

Table des matières

Sommaire	iii
Remerciements	vi
Introduction	1
Problématique	4
Contexte théorique	9
Leadership	10
Les traits de personnalité	11
Les comportements et attitudes	11
Les facteurs situationnels	12
Les relations leader-subalterne	14
Leadership transformatif	14
Justification du choix théorique	15
Les dimensions du leadership transformatif	16
Les conséquences du leadership transformatif	19
Harcèlement psychologique	19
Les différents types de harcèlement psychologique au travail	22
Les causes du harcèlement psychologique au travail	22
Recension des écrits	27
Relation entre le leadership transformatif et le harcèlement	27
Pertinence de l'essai et hypothèses de recherche	38
Méthode	41
Participants	42
Instruments de mesure	43
Plan d'analyse.....	45
Considérations éthiques.....	46
Résultats	47
Analyses descriptives	48
Analyses statistiques	51

Discussion	55
Discussion des résultats de recherche	56
Les retombées de l'étude aux plans théorique et pratique	62
Les limites de l'étude	63
Les orientations possibles des études futures	65
Conclusion	67
Références	70
Appendice A. Fiche explicative et formulaire de consentement	79
Appendice B. Questionnaires	82

Remerciements

Par la présente, j'aimerais remercier, tout d'abord, mon directeur de recherche, monsieur Marc Dussault, professeur au département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières, pour sa disponibilité, son soutien et son esprit motivateur durant la réalisation de ce projet.

Ensuite, je me dois d'exprimer ma reconnaissance à ma famille et à mes amis pour leurs encouragements constants, lesquels m'ont permis de me centrer sur mes objectifs et d'atteindre le fil d'arrivée de mes études doctorales en psychologie. Je tiens à remercier spécialement Marc-Olivier Forgues, Stéphanie Matte, Réjeanne Thibault et Pierre Lamy.

Introduction

Le travail peut se révéler une source de croissance et de satisfaction, à la fois aux plans professionnel et personnel. Toutefois, en accord avec l'étymologie latine du verbe travailler (*tripaliare*) qui signifie tourmenter ou torturer, le travail peut certes représenter une situation de crise et de souffrance pour d'autres (Le Petit Robert, 1982). Les publications de Leymann (1996) et d'Hirigoyen (1998, 2001) ont initié la vague de sensibilisation des milieux de travail en dévoilant l'impact du harcèlement psychologique au travail : stress, sentiment d'épuisement et de fatigue, baisse de motivation, baisse d'estime de soi, sentiment d'impuissance, dépression, isolement et suicide (Binette, 2005; Einarsen & Mikkelsen, 2003; Grebot, 2007; Pompili et al., 2008; Soares, 2002). Conséquemment, le 1^{er} juin 2004, le Québec a été la première juridiction en Amérique du Nord à prévoir de nouvelles dispositions à sa Loi sur les normes du travail en matière de prohibition du harcèlement psychologique (Lafond, 2004). Le moteur de cette démarche se situe sensiblement au niveau de la prévalence de la problématique qui touche entre 7 et 9 % de la population des travailleurs québécois (Brun & Plante, 2004). Cependant, les auteurs Vézina et Dussault (2005) et Soares (2002) soutiennent, suite à l'analyse de leurs résultats de recherche, que le pourcentage peut varier entre 3 et 30 %, tout dépendant du contexte organisationnel, ce qui implique notamment la présence d'un syndicat, le niveau de compétition au sein des équipes de travail et l'orientation sur la tâche versus l'humain.

Le premier chapitre expose la problématique du harcèlement psychologique en milieu de travail. Le deuxième chapitre présente le contexte théorique et la recension des écrits en regard des variables à l'étude, soit le leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique. Le troisième chapitre explique la méthode mise en place pour vérifier les hypothèses de recherche. Le quatrième chapitre présente les résultats. Le cinquième chapitre prend la forme d'une discussion sur les résultats obtenus. Le sixième chapitre constitue la conclusion de l'étude.

Rapport-Gratuit.com

Problématique

Ce chapitre présente la problématique à l'étude. Il définit le harcèlement psychologique au travail et montre l'importance du problème.

Plusieurs auteurs ont dénoté la présence du harcèlement psychologique au travail comme une conséquence découlant de la perception négative des conditions de travail (Castro, 2004; Courcy, Brunet, & Savoie, 2004; Combalbert & Riquelme-Sénégu, 2006; Hackman & Oldham, 1975; Warr, 1987). Hackman et Oldham (1975) appuient l'affirmation selon laquelle les caractéristiques de l'emploi affectent la motivation et la productivité des employés. Le développement du *Job Diagnostic Survey* (JDS) avait pour but d'analyser les dimensions d'un emploi ciblé, soit la diversité, l'intégralité, la signification des tâches, l'autonomie et le feedback disponible, de suggérer une démarche d'enrichissement possible et de susciter des conséquences positives : haut degré de motivation intrinsèque, qualité et performance, satisfaction au travail, faible taux d'absentéisme. Hackman et Oldham sont d'avis que des conditions de travail négatives, qui vont à l'encontre des dimensions présentées dans le modèle théorique sous-jacent à la conception de leur instrument, peuvent entraîner un faible niveau de productivité et des comportements d'aliénation chez les employés, c'est-à-dire des comportements d'hostilité.

Le modèle vitaminé de Warr (1987) propose neuf facteurs présents dans l'environnement organisationnel qui encouragent une saine santé psychologique : sécurité physique, relations interpersonnelles, diversité des tâches, stress, rémunération, utilisation des compétences, contrôle, valorisation sociale et transparence de l'environnement. Pour l'auteur, certaines caractéristiques, telles que la rémunération, la sécurité physique et la valorisation sociale, ont un effet positif et constant sur le bien-être au travail. Par contre, d'autres facteurs auraient un impact positif jusqu'à un certain degré au-delà duquel l'effet supplémentaire devient décroissant, tels que le contrôle et les relations interpersonnelles. Le modèle de Warr inspiré du fonctionnement du corps humain suggère que l'excès de certaines caractéristiques organisationnelles peut mener à des manifestations psychologiques négatives, notamment l'anxiété, la dépression, l'épuisement professionnel et le harcèlement psychologique au travail.

Castro (2004) avance que le harcèlement psychologique au travail s'inscrit plus souvent qu'autrement dans une phase de modification des conditions de travail, perçue de manière négative par l'employé : obligation de faire des heures supplémentaires, ambiance désagréable, rupture de communication, suppression d'un outil de travail. Courcy et al. (2004) affirment que le manque d'autonomie dans l'organisation et l'exécution du travail, l'organisation trop stricte du travail, de fréquents changements organisationnels, les conflits de rôle, les emplois monotones, la précarité d'emploi et la sous-utilisation des capacités des travailleurs seraient des facteurs de risques en regard de la présence de harcèlement psychologique au travail. Combalbert et Riquelme-

Sénéjou (2006) avancent que les exigences de la vie en entreprise, en termes de performance, de rapidité et de productivité, font apparaître un terrain fertile à la souffrance individuelle et collective en milieu de travail, ce qui augmente la propension aux comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail.

Les conditions de travail, telles que définies par les auteurs mentionnés, n'impliquent pas les caractéristiques des gestionnaires, notamment leur style de leadership, qui peuvent jouer un rôle déterminant dans l'appréciation, de la part des employés, des dites conditions de travail. Conséquemment, la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail est nouvellement étudiée dans la littérature (Cemaloglu, 2011; Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2007; Giorgi, Ando, Arenas, Shoss, & Leon-Perez, 2013; Hepworth & Towler, 2004; Hershcovis et al., 2007; Hoel, Glaso, Hetland, Cooper, & Einarsen, 2010; Mageroy, Lau, Riise, & Moen, 2009; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Skogstad, Torsheim, Einarsen, & Hauge, 2011; Stouten, Bailien, Van den Broeck, Camps, De Witte, & Euwema, 2010). Ainsi, la présente recherche a pour but d'explorer le lien entre le leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail.

Ce chapitre a exposé la problématique à l'étude et l'impact des conditions de travail sur la présence du harcèlement psychologique au travail, notamment la diversité

des tâches, l'utilisation des compétences et l'autonomie. Le chapitre suivant présente le contexte théorique et la recension des écrits.

Contexte théorique

Ce deuxième chapitre se divise en trois parties. Tout d'abord, il présente les principales théories du leadership et du harcèlement psychologique au travail. Dans un deuxième temps, on retrouve la recension des écrits en regard des variables à l'étude qui mène finalement aux hypothèses de recherche.

Le leadership

Cette première section expose la définition et les principales théories du leadership : traits de personnalité, comportements et attitudes, facteurs situationnels, relations leader-subalterne et leadership transformatif.

