 1999). La performance adaptative est définie comme la capacité à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh et Neal, 1999).

La performance adaptative est susceptible d'être influencée par la présence de comportements contre-productifs. Cette possibilité s'explique par le fait que de tels comportements peuvent être perçus comme une menace. En effet, Staw et al. (1981 : 502) expliquent qu'une menace est un « événement qui a des conséquences négatives ou néfastes pour une entité », comme peut l'être la présence de comportements contre-productifs dans un environnement de travail. Or, selon la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), les individus qui font face à une menace ont tendance à adopter des conduites rigides et à éprouver des difficultés à s'adapter. Il faut d'ailleurs souligner que les mécanismes de défense sont caractérisés par la rigidité (Bruchon-Schweitzer, 2001). Ainsi, un individu qui met de l'avant de tels mécanismes, en réaction à l'adoption de comportements contre-productifs de la part d'un ou plusieurs collègues, est moins enclin à modifier ses façons de faire ou à prendre des risques, ce qui aura inévitablement des répercussions sur sa capacité à s'adapter. Par contre, à ce jour, malgré les appuis théoriques disponibles, aucune étude empirique n'a encore testé la relation entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative, encore moins dans un contexte groupal. En effet, il n'existe que très peu d'études portant sur les antécédents de la performance adaptative, et elles s'intéressent principalement à ses déterminants individuels tels que les capacités cognitives ou les traits de personnalité (Allworth et Hesketh, 1996; Kozlowski et al., 2001; Minbashian, Wood et Beckmann, 2010; Pulakos, Dorsey et White, 2006; Wei et Lau, 2010). Le lien entre des variables plus contextuelles, telles que la présence de comportements contre-productifs, et la performance adaptative, reste à explorer (Charbonnier-Voirin et El Akremi, 2011).

1.5 LA PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

La revue de littérature présentée dans ce chapitre permet de tirer deux constats majeurs. D'une part, un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail dans les recherches sur les comportements contre-productifs. Le travail en équipe étant le mode d'organisation du travail le plus répandu actuellement, le fait de mieux comprendre les antécédents et les conséquences des comportements contre-productifs au niveau des équipes (*at the team level*) devient crucial. En effet, les comportements contre-productifs peuvent s'avérer particulièrement nuisibles dans un contexte de travail en équipe et peuvent prendre la forme d'un phénomène collectif. D'autre part, force est de constater que les études sur les conséquences des comportements contre-productifs en matière d'efficacité se sont essentiellement concentrées sur le rendement, laissant ainsi pour compte d'autres dimensions d'efficacité très importantes dans le contexte actuel, dont la performance adaptative. Par ailleurs, au terme de la revue de littérature, les comportements contre-productifs et la performance adaptative semblent étroitement liés. En effet, si le dynamisme, la complexité et l'incertitude qui caractérisent l'environnement dans lequel évoluent les organisations les ont poussées à se tourner vers une organisation du travail autour des équipes, c'est que l'adaptation est au cœur de l'efficacité groupale (Burke Stagl, Salas, Pierce et Kendall, 2006). Cette capacité à s'adapter, considérée dans ce mémoire comme une résultante d'équipe, est même considérée dorénavant comme une dimension importante, voire essentielle, de l'efficacité.

C'est donc de ces deux constats qu'est issue la question de recherche de ce mémoire. Elle s'inscrit dans l'enrichissement des connaissances sur les comportements contre-productifs, plus spécifiquement au niveau de leurs impacts sur la performance adaptative dans un contexte de travail en équipe. L'intérêt de répondre à cet objectif découle notamment de la popularité grandissante de ce mode d'organisation du travail, qui connaît un engouement sans précédent, soutenu notamment par le besoin accru de collaboration et d'échange d'informations. Ainsi, la performance d'une organisation ne dépend plus seulement du rendement des individus qui la composent, mais aussi, sinon plus, de la performance de ses équipes de travail (Qiu et Peschek, 2012). Or, la performance des équipes étant directement

liée à leur capacité à s'adapter, mieux comprendre les antécédents de cette capacité s'avère nécessaire. L'exploration d'antécédents contextuels tels que l'adoption de comportements contre-productifs par un ou plusieurs membres représente une avenue intéressante pour étoffer les connaissances quant au contexte dans lequel la performance adaptative est optimisée, ou diminuée. Cette recherche tentera donc de répondre à la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure les comportements contre-productifs nuisent-ils à la performance adaptative des équipes de travail?

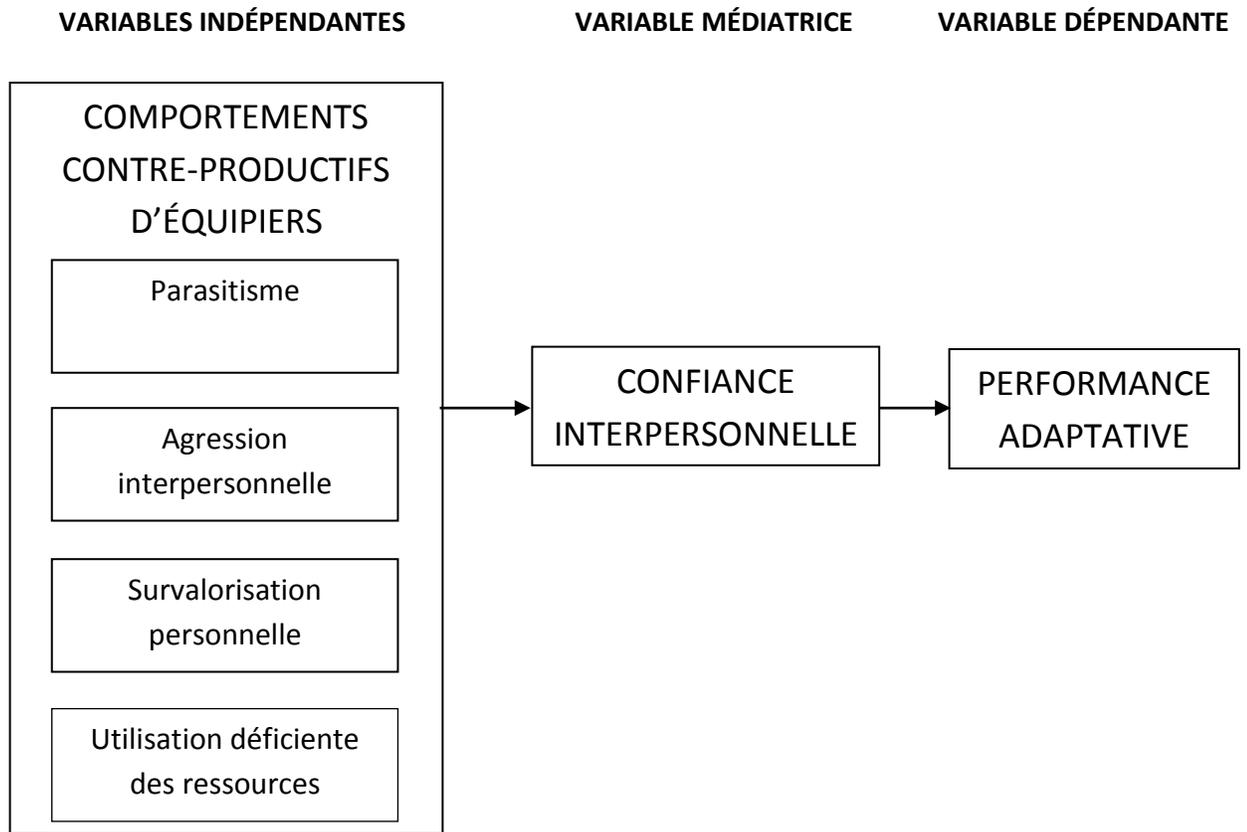
CHAPITRE 2: LE CADRE CONCEPTUEL

Le sujet de ce mémoire étant les comportements contre-productifs au travail, une revue de la littérature mettant l'accent sur la nature, les antécédents et les conséquences de ces comportements a été présentée au chapitre précédent. Cette synthèse a notamment permis d'établir la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail dans les recherches sur les comportements contre-productifs. D'autre part, il s'avère que les études sur les conséquences des comportements contre-productifs en matière d'efficacité ont surtout pris en considération le rendement, en laissant ainsi de côté d'autres dimensions de l'efficacité devenues essentielles dans l'environnement actuel, dont la performance adaptative. Ces constats ont permis la formulation de la question de recherche qui guidera la suite de ce mémoire : *Dans quelle mesure les comportements contre-productifs nuisent-ils à la performance adaptative des équipes de travail?* Le modèle de recherche et les hypothèses qui s'y rattachent seront présentés dans le présent chapitre.

2.1 LE MODÈLE DE RECHERCHE

Afin de mieux situer les relations que ce mémoire tente d'établir, soit celles entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative, il est pertinent de schématiser le modèle de recherche retenu, en regard de la littérature existante. Le schéma de ces relations est présenté à la figure 3. Les variables indépendantes sont constituées des dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers répertoriées dans la typologie d'Aubé et al. (2009). La variable dépendante est pour sa part représenté par la performance adaptative, selon la conception qu'en font Griffin et Hesketh (2003). Le modèle de recherche inclut également une variable médiatrice, la confiance interpersonnelle, dans le but d'explorer un possible mécanisme par lequel les comportements contre-productifs d'équipiers influenceraient la performance adaptative.

Figure 3 : Schématisation des relations entre les variables à l'étude



2.2 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

C'est dans cette section que sont présentées les hypothèses de recherche. Ainsi, deux principales hypothèses découlent du modèle de recherche : une hypothèse de relation impliquant les comportements contre-productifs et la performance adaptative, et une hypothèse de médiation impliquant la confiance interpersonnelle.

2.2.1 L'hypothèse de relation

Une première hypothèse est émise selon laquelle il existe une relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Dans les sections suivantes, les conceptualisations des comportements contre-productifs d'équipiers et de la performance adaptative choisies seront précisées et les assises théoriques qui supportent l'hypothèse de relation seront présentées.

2.2.1.1 Les variables indépendantes : les comportements contre-productifs d'équipiers

Il a été mentionné précédemment que certains comportements contre-productifs peuvent se révéler particulièrement nuisibles dans un contexte d'équipe, en raison notamment de l'interdépendance inhérente à ce mode d'organisation du travail. Des chercheurs se sont donc penchés sur ce phénomène et ont développé des typologies propres aux comportements contre-productifs d'équipiers. Comme exposé dans la revue de littérature, seules deux typologies regroupant des comportements contre-productifs d'équipiers ont pu être recensées, la typologie de Pearce et Giacalone (2003) et celle d'Aubé et al. (2009). C'est cette dernière typologie qui a été retenue pour le cadre conceptuel, puisqu'elle est basée sur une recension de recherches empiriques et théoriques sur les comportements qui nuisent au fonctionnement interne des équipes de travail. Ainsi, elle a été développée précisément pour le travail en équipe et elle tient compte des dynamiques propres à cette forme d'organisation du travail telles que l'interdépendance des membres. Le modèle d'Aubé et al. (2009) regroupe quatre dimensions comportementales : le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources. Ces comportements se révèlent comme étant particulièrement nuisibles dans un contexte de travail en équipe, en faisant notamment obstacle à la collaboration entre les membres. En effet, lorsque les interactions sont nécessaires à la réalisation du travail, le climat de méfiance engendré par l'adoption de tels comportements par un ou des membres d'une équipe de travail devient un sérieux obstacle à l'exécution des tâches collectives. Bien que le modèle d'Aubé et al. (2009) a été présenté dans le cadre de la revue de littérature, il est utile d'en rappeler brièvement chacune des dimensions.

La première dimension, le *parasitisme*, est inspirée du phénomène de flânerie sociale (*social loafing*; Latané et al., 1979). Elle renvoie à la tendance de certains individus à diminuer volontairement leurs efforts en contexte de travail en équipe ou à ralentir leur rythme de travail et à compter sur leurs coéquipiers pour exécuter une partie de leurs tâches (Aubé et al., 2009). Les comportements associés au parasitisme sont, par exemple, prendre des pauses fréquentes, ne pas s'appliquer à fournir un travail de qualité, manquer de sérieux et de préparation, trouver des excuses afin d'éviter certaines responsabilités, laisser une autre personne faire une partie de son travail, s'absenter plus longuement que nécessaire afin de

vaquer à des occupations personnelles, etc. (Aubé et al., 2009; Aubé et Rousseau, 2009; Bennett and Robinson, 2000; Jassawalla et al., 2009; Locke et al., 2001; Murphy et al., 2003 ; Price et al., 2006 ; Tan et Tan, 2008; Vardi et Weitz, 2004). Ainsi, le sentiment d'iniquité ressenti par les collègues est une source de frustration chez ceux-ci.

La deuxième dimension est *l'agression interpersonnelle* et renvoie aux comportements des équipiers qui nuisent à l'intégrité psychologique ou physique d'un ou de plusieurs membres de l'équipe (Aubé et al., 2009; Neuman et Baron, 1998). Elle se manifeste par différents comportements : dénigrer, faire des menaces, bouder ou faire circuler de fausses rumeurs (Aubé et al., 2009; Bennett et Robinson, 2000; Marcus, Schuler, Quell et Humpfner, 2002; Neuman et Baron, 1998). Le travail d'équipe rend les membres particulièrement vulnérables face aux comportements d'agression, puisqu'ils dépendent les uns des autres pour réaliser leur travail. Ainsi, ils ne peuvent se soustraire à la présence des collègues qui adoptent de tels comportements.

La *survalorisation personnelle* constitue la troisième dimension et fait référence aux comportements d'un individu qui se met en valeur par rapport à ses coéquipiers tels que vanter ses contributions de manière exagérée ou s'attribuer le mérite du travail d'un coéquipier. Ces comportements sont néfastes à l'esprit de collaboration et de soutien nécessaire à la réalisation de tâches communes, puisqu'ils encouragent une attitude compétitive entre les membres (Aubé et al. 2009; Medina, 2000).

Le gaspillage des ressources et le bris d'équipement causé par une utilisation inadéquate sont des exemples de comportements *d'utilisation déficiente des ressources*, la dernière dimension de la typologie d'Aubé et al. (2009). Les membres de l'équipe étant privés du matériel nécessaire à la réalisation des tâches communes, l'utilisation déficiente des ressources nuit à leur capacité d'accomplir leur travail et peut même compromettre leur sécurité, ce qui peut représenter une cause importante de stress et générer un climat de suspicion (Danna et Griffin, 1999 ; Kelloway et Day, 2005).

2.2.1.2 La variable dépendante : la performance adaptative

La variable dépendante du cadre conceptuel correspond à la performance adaptative. Comme discuté précédemment, pour apprécier l'efficacité d'une personne, d'une équipe de travail, voire d'une organisation, les dimensions dites « traditionnelles » de l'efficacité, axées sur le rendement, ne suffisent plus. En effet, le contexte de travail dans lequel évoluent les organisations, et les équipes de travail qui les composent, est caractérisé par l'incertitude, la complexité et la turbulence. Ainsi, pour être jugées efficaces, les équipes de travail ne doivent plus seulement avoir un bon rendement, mais elles doivent aussi s'adapter, et ce, continuellement. Ce besoin d'adaptabilité accrue se répercute autant dans les relations interpersonnelles que dans les tâches nécessaires à la réalisation des objectifs. Il s'exprime notamment par la capacité à gérer des situations d'urgence, l'habileté à faire face à des problèmes nouveaux et la capacité d'apprendre et de s'adapter aux nouvelles technologies (Hesketh et Neal, 1999). En d'autres termes, l'environnement de travail actuel a fortement contribué à redéfinir les comportements organisationnels qui sont valorisés (Burke et al., 2006 ; Griffin, Neal et Parker, 2007), en pondérant plus qu'auparavant ceux liés à la capacité d'adaptation. Il s'est donc avéré nécessaire d'inclure au concept d'efficacité une dimension axée sur la l'adaptabilité et d'y relier des comportements. C'est ainsi que la table fut mise pour l'émergence d'une dimension de l'efficacité qui jusque-là avait été laissée pour compte, celle de la performance adaptative, distincte des autres dimensions de l'efficacité (Hesketh et al., 1996, Hesketh et Neal, 1999). Il faut rappeler qu'Hesketh et Neal (1999) définissent la performance adaptative comme la capacité à s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh et Neal, 1999).

Dans le cadre du modèle d'analyse, c'est la conceptualisation de la performance adaptative développée par Griffin et Hesketh (2003) qui a été retenue. Leurs travaux s'inscrivent dans la continuité de ceux de Pulakos, Arad, Donovan et Plamondon (2000), les premiers à avoir proposé des dimensions reliées à la performance adaptative. Basé sur la prémisse que le changement crée une discordance entre l'environnement et les compétences, connaissances et habiletés d'un individu, le cadre proposé par Griffin et Hesketh (2003) intègre sept facettes de la performance adaptative : résoudre des problèmes, gérer les crises, faire preuve d'adaptabilité interpersonnelle, faire preuve d'adaptabilité

interculturelle, faire de nouveaux apprentissages, faire face au stress et faire face à l'incertitude.

2.2.1.3 La relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative

C'est dans cette section que sont posées les assises théoriques qui permettront la formulation de l'hypothèse de relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Comme mentionné précédemment, les antécédents de la performance adaptative ont fait l'objet de peu d'études jusqu'à maintenant, notamment lorsqu'elle est étudiée dans un contexte de travail en équipe. Cela dit, sur la base des appuis théoriques provenant de la documentation existante, il est légitime de s'attendre à ce qu'un lien négatif unisse les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative.

La présence de comportements contre-productifs, notamment en contexte groupal, est susceptible d'influencer la performance adaptative en raison de la menace que ces comportements représentent pour les membres eux-mêmes et l'équipe dans son ensemble. Cette prémisse s'appuie sur la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), selon laquelle un individu qui perçoit une menace se braque en adoptant des conduites rigides, en réponse à cette menace, un peu comme le font les mécanismes de défense. D'ailleurs, les mécanismes de défense se caractérisent en eux-mêmes par des *patterns* de comportements rigides (Bruchon-Schweitzer, 2001). Dans le cadre de la théorie de Staw et al. (1981), une menace correspond à un « événement qui a des conséquences négatives ou néfastes pour une entité » (Staw et al., 1981 : 502). Un comportement contre-productif peut donc aisément être considéré une menace en regard de cette théorie et provoquer chez ceux qui en sont victimes des conduites rigides. Cette rigidité, par laquelle s'exprime l'anxiété, le stress ou la peur, se révélerait comme un véritable frein à l'adaptabilité, en réduisant notamment la capacité des individus à envisager des solutions alternatives aux problèmes qu'ils rencontrent, à modifier leurs façons de faire ou à prendre des risques. Ainsi, en regard de la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), les quatre dimensions de comportements contre-productifs d'équipiers de la typologie d'Aubé et al. (2009) peuvent représenter des menaces pour les membres d'une équipe et l'équipe en tant qu'entité, et

provoquer de la rigidité au niveau du fonctionnement de l'équipe et nuire à la performance adaptative. Par exemple, un individu victime d'agression interpersonnelle de la part d'un membre de son équipe de travail aura tendance à se replier sur lui-même, en cherchant à diminuer ses interactions avec son collègue, voire avec le reste de l'équipe. Il serait alors surprenant de la part de la victime que celle-ci propose, par exemple, des idées nouvelles au groupe, ceci pouvant représenter une occasion supplémentaire pour son collègue d'exercer une forme d'harcèlement à son endroit, en ridiculisant par exemple son idée devant tout le groupe. Le groupe se prive alors de ces idées nouvelles qui auraient pu stimuler l'adaptation de l'équipe. Si le collègue harceleur en question fait subir le même traitement à plus d'un membre, il va sans dire que la performance adaptative groupale s'en trouvera encore plus affectée. En regard de tout ce qui précède, l'hypothèse de relation suivante est postulée:

H1 : Les comportements contre-productifs d'équipiers sont liés négativement à la performance adaptative.

H1a : Le parasitisme est lié négativement à la performance adaptative.

H1b : L'agression interpersonnelle est liée négativement à la performance adaptative.

H1c : La survalorisation personnelle est liée négativement à la performance adaptative.

H1d: L'utilisation déficiente des ressources est liée négativement à la performance adaptative.

2.2.2 L'hypothèse de médiation

La relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative est probablement indirecte, dans la mesure où un ou plusieurs mécanismes interviennent au sein de cette relation. Le choix de la confiance interpersonnelle comme variable médiatrice s'est imposé dans le cadre de ce mémoire, en raison notamment du lien qu'elle entretient avec les variables indépendantes et dépendantes. Ces liens seront expliqués dans cette section, après avoir au préalable présenté en quoi consiste la confiance interpersonnelle. L'hypothèse de médiation sera finalement formulée.

2.2.2.1 La variable médiatrice : la confiance interpersonnelle

À l'image des comportements contre-productifs, la littérature regorge de définitions de la confiance interpersonnelle (Costa, Fulmer et Anderson, 2017). D'ailleurs, Karsenty (2011)

reconnait qu'il n'existe pas de consensus scientifique sur la notion de confiance : « tantôt appréhendée comme un sentiment, un ensemble de croyances ou un ensemble d'attentes, un état motivationnel ou encore une relation d'engagement » (Karsenty, 2011 : 134). Il faut cependant souligner que la définition de la confiance interpersonnelle de Mayer, David et Schoorman (1995) est celle qui est mise de l'avant dans plusieurs études. Ils la définissent comme la volonté d'accepter d'être vulnérable face aux actions de l'autre, basée sur l'attente que l'autre soit fiable. Ici, la « volonté d'accepter d'être vulnérable » fait référence à la diminution de l'incertitude en assumant que les actions de l'autre seront bénéfiques, favorables, ou minimalement, qu'elle ne seront pas nuisibles (Mayer et al., 1995, Möllering, 2006, Robinson, 1996). Quant à « l'attente que l'autre soit fiable », elle fait référence aux perceptions, croyances, ou attentes sur les intentions, motivations et comportements de l'autre (Fulmer et Gelfand, 2012). Il faut également mettre de l'avant que la plupart des définitions ont un dénominateur commun, celui de considérer la confiance interpersonnelle comme un état psychologique (*psychological state*; Bakay, 2015; Fulmer et Gelfand, 2012), influencé par les interrelations complexes entre les attentes, les intentions et les dispositions (Costa et al., 2017). Le pendant négatif de la confiance interpersonnelle est la méfiance interpersonnelle, que McKnight, Cummings et Chervany (1998) décrivent comme un sentiment d'insécurité, selon lequel des événements à connotation négative sont jugés possibles. La peur est d'ailleurs souvent associée à la méfiance (Sheets-Johnstone, 2006). D'ailleurs, Karsenty (2011) définit la méfiance comme étant « la peur que des événements redoutés se produisent du fait de l'action ou de l'inaction de l'autre » (Karsenty, 2011 : 135).

La pertinence du choix de la confiance interpersonnelle comme possible variable médiatrice entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative est liée à plusieurs facteurs. Elle entretient d'abord des liens avec les variables indépendantes et dépendantes de ce mémoire, liens qui seront expliqués dans les prochaines sous-sections. La confiance interpersonnelle est aussi une variable considérée comme vitale dans le fonctionnement efficace des « relations de travail » (*work relationships*; Costa et al. , 2017), voire critique dans un contexte d'équipe (Grossman et Feitosa, sous presse). Elle est même souvent présentée comme une condition essentielle aux relations efficaces (Dirks, 1999), voire comme la « colle sociale » (*social glue*) d'un groupe. Dans le même ordre d'idées,

Molleman, Nauta et Buunk (2007) présentent aussi la confiance interpersonnelle comme un résultat socioémotionnel (*socioemotional outcome*) très important d'un groupe. La confiance interpersonnelle jouerait donc un rôle capital dans la façon selon laquelle les membres d'une équipe travaillent ensemble, en influençant notamment plusieurs processus d'équipe, qui sont alors plus efficaces et efficients (Grossman et Feitosa, sous presse). Ses liens avec la performance dans ce contexte sont d'ailleurs de plus en plus reconnus (Grossman et Feitosa, sous presse). En effet, dans un climat de confiance, la performance d'une équipe serait stimulée du fait que les membres se sentent confortables de s'engager dans les processus qui sont nécessaires à l'accomplissement des tâches et y mettent leurs efforts, au lieu de consacrer ceux-ci à surveiller les progrès des autres ou à résoudre des malentendus et des conflits (Colquitt, Scott et LePine, 2007; Peterson et Behfar, 2003; Salas, Sims et Burke, 2005). En raison du fait que les entreprises sont de plus en plus organisées autour d'équipes de travail, et du fait que la confiance interpersonnelle est un construit « asymétrique », c'est-à-dire qu'il est plus difficile de la bâtir que de la détruire au sein d'un groupe, une meilleure compréhension du réseau nomologique du construit de la confiance interpersonnelle est nécessaire (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata et Rich, 2012; Costa et al., 2017). Le choix de mettre cette variable en relation avec les variables indépendantes et dépendantes de ce mémoire s'inscrit donc en réponse à ce besoin.

Selon l'approche transformationnelle, la confiance interpersonnelle au sein d'une équipe n'est pas un construit statique, mais plutôt dynamique et émergent, qui évolue au fil du temps, en fonction des interactions interpersonnelles au sein d'une équipe et des dynamiques groupales (Costa et al., 2017; Grossman et Feitosa, sous presse). Ainsi, les membres d'une équipe qui se témoignent mutuellement un certain niveau de confiance seront appelés à évaluer si leurs collègues ont répondu aux attentes au fil des événements qui caractériseront la vie de l'équipe. Ces événements permettront donc aux membres de recevoir de la rétroaction à savoir si leurs collègues se sont avérés dignes de cette confiance ou non, et ils ajusteront leur niveau de confiance en conséquence (Costa et al., 2017). Ce mécanisme implique pour les membres de s'engager de façon continue dans des processus de création de sens, d'interprétation, de signalement et de réciprocité (Möllering, 2013). En d'autres termes, puisque la confiance interpersonnelle est influencée par divers facteurs

contextuels internes et externes à l'équipe, elle est appelée à se développer, mais aussi à diminuer. Ceci est d'autant plus vrai dans les « équipes d'action » (*action teams*) qui sont soumises à des situations extrêmes, stressantes et imprévisibles (Grossman et Feitosa, sous presse). C'est d'ailleurs ce type d'équipe qui a été retenu pour la collecte de données. Ainsi, les événements auxquels l'équipe fait face et d'autres variables, comme par exemple les performances antérieures de l'équipe, influencent les niveaux de confiance interpersonnelle, en la renforçant ou en la diminuant.

2.2.2.2 La relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle

Tel que mentionné précédemment, il est reconnu que la confiance interpersonnelle est un « état psychologique », associé à des comportements organisationnels particuliers (Bakay, 2015; Fulmer et Gelfand, 2012). Or, cet état psychologique se construit à partir de l'observation d'événements qui confirment qu'un membre a agi conformément aux attentes de son ou ses coéquipiers envers lui (Jonker et al., 2004). Ainsi, l'adoption de comportements contre-productifs au sein d'un groupe peut alors être considérée comme une violation de ces attentes. En effet, selon Grossman et Feitosa (sous presse), les « violations de confiance » (*trust violations*) sont des événements selon lesquels l'information reçue et ce qui est attendu diffèrent, un peu à l'image du bris d'un contrat psychologique entre deux ou plusieurs individus. Un ou des membres d'une équipe qui adoptent des comportements contre-productifs minent alors la perception des autres membres voulant qu'ils agissent en conformité avec les comportements attendus. Il a d'ailleurs été vu que les comportements contre-productifs peuvent engendrer des sentiments négatifs dans un groupe tels que la suspicion quant à la fiabilité des uns envers ceux qui adoptent ce type de comportements (Qui et Peschek, 2012), ce qui nuit à l'établissement d'un climat de confiance. En effet, les membres de l'équipe qui observent de telles conduites chez leurs coéquipiers se sentent vulnérables, autant au niveau personnel qu'envers l'efficacité groupale, ce qui affecte la confiance interpersonnelle du groupe (Qiu et Peschek, 2012). Ceux qui adoptent des comportements contre-productifs sont alors considérés comme étant moins « fiables » (Allen, Yoerger, Lehmann-Willenbrock et Jones, 2015). Mayer et al. (1995) expliquent d'ailleurs comment la confiance interpersonnelle peut être affectée négativement dans un tel contexte. L'appréciation de la fiabilité d'une autre

personne, ou d'un coéquipier, s'effectuerait selon trois facteurs : les capacités de cette personne, le niveau de bienveillance qu'elle démontre et son intégrité. L'adoption de comportements contre-productifs altérerait négativement les perceptions quant à un ou plusieurs de ces facteurs, dépendamment du comportement lui-même. Selon Mayer et al. (1995), si un de ces facteurs est taxé d'une perception négative, la confiance interpersonnelle au sein de la relation s'en trouve affectée négativement.

2.2.2.3 La relation entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative

Avant de mettre de l'avant les liens entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative, il est intéressant de souligner ceux qui existent entre la confiance et l'efficacité globale, qui sont de plus en plus reconnus (Grossman et Feitosa, sous presse). D'abord, Molleman et al. (2007) font de la confiance interpersonnelle une condition essentielle au bon fonctionnement d'une équipe de travail et à son efficacité. Ceci rejoint les propos de certains auteurs discutés précédemment à l'effet que dans un climat de confiance, les membres se sentent confortables de s'engager dans les processus qui sont nécessaires à l'accomplissement des tâches, ce qui stimule la performance (Colquitt et al., 2007; Peterson et Behfar, 2003; Salas et al., 2005). McAllister (1995) avance même que l'atteinte des objectifs d'une organisation ou, à plus petite échelle, d'une équipe, est tributaire de la confiance interpersonnelle entre ses membres. Chou, Wang, Wang, Huang et Cheng (2008) soutiennent aussi que la confiance interpersonnelle est positivement reliée à l'efficacité groupale. À l'inverse, Felps et al. (2006) avancent que l'efficacité d'une équipe est affectée dans un climat de méfiance, alors que les efforts des membres sont plus orientés sur la surveillance du membre « déviant » que sur la tâche.

Dans le cadre de ce mémoire, c'est la relation entre la confiance interpersonnelle et une dimension spécifique de l'efficacité des équipes, soit la performance adaptative, qui est étudiée. La complexité et l'instabilité dans lesquelles évoluent les organisations contemporaines font en sorte que l'adaptabilité des individus et des entités qu'ils forment, par exemple les équipes de travail, est sollicitée plus que jamais. C'est du moins ce qu'avance Karsenty (2011), lorsqu'il affirme que la confiance a pris beaucoup d'importance dans le contexte actuel, puisque la turbulence et l'incertitude qui le caractérisent rendent plus incertain que jamais le futur. Ainsi, « faire confiance, c'est vivre comme si certains

futurs possibles ne se produiront pas » (Lewis et Weigert, 1985 : 969). La capacité de s'adapter des individus et des équipes est même devenue un enjeu de taille dans le succès des organisations. La confiance interpersonnelle et la performance adaptative entretiennent ainsi des liens, dans la mesure où, dans un environnement caractérisé par l'incertitude, « la confiance apporterait un sentiment de sécurité, un état d'apaisement et gommerait d'éventuelles craintes » (Karsenty, 2011 : 134). D'ailleurs, la confiance permettrait d'accepter un certain niveau de risque (Grossman et Feitosa, sous presse).

Si un climat caractérisé par un haut niveau de confiance interpersonnelle stimule la performance adaptative, un bas niveau de confiance, voire de la méfiance, pourra l'influencer négativement. Il a été mentionné précédemment que l'adoption de comportements contre-productifs crée un climat de méfiance, qui peut faire obstacle à la flexibilité en rendant les individus plus rigides. Alors que la flexibilité revêt dorénavant pour les organisations une valeur très importante quant à leur réussite (Staw et al., 1981), la rigidité des individus qui les composent peut mener à leur déclin. Ceci peut s'expliquer par le fait que cette rigidité influence directement la performance adaptative des équipes qui composent l'organisation, et ultimement la performance adaptative globale de l'organisation. En d'autres termes, le manque de confiance interpersonnelle, voire la « méfiance interpersonnelle », empêche l'instauration d'un climat propice au développement d'une plus grande tolérance au risque et à la prise d'initiatives, et a ultimement des répercussions négatives sur la performance adaptative. En situation de méfiance, induite par l'adversité à laquelle les membres d'une équipe confrontés à des comportements contre-productifs doivent faire face, ces mêmes membres adopteront des conduites rigides (Staw et al., 1981) et seront moins enclins à modifier leurs façons de faire. D'ailleurs, selon la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), la rigidité s'observe par exemple par le recours à des solutions qui ont fait leurs preuves par le passé, mais rendues inadéquates, ou à une certaine rigidité quant vient de temps de choisir une méthode de résolution de problèmes. Or, la résolution de problèmes est une facette de la performance adaptative. Il en est de même avec le repli sur soi que cause un climat de méfiance, contraire à l'adaptabilité interpersonnelle, une autre facette de la performance adaptative.

2.2.2.4 L'effet médiateur de la confiance interpersonnelle

En se basant sur les connaissances existantes, une hypothèse selon laquelle la confiance interpersonnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative est émise. D'une part, il a été avancé que certains comportements contre-productifs d'équipiers sont liés négativement à la confiance interpersonnelle. Il est reconnu que la confiance interpersonnelle est un « état psychologique » (Bakay, 2015; Fulmer et Gelfand, 2012), qui se construit à partir de l'observation d'événements qui confirment qu'un membre a agi conformément aux attentes de son ou ses coéquipiers (Jonker et al., 2004). Or, l'adoption de comportements contre-productifs au sein d'une équipe amène les autres membres à conclure qu'ils ne peuvent pas se « fier » à leur(s) collègue(s), ce qui alimente un climat de méfiance. D'autre part, la confiance interpersonnelle influence l'efficacité collective. De façon plus précise, divers travaux permettent de postuler que la confiance interpersonnelle aurait des impacts sur une facette de l'efficacité, celle de la performance adaptative. En effet, un bas niveau de confiance rend les individus rigides et s'avère un sérieux obstacle à la tolérance au risque et à la flexibilité. Il a également été vu que la confiance interpersonnelle est une condition essentielle à la qualité des relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe. Or, selon Mayer et al. (1995), la confiance interpersonnelle est un élément essentiel à la stabilité des relations interpersonnelles entre les membres d'une équipe, notamment dans un environnement dynamique qui requiert des interactions constantes. Des relations dites « stables », basées sur la confiance, influenceront donc la capacité de l'équipe à faire face à cet environnement et à s'y adapter. En regard de tout ce qui précède, l'hypothèse de médiation suivante est postulée:

H2 : La confiance interpersonnelle exerce un rôle médiateur dans la relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative.