Le leadership organisationnel se définit comme l'influence d'un individu sur les comportements, les attitudes et le rendement des employés dans l'optique d'atteindre les objectifs organisationnels (Hass, 2009). Il est possible de différencier cinq grandes écoles de pensées en ce qui concerne le leadership: les traits de personnalité, les comportements et attitudes, les facteurs situationnels, les relations leader-subalterne et le leadership transformatif (Antokanis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Les traits de personnalité

La théorie des traits de personnalité ou la théorie des grands personnages (*great man*) soutient que certaines caractéristiques personnelles, telles que l'intelligence, l'ambition, l'énergie, l'honnêteté et la confiance en soi, différencient les leaders des autres individus. Cette théorie, qui découle principalement des travaux de Stogdill (1948), présente certains points faibles, puisque elle ne prend pas en considération les besoins des subordonnés, les facteurs situationnels ou l'importance relative des différents traits de personnalité (Mann, 1959). Bono et Judge (2004) se sont intéressés à la notion de traits de personnalité, mesurés à l'aide du modèle factoriel de la personnalité *Big Five* (ouverture à l'expérience, caractère consciencieux, extraversion, caractère agréable et neuroticisme), en lien avec le style de leadership. Les résultats de leur méta-analyse sous-tendent que le facteur « extraversion » était celui qui était le plus fortement corrélé avec l'émergence de la dimension transformationnelle du leadership transformatif¹. Le facteur « neuroticisme » ressort comme étant négativement lié à la présence de la dimension transformationnelle².

Les comportements et attitudes

En accord avec la théorie de Lewin et Lippitt (1938) qui oppose les leaders démocratique et autoritaire, cette école de pensée met l'accent sur les comportements du leader et sur sa façon de traiter ses subalternes. Dans un même ordre d'idées, les travaux

¹ Le facteur « extraversion » renvoie à l'adoption de comportements visant la recherche de contacts sociaux.

² Le facteur « neuroticisme » définit une tendance au pessimisme et aux émotions négatives.

de Blake et Mouton (1964) ont permis d'identifier deux dimensions distinctes du leadership présentées sous la forme d'une grille managériale : l'orientation sur la tâche (en axe horizontal) et sur l'individu (en axe vertical). Cinq positionnements différents sur la grille managériale correspondent aux cinq styles de leadership présentés par Blake et Mouton : social (1,9), laisser-faire (1,1), intégrateur (9,9), autocrate (9,1) et compromis (5,5). Selon l'une ou l'autre des dimensions (tâche et individu), le leader adopte des comportements spécifiques, tels que le souci du climat de travail et de la cohésion sociale (style social), l'indifférence en regard des deux dimensions (style laisser-faire), l'implication des employés au processus de planification et de contrôle des tâches (style intégrateur), la préoccupation de l'atteinte des objectifs organisationnels (style autocrate), ainsi que la recherche d'équilibre entre les exigences de la tâche et les relations humaines (style compromis), lesquels influencent directement les comportements des subalternes. Cependant, les auteurs ne prennent pas en compte la notion d'adaptabilité du supérieur immédiat en regard des différentes situations, ce qui amène un volet statique et limitatif à leur modèle (Owens, 1979).

Les facteurs situationnels

Les théories situationnelles établissent un rapport entre le style de leadership et une situation donnée, ce qui sous-entend que le leader a la flexibilité nécessaire pour adapter son style de leadership aux différentes situations rencontrées. En d'autres termes, l'efficacité du leader repose sur l'adéquation entre ses comportements et les caractéristiques de la situation spécifique dans laquelle il intervient. À titre d'exemple, le

modèle situationnel de Blanchard et Hersey (1996) soutient que le leader doit réfléchir à la maturité des individus au sein de son équipe, c'est-à-dire à leur niveau de compétence ou d'expérience pour effectuer la tâche demandée, à leur niveau de motivation et à leur degré de confiance en soi, avant d'adopter un des quatre styles particuliers : diriger, persuader (entraîner), participer (épauler) et déléguer. Selon ce modèle, le leader se soucie, à la fois, des volets orientation sur la tâche et relations interpersonnelles tout en s'adaptant à la maturité des subalternes qui se divise en quatre niveaux : faible maturité, maturité moyenne/faible, maturité moyenne/élevée et maturité élevée. La faible maturité indique que les employés n'ont pas les compétences requises et se révèlent peu motivés. Le niveau maturité moyenne/faible fait référence à des individus motivés malgré un manque de connaissances ou d'expérience. Le niveau maturité moyenne/élevée renvoie à des subalternes compétents, mais non motivés. La maturité élevée implique des employés compétents et motivés à atteindre les objectifs de l'organisation. Les auteurs précisent que face à des individus peu matures, le leader devrait se concentrer sur la tâche à accomplir, tandis que plus les employés démontrent une maturité qui s'approche de la moyenne, il devrait se préoccuper davantage du volet humain. Dans les situations où la maturité dépasse la moyenne, le leader devrait se montrer moins interventionniste et plus axé sur la délégation. La critique de la théorie situationnelle du leadership de Blanchard et Hersey se situe au niveau de l'hypothèse que les leaders affichent nécessairement les qualités personnelles pour évaluer le cycle de maturité des employés et ainsi faire montre d'adaptabilité (Lowell, 2003).

Les relations leader-subalterne

Cette perspective étudie la nature de la relation entre le leader et ses subalternes (*leader-member exchange theory*). Un leadership positif entraînerait des relations interpersonnelles de haute qualité, c'est-à-dire basées sur la confiance et le respect mutuel (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette théorie s'apparente à celle du style de leadership charismatique. En ce sens, un leader charismatique représente un individu qui instaure des relations basées sur le partage de valeurs fondamentales et reconnues universellement, telles que la dignité, la paix et la liberté. Le résultat de ce style de leadership s'évalue en observant le niveau d'engagement des employés, lesquels sont prêts à fournir des efforts supérieurs au nom des valeurs communes et du bien de la collectivité (Shamir, House & Arthur, 1993). Courcy et Savoie (2004) ont vérifié la relation entre le climat de travail et la présence d'agression en milieu de travail. La fréquence des comportements d'agression au travail serait plus élevée dans un environnement où la qualité des relations supérieur/subordonnés est évaluée comme étant mauvaise versus excellente, notamment en raison du manque d'encadrement efficace des subordonnés.

Le leadership transformatif

Bass (1985) a été l'instigateur de la théorie du leadership transformatif, qui met de l'avant que le charisme, la vision et les comportements positifs du leader (il agit en tant que modèle) sont sources de dépassement et de motivation, puisque le leader apporte une nouvelle façon d'analyser le fonctionnement de l'organisation, en se

concentrant sur le futur de l'entreprise et sur les changements potentiels à apporter. Le leader transformatif est en mesure d'élaborer une vision stratégique, de partager ses idées à ses subalternes, d'avoir une opinion favorable de soi et de susciter la confiance (Bennis & Nanus, 1985).

Justification du choix théorique

Le leadership transformatif repose sur la capacité du leader à gagner la confiance de ses subalternes, en incarnant dans ses comportements et ses attitudes le respect des autres. Grâce à la qualité de ses relations interpersonnelles et son rôle de modèle, il est en mesure d'encourager des changements positifs auprès de ses employés, tels que le maintien de leur motivation et l'augmentation de leur productivité (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Bryman, 1992). Ce style de leadership est privilégié dans cet essai en fonction de diverses considérations. Premièrement, le leadership transformatif repose sur des concepts théoriques bien étayés, dont les auteurs principaux, Burns (1978) et Bass (1985), sont reconnus dans la littérature portant sur le leadership. Deuxièmement, le modèle théorique a été validé de manière quantitative (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003; Bycio, Hackett, & Allen, 1995; Judge & Piccolo, 2004; Silins, 1992). Enfin, le leadership transformatif est particulièrement adapté au contexte organisationnel puisqu'il propose une conception positive du leadership, selon laquelle le développement du plein potentiel des employés est encouragé (Eagly, Johannesen-Schmidt, & Van Engen, 2003; Judge & Piccolo, 2004).

Les dimensions du leadership transformatif

Selon Bass (1985), le leadership transformatif se divise en trois dimensions : transformationnelle, transactionnelle et laisser-faire. La dimension transformationnelle renvoie à l'impact du leader sur l'évolution des besoins des subordonnés. Il est ici question du développement de leurs qualités personnelles (conscience morale, créativité, engagement, confiance en soi, respect, etc.), afin d'acquérir plus d'autonomie et une vision plus globale des conséquences de leurs actions. La dimension transactionnelle fait référence à l'influence du supérieur immédiat sur l'initiation et la motivation des subordonnés dans l'atteinte de leurs objectifs. La dimension laisser-faire représente un leadership d'évitement. Contrairement à Burns (1978) qui oppose le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sur un même continuum, Bass conçoit le leadership transformatif comme l'équilibre entre ces deux dimensions, tout en traitant le leadership de type laisser-faire de manière indépendante.