H2a : La confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre le parasitisme et la performance adaptative.

H2b : La confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre l'agression interpersonnelle et la performance adaptative.

H2c : La confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre la survalorisation interpersonnelle et la performance adaptative.

H2d : La confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre l'utilisation déficiente des ressources et la performance adaptative.

CHAPITRE 3: LA MÉTHODOLOGIE

Les données qui seront analysées dans le cadre de ce mémoire proviennent d'un projet de recherche de plus grande envergure sur le fonctionnement et l'efficacité des équipes de travail, mené par Caroline Aubé, professeur à HEC Montréal et Vincent Rousseau, professeur à l'Université de Montréal. En excluant les délais de planification et de préparation des chercheurs et de la direction de l'organisation participante, la collecte de données s'est échelonnée sur six mois. Les données, de nature quantitative, ont été recueillies auprès des membres des équipes et de leur supérieur immédiat. La banque de données ainsi constituée a été anonymisée afin de respecter l'anonymat des répondants. Le projet de recherche a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH, #410-2020-0584) et a reçu l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal (CER, #2128). Dans ce chapitre, la méthodologie retenue pour la collecte des données sera présentée. C'est sur ces données que seront basées ultérieurement les analyses qui visent la vérification des hypothèses posées au chapitre précédent. L'échantillon sera d'abord décrit, en dépeignant ses principales caractéristiques. La procédure de collecte des données sera ensuite exposée. Les différents instruments de mesure utilisés pour l'ensemble des variables choisies seront par la suite expliqués, et ce chapitre se conclura en précisant quelles analyses statistiques ont été retenues pour vérifier les hypothèses.

3.1 LE PROFIL DE L'ÉCHANTILLON

Le projet de recherche a été mené au sein d'une organisation canadienne dans le domaine de la sécurité publique, dans laquelle la majorité des employés sont syndiqués. L'échantillon est composé de 394 membres se regroupant en 82 équipes de travail, et de leur supérieur immédiat respectif. La taille des équipes varie de 2 à 13 membres ($M = 5,91$; $ÉT = 2,92$) et l'ancienneté moyenne des membres au sein des équipes est de 37,54 mois ($ÉT = 25,74$). La prestation de travail de ces équipes se situe principalement au niveau des services de

première ligne. Le taux de participation par équipe est de 83% ($\bar{ET} = 18\%$). Les principales caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon sont présentées au tableau 6.

Tableau 6 : Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

Caractéristique sociodémographique	Dimension	Pourcentage/moyenne
Sexe	Homme	75%
	Femme	25%
Âge	s.o.	36,45 ans
Niveau de scolarité	Diplôme d'études secondaires générales	0,8%
	Diplôme d'études secondaires professionnelles	2,3%
	Diplôme d'études collégiales générales	10,9%
	Diplôme d'études collégiales professionnelles	61,6%
	Diplôme universitaire	24,4%
Statut d'emploi	Temps partiel	0,03%
	Temps plein	99,7%
Ancienneté moyenne	Dans l'organisation	Environ 10,3 ans
	Dans l'équipe	Environ 3,1 ans
Taille moyenne de l'équipe	s.o	5,91 membres
Taux de participation par équipe	s.o	83%

Force est de constater que l'échantillon est majoritairement composé d'hommes (75%) et que l'âge moyen des répondants est de 36 ans ($\bar{ET} = 8,8$). Quant au niveau de scolarité, 96,9% des répondants détiennent au moins un diplôme d'études collégiales. Aussi, près du quart de l'échantillon détient un diplôme universitaire (24,4%). La quasi-totalité des répondants occupe leur emploi à temps plein (99,7%). Au niveau de l'ancienneté, les répondants sont à l'emploi de l'organisation depuis 10,3 années, en moyenne, et font partie de leur équipe de travail actuelle (au moment de la collecte de données) depuis 3,1 années, en moyenne.

Étant donné que le terme « équipe » est souvent utilisé dans les organisations pour référer à différents types de groupes de travail, les chercheurs se sont assurés que les équipes de travail incluses dans l'échantillon correspondaient à de véritables équipes de travail, au sens entendu dans ce mémoire. Dans le cadre de ce mémoire, c'est la définition d'équipe de

travail proposée par Rousseau, Savoie et Battistelli (2007) qui a été retenue. Selon ces auteurs, une équipe correspond à « un groupe formel, composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation » (Rousseau, Savoie et Battistelli, 2007 : 253). Ce groupe peut prendre diverses formes, en fonction notamment du niveau d'interdépendance de ses membres et de leur degré d'autonomie. Par contre, certaines caractéristiques lui sont propres et lui permettent de le distinguer des simples regroupements d'individus (Aubé, Rousseau, et Savoie, 2006; Sundstorm, De Meuse et Futrell, 1990). D'abord, l'équipe de travail doit évoluer dans un environnement organisationnel plus large que l'équipe elle-même, qui entretient des attentes envers elle et vis-à-vis duquel elle a des droits et des obligations. Deuxièmement, l'organisation dans laquelle évolue l'équipe doit lui confier un mandat collectif, visant généralement la production d'un bien ou d'un service. Ensuite, les membres doivent être interdépendants en regard de la réalisation de ce mandat, c'est-à-dire qu'ils doivent interagir et collaborer pour l'accomplir efficacement. L'équipe doit aussi posséder un caractère autorégulateur qui confère à ses membres une certaine autonomie au niveau des responsabilités de gestion et de la prise de certaines décisions. Cinquièmement, les membres de l'équipe doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente, ce qui signifie que l'équipe n'a pas une durée de vie déterminée. Finalement, l'équipe de travail doit être perçue comme telle par l'organisation et ses membres. Les chercheurs qui ont mené le projet de recherche se sont donc assurés que les équipes de travail qui caractérisent l'échantillon respectaient l'ensemble de ces critères.

3.2 LA COLLECTE DE DONNÉES

Les répondants ont d'abord été rencontrés afin que leur soit divulgué et expliqué le but général de la recherche et les normes éthiques propres au projet. Ensuite, des questionnaires ont été distribués aux répondants sur leur lieu de travail. Le format papier a été privilégié, puisque l'ensemble des répondants n'avait pas accès à un ordinateur dans le cadre de leurs fonctions. L'utilisation de questionnaires auto-administrés est très fréquente en recherche (Fink et al., 2003; Fortin et Gagnon, 2010). Ce choix s'explique par ses nombreux avantages, notamment au niveau de la standardisation des réponses et de la facilité d'administration, ce qui permet une collecte plus rapide et l'accès à un plus grand

nombre de répondants (Fortin et Gagnon, 2010; Mook, 2001). Cette recherche présente l'avantage d'avoir recueilli des données auprès de deux sources distinctes, soit les membres des équipes et leur supérieur immédiat. Une méthodologie multisource réduit le biais de la variance commune, qui peut faire en sorte de gonfler artificiellement les relations entre des variables mesurées par une même source (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003).

3.3 LA DESCRIPTION DES INSTRUMENTS DE MESURE

La présente section sera consacrée aux instruments de mesure qui ont été choisis pour collecter les données concernant les différentes variables du modèle d'analyse. De façon plus précise, les items utilisés pour mesurer les variables indépendantes, médiatrice et dépendante seront présentés. Il faut d'entrée de jeu préciser que les questionnaires administrés aux membres des différentes équipes de travail et aux supérieurs immédiats de ces équipes étaient différents. En effet, ce sont les membres qui ont été sondés sur les comportements contre-productifs d'équipiers (variables indépendantes) et la confiance interpersonnelle (variable médiatrice), alors que la performance adaptative (variable dépendante) a été évaluée exclusivement par les supérieurs immédiats.

3.3.1 Les variables indépendantes

Les comportements contre-productifs d'équipiers représentent les variables indépendantes du modèle d'analyse. Pour mesurer la perception des membres en regard de la présence de ces comportements au sein de leur équipe, l'outil développé par Aubé et al. (2009, 2011) a été retenu. Il comprend 16 items répartis selon les quatre dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers, soit le parasitisme (4 items), l'agression interpersonnelle (4 items), la survalorisation personnelle (4 items) et l'utilisation déficiente des ressources (4 items). La consigne donnée aux répondants en regard de ces items 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 chercheurs ont ainsi volontairement imposé une limite temporelle afin de s'assurer que les réponses recueillies représentent le plus possible la réalité au moment de la collecte de données et éviter la contamination par des événements jugés trop anciens. De plus, en formulant la consigne de façon à ce que l'auteur du comportement ne soit pas précisé, le biais de désirabilité sociale,

qui correspond au phénomène selon lequel des répondants sont tentés de donner une image d'eux-mêmes plus socialement acceptable à travers leurs réponses (Madern, 2014), s'en trouve diminué (Mook, 2001). D'ailleurs, ce biais en recherche serait si fréquent qu'il serait primordial de le contrôler, dans le but de maximiser la validité interne des instruments de mesure (Edwards, 1982). Au niveau des réponses, une échelle en 5 points de type *Likert* a été retenue (1 = « Jamais ou presque jamais » à 5 = « Très fréquemment »). Les dimensions et les items de la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers sont présentés au tableau 7.

Tableau 7 : Dimensions et items de la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers

DIMENSION	ITEM
Parasitisme	<p>Les membres de cette équipe...</p> <ul style="list-style-type: none"> • fournissent moins d'efforts que les autres. • s'occupent de leurs affaires personnelles au lieu de travailler. • prennent de plus longues pauses que prévu. • arrivent en retard aux réunions.
Agression interpersonnelle	<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.
Survvalorisation personnelle	<ul style="list-style-type: none"> • s'attribuent publiquement les succès de l'équipe. • agissent comme si tous les mérites leur revenaient. • agissent comme s'ils étaient meilleurs que les autres. • se vantent du travail qu'ils réalisent.
Utilisation déficiente des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • brisent le matériel dont l'équipe dispose. • abîment volontairement l'équipement disponible. • gaspillent les ressources dont l'équipe dispose. • utilisent l'équipement sans respecter les règles de sécurité.

Source : Aubé et al. (2009, 2011)

3.3.2 La variable médiatrice

La confiance interpersonnelle constitue la variable médiatrice du modèle d'analyse. C'est la mesure élaborée par Molleman et al. (2007) qui a été utilisée pour évaluer le niveau de confiance interpersonnelle entre les membres des équipes de l'échantillon. La mesure comprend 7 items qui sont présentés au tableau 8. La consigne qui concernait cette portion

du questionnaire était la suivante : « *Indiquez jusqu'à quel point les énoncés suivants sont vrais, en vous référant à ce qui se passe habituellement lorsque vous travaillez avec les collègues de votre équipe* ». Comme pour les comportements contre-productifs d'équipiers, une échelle de type *Likert* en 5 points a été retenue (1 = « Pas du tout vrai » à 5 = « Tout à fait vrai »).

Tableau 8 : Items de la mesure de la confiance interpersonnelle

CONFIANCE INTERPERSONNELLE
<ul style="list-style-type: none"> • Nous nous faisons confiance les uns les autres. • Chaque membre respecte ses engagements. • Nous nous respectons les uns les autres. • Nous nous montrons honnêtes les uns envers les autres. • Nous pouvons compter les uns sur les autres. • Nous avons confiance en la compétence de chaque membre • Nous sommes confiants que les membres vont respecter les décisions prises en équipe.

Source : traduit et adapté de Molleman, Nauta et Buunk (2007)

3.3.3 La variable dépendante

La variable dépendante du modèle d'analyse correspond à la performance adaptative. C'est la mesure élaborée par Griffin et Hesketh (2003) qui a été retenue pour mesurer cette dimension. La mesure d'origine comporte 34 items, regroupés selon les sept facettes de la performance adaptative, soit la résolution de problèmes (7 items), la gestion de crises (5 items), les nouveaux apprentissages (4 items), l'adaptabilité interpersonnelle (4 items), la gestion de l'incertitude (5 items), la gestion du stress (5 items) et l'adaptabilité interculturelle (4 items). Par souci d'abrégé le questionnaire, les chercheurs responsables du projet de recherche ont sélectionné un item par facette. La mesure réduite utilisée dans cette étude comptait donc 7 items au total. La consigne donnée aux répondants était la suivante : « *En vous basant sur les six (6) derniers mois, indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants* ». Ici, c'est une échelle de type *Likert* à 7 points qui a été utilisée (1 = « Fortement en désaccord » à 7 = « Fortement en accord ») pour s'assurer de la cohérence avec la mesure originale. Les items de la mesure de la performance adaptative sont présentés au tableau 9.

Tableau 9 : Items de la mesure de la performance adaptative

FACETTE	ITEM
Résolution de problèmes	Les membres de cette équipe règlent les problèmes nouveaux ou complexes pour lesquelles les solutions habituelles ne fonctionnent pas.
Gestion de crises	Les membres de cette équipe agissent efficacement pour faire face aux crises ou aux demandes urgentes.
Nouveaux apprentissages	Les membres de cette équipe s'ajustent aisément aux nouveaux processus et procédures de travail.
Adaptabilité interpersonnelle	Les membres de cette équipe ajustent leurs comportements pour travailler efficacement avec des personnes de différents horizons (backgrounds).
Faire face à l'incertitude	Les membres de cette équipe maintiennent leur niveau de performance, même lorsqu'ils font face à des événements imprévisibles ou inattendus.
Faire face au stress	Les membres de cette équipe ne perdent pas leurs moyens dans les situations stressantes.
Adaptabilité interculturelle	Les membres de cette équipe s'adaptent aux différentes « cultures » et façons de faire dans l'organisation.

Source : adapté de Griffin et Hesketh (2003)

3.3.4 Les variables de contrôle

En raison des influences possibles qu'elles peuvent exercer sur les comportements contre-productifs d'équipiers, la confiance interpersonnelle et la performance adaptative, deux variables seront contrôlées dans les analyses statistiques, soit la taille de l'équipe et l'ancienneté au sein de l'équipe. En effet, les travaux d'Aubé et al. (2011) ont mis en lumière le fait que la taille d'une équipe de travail peut influencer son fonctionnement interne. Plus précisément, ils ont démontré que le nombre de membres qui composent une équipe de travail est lié positivement à chacune des dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers. Quant à l'ancienneté au sein de l'équipe, elle entretient des liens avec toutes les variables du modèle de recherche. D'abord, il a été démontré que les membres qui ont beaucoup d'ancienneté au sein de l'équipe sont davantage enclins à se fier aux routines de l'équipe pour éviter les conflits (Katz, 1982), ce qui pourrait influencer négativement l'adoption de comportements contre-productifs. L'ancienneté au sein de l'équipe peut aussi influencer la performance d'équipe et la confiance interpersonnelle

entre les membres (George, 1996; Stewart, 2006). L'ancienneté au sein de l'équipe entretient d'ailleurs un lien direct avec le niveau de connaissance mutuelle entre les membres (Hackman, 1990). Ainsi, les niveaux de confiance diffèrent à mesure que les individus se connaissent mieux (Lewicki, Tomlinson et Gillespie, 2016). D'ailleurs, l'ancienneté est un facteur influençant les perceptions par rapport à autrui (Brock, Zmud, Kim et Lee, 2005). La taille de l'équipe et l'ancienneté au sein de l'équipe seront donc contrôlées statistiquement.

3.4 LES ANALYSES STATISTIQUES RETENUES

Afin de procéder à la vérification des hypothèses de relation et de médiation en regard des données recueillies, diverses analyses statistiques devront être effectuées sur l'ensemble des données collectées. Des analyses statistiques préliminaires seront d'abord effectuées. Elles permettront, d'une part, de déterminer si l'agrégation des données par équipe est possible pour les variables de parasitisme, d'agression interpersonnelle, de survalorisation personnelle, d'utilisation déficiente des ressources et de confiance interpersonnelle. Les indices d'accord interjuges (r_{wg} : *withing-group interratered index*; James, Damaree et Wolf, 1984; 1993), qui révéleront le degré de convergence des réponses des membres, seront ainsi calculés. L'agrégation des données n'est pas nécessaire pour la variable de performance adaptative, le supérieur immédiat ayant évalué cette variable au niveau de l'équipe et non pour chaque membre de façon individuelle. Les analyses statistiques préliminaires permettront également de tester la validité du construit à quatre facteurs des comportements contre-productifs d'équipiers, seul construit multidimensionnel du modèle d'analyse, et la fidélité des instruments de mesure, à savoir si les items associés à chaque variable mesurent bien un même concept. Une fois les analyses statistiques préliminaires complétées, les analyses descriptives suivront, par le calcul des moyennes et des écarts-types de chacune des variables du modèle de recherche. Finalement, les hypothèses de relation et de médiation seront vérifiées par le biais d'analyses de corrélation (coefficients de Pearson), d'analyses de régression multiples hiérarchiques et d'analyses acheminatoires (*path analysis*). Les différentes analyses statistiques choisies sont présentées au chapitre suivant.