Dans le but d'opérationnaliser les deux dimensions principales du leadership transformatif (transformationnelle et transactionnelle), Bass (1985) a élaboré six facteurs distincts. Tout d'abord, l'inspiration, le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle constituent la dimension transformationnelle. Toutefois, dans un article ultérieur, Bass (1988) a pris la décision de supprimer le facteur « inspiration », car le construit ne se distinguait pas suffisamment du facteur « charisme » dans les différentes analyses statistiques. Selon Bass (1985) l'inspiration faisait référence au leader en tant que modèle, lequel adopte une vision spécifique de

l'organisation et la partage à ses subalternes. Cette vision représente un idéal, défini par des valeurs de référence, en regard de l'avenir de l'entreprise. L'image idéalisée du futur devient alors une source de motivation pour les employés à adopter des comportements qui visent à atteindre les objectifs organisationnels.

Le charisme. Le charisme représente la capacité du leader à inspirer confiance et à amener ses subordonnés à s'identifier à lui. Le leader charismatique est celui qui est en mesure d'attirer spontanément les gens à soi et qui endosse le rôle de modèle. En ce sens, il arrive à susciter l'enthousiasme chez ses subalternes et à communiquer une vision de l'avenir de l'organisation, qui a pour but d'inspirer le dévouement envers l'employeur (Payette, 2005).

La stimulation intellectuelle. Il est question de stimulation intellectuelle lorsque le leader est en mesure d'amener ses subalternes à développer un regard critique face à leurs méthodes de travail, à analyser les problématiques sous un angle différent et à réfléchir à des solutions, ce qui encourage l'apprentissage et la mise en place de nouvelles façons de penser. La stimulation intellectuelle intègre aussi les notions de défis et de prise de risques.

La reconnaissance personnelle. La reconnaissance personnelle s'apparente au mentorat, dans l'optique où le leader reconnaît les besoins spécifiques des subordonnés, à la fois aux plans personnel et professionnel. En accordant à tous les employés une

attention particulière, le leader adhère au concept d'unicité, s'assure d'exploiter les forces de chacun et augmente leur sentiment de compétence personnelle.

Ensuite, les récompenses contingentes et la gestion par exception réfèrent à la dimension transactionnelle. Les récompenses contingentes permettent au leader de reconnaître les efforts fournis par ses subordonnés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les récompenses intrinsèques et extrinsèques servent à orienter et à motiver les employés à agir conformément à leur contrat de travail; il est alors question de renforcement positif. Les récompenses contingentes ont pour objectif d'augmenter la fréquence d'apparition d'un comportement désirable en présentant un agent renforçateur aux subalternes.

La gestion par exception. En accord avec la gestion par exception de type actif, le leader intervient lorsque les subordonnés ne rencontrent pas les objectifs fixés. Les rétroactions négatives visent à préciser les attentes et à encourager les employés à modifier leurs méthodes de travail, ce qui représente la forme la moins interactive du leadership transactionnel. Lorsque la gestion par exception s'inscrit dans le mode passif, il est possible de parler d'un leadership de type laisser-faire, ce qui se résume à éviter de souligner le manque de productivité et d'apporter les rétroactions nécessaires à la poursuite des objectifs. Par exemple, les leaders de type laisser-faire auront tendance à refuser de prendre des décisions, à éviter les conflits, à faire montre de procrastination, à ne pas retourner leurs appels et à s'isoler dans leur bureau.

Les conséquences du leadership transformatif

L'intérêt actuel pour le leadership transformatif repose essentiellement sur les conséquences positives observées auprès des subalternes. Effectivement, selon Bass (1995), le leadership transformatif inciterait les employés à fournir davantage d'efforts au travail et à faire montre de créativité, ce qui augmenterait leur productivité. D'autres auteurs ont démontré par des méta-analyses que le leadership transformatif serait associé à la satisfaction, à la motivation et à la performance au travail des subalternes (Judge & Piccolo, 2004; Bono & Judge, 2004).

Le harcèlement psychologique au travail

Cette deuxième section présente la définition, les différents types et les causes du harcèlement psychologique au travail. Il existe une multitude de définitions du harcèlement psychologique au travail, qui réfèrent au contexte légal, organisationnel ou psychologique. Dans cette optique, les définitions présentées par Leymann (1996) et Hirigoyen (2001) seront privilégiées dans cet essai, compte tenu de l'influence majeure des auteurs sur l'initiation des recherches sur le harcèlement psychologique au travail et sur la sensibilisation du phénomène en entreprises. Les orientations psychologiques et organisationnelles des deux définitions sont également considérées. Pour Leymann, le harcèlement psychologique au travail se révèle « un processus destructif, constitué d'un enchaînement de propos et d'agissements hostiles qui, pris isolément, pourraient sembler anodins, mais dont la répétition constante a des effets pernicieux » (p.26). Quant à Hirigoyen, elle définit la problématique comme suit : « C'est toute conduite abusive qui

porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail » (p.13). Voici des exemples d'agissements constitutifs du harcèlement psychologique au travail : critique constante du travail effectué, menaces écrites, se moquer de la vie privée d'une personne, répandre des rumeurs, empêcher une personne de s'exprimer, etc. (Leymann, 1996). Dans la présente recherche, le harcèlement psychologique se révèle la terminologie privilégiée et les descripteurs suivants ont été retenus, puisqu'ils sont les plus utilisés et les plus répertoriés dans la littérature scientifique actuelle : mobbing, bullying, stalking et workplace aggression.

Mobbing

Konrad Lorenz a été le premier, en 1966, à utiliser le terme mobbing en faisant référence à l'agression défensive d'un prédateur par un regroupement d'animaux plus faibles. Au-delà de la conception éthologique, le mobbing représentait, à l'époque, l'attaque délibérée et répétitive d'un individu par un groupe d'individus (Lorenz, 1966; Tenner, 2004). Leymann (1996) a repris le terme mobbing pour définir le harcèlement psychologique, qu'il y ait un ou plusieurs agresseurs potentiels et c'est cette conception du mobbing qui est abondamment utilisée dans la littérature, à titre de synonyme du harcèlement psychologique au travail (Sperry, 2009).

Bullying

Olweus (1978, 1984) a introduit le concept de bullying pour décrire l'intimidation en milieu scolaire, qui représente des actes de violence physique ou psychologique répétés, dans un contexte de domination, perpétrés par un ou plusieurs agresseurs face à une victime ciblée. Certains auteurs préfèrent utiliser le terme corporate bullying ou workplace bullying pour distinguer le harcèlement psychologique au travail du milieu scolaire, mais la majorité des auteurs n'ont pas recours à cette terminologie et conservent l'expression bullying, laquelle est davantage privilégiée dans un contexte scolaire (Crawshaw, 2009; Leifogge & MacKenzie-Davey, 2001).

Stalking

Le stalking consiste à épier constamment ses subordonnés ou ses collègues, dans le but de soulever toute perte de temps ou de productivité. Le stalking peut être effectué de manière ouverte ou dissimulée et implique des séries d'interrogatoires et de nombreux comptes rendus. Ce terme est davantage utilisé dans la législation criminelle et fait référence à l'action de traquer un individu contre son gré (Combalbert & Riquelme-Sénégo, 2006; Mullen, Pathe, & Purcell, 2001; Tenner, 2004).

Workplace aggression

Les agressions en milieu de travail sont des comportements spécifiques positionnés sur un continuum entre les agressions verbales, telles que critiquer et

injurier, et les agressions physiques, telles que bousculer et frapper, dans le but de nuire volontairement à un individu ou à un groupe (Campolieti, Goldenberg, & Hyatt, 2008).

Les différents types de harcèlement psychologique au travail

Il existe deux types de harcèlement psychologique au travail : le harcèlement psychologique vertical et le harcèlement psychologique horizontal. Le premier type fait référence à l'organisation du milieu de travail, c'est-à-dire qu'il tient compte du lien hiérarchique. Le deuxième type renvoie à du harcèlement psychologique entre collègues d'un même niveau hiérarchique (Leymann, 1996; Soares, 2002; Vandekerckhove & Commers, 2003). Dans le cadre de cet essai, les deux types de harcèlement psychologique seront étudiés, puisque l'objectif est de mesurer l'impact du leadership du supérieur immédiat sur la présence de harcèlement psychologique dans le milieu de travail.