CHAPITRE 4: LES RÉSULTATS

Ce chapitre exposera les analyses statistiques effectuées à partir des données recueillies et leurs résultats. Des analyses préliminaires seront d'abord effectuées. Elles permettront de vérifier la possibilité d'agréger les données ainsi que la validité et la fidélité des instruments de mesure. Les analyses préliminaires comprennent le calcul des indices des indices d'accord interjuges (r_{wg} : *within-group interrater index*; James et al., 1984, 1993), préalable à l'agrégation des données, l'analyse factorielle confirmatoire et les analyses de cohérence interne. Les analyses descriptives, composées des moyennes et écarts-types, seront ensuite présentées. Il sera par la suite possible de vérifier les hypothèses de recherche, selon lesquelles les comportements contre-productifs d'équipiers sont liés négativement à la performance adaptative, et la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur au sein de cette relation. L'hypothèse de relation sera vérifiée au moyen du calcul du coefficient de corrélation de Pearson (r). Quant à l'hypothèse de médiation, deux méthodes seront utilisées pour la vérifier, soit la méthode de Baron et Kenny (1986) basée sur des analyses de régression multiple et celle des analyses acheminatoires (*path analysis*). Au terme de ce chapitre, il sera possible de répondre à la question de recherche de ce mémoire. SPSS et AMOS sont les logiciels qui ont été retenus pour effectuer l'ensemble des analyses statistiques.

4.1 LES ANALYSES PRÉLIMINAIRES

Cette section aborde d'abord l'agrégation des données, soit la conversion des données obtenues de façon individuelle à des données au niveau de l'équipe. Avant de procéder à cette opération, un calcul des indices d'accord interjuges s'avère nécessaire, dans le but de s'assurer d'un certain niveau de convergence des réponses au sein d'une même équipe. Nous poursuivrons ensuite avec l'analyse factorielle confirmatoire, qui vise à confirmer que le construit des comportements contre-productifs d'équipiers retenu dans le cadre de ce mémoire comporte effectivement quatre dimensions. Il sera ainsi possible d'apprécier la validité des outils de mesure utilisés. Finalement, des analyses de cohérence interne seront effectuées, par le calcul de l'alpha de Cronbach (α) pour chacune des variables. Ces analyses

permettront de vérifier la fidélité des données, à savoir si l'ensemble des items d'une même dimension mesure un même concept.

4.1.1 L'agrégation des données

L'agrégation des données est une première étape nécessaire avant de procéder aux autres analyses statistiques. En effet, les données recueillies sur les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle l'ont été de façon individuelle. Cependant, comme le niveau d'analyse se situe au niveau de l'équipe, les données doivent être agrégées en fonction des 82 équipes sondées. Comme mentionné précédemment, la variable de la performance adaptative n'a pas besoin d'être agrégée, puisque les données ont été recueillies auprès des supérieurs immédiats, qui devaient porter un jugement sur l'équipe dans son ensemble. Par contre, il en est autrement de la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers (parasitisme, agression interpersonnelle, survalorisation personnelle, utilisation déficiente des ressources) et de celle de la confiance interpersonnelle, qui ont été administrées à chacun des membres.

Avant de procéder à l'agrégation, deux conditions doivent être remplies (Chen, Mathieu et Bliese, 2004). Tout d'abord, les données devant être agrégées doivent faire écho à des concepts référant à des réalités collectives, supportées par des assises théoriques. Dans les chapitres précédents, il a été expliqué comment les comportements contre-productifs peuvent devenir un phénomène de groupe dans un contexte d'équipes de travail où les membres sont interdépendants dans la réalisation de leur travail. Le phénomène de contagion propre à la dynamique d'équipe constitue notamment un moteur de propagation important de comportements contre-productifs au sein des équipes de travail (Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). La confiance interpersonnelle fait aussi référence à une réalité collective. En effet, il faut rappeler que Molleman et al. (2007) la présentent comme une condition essentielle au bon fonctionnement d'une équipe de travail et à son efficacité. Dirks (1999) fait aussi appel à une réalité collective lorsqu'il évoque la confiance interpersonnelle, en la comparant à de la « colle sociale » (*social glue*) dans un groupe. Ainsi, les concepts pour lesquels une agrégation des données est nécessaire font tous référence à des phénomènes collectifs.

La deuxième condition est reliée au calcul des indices d'accord interjuges. Ces indices permettront d'évaluer le degré de convergence des perceptions des membres sur les différents items proposés. Par convention, l'agrégation des données est considérée comme étant justifiée sur le plan statistique lorsque l'indice d'accord interjuges est supérieur à 0.70. Les indices d'accord interjuges ont ainsi été calculés pour chacune des variables devant faire l'objet d'une agrégation. Les résultats sont présentés dans le tableau 10.

Tableau 10 : Indices d'accord interjuges

VARIABLE	<i>r_{wg}</i>
Parasitisme	0,84
Agression interpersonnelle	0,84
Survvalorisation personnelle	0,88
Utilisation déficiente des ressources	0,95
Confiance interpersonnelle	0,93

Ainsi, parce que les variables du modèle font référence à des réalités collectives, et que leurs indices d'accord interjuges sont tous supérieurs à 0.70, l'agrégation des données pour les variables de parasitisme, d'agression interpersonnelle, de survvalorisation personnelle, d'utilisation déficiente des ressources et de confiance interpersonnelle est justifiée.

4.1.2 L'analyse factorielle confirmatoire

Le construit des comportements contre-productifs d'équipiers étant multidimensionnel, l'analyse factorielle confirmatoire vise à vérifier si les données recueillies supportent le modèle à quatre facteurs retenu dans le cadre de ce mémoire. Ainsi, à l'aide du logiciel AMOS, différents indices d'adéquation concernant le modèle à quatre dimensions d'Aubé et al. (2009) ont été calculés, soit le ratio χ^2/df , le *Comparative Fit Index* (CFI), le *Incremental Fit Index* (IFI) et le *Standardized Root Mean square Residual* (SRMR). Les mêmes indices ont été calculés pour un modèle à un seul facteur. Les résultats sont présentés au tableau 11.

Tableau 11 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour la mesure des comportements contre-productifs d'équipiers

Indice d'adéquation ^a	Modèle à quatre facteurs	Modèle à un facteur
χ^2	214,64	320,04
<i>df</i>	98	104
χ^2/df	2,19	3,08
CFI	0,87	0,75
IFI	0,87	0,76
SRMR	0,09	0,10

Notes : ^a χ^2/df = ratio chi-carré/degé de liberté, CFI = *Comparative Fit Index*, IFI = *Incremental Fit Index*, SRMR = *Standardized Root Mean square Residual*; N=82 équipes

Kline (2005) a émis certaines lignes directrices pour analyser les résultats des indices d'adéquation. Ainsi, lorsque l'adéquation d'un modèle est acceptable, le ratio chi-carré/degé de liberté doit être inférieur à 3,00, les indices CFI et IFI doivent être supérieurs à 0,90 et le SRMR doit être inférieur à 0,08. À la lumière des résultats obtenus, le modèle à quatre facteurs se démarque du modèle à un seul facteur, en raison de ses indices d'adéquation supérieurs. Il faut cependant souligner que pour le modèle à quatre facteurs, même s'il présente une adéquation supérieure à celui à un seul facteur, seul l'indice du ratio chi-carré/degé de liberté est considéré acceptable. Les résultats des autres indices, soit le CFI, le IFI et le SRMR, sont tous légèrement sous les seuils identifiés par Kline (2005). Ceci peut s'expliquer en partie par une plus faible puissance statistique, attribuable au fait que les analyses ont été menées au niveau des équipes de travail, plutôt qu'au niveau individuel. En effet, en agrégeant les données, la taille de l'échantillon a été réduite. Par contre, les résultats n'étant que très légèrement en dehors des intervalles acceptables, nous considérons que les résultats corroborent le choix du modèle à quatre facteurs.

4.1.3 Les analyses de cohérence interne

Les analyses de cohérence interne visent à vérifier la fidélité des instruments de mesure utilisés. Il s'agit de s'assurer que l'ensemble des items reliés à une dimension se rapportent tous à cette même dimension. Ainsi, les coefficients alpha de Cronbach (α) pour chacune

des variables utilisées dans le modèle d'analyse ont été calculés. Selon Adams et Lawrence (2015), l'alpha de Cronbach doit être égal ou supérieur à 0,70 pour que la mesure reliée à une dimension soit jugée fidèle. Les résultats des analyses de cohérence interne sont présentés au tableau 12.

Tableau 12 : Les résultats des analyses de cohérence interne

VARIABLE	Alpha de Cronbach (α)
Parasitisme	0,83
Agression interpersonnelle	0,88
Survvalorisation personnelle	0,85
Utilisation déficiente des ressources	0,75
Confiance interpersonnelle	0,90
Performance adaptative	0,84

Force est de constater que les indices de fidélité sont tous supérieurs au seuil acceptable, et ce, pour l'ensemble des variables du modèle d'analyse. Ainsi, la fidélité des instruments de mesure utilisés est confirmée.

4.2 LES ANALYSES DESCRIPTIVES

Cette section est consacrée à la présentation des moyennes et des écarts-types de chacune des variables du modèle théorique. Il faut rappeler d'entrée de jeu que les items reliés aux comportements contre-productifs et à la confiance interpersonnelle étaient associés à des échelles de réponse de type *Likert* comprenant cinq ancrés, alors que l'échelle de type *Likert* pour la performance adaptative comprenait sept ancrés. Les résultats des calculs de moyennes et d'écarts-types pour l'ensemble des variables sont présentés au tableau 13.

Tableau 13 : Les moyennes et les écarts-types

VARIABLE	MOYENNE (M)	ÉCART-TYPE (ÉT)
Parasitisme	1,99	0,48
Agression interpersonnelle	1,67	0,44
Survvalorisation personnelle	1,59	0,44
Utilisation déficiente des ressources	1,23	0,20
Confiance interpersonnelle	3,89	0,55
Performance adaptative	5,73	0,59
Taille de l'équipe	5,91	2,92
Ancienneté au sein de l'équipe (en mois)	37,54	25,72

Comme l'indiquent les moyennes, les comportements contre-productifs d'équipiers sont relativement peu fréquents au sein des équipes qui composent l'échantillon. En effet, les moyennes obtenues pour les quatre dimensions se situent toutes en deçà de 2,00. Elles sont ainsi comparables à celles d'autres études existantes portant sur les comportements contre-productifs (Aubé et al., 2011; Aubé et Rousseau, 2014).

4.3 LA VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Deux séries d'hypothèses ont été émises quant aux liens entre les différentes variables du modèle théorique. Sur la base de la documentation existante, il a d'abord été avancé que les comportements contre-productifs sont liés négativement à la performance adaptative (hypothèse de relation). Il a également été proposé que la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans cette relation (hypothèse de médiation). Il est maintenant possible de vérifier si les données recueillies supportent ou non ces hypothèses.

4.3.1 L'hypothèse de relation

L'hypothèse de relation suggère que les comportements contre-productifs d'équipiers sont liés négativement à la performance adaptative. Plus précisément, les sous-hypothèses indiquent que chaque dimension de comportements contre-productifs d'équipiers est liée négativement à la performance adaptative. Pour vérifier ces hypothèses, des analyses de

corrélations ont été effectuées, par le biais du calcul des coefficients de corrélation de Pearson (r). Le coefficient obtenu pour chacune des relations se situe dans un intervalle compris entre -1 et 1. Si le coefficient est accompagné d'un signe négatif, celui-ci signifie que les variables varient dans le sens opposé. Si le coefficient est positif, les variables varient dans le même sens. Le coefficient lui-même doit aussi être interprété, puisqu'il renseigne sur la force de la relation. Ainsi, plus le coefficient se rapproche de la valeur 0, moins la relation est forte, voire nulle. À l'inverse, plus le coefficient se rapproche des valeurs extrêmes (-1 et 1), plus la relation est forte. Certaines balises ont été émises afin d'affiner l'interprétation des coefficients de corrélation de Pearson (r). Ainsi, selon Adams et Lawrence (2015), une faible relation entre deux variables correspond à un coefficient égal ou inférieur à 0,20 en valeur absolue. Un coefficient qui se situe entre 0,30 et 0,50 en valeur absolue met en lumière une relation de force modérée. Finalement, une relation présentant un coefficient supérieur à 0,50 en valeur absolue est qualifiée de forte. Les résultats des coefficients de corrélation de Pearson (r) sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Les résultats des analyses de corrélation

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Parasitisme	(0,83)							
2. Agression interpersonnelle	0,64**	(0,88)						
3. Survalorisation personnelle	0,60**	0,78**	(0,85)					
4. Utilisation déficiente des ressources	0,61**	0,58**	0,54**	(0,75)				
5. Confiance interpersonnelle	-0,43**	-0,54**	-0,58**	-0,50**	(0,90)			
6. Performance adaptative	-0,16	-0,34**	-0,30**	-0,33**	0,40**	(0,84)		
7. Taille de l'équipe	0,20	-0,01	0,00	0,18	-0,21	-0,09	--	
8. Ancienneté au sein de l'équipe	0,25*	0,11	0,27*	0,14	-0,22*	-0,11	0,00	--

Note: * $p < 0,05$, ** $p < 0.01$

Les résultats des analyses de corrélation indiquent que trois des quatre comportements contre-productifs d'équipiers sont liés négativement à la performance adaptative, et ce, de façon significative, avec des coefficients de Pearson (r) variant entre -0,30 et -0,34 ($-0,30 < r < -0,34$). Seul le parasitisme n'est pas lié significativement à la performance adaptative ($r = -0,16$). Ainsi, l'hypothèse voulant que les comportements contre-productifs d'équipiers soient reliés négativement à la performance adaptative est partiellement appuyée.

4.3.2 L'hypothèse de médiation

La seconde hypothèse consiste à vérifier le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle dans les relations entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative. Pour ce faire, deux méthodes complémentaires seront utilisées, soit celle de Baron et Kenny (1986) et la méthode des analyses acheminatoires (*path analysis*).

4.3.2.1 La méthode de Baron et Kenny (1986)

Selon Baron et Kenny (1986), quatre conditions doivent être remplies pour que le rôle médiateur d'une variable soit confirmé. La première condition implique une relation significative entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Comme indiqué au tableau 14 et mentionné dans la section précédente, trois des quatre dimensions des comportements contre-productifs d'équipiers (c.-à-d. l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources) sont significativement reliées à la performance adaptative ($-0,30 < r < -0,34$). Le parasitisme n'étant pas associé de façon significative à la performance adaptative, les analyses de médiation pour la relation impliquant cette variable ne seront pas poursuivies. Par contre, la première condition est respectée pour l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources.

La deuxième condition réfère à la nécessité, pour les variables indépendantes, de présenter un lien significatif avec la variable médiatrice. Ainsi, un lien statistiquement significatif doit exister entre chacun des trois dimensions de comportements contre-productifs d'équipiers répondant à la première condition et la confiance interpersonnelle. En se référant au tableau 14, il apparaît que les coefficients de corrélation de Pearson (r) de ces trois liens sont non seulement significatifs, mais forts. En effet, le lien entre l'agression

interpersonnelle et la confiance interpersonnelle présente un coefficient de Pearson (r) correspondant à une valeur de -0,54. Celui entre la survalorisation personnelle et la confiance interpersonnelle présente un coefficient de Pearson (r) de -0,58. Finalement, le lien entre l'utilisation déficiente des ressources et la confiance interpersonnelle est aussi significatif, avec un coefficient de Pearson (r) de -0,50. La deuxième condition est donc respectée pour les trois dimensions des comportements contre-productifs qui respectaient la première exigence.

La troisième condition concerne la relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Les résultats du tableau 14 montrent que la relation entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative est significative ($r = 0,34$). Cette troisième condition est donc respectée.

La quatrième et dernière condition est basée sur une analyse de régression multiple hiérarchique, qui consiste à entrer les variables indépendantes et médiatrice de façon concomitante dans une même équation de régression. Dans l'éventualité où le coefficient de régression de la variable médiatrice demeure significatif, l'effet médiateur est confirmé. De façon plus précise, si les coefficients de régression des variables indépendantes ne sont plus significatifs, alors que celui de la variable médiatrice le demeure, la médiation est alors considérée comme complète. Si les coefficients de régression des variables indépendantes et médiatrice sont significatifs, la médiation est alors partielle. Dans l'autre éventualité, où le coefficient de régression de la variable médiatrice ne demeure pas significatif, l'effet de médiation ne peut alors être établi. Les tableaux 15, 16 et 17 présentent les résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique effectuée sur les variables indépendantes et médiatrice, en contrôlant la taille de l'équipe et l'ancienneté au sein de l'équipe.

Tableau 15 : Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable agression interpersonnelle

VARIABLE	β^a	t	Sig.
Taille de l'équipe	-0,09	-0,78	0,44
Ancienneté au sein de l'équipe	-0,11	-0,99	0,33
VI : agression interpersonnelle	-0,19	-1,51	0,14
VM : confiance interpersonnelle	0,28	2,18	0,03

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

Tableau 16 : Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable survalorisation personnelle

VARIABLE	β^a	t	Sig.
Taille de l'équipe	-0,09	-0,78	0,44
Ancienneté au sein de l'équipe	-0,11	-0,99	0,33
VI : survalorisation personnelle	-0,11	-0,82	0,41
VM : confiance interpersonnelle	0,33	2,46	0,02

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

Tableau 17 : Les résultats des analyses de régression multiples hiérarchiques impliquant la variable utilisation déficiente des ressources

VARIABLE	β^a	t	Sig.
Taille de l'équipe	-0,09	-0,78	0,44
Ancienneté au sein de l'équipe	-0,11	-0,99	0,33
VI : utilisation déficiente des ressources	-0,18	-1,50	0,14
VM : confiance interpersonnelle	0,30	2,49	0,02

Note : ^a Coefficients de régression standardisés

En regard des résultats présentés aux tableaux 15, 16 et 17, il est possible d'affirmer que la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur complet dans la relation entre trois des quatre dimensions de comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Les coefficients de régression de la variable médiatrice, la confiance interpersonnelle, sont significatifs ($p = 0,048$) dans les trois régressions, alors que les coefficients de régression de l'agression interpersonnelle, de la survalorisation personnelle et de l'utilisation déficiente des ressources ne le sont pas ($p > 0,05$). L'hypothèse selon laquelle la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les

comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative, est donc partiellement vérifiée. En effet, même si les hypothèses H2b, H2c et H2d sont vérifiées, l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle dans la relation entre le parasitisme et la performance adaptative, n'a pu être établi (H2a). Ainsi, l'hypothèse H2 n'est que partiellement confirmée.

4.3.2.2 Les analyses acheminatoires

Une deuxième méthode pour vérifier les hypothèses de médiation a été utilisée, en sus de la méthode de Baron et Kenny (1986), soit celle des analyses acheminatoires, réalisées par le logiciel AMOS. Ces analyses permettent de tester l'adéquation du modèle de recherche dans son entièreté. Comme dans les analyses de régression précédemment présentées, la taille de l'équipe et l'ancienneté au sein de l'équipe ont été contrôlées.

Les résultats montrent que le modèle présente un bon niveau d'ajustement avec les données. D'abord, le *comparative fit index* (CFI), qui est considéré étant suffisant lorsqu'il est supérieur à 0,90, est de 1,00. Ensuite, le *incremental index of fit* (IFI), qui doit être égal ou supérieur à 0,90, est également de 1,00. Finalement, le *standardized root mean square residual* (SRMR), qui doit idéalement être plus bas que 0,08, est de 0,04. En outre, la méthode de rééchantillonnage (*bootstrap*) de Preacher et Hayes (2008) a été retenue pour évaluer l'effet indirect des comportements contre-productifs d'équipiers sur la performance adaptative. Basés sur un échantillon de 10 000 rééchantillonnages, les résultats montrent toutefois que seul l'effet indirect de la survalorisation personnelle sur la performance adaptative est significatif (estimé = -0,17, $p = 0,04$, intervalle de confiance non biaisé de 95% variant de -0,44 à 0,01), ce qui corrobore ainsi l'hypothèse H2c. L'absence d'appui pour les effets indirects impliquant les deux autres dimensions de comportements contre-productifs (c.-à-d. l'agression interpersonnelle et la survalorisation personnelle) pourrait s'expliquer par la taille des coefficients de corrélation entre les dimensions de comportements contre-productifs incluses dans le modèle. Bien que les analyses factorielles confirmatoires aient indiqué que les dimensions de comportements contre-productifs sont suffisamment distinctes les unes des autres pour être traitées séparément dans les analyses, les corrélations entre celles-ci s'avèrent tout de même assez élevées ($0,54 < r < 0,78$), ce qui a pu empêcher la détection d'effets spécifiques entre les dimensions.

4.4 LA SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre avait pour objectif la vérification des hypothèses de relation et de médiation en regard des données recueillies. Avant de procéder aux analyses visant cette vérification, des analyses statistiques préliminaires se sont avérées nécessaires. Comme le niveau d'analyse se situe au niveau de l'équipe et non au niveau individuel, il a d'abord été nécessaire de vérifier si les données pouvaient être agrégées, par le calcul des indices d'accord interjuges, tout en s'assurant qu'elles faisaient écho à des réalités collectives. Il a alors été déterminé que les données faisaient effectivement référence à des concepts collectifs et que les indices d'accord interjuges étaient tous supérieurs à 0,70. Les prérequis statistiques à l'agrégation des données pour les variables de parasitisme, d'agression interpersonnelle, de survalorisation personnelle, d'utilisation déficiente des ressources et de confiance interpersonnelle ont ainsi tous été respectés. Les données reliées à la variable de performance adaptative n'ont pas nécessité d'agrégation, dans la mesure où les données brutes fournissent déjà un score global de performance adaptative par équipe, évaluée par le supérieur immédiat.

Puisque le modèle d'analyse comporte un construit multidimensionnel, une analyse factorielle confirmatoire a été effectuée, pour vérifier la validité du construit des comportements contre-productifs d'équipiers à quatre dimensions. Les résultats appuient le choix d'un modèle à quatre facteurs, comparativement à un modèle à un seul facteur. Les analyses statistiques préliminaires se sont conclues avec une analyse de cohérence interne ayant pour but l'appréciation de la fidélité des instruments de mesure. En d'autres termes, il s'agissait ici de vérifier si l'ensemble des items reliés à une même dimension mesuraient, dans les faits, un même concept. L'ensemble des variables ont été soumises à cette analyse et ont toutes présenté des alpha de Cronbach (α) supérieurs au seuil acceptable, confirmant la fidélité des instruments de mesure utilisés dans ce mémoire.

Une fois les analyses statistiques préliminaires complétées, les analyses descriptives ont été effectuées, en présentant les moyennes et les écarts-types de chacune des variables du modèle théorique. Les moyennes associées aux dimensions des comportements contre-productifs sont plus faibles. Ces résultats sont d'ailleurs corroborés par ceux d'autres

recherches portant sur les comportements contre-productifs. À l'inverse, les analyses descriptives effectuées sur les variables de confiance interpersonnelle et de performance adaptative ont permis d'établir des moyennes beaucoup plus élevées. Par ailleurs, les écarts-types de l'ensemble des variables se sont révélés semblables.

Le chapitre sur les résultats s'est conclu avec la vérification des hypothèses de relation et de médiation. Il a été hypothétiquement avancé que les comportements contre-productifs d'équipiers étaient liés négativement à la performance adaptative (hypothèse de relation). Les coefficients de corrélation de Pearson (r) ont ainsi été calculés sur chacun des liens unissant les variables indépendantes et dépendante du modèle d'analyse. Il a alors été possible de constater que l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont liées négativement à la performance adaptative, et ce, de façon significative. Seul le parasitisme n'y est pas lié significativement (coefficient de corrélation de Pearson (r) non significatif). L'hypothèse 1 s'en trouve ainsi partiellement appuyée.

Le modèle d'analyse incluait également une hypothèse de médiation, voulant que la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Nous avons donc vérifié si tel est le cas au sein des trois relations corroborées. La méthode de Baron et Kenny (1986) a révélé que la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur entre l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources, d'une part, et la performance adaptative, d'autre part. L'hypothèse est donc partiellement confirmée, l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle entre le parasitisme et la performance adaptative n'ayant pas pu être testé (relation non significative). Une deuxième vérification de l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle a été effectuée, cette fois-ci par le biais d'analyses acheminatoires (*path analysis*). Les résultats de cette deuxième méthode montrent que le modèle de recherche dans son ensemble est adéquat. Cependant, seul l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle dans la relation entre la survalorisation personnelle et la performance adaptative a été appuyé par la méthode de rééchantillonnage de Preacher et Hayes (2008),

ce qui peut s'expliquer par la force des relations entre les différentes dimensions de comportements contre-productifs.

CHAPITRE 5 : LA DISCUSSION

L'objectif de la recherche présentée dans ce mémoire était d'approfondir les effets des comportements contre-productifs sur la performance adaptative des équipes de travail. Les analyses, présentées au chapitre précédent, ont permis de vérifier les hypothèses de relation et de médiation formulées au second chapitre, en regard du modèle théorique. Ces résultats seront discutés ici, en présentant d'abord les principales contributions de cette étude, à la lumière de la documentation existante. Les forces et les limites de la démarche méthodologique retenue dans ce mémoire seront également abordées. Enfin, des avenues de recherches et des implications pratiques seront présentées.

5.1 RAPPEL DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Il a été mentionné que les comportements contre-productifs font l'objet, depuis les dernières décennies, d'une attention particulière dans la littérature scientifique, en raison notamment des coûts énormes qu'ils engendrent pour les organisations (Law et Zhou, 2014). D'ailleurs, force est de constater qu'un nombre grandissant d'études portent sur les antécédents et les conséquences des comportements contre-productifs. Par contre, le survol de cette littérature a permis de noter, d'une part, que les études sur les conséquences des comportements contre-productifs en matière d'efficacité se sont essentiellement concentrées sur le rendement. Ainsi, d'autres dimensions d'efficacité très importantes dans le contexte actuel ont été laissées pour compte, dont la performance adaptative, soit la capacité de s'adapter à des situations de travail dynamiques (Hesketh et Neal, 1999). Il faut noter que cette dimension de l'efficacité a pris du galon du fait que les organisations doivent évoluer dans un contexte plus que jamais caractérisé par l'incertitude, la complexité, la turbulence et l'interdépendance. Les mesures traditionnelles de l'efficacité, qui s'articulent presque exclusivement autour du rendement, ne suffisent plus. L'adaptabilité étant devenue essentielle au succès des organisations, une dimension de l'efficacité qui y serait liée s'est imposée, soit la performance adaptative.

D'autre part, il a aussi été mis de l'avant qu'un nombre croissant de recherches montrent la pertinence de prendre en compte le mode d'organisation du travail dans les recherches sur les comportements contre-productifs. Ceci s'explique par le fait que ceux-ci tendent à devenir une réalité collective dans un contexte où les individus travaillent en équipe de façon interdépendante. Dans un tel contexte, les membres qui observent leurs collègues adopter des comportements contre-productifs ont tendance à en adopter à leur tour, ce qui teinte progressivement les normes de l'ensemble de l'équipe (Brown et Trevino, 2006; Felps et al., 2006; Glomb et Liao, 2003; Pearce et Giacalone, 2003; Robinson et O'Leary-Kelly, 1998). Qui plus est, l'interdépendance exacerbe le caractère contre-productif de certains comportements (Aubé et al., 2009, Locke et al. 2001, Pearce et Giacalone 2003). En effet, si certains comportements ne sont pas nécessairement contre-productifs dans un milieu où les gens sont peu interdépendants (ex. individualisme), ils peuvent le devenir dans un environnement d'équipe. Il faut aussi noter que le travail en équipe est le mode d'organisation du travail le plus répandu actuellement et qu'une meilleure compréhension des antécédents et des conséquences des comportements contre-productifs dans ce contexte particulier devient cruciale. C'est à la lumière de ces constats que nous avons cherché à approfondir dans ce mémoire l'influence des comportements contre-productifs sur la performance adaptative des équipes de travail.

5.2 L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette section a pour objet l'interprétation des résultats en regard des hypothèses de relation et de médiation. L'hypothèse de relation postulait que les comportements contre-productifs d'équipiers étaient liés négativement à la performance adaptative. Plus précisément, les sous-hypothèses indiquaient que chaque dimension de comportements contre-productifs d'équipiers, soit le parasitisme, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources, était liée négativement à la performance adaptative. En sus d'une hypothèse de relation, une hypothèse de médiation a aussi été émise, selon laquelle la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative.

5.2.1 Les comportements contre-productifs et la performance adaptative

Les résultats montrent que l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont liées négativement à la performance adaptative, et ce, de façon significative. Seul le parasitisme n'y est pas lié significativement (coefficient de corrélation de Pearson (r) non significatif). L'hypothèse de relation s'en trouve ainsi partiellement appuyée. Ainsi, les résultats obtenus supportent partiellement la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981), présentée dans le cadre conceptuel en soutien à l'hypothèse de relation. Cette théorie avance que lorsqu'ils sont face à une menace, les individus ont tendance à adopter des conduites rigides et à éprouver des difficultés à s'adapter. L'adoption de comportements contre-productifs au sein d'une équipe peut certainement être associée à une « menace » dans le cadre de cette théorie. En effet, pour les auteurs, une menace est un « événement qui a des conséquences négatives ou néfastes pour une entité » (Staw et al., 1981 : 502). De plus, les conséquences individuelles d'une menace mises de l'avant par les auteurs sont le stress, l'anxiété et l'état d'éveil en regard de la menace, ce qui rejoint ce qui a été présenté dans la revue de littérature quant aux conséquences psychologiques des comportements contre-productifs. Ainsi, ces conséquences psychologiques engendrent des mécanismes de défense qui freinent l'adaptabilité. Les mécanismes de défense sont d'ailleurs associés à des *patterns* de comportements rigides (Bruchon-Schweitzer, 2001). Les membres d'une équipe qui mettent de l'avant de tels mécanismes, en réaction à l'adoption de comportements contre-productifs de la part d'un ou des collègues, sont ainsi moins enclins à modifier leurs façons de faire ou à prendre des risques, ce qui influence négativement la performance adaptative groupale.

Il faut noter qu'il avait été postulé que chaque comportement contre-productif d'équipiers présentait un lien négatif et significatif avec la performance adaptative. Or, comme mentionné précédemment, le parasitisme n'est pas lié significativement à la performance adaptative. Ainsi, la présence de comportements de parasitisme n'entretient pas de lien significatif avec la performance adaptative de l'équipe au sein de laquelle ces comportements se manifestent ($r = -0,16, p < 0,05$). Ceci pourrait s'expliquer par la possibilité que le parasitisme ne soit pas considéré une « menace » par les membres des équipes au sein desquelles sont adoptés de tels comportements, du moins en regard de la théorie

menace-rigidité de Staw et al. (1981). Ils peuvent certainement engendrer des émotions négatives chez les membres de l'équipe qui doivent pallier la diminution des efforts de leur collègue en augmentant les leurs, telles que des sentiments d'iniquité et de frustration. Par contre, les membres de l'équipe, qui subissent certes les contrecoups d'une répartition inégale du travail, ne se sentent pas nécessairement « menacés », contrairement aux autres comportements contre-productifs d'équipiers. En effet, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont des comportements dont les conséquences peuvent porter atteinte à l'intégrité physique ou morale de la personne qui en est victime, ce qui semble moins être le cas pour le parasitisme. Ainsi, les membres de l'équipe, quoique « frustrés » de la situation, ne perçoivent possiblement pas de menace à leur intégrité et n'adopteraient donc pas de mécanismes de défense avec pour dénominateur commun la rigidité. La performance adaptative de l'équipe demeurerait donc intacte.

5.2.2 Le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle

En sus d'une hypothèse de relation, une hypothèse de médiation avait aussi été émise, selon laquelle la confiance interpersonnelle exerce un effet médiateur dans la relation entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Une fois les relations entre, d'une part, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources et d'autre part, la performance adaptative appuyées, il a été possible de procéder à la vérification d'un possible effet médiateur qu'exercerait la confiance interpersonnelle au sein de ces trois relations. La méthode de Baron et Kenny (1986) a confirmé l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle au sein des trois relations citées précédemment, tandis que la méthode des analyses acheminatoires n'a confirmé l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle que dans la relation entre la survalorisation personnelle et la performance adaptative. L'absence d'appui pour les effets indirects impliquant l'agression interpersonnelle et la survalorisation personnelle, révélée par les analyses acheminatoires, pourrait s'expliquer par les coefficients de corrélation élevés ($0,54 < r < 0,78$) entre les différentes dimensions de comportements contre-productifs, rendant la détection d'effets spécifiques plus difficile. Sur la base de l'ensemble des résultats découlant des analyses, les conclusions veulent que l'hypothèse de médiation soit partiellement appuyée.

Il s'avère donc que l'adoption de comportements contre-productifs par un ou des membres influence négativement la perception des autres membres selon laquelle il ou ils agissent en conformité avec les comportements attendus, et mine ainsi leur confiance mutuelle. La « fiabilité » étant au cœur de la conceptualisation de la confiance interpersonnelle de Mach et al. (2010), ceux qui adoptent des comportements contre-productifs sont ainsi considérés comme étant moins fiables, conformément à ce qu'avancent Allen et al. (2015). Il a été vu que selon Mayer et al. (1995), trois facteurs contribuent à l'appréciation de la fiabilité d'une autre personne : les capacités de cette personne, le niveau de bienveillance qu'elle démontre et son intégrité. Il n'est donc pas surprenant que l'agression interpersonnelle, la survalorisation interpersonnelle et l'utilisation déficiente des ressources affectent négativement la perception d'autrui quant au niveau de bienveillance et d'intégrité de celui qui adopte de tels comportements. Celui-ci ne permet donc pas à ses coéquipiers de se bâtir un état psychologique de confiance envers lui, puisqu'il n'agit pas en conformité avec leurs attentes (Jonker et al., 2004).