Les causes du harcèlement psychologique au travail

Plusieurs auteurs ont tenté d'expliquer les causes du harcèlement psychologique au travail, ce qui a mené à différents modèles théoriques : la perspective individuelle, la perspective organisationnelle, la perspective interactionnelle et la perspective intégrative. La perspective individuelle fait référence à la personnalité de l'individu, c'est-à-dire aux caractéristiques personnelles (agressivité, estime de soi, impulsivité, extraversion, compétences sociales, etc.) de la victime ou de l'agresseur qui peuvent expliquer la présence du harcèlement psychologique au travail (Guedj, 2007; Hirigoyen,

2001; Milam, Spitzmueller, & Penney, 2009; Persson et al., 2009; Zapf & Einarsen, 2003). Pour Guedj (2007), certains traits de personnalité suscitent des comportements singuliers qui s'inscrivent dans la dynamique du harcèlement psychologique au travail. Dans son ouvrage, il propose une typologie psychologique des harceleurs et des harcelés. L'auteur présente cinq personnalités spécifiques observées chez les harceleurs : le pervers, l'enfant-roi, le perfectionniste, l'histrionique et le manager banal. En ce qui concerne les harcelés, il ressort trois catégories : le rebelle fragile, le persécuté et l'homme de doute. Hirigoyen (2001) a orienté principalement ses travaux sur le harcèlement psychologique au travail en analysant le portrait psychologique du pervers narcissique, c'est-à-dire un individu dépourvu d'empathie et qui considère les autres comme des objets, ce qui donne lieu à des comportements constitutifs du harcèlement psychologique. Milam et al. (2009) ont analysé les différences individuelles liées au harcèlement psychologique au travail à l'aide du *Big Five Personality Traits* (Costa & McCrae, 1992). Leurs résultats sous-tendent que les individus qui avaient un faible score sur l'échelle d'agréabilité et ceux qui obtenaient un score élevé sur l'échelle de névrosisme ressortaient comme des victimes de harcèlement psychologique au travail. Persson, et al. (2009), suite à la passation du *Swedish universities Scale of Personality*, ont avancé que les individus qui avaient un score élevé à la dimension du névrosisme, à l'échelle de l'irritabilité (dimension agressivité) et à l'échelle d'impulsivité (dimension extraversion) étaient plus susceptibles d'être victimes de harcèlement psychologique au travail. Zapf et Einarsen (2003) ont analysé la personnalité de l'agresseur en termes de protection de l'estime de soi, d'un manque de compétences sociales et de l'adoption de

comportements micropolitiques. L'isolement social, le manque d'estime de soi et de compétences sociales, la forte conscience morale, ainsi que les bénéfices secondaires se révèlent des variables étudiées et observées chez les victimes de harcèlement psychologique au travail.

La perspective organisationnelle analyse les éléments spécifiques du milieu de travail (objectifs de performance, précarité de l'emploi, changements fréquents, etc.) qui pourraient créer un environnement favorable au développement du harcèlement psychologique (Agervold, 2009; De Cuyper, Baillien, & De Witte, 2009; Notelaers, De Witte, & Einarsen, 2009; Tuckey, Dollard, Hosking, & Winefield, 2009; Vandekerckhove & Commers, 2003). Agervold (2009) indique que la prévalence du harcèlement psychologique au travail est fortement reliée à la peur de changements organisationnels futurs. De plus, la pression au travail, les demandes en termes de performance, le style de management autoritaire, les conflits de rôle et un climat social négatif contribueraient à l'émergence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail. De Cuyper et al. (2009) ont trouvé que la précarité d'emploi était associée à la présence de harcèlement psychologique au travail. Notelaers et al. (2009) proposent que l'ambiguïté et les conflits de rôle soient les éléments les plus corrélés avec la présence de harcèlement psychologique au travail. D'autres conditions de travail ont également été corrélées avec la présence de harcèlement : l'absence de participation dans la prise de décisions, la sous-utilisation des compétences, la surcharge de travail, la modification des descriptions de fonctions, les tâches exigeantes au plan

cognitif, la précarité d'emploi et le manque de feedback. Leurs travaux suggèrent aussi que le manque d'autonomie dans la fonction occupée n'est pas significativement relié à la présence de harcèlement psychologique au travail. Tuckey et al. (2009) affirment que le niveau de harcèlement psychologique au travail est associé aux situations de stress, telles que l'augmentation de la quantité de travail jumelée à une diminution du soutien et des ressources disponibles. Vandekerckhove et Commers (2003) sous-tendent que le harcèlement vertical n'est pas la conséquence de changements organisationnels, mais bien la conséquence d'une adaptation inadéquate du supérieur, en termes de leadership et de pouvoir, face à ces changements.

La perspective interactionnelle explique le harcèlement psychologique au travail par la qualité des relations interpersonnelles et par la présence de conflits au sein de l'entreprise (Depolo, Guglielmi, & Toderi, 2004; Hauge, Skogstad, & Einarsen, 2009; Glaso, Nielsen, & Einarsen, 2009; Parzefall & Salin, 2010). Depolo et al. (2004) affirment que la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail est associée à la violation du contrat psychologique entre les employés. Glaso et al. (2009) ont conclu que la majorité des victimes de harcèlement psychologique avaient rapporté des problèmes interpersonnels au travail. Hauge et al. (2009) avancent que certains facteurs relationnels prédisent l'adoption de comportements de harcèlement psychologique au travail, tels que le fait d'avoir été soi-même une victime et d'avoir vécu des conflits interpersonnels au sein de l'organisation. Parzefall et Salin (2010) soutiennent que l'absence de justice, la violation du contrat psychologique, ainsi que le

manque de soutien social étaient associés à la présence de harcèlement psychologique au travail.

La perspective intégrative supporte l'hypothèse qu'il n'y a pas une cause unique au harcèlement psychologique en milieu de travail, mais bien un amalgame de facteurs, à la fois, individuels, organisationnels et interactionnels (Baillien, Neyens, De Witte, & De Cuyper, 2009; Hutchinson, Wilkes, Jackson, & Vickers, 2010; Sperry, 2009). Baillien et al. (2009) suggèrent que la présence de harcèlement psychologique au travail découle de l'escalade des conflits et d'une culture d'entreprise destructrice, si et seulement si, les employés (victimes et agresseurs) utilisent des stratégies d'adaptation inefficaces. Hutchinson et al. (2010) affirment que les différences individuelles en termes de personnalité, les conflits interpersonnels et les règles au sein de l'équipe de travail prédisent la présence de harcèlement psychologique au travail. Sperry (2009) présente un modèle théorique afin de comprendre la présence du harcèlement psychologique selon trois volets : individuel, relationnel et organisationnel. Pour l'auteur, la personnalité, l'orientation sur la tâche, la cohésion au sein du groupe, la structure, la stratégie et la culture de l'organisation sont des exemples de variables à prendre en considération dans l'explication du harcèlement psychologique en milieu de travail.

Le présent essai s'inscrit dans la perspective organisationnelle du harcèlement psychologique en milieu de travail en analysant l'implication possible du style de

leadership du supérieur immédiat sur la présence de harcèlement psychologique. La théorie du leadership transformatif proposée par Bass (1985) rejoint la perspective organisationnelle du harcèlement psychologique au travail, puisqu'elle prend en compte les qualités d'un individu placé dans une position dominante et qui, dans un groupe ou une organisation, exerce une influence en raison de son rôle professionnel, de ses idées, de sa conduite, de sa capacité d'entraînement des autres et de son charisme, ce qui permet d'atteindre les objectifs de manière efficace (Phaneuf, 2002).

Cette première partie a exposé le contexte théorique de l'étude en lien avec le leadership et le harcèlement psychologique au travail. La partie suivante présente la recension des écrits sur la relation entre le leadership transformatif du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail.

Relation entre le leadership transformatif et le harcèlement psychologique

Cette deuxième partie présente la recension des écrits qui traitent de la relation entre les variables à l'étude, soit le leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail.

La relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail est nouvellement étudiée dans la littérature. En effet, plusieurs études antérieures ont analysé l'association entre le style de leadership du supérieur immédiat et différentes variables (satisfaction au travail, implication, motivation,

productivité, etc.), sans mesurer la présence du harcèlement psychologique (Ekvall & Ryhammer, 1998; Hogan & Hogan, 2001; Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; Packard & Kauppi, 1999). De plus, la plupart des auteurs cités ci-haut utilisent des styles de leadership différents, ce qui rend la synthèse de leurs résultats d'autant plus ardue : *destructive leadership*, *autocratic leadership*, *participative leadership*, leadership de type laisser-faire, etc.

Toutefois, certains auteurs ont étudié précisément la relation entre le leadership du supérieur immédiat et la présence du harcèlement psychologique au travail : Cemaloglu, 2011; Giorgi et al., 2013; Hauge et al., 2007; Hepworth & Towler, 2004; Herscovis et al., 2007; Hoel, et al., 2010; Mageroy et al., 2009; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007; Skogstad et al., 2011; Stouten et al., 2010.

Jusqu'à maintenant, un seul article a été publié dans le but d'étudier la contribution d'un leader de style transformatif à la prévention du harcèlement psychologique au travail. Cemaloglu (2011) a mesuré la relation entre le style de leadership de directeurs d'écoles, la santé organisationnelle (*organizational health*) et le harcèlement psychologique au travail. Cinq cents enseignants répartis dans 25 écoles primaires et secondaires turques ont participé à l'étude. Le leadership transformatif a été mesuré par le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X/Short Form) (Bass & Avolio, 1990) selon une échelle allant de (0) *Jamais* à (4) *Toujours*. Les 45 items du questionnaire sont répartis comme suit : 20 pour la dimension transformationnelle ($\alpha =$

.94), 16 pour la dimension transactionnelle ($\alpha = .60$) et 9 pour la dimension totale. L'exposition au harcèlement psychologique au travail a été mesurée par le *Negative Acts Questionnaire* (Einarsen & Raknes, 1997), lequel comprend 22 items ($\alpha = .87$). Les répondants devaient mentionner s'ils avaient été exposés à différents comportements constitutifs du harcèlement psychologique, tels que des remarques offensantes et des accusations mensongères, dans les derniers six mois, selon une échelle variant de (1) *Jamais* à (5) *Tous les jours*. D'après leurs résultats, la relation entre la dimension transformationnelle du leadership et le harcèlement psychologique au travail est négative ($r = -.20$, $p < .05$). Leurs résultats démontrent que la dimension transactionnelle du leadership transformatif n'aurait pas d'impact sur la présence de harcèlement psychologique au travail. Les auteurs justifient leurs résultats avec l'affirmation selon laquelle la proximité du leader qui adopte des comportements transactionnels, tels que les récompenses contingentes et la gestion par exception, susciterait la confusion chez les répondants et ne permettrait pas de faire la distinction avec les comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail.