D'autre part, les résultats supportent l'existence d'une relation entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative. Il a été mentionné que la confiance interpersonnelle était une condition essentielle au fonctionnement de l'équipe et à son efficacité (Molleman et al., 2007; Chou et al., 2008, De Jong, Dirks et Gillespie, 2016). Lencioni (2002) avance même que l'absence de confiance, voire la méfiance, freine l'équipe dans son épanouissement et cause plusieurs autres dysfonctionnements groupaux. Il s'agissait cependant dans la présente étude de vérifier la relation entre la confiance interpersonnelle et une facette bien précise de l'efficacité, soit la performance adaptative, qui fut corroborée. D'une part, un climat caractérisé par la confiance et le respect se révèle comme un facilitateur lorsque les membres « prennent la parole et offrent leurs contributions » (Burke et al., 2006 : 1194). Selon Burke et al. (2006), la popularité du travail en équipe est attribuable, entre autres, au fait qu'elle réunit divers talents et expertises, et que cette richesse l'amène à faire face plus facilement à la complexité grandissante du travail. Or, pour connaître le succès, les membres doivent se sentir confiants pour mettre de l'avant leurs compétences et leurs idées, sans craindre d'être jugés, ostracisés, ridiculisés.

L'équipe sera à même de démontrer une meilleure adaptabilité si les expertises et initiatives de chacun peuvent être mises à contribution, en fonction de la tâche à accomplir.

5.3 LES FORCES DE L'ÉTUDE

Ce mémoire présente de nombreuses forces. D'abord, au niveau de ses apports théoriques, il faut souligner que cette étude est la première qui confirme un lien entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative, dans un contexte de travail en équipe. Jamais, à notre connaissance, ces variables n'avaient été mises en lien de façon empirique, encore moins dans ce contexte spécifique. Comme mentionné précédemment, les comportements contre-productifs sont un fléau pour les organisations (Bennett et Robinson, 2000). Leurs impacts sont si importants que tout un pan de la littérature sur le sujet porte sur leurs conséquences. Par contre, ces conséquences ne sont souvent documentées qu'en matière de coûts pour les organisations (MacKenzie, Garavan et Carbery, 2011; Robinson et Bennett, 1995; Sackett et DeVore, 2001). La documentation scientifique est moins étoffée lorsqu'il s'agit des conséquences sur l'efficacité, encore moins sur l'efficacité groupale (Aubé et al., 2009). Ce mémoire contribue donc, d'une part, à élargir les connaissances sur les conséquences des comportements contre-productifs en étudiant celles sur la performance adaptative. Il contribue également à la littérature sur la performance adaptative en approfondissant les connaissances sur ses antécédents. En raison du rôle important que ce type de performance joue sur l'efficacité globale, une meilleure compréhension de ses antécédents est devenue critique, pour permettre aux organisations de créer des conditions qui favorisent l'adaptabilité, notamment au sein de leurs équipes de travail. Finalement, ce mémoire s'inscrit aussi dans une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les comportements contre-productifs influencent les résultats d'équipe, du fait qu'il a aussi exploré le rôle médiateur de la confiance interpersonnelle au sein de leurs relations avec la performance adaptative. Ainsi, le réseau nomologique de la confiance interpersonnelle dans les équipes a été enrichi.

La diversité des analyses statistiques réalisées représentent également une force du mémoire. En effet, ces analyses ont permis, entre autres, de corroborer que le construit des

comportements contre-productifs à quatre dimensions présente des indices d'adéquation supérieurs en comparaison avec un modèle à un seul facteur. Le modèle de médiation a aussi été vérifié avec une approche conservatrice, par l'utilisation de deux méthodes statistiques complémentaires, celle de Baron et Kenny (1986), et celle des analyses acheminatoires (*path analysis*) qui permet de vérifier le modèle dans son ensemble. La rigueur qui caractérise l'ensemble des analyses statistiques réalisées contribue ainsi à la confiance qui peut être accordée aux résultats du mémoire.

Ensuite, de nombreuses forces méthodologiques caractérisent la démarche employée par les chercheurs ayant constitué la base de données sur laquelle s'appuie ce mémoire. L'échantillon est issu d'un milieu organisationnel, et comprend de véritables équipes de travail. Ceci représente un avantage indéniable, du fait, entre autres, que la transposition en milieu organisationnel des conclusions s'en trouve grandement facilitée. Une attention particulière a aussi été portée sur les équipes qui ont participé à l'étude, afin de s'assurer qu'elles représentaient chacune « un groupe formel, composé d'au moins deux individus responsables collectivement de l'accomplissement d'une ou de plusieurs tâches définies par l'organisation » (Rousseau et al., 2007 : 253), et qu'elles répondaient aux différents critères qui distinguent une équipe d'un simple regroupement d'individus (Aubé et al., 2006; Sundstorm et al., 1990). Il faut également souligner que toutes les équipes œuvraient au sein du même milieu organisationnel, ce qui contribue à diminuer les sources de bruits susceptibles de contaminer les résultats telles que la culture organisationnelle ou les pratiques de gestion des ressources humaines. Finalement, la taille de l'échantillon est à souligner. Pour une recherche menée auprès d'équipes de travail, l'échantillon est appréciable et permet une puissance statistique satisfaisante, étant donnée la nature des analyses réalisées.

Une autre force concerne les sources d'information. Comme mentionné précédemment, cette recherche présente l'avantage d'être basée sur des données recueillies auprès de deux sources distinctes, soit les membres des équipes et leur supérieur immédiat. En effet, les données relatives aux comportements contre-productifs d'équipiers et à la confiance interpersonnelle ont été recueillies auprès des membres des équipes, tandis que ce sont les

supérieurs immédiats qui devaient juger de la performance adaptative de ces mêmes équipes. Une méthodologie multisource présente l'avantage de réduire le biais de la variance commune, qui peut faire en sorte de gonfler artificiellement les relations entre des variables mesurées par une même source (Podsakoff et al., 2003, Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2012).

5.4 LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET LES PISTES DE RECHERCHE FUTURE

Il a été mentionné précédemment que l'étude présentait de nombreuses forces. Or, elle présente aussi certaines limites. D'abord, l'échantillon est composé à 75% d'hommes, ce qui rend difficile la généralisation des résultats à d'autres milieux où les femmes sont plus présentes (Anshel, 2000). Aussi, si le fait que l'échantillon provenait d'une seule organisation est un avantage, ce fait peut aussi représenter un désavantage. En effet, si le fait que l'étude ait été effectuée dans un « vrai » milieu de travail permet une meilleure transposition des conclusions de l'étude à d'autres milieux organisationnels, il n'en demeure pas moins que les caractéristiques particulières à l'organisation choisie (culture paramilitaire, majorité d'hommes, etc.) peuvent rendre cette transposition plus difficile dans un milieu différent, une organisation plus « organique » par exemple. Une autre limite importante de ce mémoire concerne l'utilisation d'un devis transversal, qui ne permet pas de confirmer de liens de causalité entre les différentes variables étudiées, contrairement à un devis longitudinal, où les données auraient été recueillies selon différents temps de mesure au lieu d'un seul (Wall et Wood, 2005). Même si le choix d'un devis transversal a permis d'atteindre l'objectif de ce mémoire, il n'en demeure pas moins que des relations de cause à effet ne peuvent être établies en se basant sur cette étude. Est-ce l'adoption de comportements contre-productifs d'équipiers qui fait diminuer la performance adaptative? Ou est-ce que la performance adaptative contribue à la diminution de l'adoption de comportements contre-productifs? Un devis de recherche longitudinal permettrait d'évaluer avec un plus haut niveau de certitude les liens de causalité entre les variables.

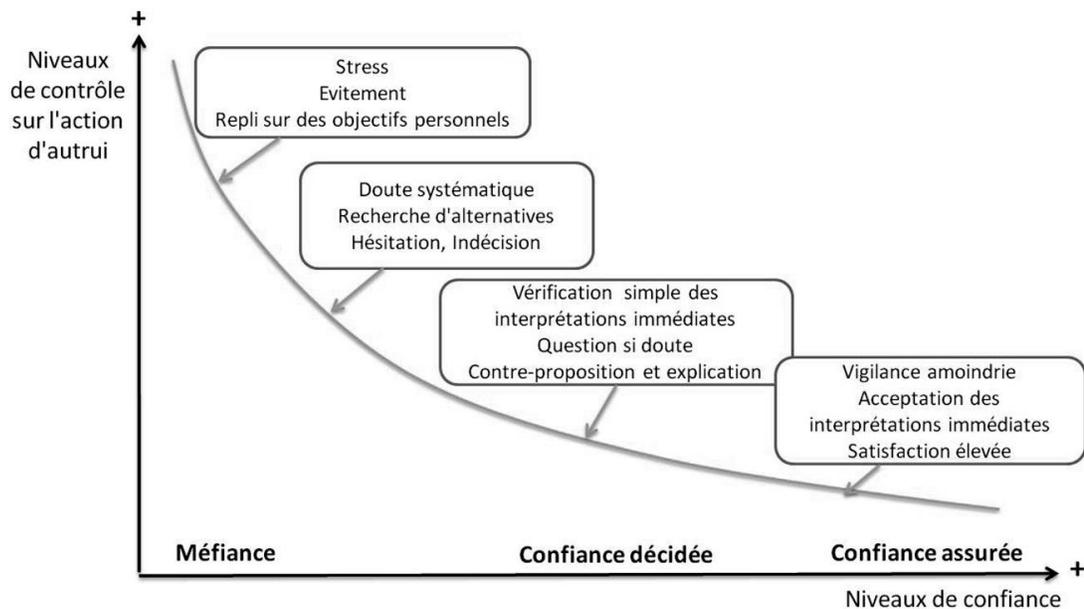
Ces limites suggèrent cependant d'intéressantes pistes de recherche. D'abord, la recherche pourrait être reproduite dans d'autres milieux organisationnels. Il serait en effet souhaitable de tester les limites de la généralisation des résultats de la présente étude, en les

comparant à ceux obtenus dans d'autres types d'organisations. Aussi, il pourrait être intéressant de la reproduire dans un milieu qui présente plus de variation au niveau de la présence de comportements contre-productifs. En effet, la recherche s'est effectuée dans un milieu qui présente peu de comportements contre-productifs, avec des moyennes pour les quatre dimensions de comportements contre-productifs d'équipiers se situant toutes en deçà de 2,00. L'intérêt de reproduire la recherche dans de telles conditions permettrait de constater si les résultats restent les mêmes ou si une variation dans l'occurrence des comportements contre-productifs a un impact sur la force des relations. Ainsi, il serait intéressant de vérifier si l'absence de relation entre le parasitisme et la performance adaptative se produit aussi dans un environnement où les comportements contre-productifs sont plus fréquents dans leur ensemble. D'autres types d'équipes pourraient également composer l'échantillon, des équipes dites « virtuelles » par exemple. Cela contribuerait aussi à tester les limites de la généralisation des résultats obtenus, mais permettrait également de déterminer si le lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative est plus fort dans certains types d'équipes. L'échantillon pourrait aussi présenter une meilleure parité hommes-femmes, ce qui assurerait un meilleur contrôle de la variable démographique du genre. Quant au devis de recherche, un devis longitudinal permettrait de vérifier les liens de causalité entre les variables (Wall et Wood, 2005).

Par ailleurs, puisqu'il existe plusieurs conceptualisations de la performance adaptative, il pourrait s'avérer intéressant dans des recherches futures de s'appuyer sur d'autres conceptualisations que celle retenue dans ce mémoire. Par exemple, la performance adaptative, dans certaines conceptualisations, est davantage considérée comme un processus, alors que le construit utilisé dans ce mémoire en fait un résultat d'équipe. C'est le cas de Burke et al. (2006), qui conceptualisent la performance adaptative (*adaptive team performance*) comme un processus d'équipe favorisant l'adaptation de l'équipe (*team adaptation*). Cette conceptualisation de la performance adaptative découle de celle de Campbell (1990) envers la performance, qui pour lui, « n'est pas la conséquence ou le résultat de l'action, c'est l'action elle-même » (p.704). Le modèle de recherche de ce mémoire pourrait donc être enrichi en se basant sur cette conceptualisation.

Il pourrait également être pertinent dans une étude ultérieure de tester le rôle de différents processus médiateurs de façon concomitante. Par exemple, les liens qu'entretient la confiance interpersonnelle avec les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative pourraient être approfondis en les testant en fonction des différents niveaux de confiance interpersonnelle qui peuvent caractériser une équipe de travail. Karsenty (2011) a regroupé les effets connus de la confiance interpersonnelle en trois niveaux : la confiance assurée (niveau de confiance élevé), la confiance considérée (niveau de confiance intermédiaire) et la méfiance (niveau de confiance bas). La figure 4 représente les différents niveaux de confiance interpersonnelle.

Figure 4 : Effets de la confiance interpersonnelle



Source : traduit de Karsenty (2011, p.141)

Selon Karsenty (2011), le niveau de confiance interpersonnelle influence l'effort de contrôle exercé sur les informations échangées au sein du groupe et les actions, ce qui fait écho aux idées, suggestions et initiatives des membres, qui elles influencent directement la performance adaptative. Il explique que chaque individu développe une « stratégie de contrôle » en fonction du niveau de confiance qu'il témoigne à l'autre. Ainsi, celui qui fait preuve de confiance assurée envers l'autre n'attendra que le résultat d'une action, sans

exercer de contrôle sur la manière, voire sans même vérifier le résultat lui-même. En d'autres termes, un niveau de confiance élevé se distingue par un niveau de suspicion bas qui fait en sorte que les membres d'un groupe se satisfont des interprétations immédiates et ne les remettent pas en cause. Selon Dirk (1999), un climat caractérisé par un haut niveau de confiance contribuerait à une diminution du stress et à l'orientation des membres vers des objectifs communs, ce qui, selon Karsenty (2011), augmenterait la performance collective. En d'autres termes, dans un tel climat, les membres proposeront des idées et pourront prendre certains risques sans craintes, ce qui contribuera à la performance adaptative du groupe. À l'inverse, dans un climat caractérisé par la méfiance, les membres sont plus portés à considérer que les actions de l'autre sont a priori « sans bénéfice, défavorables (et) nuisent à leur propre intérêt » (Karsenty, 2011 : 142). Les membres exercent alors une surveillance accrue des actions et résultats de l'autre, et seraient ainsi plus orientés vers des objectifs personnels et communiqueraient moins, ce qui nuirait à la performance. Ainsi, lorsque la méfiance caractérise les échanges, les membres sont moins enclins à proposer de nouvelles idées, si celles-ci font l'objet d'un contrôle et d'une remise en question immédiate. La performance adaptative du groupe s'en trouverait ainsi diminuée. Il serait donc intéressant d'approfondir la compréhension du rôle médiateur de la confiance interpersonnelle dans le lien entre les comportements contre-productifs et la performance adaptative en examinant l'impact des différents niveaux de confiance au sein de ce lien.

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, la confiance interpersonnelle est un des mécanismes qui expliquent le lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative. Or, ce lien est complexe et implique nécessairement d'autres mécanismes, en plus de la confiance interpersonnelle. Il serait donc intéressant de tester dans une recherche future un modèle de médiation multiple. Par exemple, le rôle médiateur que pourrait jouer l'état affectif du groupe (*group affective tone*), qui consiste en des « réactions affectives cohérentes ou homogènes au sein d'un groupe » (traduction libre de George, 1990 : 108), pourrait être étudié. Cette variable est intéressante, d'une part parce qu'elle présente des liens avec les variables indépendantes et dépendante. En effet, il apparaît très probable que l'adoption de comportements contre-productifs au sein d'un

groupe influence les réactions affectives de ce même groupe, et que celles-ci influencent à leur tour la confiance interpersonnelle et la performance adaptative. D'ailleurs, les réactions affectives dites « négatives » font référence à des sentiments désagréables (Dubé, 2014), qui peuvent rendre les membres rigides et moins enclins à prendre des risques. D'autre part, l'état affectif du groupe fait l'objet présentement d'une attention particulière des chercheurs en raison de son influence possible sur les dynamiques groupales et l'efficacité (Mason et Griffin, 2003; Tsai, Chi, Grandey et Fung, 2012). Une recherche visant à explorer son possible rôle médiateur dans le lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative s'inscrirait donc dans ce mouvement.