Giorgi et al. (2013) ont mené une étude auprès de 699 employés japonais de domaines professionnels différents (management, transport, travaux publics, etc.) dans le but d'explorer la relation entre des déterminants à la fois individuels et organisationnels (dépression, climat organisationnel, esprit d'équipe, description de fonctions, leadership, climat innovateur, dynamisme et informations démographiques) et la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail. Le « supportive

leadership » a été mesuré à l'aide d'une échelle à cinq items (p. ex. Mes superviseurs ne sont pas intéressés à mon développement professionnel.) ($\alpha = .83$). Pour évaluer la présence de harcèlement psychologique au travail, les auteurs ont soumis une définition du harcèlement psychologique aux participants qui devaient indiquer sur une échelle allant de (1) *Non, jamais* à (5) *Oui, à tous les jours* s'ils avaient été victimes de harcèlement psychologique au travail, ainsi que la fréquence de leur exposition. Les auteurs avancent que l'utilisation d'une seule question pour mesurer la présence du harcèlement psychologique au travail est valide. Les résultats montrent une relation négative et significative entre le leadership soutenant et la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail ($r = -.40, p < .01$).

Hauge et al. (2007) s'intéressent aux conflits de rôles, aux conflits interpersonnels, aux styles de leadership tyrannique et laisser-faire en relation avec le harcèlement psychologique au travail. Pour ces auteurs, le leadership tyrannique fait référence à des comportements non constructifs : rejeter la responsabilité d'une erreur sur les employés, blâmer ou humilier. Le leadership laisser-faire renvoie à l'adoption de comportements passifs. L'exposition au harcèlement psychologique au travail et la fréquence des comportements ont été mesurées par le *Negative Acts Questionnaire-Revised* (Einarsen & Hoel, 2006), qui comprend 22 items ($\alpha = .88$), selon une échelle allant de (1) *Jamais* à (5) *Tous les jours*. Tous les items réfèrent à des comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail (p. ex. Critique persistante de votre travail ou de vos efforts.), sans l'utilisation exacte du terme *bullying*. Le leadership

tyrannique a été mesuré à l'aide de neuf items du *Destructive Leadership Questionnaire* (Einarsen, Skogstad, Loseth, & Aasland, 2002 : voir Hauge et al., 2007) ($\alpha = .82$) (p. ex. Défend ses propres actions en blâmant les autres.). Le leadership de type laisser-faire a été mesuré avec une échelle à cinq items ($\alpha = .73$) du *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1990) (p. ex. Évite de prendre des décisions.). Les réponses possibles aux deux échelles mesurant le leadership (tyrannique et laisser-faire) se situaient sur une échelle variant de (1) *Jamais* à (4) *Très souvent/presque toujours*. Suite à l'analyse des données d'un échantillon de 2539 travailleurs norvégiens, tous secteurs professionnels confondus, les auteurs ont trouvé que le leadership tyrannique ($r = .61, p < .01$), les conflits interpersonnels ($r = .52, p < .01$) et les conflits de rôles ($r = .48, p < .01$) étaient de bons prédicteurs de la présence de harcèlement psychologique au travail. Une relation positive, modérée et significative a été obtenue entre le leadership laisser-faire et le harcèlement psychologique au travail ($r = .48, p < .01$).

Hepworth et Towler (2004) ont examiné la relation entre des variables individuelles, telles que la colère, le contrôle de soi, les affects négatifs, le sentiment de revanche, le style attributionnel, le style de leadership charismatique et la présence de comportements agressifs en milieu de travail (*workplace aggression*), auprès de 213 employés américains dans le domaine des télécommunications, de la santé, de la maintenance et de la comptabilité. Les comportements agressifs sont définis comme des comportements subtils ou directs qui visent à blesser intentionnellement un collègue de travail. La présence de comportements agressifs en milieu de travail a été mesurée par

l'échelle *Individual Antisocial Behavior Scale* de Robinson et O'Leary-Kelly (1998 : voir Hepworth & Towler, 2004). Les participants devaient indiquer, sur une échelle allant de (0) *Pas du tout* à (4) *Fréquemment, si pas toujours*, à chacun des neuf items, s'ils avaient été victimes de comportements agressifs en milieu de travail durant les six derniers mois ($\alpha = .80$). Le leader charismatique est celui qui se montre visionnaire, motive ses subalternes, endosse le rôle de modèle, projette une image positive et affiche de l'optimisme. Le style de leadership charismatique du supérieur immédiat a été mesuré par le *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ-5X/Short Form) (Bass & Avolio, 1995). Trois échelles à quatre items chacune ont été utilisées pour mesurer le charisme (*Attributed Charisma*), l'influence (*Idealized Influence*) et la motivation (*Inspirational Motivation*) du supérieur immédiat (p. ex. Agit de façon à gagner votre confiance.). En combinant les scores, les auteurs ont obtenu une mesure unique du leadership charismatique ($\alpha = .96$), sur une échelle allant de (0) *Pas du tout* à (4) *Fréquemment, si pas toujours*. Les auteurs ont trouvé une relation négative significative ($r = -.28, p < .01$) entre le leadership charismatique et la présence de comportements agressifs en milieu de travail.

Hoel et al. (2010) ont étudié l'impact du leadership du supérieur immédiat sur la présence de harcèlement psychologique auto-rapporté par la victime et observé par ses collègues en milieu de travail auprès d'un échantillon de 5288 travailleurs en Angleterre provenant de 70 organisations des secteurs privé, publique et communautaire. L'exposition au harcèlement psychologique (auto-rapporté) a été mesurée sur une

échelle en six points allant de (1) *Non* à (6) *Tous les jours*, à l'aide d'une définition du harcèlement psychologique. Afin de mesurer la présence du harcèlement psychologique observé, les auteurs ont utilisé le *Bergen Bullying Indicator* (Einarsen & Raknes, 1991 : voir Hoel et al., 2010), qui comprend cinq items (p. ex. Le harcèlement psychologique en milieu de travail réduit notre efficacité.), selon une échelle de type Likert en quatre points variant de (1) *Totalement en accord* à (4) *Totalement en désaccord*. Les auteurs ont étudié les styles de leadership suivant : autoritaire, participatif, laisser-faire et punitions non contingentes. Le leader autocratique est celui qui ne prend pas en compte l'opinion de ses subalternes dans sa prise de décisions. Le leader participatif, au contraire, recherche l'engagement et la participation de ses employés, tandis que le leader de type laisser-faire ne démontre aucun intérêt à leur égard. Le leader de type punitions non contingentes utilise la punition sans qu'elle ne soit directement reliée aux comportements des subalternes. Le style de leadership basé sur les punitions non contingentes a été mesuré avec quatre items du *Leader Reward and Punishment Questionnaire Scale* (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982 : voir Hoel et al., 2010) (p. ex. Me réprimande sans me dire pourquoi.). Le leadership autocratique a été mesuré à l'aide de sept items (p. ex. Ignore mes points de vue et mes opinions.). Le leadership de type laisser-faire a été mesuré avec trois items (p. ex. Ignore les problèmes quand ils surviennent.). Le leadership participatif a été mesuré avec sept items (p. ex. Partage des informations avec moi.). Les styles de leadership autocratique, laisser-faire et participatif ont été mesurés avec des items définis dans un groupe de discussion sur une échelle en cinq points allant de (1) *Jamais* à (5) *Toujours*. Les coefficients alpha de Cronbach des

différentes échelles varient de .73 à .92. Les résultats suggèrent que le leadership autocratique ($r = .41$, $p < .001$) serait un bon prédicteur de la présence de harcèlement psychologique observé, au même titre que le leadership de type laisser-faire ($r = .30$, $p < .001$). Les types de leadership laisser-faire ($r = .31$, $p < .001$) et punitions non contingentes ($r = .46$, $p < .001$) seraient associés à la présence de harcèlement psychologique auto-rapporté.