Finalement, l'influence de variables modératrices sur les liens entre les trois variables pourrait être vérifiée, par un modèle de médiation modérée. Par exemple, le rôle modérateur d'une variable individuelle comme la *préférence pour le travail en équipe* (Kiffin-Peterson et Cordery, 2003), qui concerne le désir d'un membre de travailler en équipe et ses valeurs dites « collectivistes », pourrait être testé sur le lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle. Il apparaît en effet probable que cette variable soit susceptible d'influencer la force du lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle. Il a été vu que la confiance est un « état psychologique » qui se construit à partir de l'observation d'événements qui confirment qu'un membre a agi conformément aux attentes de son ou ses coéquipiers (Jonker et al., 2004) et que l'adoption de comportements contre-productifs par un ou des membres d'une équipe peut miner la perception des autres membres selon laquelle ils agissent en conformité avec les comportements attendus. Or, les membres aux valeurs collectivistes pourraient d'une part, avoir des attentes plus élevées que les autres en matière de comportements attendus de la part de leurs coéquipiers, mais aussi percevoir plus négativement que les autres l'adoption de tels comportements par leurs pairs, ce qui pourrait influencer encore plus négativement leur niveau de confiance mutuelle. Au niveau groupal, l'influence d'une variable relative aux normes de l'équipe pourrait aussi être testée. En effet, les normes d'équipe, qui représentent « les règles qui sont acceptées par les membres du groupe, qui s'appliquent à eux-mêmes et aux autres membres et qui prescrivent les comportements appropriés au sein du groupe » (Postmes, Spears et Cihangir,

2001 : 919), pourraient modérer la force du lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la confiance interpersonnelle. Ainsi, une équipe qui a adopté des normes très rigides et au sein de laquelle se développent des attentes très élevées en matière de conduites envers les membres pourrait voir son niveau de confiance interpersonnelle plus affecté si un des leurs adoptait un comportement contraire à ces normes.

Quant au lien entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative, des variables modératrices pourraient aussi être testées, telles que le niveau d'interdépendance des équipiers en regard de la tâche (Kiggundu, 1981). Cette variable concerne le degré auquel les membres d'une équipe dépendent les uns des autres pour accomplir leur travail. Ainsi, la force de la relation entre la confiance interpersonnelle et la performance adaptative pourrait être influencée par cette variable dans une équipe de travail. En d'autres termes, l'influence d'un climat de méfiance au sein d'une équipe sur la performance adaptative pourrait être exacerbée si les membres sont très interdépendants en regard de la tâche à accomplir. La vérification d'un tel effet contribuerait à élargir les connaissances sur le rôle modérateur de l'interdépendance des équipiers dans les relations entre certains comportements d'équipiers et des résultats d'équipe (Aubé et Rousseau; 2005, Aubé et al; 2009; LePine et al., 2008).

5.5 LES IMPLICATIONS PRATIQUES

Les résultats veulent que l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources entretiennent un lien négatif avec la performance adaptative dans un contexte d'équipe. Étant donné le rôle majeur que joue la performance adaptative dans le succès d'une équipe, voire d'une organisation, et la dominance du travail en équipe comme mode d'organisation du travail, cette étude confirme une fois de plus l'importance pour les organisations de mettre en place des moyens de prévenir et de remédier à la présence de comportements contre-productifs au sein de leurs équipes de travail. Dans une optique de prévention, diverses interventions peuvent être mises de l'avant. D'abord, la sensibilisation des gestionnaires et des membres des équipes à cette problématique et aux indices menant à leur détection est souhaitable. Les comportements contre-productifs seront ainsi gérés plus rapidement et leurs dommages risquent d'être

moins importants. Cette sensibilisation peut très bien s'effectuer par le biais de séances de formation et d'ateliers de consolidation d'équipes (*team-building*), dans un cadre préventif. Ces ateliers peuvent prendre la forme de moments de réflexion sur le fonctionnement de l'équipe (Charette, 2007). La gestion de conflits de façon proactive peut aussi contribuer à la prévention des comportements contre-productifs, certains de ces comportements pouvant être le fruit de mésententes au sein du groupe (Godard, 2011). En effet, une équipe de travail étant composée d'autant de personnalités différentes que de membres, le risque d'« accrochages » est bien présent, soutenu par les différents points de vue qui peuvent émaner face à certaines situations. La gestion de conflits veillera donc à régler les malentendus avant qu'ils ne dégénèrent en conflits (Godard, 2011).

Par ailleurs, l'adoption de saines pratiques de gestion pourrait aussi contribuer dans une large mesure à la prévention des comportements contre-productifs. En effet, le rôle du superviseur dans l'efficacité d'une équipe de travail est très important (Pearce et Sims, 2002; Zaccaro et al., 2001). En effet, certaines pratiques de gestion optimisent le fonctionnement d'une équipe, telles que les pratiques de soutien, de régulation et d'habilitation de la typologie de Rousseau (2007). Les pratiques de soutien regroupent les pratiques de reconnaissance, de considération et de participation à la prise de décision (Lambert, 2011). Les pratiques de régulation « orientent les membres à l'égard du travail à réaliser de manière à ce que l'équipe se conforme aux attentes de l'organisation » (Aubé et Rousseau, 2009 : 64) et regroupent les pratiques d'alignement des contributions, de transmission d'informations et de rétroaction (Lambert, 2011). Quant aux pratiques d'habilitation, elles visent à déléguer aux membres les décisions entourant le fonctionnement de l'équipe ou une partie de celles-ci (Urch Druskat et Wheeler, 2004). En plus d'optimiser le fonctionnement d'une équipe, les pratiques de soutien, de régulation et d'habilitation peuvent réduire l'occurrence des comportements contre-productifs, puisqu'elles sont négativement liées à l'agression interpersonnelle et à la survalorisation personnelle (Lambert, 2011). À l'inverse, certaines pratiques de gestion sont à proscrire. Par exemple, la survalorisation de la contribution individuelle engendre un climat de compétition au sein de l'équipe et nuit à la collaboration (Aubé et Rousseau, 2009). Le favoritisme est aussi à éviter, puisqu'il crée un sentiment d'injustice chez certains membres

qui se sentent traités défavorablement par rapport aux autres, à qui sont octroyés certains privilèges (Aubé et Rousseau, 2009). La frustration qui peut en résulter fait obstacle à la cohésion d'équipe et peut aussi engendrer l'adoption de comportements contre-productifs. Finalement, les pratiques de gestion dites autocratiques, caractéristiques d'un supérieur qui impose ses décisions au groupe, restreignent l'autonomie de l'équipe (Aubé et Rousseau, 2009) et sont contraires aux pratiques d'habilitation discutées précédemment.

Des interventions « réactives » doivent aussi être envisagées lorsque des comportements contre-productifs ont été révélés au grand jour. Une fois le comportement et son auteur identifiés, des interventions individuelles auprès du membre en question sont à organiser telles que des mesures disciplinaires ou du coaching, selon la nature du problème (Aubé et Rousseau, 2014). Des interventions au niveau groupal, tout aussi importantes, sont à planifier afin de rebâtir la confiance entre les membres et rétablir le climat. Par exemple, des activités de consolidation d'équipe, qui s'inscrivent ici soit dans une démarche de résolution de problèmes au sein de l'équipe, ou soit carrément de situation de crise (Charette, 2007). C'est surtout sous la forme d'une discussion ouverte que se concrétisera l'intervention, avec pour sujet la difficulté. Le supérieur de l'équipe pourrait également songer à réduire la taille de l'équipe, notamment s'il est en présence de comportements de parasitisme, d'agression interpersonnelle et de survalorisation personnelle. Comme mentionné précédemment, l'occurrence de ces comportements s'accroît à mesure que la taille du groupe augmente (Aubé et al., 2011). Le gestionnaire sera aussi amené à clarifier avec le groupe les normes relationnelles qui doivent être observées et appliquées par tous les membres. Les normes relationnelles sont celles qui régissent les rapports humains entre les membres d'une équipe (Proulx, 1999). Une communication forte de ces normes et un contrôle quant à leur respect par l'ensemble des membres pourra réduire l'adoption de comportements contre-productifs au sein de l'équipe, pourvu que ces normes les proscrivent de façon explicite.

5.6 LA CONCLUSION

Ce mémoire contribue à la littérature sur les comportements contre-productifs en explorant leurs conséquences sur une dimension de l'efficacité devenue un véritable enjeu dans le

succès des organisations contemporaines, ce que peu d'études avaient fait auparavant. Ainsi, l'agression interpersonnelle, la survalorisation personnelle et l'utilisation déficiente des ressources sont des comportements contre-productifs qui, lorsqu'adoptés au sein d'une équipe de travail, influencent négativement la performance adaptative globale de celle-ci. L'étude pose également les jalons vers une meilleure compréhension de la performance adaptative, notamment au niveau de ses antécédents. En effet, l'adoption de comportements contre-productifs influence la performance adaptative, alors que ces comportements sont perçus comme une menace au sein d'un groupe. C'est la théorie menace-rigidité de Staw et al. (1981) qui a servi de cadre théorique pour comprendre ce lien. Ainsi, les membres d'une équipe qui sont victimes de comportements contre-productifs y réagissent en adoptant des conduites rigides, qui les rendent moins enclins à prendre des risques, ou à modifier leurs façons de faire, ce qui nuit à leur adaptabilité. Le lien entre les comportements contre-productifs d'équipiers et la performance adaptative a aussi été approfondi, en vérifiant et confirmant l'effet médiateur de la confiance interpersonnelle entre ces deux variables. Compte tenu du potentiel destructeur des comportements contre-productifs et de l'importance du rôle que joue dorénavant la performance adaptative dans le succès des organisations, cette étude confirme l'importance pour les gestionnaires d'être sensibilisés au phénomène, d'en faire la détection de façon précoce, de gérer les comportements nuisibles adéquatement et d'instaurer des normes de comportements claires. Des implications pratiques ont d'ailleurs été suggérées. Le travail en équipe étant le mode d'organisation du travail le plus fréquemment adopté actuellement dans les organisations, le choix de ce contexte pour la réalisation de l'étude est pertinent et permet un meilleur ancrage des implications pratiques dans la réalité des leaders d'aujourd'hui.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, K. A. et Lawrence, E. K. (2015). *Research methods, statistics, and applications*. Los Angeles, SAGE Publications, 656 p.

Agouri, R. (2011). *Les comportements d'équipiers et leurs liens avec la qualité de vie au travail*, mémoire, Montréal, École des hautes études commerciales, 136 p.

Allen, J., Yoerger, M., Lehmann-Willenbrock, N. et Jones, J. (2015). Would you please stop that!?: The relationship between counterproductive meeting behaviors, employee voice, and trust. *Journal of Management Development*, 34(10), 1272-1287.

Allouch, J. (1995). *Érotique du deuil au temps de la mort sèche*, Paris, E.P.E.L., 380 p.

Allworth, E.A. et Hesketh, B. (1996). Construct-based biodata and the prediction of adaptive performance", communication présentée au *Twelfth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, St. Louis, MO.

Amason, A.C. et Sapienza, H. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.

Ambrose, M.L., Seabright, M.A. et Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.

Anshel, M.H. (2000). A conceptual model and implications for coping with stressful events in police work. *Criminal Justice and Behavior*, 27, 375-400.

Aquino, K., Lewis, M.U. et Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073 -1091.

Aubé, C. et V Rousseau (2005). Team goal commitment and team effectiveness: The role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9, 189-204.

Aubé, C., Rousseau, V. et Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail : un modèle théorique. *Le Travail Humain*, 69, 269-294.

Aubé, C. et Rousseau, V. (2008b). *Travailler en équipe, oui mais...*, La Presse : Affaires. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://affaires.lapresse.ca/economie/200901/06/01-687290-le-travail-en-equipe-oui-mais.php>.

Aubé, C. et Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces: Ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Revue Gestion*, 34(2), 60-67.

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.

Aubé, 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), 202-219.

Aubé, C. et Rousseau, V. (2016). Obstacles au travail en équipe : se méfier des conclusions hâtives. *HEC Mag*, 14(2), 16-19.

Ayoko, O.B., Callan, V. J. et Hartel, C.E.J. (2003). Workplace conflict, bullying, and counterproductive behaviors. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 283-301.

Badea, C., Jetten, J., Czukor, G. et Askevis-Leherpeux, F. (2010). The bases of identification: When optimal distinctiveness needs face social identity threat. *British Journal of Social Psychology*, 49, 21-41.

Bakay, A. (1995). Does Interpersonal Trust Influence Organizational Behavior? *Eurasian Journal of Business and Economics*, 8(15), 219-238.

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.

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

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. et Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general Psychology*, 5, 323-370.

Beech, B. et Leather, P. (2006). Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and Violent Behavior*, 11, 27-43.

Bélaïr-Cirino, M. (2013). *Les entrevues HEC Montréal - Ces collègues qui empoisonnent le climat de travail*, Le Devoir. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/378212/ces-collegues-qui-empoisonnent-le-climat-de-travail>.

Bennett, R. J. et Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Bensimon, H.F. (1994). Violence in the Workplace. *Training and Development*, 48(1), 26-32.

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.

Blanchard, A. L. et Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24, 1067-1084.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, J. Wiley, 352 p.

Blau, G., Yang, Y. et Ward-Cook, K. (2006). Testing a measure of cyberloafing. *Journal of Allied Health*, 35, 8-17.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. et Lee, J.N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.

Bordia, P., Restubog, S.L. et Tang, R.L. (2008). When employees strike back: Investigating mediating mechanisms between psychological contract breach and workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1104-1117.

Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.

Brown, M. et Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.

Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en soins infirmiers*, 67, 68-83.

Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L. et Kendall, D. (2006). Understanding Team Adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1189-1207.

Campbell, J.P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", dans Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists, 687-732.

Chappell, D. et Di Martino, V. (1998). *Violence at work*. Genève, International Labour Office, 165 p.

Charbonnier-Voirin, A. et El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 66(1), 122-149.

Charrette, L. (2007). *La consolidation d'équipe*, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. Récupéré le 15 octobre 2017 de <http://www.portailrh.org/expert/fiche.aspx?p=300606>.

Chen, P. Y. et Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 177-184.

Chen, G., Mathieu, J.E. and Bliese, P.D. (2004), "A framework for conducting multi-level construct validation", dans Yammarino, F.J. et Dansereau, F. (dir.), *Multilevel Issues in Organizational Behavior and Processes*, Oxford, Emerald Group Publishing Limited, 273-303.

Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M. et Cheng, B. (2008). Shared work values and team member effectiveness: the mediation of trustfulness and trustworthiness. *Human Relations*, 61(12), 1713-1742.

Coffin, B. (2003). Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50(9), 8.

Cohen-Charash, Y. et Spector, P.E. (2001). The role of justice in organization: A meta-analysis. *Organizational Behaviors and Human Decision Processes*, 86(02), 278-321.

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., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D.E. et Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 89(03), 425-445.

Colquitt, J.A., Scott, B.A. et LePine, J.A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.

Colquitt, J.A., LePine, J.A., Piccolo, R.F., Zapata, C.P. et Rich, B.L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.

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, 64-80.

Costa, A.C., Fulmer, C.A. et Anderson, N.R. (2017). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 1-16.

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

Courcy, F., Savoie, A. et Brunet, L. (2004). *Violences au travail: Diagnostic et prévention*, Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 222 p.

Dagenais, L. F. (2007). *La face cachée des conditions de travail: Les situations d'atteintes à la santé psychologique*. Cowansville, Éditions Yvon Blais, 360 p.

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

Danna, K. et Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

De Jong, B.A., Dirks, K.T. et Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134.

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

Detert, J.R., Trevino, L.K. Burris, E.R. et Andiappam, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.

Dimberg, U. et Öhman, A. (1996). Behold the wrath: Psychophysiological responses to facial stimuli. *Motivation and Emotion*, 20, 149-182.

Dirks, K.T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.

Dubé, M. (2014). *Les réactions affectives à un événement corporatif et les attitudes au travail*, mémoire, Montréal, Université de Montréal, 156 p.

Dunlop, P. D. et Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 67-80.

Einarsen, S. (2005). *The nature, causes and consequences of bullying at work: The Norwegian experience*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://pistes.revues.org/3156>.

Felps, W., Mitchell, T. et Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222.

Fink, E.L., Cai, D.A., Kaplowitz, S.A., Chung, S., Van Dyke, M.A. et Kim, J.-N. (2003). The semantics of social influence: Threats vs. persuasion. *Communication Monographs*, 70, 295-316.

Fisher, C.D., Locke, E.A. et Henne, D.L. (1992). "The new look in job satisfaction theory and research", dans Cranny, C.J., Smith, P.C. et Stone, E.F. (dir.), *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*, New York, NY, The Free Press, 165-194.

Fortin, M.-F. et Gagnon, J. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives*, Montréal, Chenelière Éducation, 632 p.

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, 291-309.

Fox, S. et Spector, P. (2005). *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. Washington, D.C., American Psychological Association, 558 p.

Francoeur, F. (2015). *La perte de temps au travail: une réalité quotidienne*, Les Affaires. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://www.lesaffaires.com/blogues/florent-francoeur/la-perte-de-temps-au-travail--une-realite-quotidienne/575428>.

Friedman, M. et Rosenman, R.H. (1959). Association of specific overt behavior pattern with blood and cardiovascular findings. *Journal of the American Medical Association*, 169, 1286-1296.

Fulmer, C.A. et Gelfand, M.J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38, 1167-1230.

Geller, E.S. (1999). Interpersonal trust. Key to getting the best from behavior-based safety coaching. *Professional Safety*, 44(4), 16-19.

George, J. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107–116.

George, J. M. (1996). "Group affective tone", dans West, M.A. (dir.), *Handbook of work group psychology*, Chicester, UK, Wiley, 77-93.