Mageroy et al. (2009) ont analysé plusieurs facteurs psychosociaux associés au harcèlement psychologique : la faible autonomie dans l'exécution des tâches, les conflits de rôle, une mauvaise ambiance de travail, des changements organisationnels, etc. Le *General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work* (QPSNordic) (Dallner, Elo, Gamberale, Hottinen, Knardahl, Lindstrom et al., 2000 : voir Mageroy et al., 2009) a été utilisé auprès de 1604 militaires norvégiens. Le QPSNordic comporte 80 items et 26 échelles qui mesurent notamment le soutien social, le leadership (*empowering* et *fair leadership*) et le climat de travail, selon une échelle en cinq points variant de (1) *Rarement* à (5) *Très souvent ou toujours*. Les coefficients alpha de Cronbach, pour chacune des échelles, varient entre .66 et .81. Le leader juste adopterait trois types de comportements spécifiques : le respect des politiques officielles (*adherence to formal policies and procedures*), la transparence (*accuracy*) et l'écoute des besoins des subordonnés (*facilitation of voice*) (Cobb & Frey, 1996). Voici un exemple d'un item visant à mesurer le leadership juste : « Est-ce que la relation entre votre supérieur immédiat et vous est source de stress? ». Le QPSNordic mesure aussi

l'expérience du harcèlement psychologique au travail à la fois en tant que victime et observateur, à l'aide de deux questions explicites (p. ex. Avez-vous été victime de harcèlement psychologique au travail durant les six derniers mois?), sur une échelle dichotomique *oui* ou *non*. Les auteurs ont conclu que de faibles scores obtenus à l'échelle du leadership juste étaient associés à la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail ($\beta = -12.20, p < .05$).

Skogstad et al. (2011) s'intéressent à la relation entre des facteurs psychosociaux (les conflits de rôles, l'ambiguïté des rôles, les comportements de leadership, le climat social, la charge et le contrôle sur le travail) et la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail auprès de 4 064 salariés norvégiens issus de 24 organisations différentes et de 276 départements. Les comportements de leadership ont été mesurés par une échelle du QPSNordic (Dallner et al., 2000 : voir Mageroy et al., 2009) qui inclut neuf items et trois dimensions : le soutien du superviseur, le *fair leadership* et l'*empowering leadership* ($\alpha = .92$). Voici un exemple d'un item visant à mesurer le leadership juste: « Est-ce que votre supérieur immédiat distribue le travail de manière juste et impartiale? ». Voici un exemple d'un item visant à mesurer le leadership d'habilitation: « Est-ce que votre supérieur immédiat vous encourage à participer dans la prise de décisions importantes? ». Le harcèlement psychologique observé a été mesuré par un seul item suite à la lecture d'une définition du harcèlement : « Avez-vous remarqué une personne étant victime de harcèlement psychologique au travail, dans votre département, durant les six derniers mois? ». Les auteurs ont constaté

une relation négative et significative entre les comportements de leadership (juste et d'habilitation) et la présence de harcèlement psychologique observé entre les départements ($r = -.52, p < .01$).

Skogstad et al. (2007) cherchent à vérifier que le leader de type laisser-faire s'apparente au leader destructeur, dans l'optique où il est associé à la présence de harcèlement psychologique au stress (conflits interpersonnels, ambiguïté des rôles et conflits de rôles), et à la détresse psychologique au travail. Dans cette étude, le leader destructeur est défini comme celui qui adopte des comportements agressifs et abusifs à l'égard de ses subalternes, tels que crier, ridiculiser, injurier et menacer. Le leader de type laisser-faire, quant à lui, privilégie des comportements passifs, tels que l'évitement des situations où il est appelé à s'impliquer ou à offrir des rétroactions. Cinq items du *Multifactor Leadership Questionnaire* (Bass & Avolio, 1990) ont été utilisés pour mesurer le leadership de type laisser-faire sur une échelle en quatre points allant de (1) *Jamais* à (4) *Souvent/presque toujours* (p. ex. Évite de démontrer une préoccupation pour l'atteinte des résultats.) ($\alpha = .73$). L'exposition au harcèlement psychologique au travail a été mesurée par le Negative Acts Questionnaire (Einarsen & Raknes, 1997), qui contient 22 items sur une échelle en cinq points variant de (1) *Jamais* à (5) *Tous les jours* ($\alpha = .90$). Les analyses se basent sur un échantillon de 2273 employés norvégiens. Les résultats suggèrent que le style de leadership laisser-faire est associé à la présence de conflits interpersonnels ($r = .27, p < .05$), ainsi qu'à l'ambiguïté ($r = .45, p < .05$) et aux conflits de rôles ($r = .42, p < .05$). Conséquemment, selon les auteurs, le leadership de

type laisser-faire facilite l'émergence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail ($r = .27, p < .05$) et peut être perçu comme un style de leadership destructeur.

Stouten et al. (2010) s'intéressent au style de leadership *ethical*, à la charge de travail et aux conditions de travail en relation avec la présence de harcèlement psychologique au travail auprès de 825 travailleurs belges dans le domaine de l'électronique. Le leader éthique encourage un environnement de travail positif, se montre honnête et moral, fait des efforts proactifs pour influencer les subalternes à adopter des comportements éthiques basés sur des principes reconnus et endosse le rôle de modèle. Le leadership éthique a été mesuré à l'aide de l'échelle en 10 items de Brown et al. (2005 : voir Stouten et al. 2010), selon une échelle de type Likert en cinq points allant de (1) *Fortement en désaccord* à (5) *Fortement en accord* ($\alpha = .92$). Voici un exemple d'un item : « Mes supérieurs me montrent la manière de bien faire les choses d'un point de vue éthique. ». L'exposition au harcèlement psychologique au travail a été mesurée avec le *Negative Acts Questionnaire* (Notelaers & Einarsen, 2008), version courte, qui contient neuf items sur une échelle en cinq points variant de (1) *Jamais* à (5) *Tous les jours* ($\alpha = .82$) (p. ex. Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence avez-vous été insulté au travail?). Les auteurs ont obtenu une relation négative et significative ($r = -.39, p < .005$) entre le style de leadership éthique et la présence de harcèlement psychologique au travail.

Hershcovis et al. (2007) ont mené une méta-analyse. Leurs données sont tirées de 57 études empiriques en lien avec l'adoption de comportements agressifs en milieu de travail (*workplace aggression*). D'après leurs résultats de recherche, un faible leadership (*poor leadership*), défini par des comportements hostiles, un style de leadership autocratique et un manque de leadership charismatique, était un bon prédicteur ($r = .52$, $p < .05$) de l'adoption de comportements agressifs de la part du supérieur immédiat.

Pertinence de l'essai et hypothèses de recherche

En somme, la présente recension des écrits a permis d'analyser les résultats des études qui ont porté sur la relation précise entre le leadership du supérieur immédiat et la présence du harcèlement psychologique au travail. Les résultats sous-tendent que le style de leadership du supérieur immédiat aurait un impact sur la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. D'une part, les styles de leadership tyrannique, faible, autocratique, laisser-faire et punitions non contingentes seraient positivement reliés à la présence de harcèlement psychologique (Hauge et al., 2007; Hershcovis et al., 2007; Hoel et al., 2010; Skogstad et al., 2007). D'autre part, les styles de leadership d'habilitation, juste, charismatique, soutenant et éthique seraient négativement reliés à la présence de harcèlement psychologique au travail (Hepworth & Towler, 2004; Giorgi et al., 2013; Mageroy et al., 2009; Stouten et al., 2010). Toutefois, les résultats des études se révèlent mitigés en raison de la diversité des styles de leadership étudiés, du cadre théorique privilégié et des instruments de mesure utilisés. Une seule étude analyse directement la relation entre le leadership de style transformatif

et la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail. Les résultats de Cemaloglu (2011) suggèrent une relation négative entre la dimension transformationnelle du leadership et le harcèlement psychologique au travail. Dans ce sens, la présente recherche a comme première hypothèse que les dimensions transformationnelles du leadership (charisme, stimulation intellectuelle et reconnaissance personnelle) sont négativement liées à la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail. De plus, les résultats de l'étude de Cemaloglu ne démontrent aucune relation significative entre la dimension transactionnelle du leadership et la présence de harcèlement psychologique. En opposition, la deuxième hypothèse de la présente recherche avance que la dimension transactionnelle « récompenses contingentes » du leadership est négativement liée à la présence de harcèlement psychologique au travail. La troisième hypothèse de recherche soutient que la dimension transactionnelle « gestion par exception active » du leadership est négativement liée à la présence de harcèlement psychologique au travail. Enfin, Cemaloglu n'a pas mesuré la relation entre la dimension « laisser-faire » du leadership et le harcèlement psychologique. La quatrième hypothèse de la présente étude suggère que la dimension « laisser-faire » du leadership est positivement liée à la présence de harcèlement psychologique au travail. Cette hypothèse s'appuie sur les résultats des travaux de Hoel et al. (2010) et de Skogstad et al. (2007) portant sur le leadership de style laisser-faire et la présence de harcèlement psychologique au travail.

Ce chapitre a permis de présenter les études qui ont analysé la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat (éthique, laisser-faire, juste, d'habilitation, soutenant, autocratique, punitions non contingentes, pauvre, charismatique, tyrannique et transformatif) et la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail dans le but de formuler des hypothèses de recherche. La présente étude a comme objectif de mesurer la relation entre le style de leadership transformatif et la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. Le prochain chapitre expose la méthode privilégiée pour vérifier les hypothèses.

Méthode

Ce troisième chapitre a pour objectif de présenter la méthode utilisée pour vérifier les hypothèses de recherche en précisant les informations inhérentes aux participants de l'échantillon, aux instruments de mesure privilégiés, au plan d'analyse et aux considérations éthiques.

Les participants

Les données ont été recueillies auprès d'un échantillon constitué de 188 participants, soit 107 femmes et 81 hommes, lesquels représentent des individus actifs sur le milieu du travail, provenant de différentes organisations québécoises et inscrits à un cours universitaire en administration. La moyenne d'âge des femmes qui ont participé à l'étude est de 41,7 ans; la moyenne d'âge des hommes est de 40,9 ans. L'âge des participants de sexe masculin et féminin varie entre 21,0 et 69,0 ans, la moyenne d'âge globale étant de 41,4 ans. Étant des travailleurs actifs, 167 participants présentent un statut d'emploi permanent, tandis que 12 personnes ont un statut d'emploi non permanent; 9 participants n'ont pas répondu à la question. Un total de 122 participants occupe un emploi à temps partiel versus 29 personnes qui travaillent à temps partiel; 37 participants n'ont pas répondu à la question. La moyenne du nombre d'années d'expérience dans le poste actuellement occupé est de 7,6 années, tandis que la moyenne du nombre d'années d'expérience dans l'organisation est de 10,6 années. La moyenne du nombre d'années de scolarité reconnues est de 13,8 années.

Les instruments de mesure

La présente étude porte sur deux variables; le style de leadership du supérieur immédiat et la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. Afin d'évaluer ces variables, deux instruments de mesures ont été utilisés.

L'Échelle du leadership transformatif de Dussault, Valois et Frenette (2007) a été administrée aux participants dans le but de mesurer le style de leadership du supérieur immédiat, à l'aide d'une échelle de type Likert en quatre points allant de (1) *Tout à fait en désaccord* à (4) *Tout à fait en accord*. L'échelle comprend 46 items et se divise en trois dimensions : la dimension transformationnelle, qui comporte 25 items, la dimension transactionnelle, laquelle contient 15 items et la dimension laisser-faire, qui compte six items. Les 25 items mesurant la dimension transformationnelle sont répartis de la façon suivante : huit items pour le facteur charisme (p. ex. C'est un orateur dynamique), sept items pour le facteur stimulation intellectuelle (p. ex. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation) et dix items pour le facteur reconnaissance individuelle (p. ex. Il respecte les opinions différentes des siennes). Les 15 items portant sur la dimension transactionnelle se divisent comme suit : sept items pour la gestion par exception (p. ex. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche) et huit items pour la récompense contingente (p. ex. Il félicite les bons coups de chacun). Voici un exemple d'un item, sur un total de six items, visant à mesurer la dimension laisser-faire : Il ne retourne pas les appels téléphoniques. En ce qui

concerne les coefficients alpha de Cronbach, tous les items de l'échelle du leadership transformatif de Dussault et al. (2007) affichent une bonne cohérence interne : leadership transformationnel (charisme, $\alpha = .81$; reconnaissance individuelle, $\alpha = .84$; stimulation intellectuelle, $\alpha = .84$), leadership transactionnel (gestion par exception, $\alpha = .63$; récompense contingente, $\alpha = .84$) et leadership laisser-faire ($\alpha = .74$).

La présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail, ainsi que la fréquence d'apparition, dans les six derniers mois, ont été mesurées par le *Negative Acts Questionnaire-Revised* (Einarsen, Hoel, & Notelaers, 2009), lequel comporte 22 items, sans utiliser directement le terme « harcèlement psychologique », sur une échelle en cinq points variant de (1) *Jamais* à (5) *Quotidiennement*. Les 22 items affichent une très bonne cohérence interne ($\alpha = .95$). Les items du questionnaire sont divisés en trois facteurs distincts : le harcèlement psychologique orienté sur le travail, le harcèlement psychologique orienté sur l'individu et l'intimidation physique. Un total de sept items vise à mesurer le harcèlement psychologique orienté sur le travail (p. ex. Quelqu'un garde des informations ce qui affecte votre travail), douze items évaluent le harcèlement psychologique orienté sur l'individu (p. ex. On vous humilie ou ridiculise par rapport à votre travail) et trois items portent sur l'intimidation physique (p. ex. On crie après vous ou vous êtes la cible de colère). Un item unique supplémentaire évalue directement l'expérience de victimisation au travail, dans les six derniers mois, en proposant une définition générale du harcèlement psychologique en milieu de travail :

We define bullying as a situation where one or several individuals persistently over a period of time perceive themselves to be on the receiving end of negative acts from one or several persons, in a situation where the target of bullying has difficulty in defending him or herself against these acts. We will not refer to a one-off incident as bullying. (Einarsen, Raknes, & Matthiesen, 1994, p. 387)

Les participants devaient indiquer, sur une échelle en cinq points allant de (1) *Non* à (5) *Oui, presque quotidiennement*, s'ils avaient été la cible de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail. L'Appendice B présente le questionnaire remis aux participants, lequel inclut l'Échelle du leadership transformatif de Dussault et al. (2007) et le *Negative Acts Questionnaire-Revised* de Einarsen et al. (2009).

Le plan d'analyse

La présente étude privilégie un plan d'analyse quantitative de type corrélationnel dans le but de vérifier les hypothèses de recherche portant sur la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat, soit la variable indépendante, et la présence de harcèlement psychologique au travail, soit la variable dépendante. L'objectif de l'analyse de type corrélationnel est d'obtenir le degré de covariance entre les variables, ainsi que la direction de la relation. Dans un premier temps, des analyses descriptives (moyennes et écarts types) ont été effectuées. Il est à noter que la moyenne des réponses des participants a été attribuée pour traiter les données manquantes à certains items. Dans un deuxième temps, des analyses statistiques de type corrélationnel (r de Pearson) ont été réalisées. Enfin, des analyses de régression séquentielles ont été exécutées dans

le but d'identifier la variable indépendante qui prédit le mieux la variabilité de la variable dépendante.

Les considérations éthiques

Tout au long du déroulement de la présente étude, certaines questions éthiques ont été considérées, notamment en ce qui concerne le consentement libre et éclairé des participants. En effet, chaque questionnaire remis était accompagné d'une feuille explicative portant sur le but de la recherche, la nature du questionnaire, les avantages et inconvénients, l'aspect confidentiel et les droits des participants. En résumé, la collaboration à l'étude était entièrement volontaire et les participants avaient la possibilité de se retirer à n'importe quel moment. Un paragraphe mentionnait aussi que la recherche avait été approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Un formulaire de consentement était joint au questionnaire; il était précisé par l'administrateur que cette feuille serait détachée du questionnaire afin de préserver, le plus possible, l'anonymat des participants. L'Appendice A présente ce formulaire.

Ce troisième chapitre a présenté la méthode utilisée dans le but de vérifier les hypothèses de recherche, notamment les informations relatives aux participants de l'échantillon, aux instruments de mesure privilégiés, au plan d'analyse et aux considérations éthiques. Le chapitre suivant expose les résultats.

Résultats

Ce quatrième chapitre présente les résultats obtenus suite à l'expérimentation. Il expose à la fois les analyses descriptives, les analyses statistiques et la vérification des hypothèses de recherche.

Analyses descriptives

Le Tableau 1 expose les résultats obtenus à partir de la perception des employés sur les comportements de leadership de leur supérieur immédiat. Pour les trois facteurs qui composent la dimension transformationnelle du leadership transformatif, soit le charisme, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle, la moyenne observée est de 2.83 ($\acute{E}T = .59$); l'échelle étant en quatre points. La moyenne obtenue pour la dimension transactionnelle, laquelle comporte les récompenses contingentes et la gestion par exception, se situe à 2.76 ($\acute{E}T = .50$). Les moyennes rapportées pour chacun des facteurs, en ordre décroissant, sont les suivantes : le charisme 2.96 ($\acute{E}T = .62$), la reconnaissance personnelle 2.88 ($\acute{E}T = .59$), les récompenses contingentes 2.79 ($\acute{E}T = .63$), la gestion par exception 2.73 ($\acute{E}T = .62$) et la stimulation intellectuelle 2.65 ($\acute{E}T = .77$). La moyenne pour la dimension laisser-faire est de 2.08 ($\acute{E}T = .65$), toujours sur une échelle en quatre points. Les résultats sous-tendent que la moyenne des comportements des supérieurs immédiats, observés par les participants de la présente étude, sont plutôt en accord avec les énoncés qui décrivent les dimensions transformationnelles et transactionnelles du leadership.