Giacalone, R. A. et Greenberg, J. (1997). *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, Sage, 203 p.

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

Godard, J. (2011). La performance d'une équipe, ça se gère! *Effectif*, 14(1). Récupéré le 12 juillet 2017 de <http://www.portailrh.org/impression/default.aspx?f=73649>.

Griffin, B. et Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55(2), 65-73.

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

Griffin, M. A., Neal, A. et Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.

Griffon, M. et Griffon, F. (2011). *Pour un monde viable. Changement global et viabilité planétaire*. Paris, Odile Jacob, 336 p.

Grossman, R. et Feitosa, J. (sous presse). Team trust over time: Modeling reciprocal and contextual influences in action teams. *Human Resource Management Review*.

Gruys, M.L. (2000). *The dimensionality of deviant employee behavior in the workplace*, Thèse de doctorat. University of Minnesota, Minnesota, 134 p.

Hackman, J.R. (1990). "Work teams in organizations: an orienting framework", dans Hackman, J.R. (dir.), *Groups that work (and those that don't)*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1-14.

Hafidz, S.W.M. (2012). Individual differences as antecedents of counterproductive work behavior. *Asian Social Science*, 8(13), 220-226.

Harper, C.D. (1990). Spotlight abuse-save profits. *Industrial Distribution*, 79(10), 47-48.

Hatfield, E., Cacioppo, J.T. et Rapson, R.L. (1994). *Emotional Contagion*, Cambridge, Cambridge University Press, 240 p.

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

Hesketh, B., Allworth E. et Considine, G. (1996). *Preliminary report on phase one of the selection project for the Hilton Hotel*, document inédit, Department of Psychology, Macquarie University, Sydney, Australia.

Hesketh, B. et Neal, A. (1999). « Technology and performance », dans Ilgen, D.R. et Pulakos, E.D. (dir.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, personnel actions and development*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 21-55.

Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*, Paris, Syros, 289 p.

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

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.

Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 116-122.

Hoel, H., Faragher, B. et Cooper, C.L. (2004). Bullying is detrimental to health, but all bullying behaviors are not necessarily equally damaging. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 367-387.

Hollinger, R.C. et Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work Experience. *Work and Occupation*, 9, 97-114.

Howden, J. et Kopiec, M. (2000). *Ajouter aux compétences: Enseigner, coopérer et apprendre au secondaire et au collégial*, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, 159 p.

Howell, J. M. et Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.

Ilgen, D.R. et Pulakos, E.D. (1999). *The changing nature of performance: Implications for staffing, personnel actions and development*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 452 p.

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.

James, L.R., Demaree, R.G. et Wolf, G. (1993). r_{wg} : and assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306-309.

Jassawalla, A., Sashittal, H. et Malshe, A. (2009). Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. *Academy of Management Learning and Education*, 8(1), 42-54.

Jauvin, N., Cousineau, M.M. et Vézina, M. (2011). *Violence interpersonnelle au travail : typologie des acteurs, agresseurs et cibles*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. Récupéré le 22 décembre 2016 de <https://pistes.revues.org/1806>.

Jonker C.M., Schalken J.J.P., Theeuwes J., Treur J. (2004). "Human experiments in trust dynamics", dans Jensen C., Poslad S. et Dimitrakos T. (dir.), *Trust Management. iTrust 2004*. New York, NY, Springer, 206-220.

Karsenty L., (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste. *Le travail humain*, 74(2), 131-155.

Katz, R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. *Administrative Science Quarterly*, 27, 81–104.

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

Kelloway, E.K., Barling, J. et Hurrell, J.J. (2006). *Handbook of workplace violence*, Thousand Oaks, SAGE Publications, 696 p.

Kelloway, E.K., Francis, L., Catano, V. M. et Teed, M. (2007). Predicting protest. *Basic and Applied Social Psychology*, 29, 13–22.

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

Keyton, J. (1999). Analyzing interaction patterns in dysfunctional teams. *Small Group Research*, 30, 491-518.

Kiffin-Petersen, S. A. et Cordery, J. L. (2003). Trust, individualism and job characteristics as predictors of employee preference for teamwork. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 93-116.

Kiggundu, M.N. (1981). Task Interdependence and the Theory of Job Design. *Academy of Management Review*, 6, 499-508.

Klandermans, B. (1997). *The social psychology of protest*. Oxford, UK, Blackwell, 272 p.

Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, Guildford, 366 p.

Konovsky, A. M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organization. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Brown, K.G., Salas, E., Smith, E.M. et Nason, E.R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 85(1), 1-31.

Kramer, R.M. et Wei, J. (1999). « Social uncertainty and the problem of trust in social groups: The social self in doubt », dans Tyler, T.R., Kramer, R.M. et John, O.P. (dir.), *The psychology of the social self*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum, 280 p.

Lacroux, A. (2010). *Implication au travail et relation d'emploi flexible : le cas des salariés intérimaires*, Thèse de doctorat, Université Paul Cezanne, 606 p.

Lambert, S. (2011). *Les pratiques de supervision et les comportements contre-productifs dans un contexte de travail en équipe*, mémoire, Montréal, École des hautes études commerciales, 140 p.

Latané, B., Williams, K. et Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Latané, B (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36, 343–356.

Lau, V., Au, W.T. et Ho, J. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organization. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.

Lavan, H. et Martin, M.W. (2007). Bullying in the US workforce: Normative and process-oriented ethical approaches. *Journal of Business Ethics*, 83, 127–165.

Law, K.S. et Zhou, Y. (2014). On the relationship between implicit attitudes and counterproductive behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 643-659.

Leblanc, G., Lafrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., Lebrock, P., Girard, C., Brunet, L. et Savoie, A. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 73-99.

Lee, K. et Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.

Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 229 p.

Leonardelli, G.J., Pickett, C.L. et Brewer, M. B. (2010). “Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition and intergroup relations”, dans Zanna, M.P. et Olson, J.M. (dir.), *Advances in experimental social psychology*, New York, NY, Elsevier, 65-115.

LePine, J. A., Piccolo, R. F., Jackson, C. L., Mathieu, J. E. et Saul, J. R. (2008). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 61, 273-307.

Lewicki, R.J. et Bunker, B.B. (1995). *Trust in Relationships: A Model of Development and Decline*. Columbus, OH, Ohio State University, 173 p.

Lewicki, R.J., Tomlinson, E.C. et Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32, 991-1022.

Lewis, J.D. et Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.

Lewis, J., Coursol, D. et Herting Wahl, K. (2002). Addressing issues of workplace harassment: Counseling the targets. *Journal of Employment Counseling*, 39(3), 109-116.

Leymann, H. et Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.

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.

Locke, A, Edward. 1976. «The nature and causes of job satisfaction», dans Dunnette, M. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Il, Rand McNally College Publishing Company, 1297-1349.

Locke, E.A., Tirnauer, D., Roberson, Q., Goldman, B., Latham, M.E. et Weldon, W. (2001). “The importance of the individual in an age of groupism”, dans Turner, M.E. (Ed.), *Groups at work: Theory and research*, Mahwah, NJ, Erlbaum, 501-528.

Lovelace, K., Shapiro, D.L. et Weingart, L.R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. et Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.

Mach, M., Dolan, S. et Tzafrir, S. (2010). The differential of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 771-794.

MacKenzie, C., Garavan, T.N. et Carbery, R. (2011). Understanding and preventing dysfunctional behavior in organizations. *Human Resource Development Review*, 10, 346-380.

Madern, P. (2014). *La désirabilité sociale a-t-elle un effet sur la motivation au changement des personnes en cours de sentence?*, rapport de stage, Montréal, UdeM, 86 p.

Mangione, W.T. et Quinn, R.P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behaviors, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.

Marcus, B., Schuler, H., Quell, P. et Humpfner, G. (2002). Measuring counterproductivity: Development and initial validation of a german self-report questionnaire. *International Journal of Selection & Assessment*, 10(1-2), 18.

Marcus, B. et Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at Work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.

Martinko, M.J., Gundlach, M.J. et Douglas, S.C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.

Mason, C.M. et Griffin, M.A. (2003). Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 667-687.

Matthiesen, S.B. et Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British Journal of Guidance and Counselling*, 32, 335-356.

Mayer, R.C., David, J.H. et Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

McAllister, D. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

McKnight, D.H., Cummings, L.L. et Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

Medina, F. (2000). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(3-4), 219-230.

Milam, A.C., Spitzmueller, C. et Penney, L.M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.

Minbashian, A., Wood, R.E. et Beckmann, N. (2010). Task-contingent Conscientiousness as a unit of personality at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 793-806.

- Moberg, D.J. (1997). On employee vice. *Business Ethics Quarterly*, 7(4), 41-60.
- Molleman, E., Nauta, A. et Buunk, B.P. (2007). Social comparison-based thoughts in groups: Their associations with interpersonal trust and learning outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(6), 1163–1180.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, routine, reflexivity*. Oxford, UK, Elsevier, 230 p.
- Möllering, G. (2013). “Process views of trusting and crises”, dans Bachmann, R. et Zaheer, A. (dir.), *Handbook of advances in trust research*, Northhamton, MA, Edward Elgar Publishing Limited, 285–306.
- Mook, D. G. (2001). *Psychological research: The ideas behind the methods*. New York, NY, W. W. Norton & Company Inc., 592 p.
- Mount, M., Ilies, R. et Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive Behaviors: The mediating effects of job Satisfaction. *Personnel Psychology*, 59(3), 591-621.
- Mowday, R., Porter, L. et Steers, R. (1982). *Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY, Academic Press, 253 p.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*, Belmont, CA, Brooks/Cole, 252 p.
- Murphy, P.R. et Jackson, S.E. (1999). « Managing work role performance: Challenges for twenty-first-century organizations and their employees », dans Ilgen, D.R. et Pulakos, E.D. (dir.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, personnel actions and development*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 325-365.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. et Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Neuman, J.H. et Baron, R.A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred target. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Neuman, J.H. et Baron, R.A. (2005). “Aggression in the workplace: a socialpsychological perspective», dans Fox, S. et Spector, P.E. (dir.), *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*, Washington, DC, American Psychological Association, 13-63.
- Neveu, J.P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*. Paris, Economica, 181 p.
- Niedl, K. (1996). Mobbing and well-being: Economic and personal development implications. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 239-249.
- Norbert, K.S., Franziska, T., Laurenz, L.M., Stephanie, F. et Nicola, J. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied psychology: An international review*, 59(1), 70-96.

O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R. et O'Boyle, A.S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group- and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 36, (1), 39.

O'Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. et Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.

Olfeo (2014). *La réalité de l'utilisation d'Internet au bureau*, Olfeo. Récupéré le 22 décembre 2016 de <https://www.olfeo.com/sites/olfeo/files/pdf/etude-olfeo-realite-utilisation-internet-bureau-2014.pdf>.

Paillé, P. (2004). *La Fidélisation des ressources humaines*. Paris, Economica, 166 p.

Pailot, P. (s.d). *Penser la perte dans le champ professionnel : Du deuil à la théorie de la préservation des ressources*. Lille, SKEMA Business School, 31 p.

Paulhus, D.L. et Williams, K.L. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36, 556–563.

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

Pearce, C.L. 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.

Peterson, R.S. et Behfar, K.J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102–112.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and 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.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. et Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.

Postmes, T., Spears, R. et Cihangir, S. (2011). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 918-930.

Preacher, K.J. et Hayes, A.F. (2008). “Contemporary approaches to assessing mediation in communication research”, dans Hayes, A.F., Slater, M.D. et Snyder, L.B. (dir.), *The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 13-54.

Price, K. H., Harrison, D. A. et Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384.

- Proulx, J. (1999). *Le travail en équipe*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 136 p.
- Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. et Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Pulakos, E.D., Dorsey, D.W. et White, S.S. (2006). « Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce », dans Burke, C.S., Pierce, L.G. et Salas, E. (dir.), *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments. Advances in human performance and cognitive engineering research 6*, Oxford, UK, Elsevier Ltd., 41-72.
- 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.
- Quinn, G. (2016). *Commerce IG Report: Patent examiners defrauded government of millions for unworked time*, IPWatchdog. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://www.ipwatchdog.com/2016/08/31/patent-examiners-defraud-government/id=72481/>
- Rein, G., Atkinson, M. et McCraty, R. (1995). The physiological and psychological effects of compassion and anger. *Journal of Advancement in Medecine*, 8(2), 87-105.
- Richard, B. (1995). *Psychologie des groupes restreints*. Québec, Presses interuniversitaires, 138 p.
- Rigdon, J. E. (1994). Companies see more workplace violence. *Wall Street Journal*, B1-9.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L. et Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, L. S. et Greenberg, J. (1995). Employee behaving badly: Dimension, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 1-30.
- 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. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Roland, E. et Idsøe, T. (2001). Aggression and bullying. *Aggressive Behaviour*, 27, 446-462.
- Rousseau, V., Savoie, A. et Battistelli, A. (2007). « La gestion de la performance des équipes de Travail », dans St-Onge, S. et Haines, V. (dir.), *Gestion des performances au travail : bilan des connaissances*, Paris, De Boeck Supérieur, 251-294.
- Rousseau, V. (2007). *La supervision et l'efficacité des équipes de travail : développement et vérification d'un modèle théorique*. Manuscrit en préparation.

Rozin, P. et Royzman, E. (2001). Negativity bias, negativity dominance, and contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 296-320.

Rynes, L.S., Gerhart, B. et Minette, K.A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.

Sackett, P. R. et DeVore, C. J. (2001). « Counterproductive behaviors at work », dans Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H.K et Viswesvaran, C. (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational Psychology*, London, UK, Sage, 145-164.

Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of selection & Assessment*, 10(1-2), 5.

Salas, E., Sims, D.E. et Burke, C.S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Salin, D. (2005). *Workplace bullying among business professionals: Prevalence, gender differences and the role of organizational politics*, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé. Récupéré le 22 décembre 2016 de <http://pistes.revues.org/3159>.

Seader, J.R. (2012). *Examining the relationship between emotional intelligence and counterproductive work behaviors with a food service sample*, Thèse de doctorat, Capella University, 104 p.

Sheets-Johnstone, M. (2006). Essential clarifications of ‘self-affection’ and Husserl’s ‘sphere of ownness’: First steps toward a pure phenomenology of (human) nature. *Continental Philosophy Review*, 39, 361-391.

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

Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*, Rapport de recherche, Montréal, UQAM, 27 p.

Spector, P., Fox, S., Penney, L., Bruursema, K., Goh, A., et Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

Spector, P.E. et Fox, S. (2010). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.

Staw, M.B., Sandelands, L.E. et Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.

Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–54.

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

Tan, H.H. et Tan, M.L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108.

Taylor, F.W. (1895). A piece rate system: A step toward partial solution to the labor problem. *ASME Transactions*, 16, 856-893.

Tehrani, N. (2004). Bullying: A source of chronic post-traumatic stress? *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 357-366.

Terry, R.M et Steffensmeier, D.J. (1988). Conceptual and theoretical issues in the study of deviance. *Deviant behavior*, 9, 55-76.

Tsai, W.C., Chi, N.W., Grandey, A.A. et Fung, S.C. (2012). Exploring boundary conditions of the relationship between positive group affective tone and team creativity: Negative group affective tone and team trust as moderators. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 638-656.

Tyler, R.T. et Bies, R.J. (1990). « Beyond formal procedure: The interpersonal context of procedural justice », dans Carroll, S.J. (dir.), *Applies Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 77-99.

Urch Druskat, V. et Wheeler, J.V. (2004). How to lead a self-managing team. *Sloan Management Review*, 45(4), 65-71.

Vardi, Y., et Weitz, E. (2004). *Misbehavior in organizations: Theory, research, and management*. Mahwah, NJ, Erlbaum, 337 p.

Varhama, L.M. et Björkqvist, K. (2004). Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees. *Psychological Reports*, 94, 1116-1124.

Voynnet Fourboul, C. (2010). *Les ATTITUDES*. Récupéré le 15 octobre 2017 de <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/attitudeetemotions.pdf>.

Waddington, P.A.J., Badger, D. et Bull, R. (2005). Appraising the inclusive definition of workplace violence. *British Journal of Criminology*, 45(2), 141-164.

Waldman, D., Ramirez, G., House, R. et Puranam, P. (2001) Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertain. *Academy of Management Journal*, 44 134-143.

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.

Weatherbee, T.G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information and communications technologies and cyberdeviance. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.

Wei, L. et Lau, C. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations*, 63(10), 1487-1511.

Wolfsberger, F. (2015). De sombres personnalités. *Cerveau & Psycho*, 71. Récupéré le 21 mai 2017 de http://www.cerveauetpsycho.fr/ewb_pages/e/espace-numerique-detail.php?art_id=38932&num=94.

Wright, S.C., Taylor, D.M. et Moghaddam, F.M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective action. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 994–1003.

Zaccaro, S.J., Rittman, A. L. et Marks, M.A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 451-483.

Zapf, D., Einarsen, S., Hoel, H. et Vartia, M. (2003). « Empirical findings on bullying in the workplace. The European tradition” dans VandenBos, G.R. et Bulatao, E.Q. (dir.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, London, UK, Taylor & Francis, 103-126.