En ce qui concerne les résultats descriptifs obtenus pour la variable dépendante, soit le harcèlement psychologique au travail, les moyennes observées pour les trois facteurs distincts, sur une échelle autorapportée en cinq points, sont les suivantes : le harcèlement psychologique orienté sur le travail 1.98 ($ÉT = .90$), le harcèlement psychologique orienté sur l'individu 1.76 ($ÉT = .86$) et l'intimidation physique 1.50 ($ÉT = .85$). Il est à noter que les résultats descriptifs autorapportés, spécialement l'écart-type, suggèrent un étalement des données sur l'échelle en cinq points. L'analyse descriptive des données sous-tend une hétérogénéité des scores dans l'échantillon, particulièrement pour la dimension de l'intimidation physique. En réaction aux travaux de Notelaers et al. (2009), les analyses de corrélation ont été effectuées à l'aide du score global au *Negative Acts Questionnaire-Revised* au lieu d'utiliser les résultats individuels à chacun des facteurs. La moyenne obtenue sur l'échelle de harcèlement psychologique au travail est de 1,75 ($ÉT = .80$). Ce résultat permet d'obtenir une valeur moyenne des comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail, lequel facilite l'interprétation des résultats. De manière globale, il appert que la moyenne des participants n'a pas observé des comportements constitutifs du harcèlement psychologique sur une base régulière, dans les six derniers mois. Les participants semblent avoir identifiés majoritairement les modalités « jamais », « parfois » et « une fois par mois » pour représenter leur exposition aux comportements négatifs, c'est-à-dire une tendance vers les scores faibles de l'échelle. Par contre, il ressort que près de 50 % des participants ont indiqué avoir été la cible de harcèlement psychologique au travail au cours des six derniers mois peu importe la fréquence d'apparition. Les résultats de la présente étude divergent de la

moyenne obtenue par Hauge et al. (2007) pour le harcèlement psychologique au travail, laquelle se situe à 1,22 ($ÉT = .27$) et traduit une majorité de participants qui rapportent peu, voire aucun, comportements constitutifs de harcèlement psychologique au travail. Un résultat analogue a été trouvé par Skogstad et al. (2007); la moyenne obtenue étant de 1,22 ($ÉT = .30$). Stouten et al. (2010) présentent, quant à eux, une moyenne de 1,44 ($ÉT = .46$), ce qui suggère une fréquence de harcèlement psychologique au travail légèrement plus élevée que dans les études de Hauge et al. et de Skogstad et al., mais moins élevée que dans la présente étude.

Tableau 1

Moyennes et écarts-types pour les dimensions du leadership et le harcèlement psychologique au travail (N = 188)

Variable	<i>M</i>	<i>ÉT</i>
Leadership transformationnel	2,83	0,59
Charisme	2,96	0,62
Stimulation intellectuelle	2,65	0,77
Reconnaissance individuelle	2,88	0,59
Leadership transactionnel	2,76	0,50
Gestion par exception	2,73	0,62
Récompenses contingentes	2,79	0,63
Laisser-faire	2,08	0,65
Harcèlement psychologique	1,75	0,80

Analyses statistiques

Le Tableau 2 décrit les corrélations obtenues entre les variables à l'étude. L'analyse des corrélations suggère une relation modérée, significative et négative entre la dimension transformationnelle du leadership transformatif et le harcèlement psychologique en milieu organisationnel ($r = -.54, p < .01$). Le facteur stimulation intellectuelle est fortement corrélé, de manière négative et significative, avec le harcèlement psychologique en milieu de travail ($r = -.67, p < .01$); le facteur charisme est modérément corrélé, de manière négative et significative, avec le harcèlement psychologique ($r = -.46, p < .01$); le facteur reconnaissance individuelle est faiblement corrélé, de manière négative et significative, avec le harcèlement psychologique au travail ($r = -.27, p < .01$). Ces résultats confirment la première hypothèse de la présente recherche, laquelle soutenait que les dimensions transformationnelles du leadership soient négativement liées au harcèlement psychologique.

Une très faible relation négative et significative ($r = -.18, p < .05$) a été trouvée entre la dimension transactionnelle et la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique. Une très faible relation positive et significative a été observée entre le facteur récompenses contingentes et le harcèlement psychologique au travail ($r = .18, p < .05$). Ce résultat infirme la deuxième hypothèse de recherche qui avançait que le facteur récompenses contingentes soit négativement relié au harcèlement psychologique. Le facteur gestion par exception est modérément corrélé, de manière négative et significative, avec le harcèlement psychologique en milieu de travail ($r = -$

.47, $p < .01$). Ce résultat confirme la troisième hypothèse de recherche qui proposait que le facteur gestion par exception soit négativement associé au harcèlement psychologique en milieu de travail.

La dimension « laisser-faire » est fortement corrélée, de façon positive et significative, avec la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique ($r = -.62$, $p < .01$). Ce résultat soutient la quatrième hypothèse de recherche selon laquelle la dimension « laisser-faire » du leadership est positivement liée au harcèlement psychologique.

Tableau 2

Corrélations entre les dimensions du leadership transformationnel et le harcèlement psychologique au travail

Variable	Harcèlement psychologique
Leadership transformationnel	-0,54**
Charisme	-0,46**
Stimulation intellectuelle	-0,67**
Reconnaissance individuelle	-0,27**
Leadership transactionnel	-0,18*
Gestion par exception	-0,47**
Récompenses contingentes	0,18*
Laisser-faire	0,62**

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

Le Tableau 3 présente les coefficients de régression des variables indépendantes, c'est-à-dire les dimensions du leadership transformatif, dans le but d'évaluer laquelle des variables indépendantes prédit le mieux la variabilité de la variable dépendante, soit le harcèlement psychologique en milieu de travail. Selon Bass (1995), l'impact de la dimension transactionnelle sur le harcèlement psychologique au travail est amplifié par l'intervention de la dimension transformationnelle. Les présentes analyses de régression statistique visent à vérifier le modèle théorique de Bass dans l'explication du phénomène de harcèlement psychologique en milieu de travail, c'est-à-dire en insérant dans l'équation statistique le leadership transactionnel, suivi du leadership transformatif, puis de la dimension laisser-faire. Suite à la combinaison des dimensions transactionnelles et transformationnelles du leadership transformatif, une très forte relation négative et significative ($r = -.89$, $p < .05$) a été trouvée entre le leadership et le harcèlement psychologique au travail. Les résultats suggèrent une variabilité négative de la variable dépendante de 3 % suite à l'intervention du leadership transactionnel, une variabilité négative de 39 % suite à l'impact du leadership transformatif, puis une variabilité positive de 50 % suite à l'effet du leadership laisser-faire.

Tableau 3

Régression séquentielle des variables indépendantes sur le harcèlement psychologique au travail

Variable	R ²	Bêta	Signification 95 %
Leadership transactionnel	0,03	-0,18	0,01
Leadership transformatif	0,39	-0,89	0,00
Laisser-faire	0,50	0,42	0,00

Ce quatrième chapitre a permis de présenter les principaux résultats de recherche aux niveaux descriptif et statistique. Le chapitre suivant prend la forme d'une interprétation de ces résultats en lien avec les hypothèses de recherche et la recension des écrits.

Discussion

Ce cinquième chapitre présente, en quatre parties, une discussion sur la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et le harcèlement psychologique au travail à partir des résultats de recherche. La première partie se veut une interprétation des résultats de la présente recherche en lien avec les conclusions des études antérieures. La deuxième partie expose les retombées de l'étude aux plans théorique et pratique. La troisième partie précise les limites associées à la présente étude. Enfin, des orientations possibles pour des études futures sont présentées.

La discussion des résultats de recherche

La démonstration de la première hypothèse de recherche de la présente étude correspond aux résultats de recherche de Cemaloglu (2011) dans l'optique où les comportements du supérieur immédiat, circonscrits dans la dimension transformationnelle du leadership transformatif, sont négativement associés au harcèlement psychologique en milieu de travail. En effet, des comportements, tels que parler de manière optimiste de l'avenir (charisme), partager l'information avec le personnel (stimulation intellectuelle) et respecter les sentiments d'autrui (reconnaissance personnelle) suscitent des changements positifs au sein de l'organisation, notamment le maintien de la motivation des employés, la satisfaction au travail, l'augmentation de la productivité et la qualité des relations interpersonnelles (Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Bryman, 1992). Les résultats de la présente étude, ainsi que ceux de Cemaloglu,

suggèrent que l'adoption d'un style de leadership transformationnel a un impact positif sur plusieurs variables organisationnelles, dont la prévention de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. Les résultats de la présente étude et ceux de Cemaloglu diffèrent en ce qui concerne la force de la relation obtenue entre la dimension transformationnelle du leadership et les comportements constitutifs de harcèlement psychologique. La présente étude suggère une relation modérée et négative, tandis que celle de Cemaloglu a obtenu une faible relation négative. La taille de l'échantillon, le domaine précis d'activités, ainsi que l'origine ethnique des participants sont des différences qui peuvent expliquer la variation au niveau de la force des corrélations observées.

La stimulation intellectuelle ressort comme étant le facteur du leadership transformationnel le plus fortement corrélé, de manière négative, avec le harcèlement psychologique au travail. Selon Bass (1985), la stimulation intellectuelle renvoie au supérieur immédiat qui encourage les défis et le développement professionnel des employés. Cette notion s'apparente au leadership d'habilitation étudié par Skogstad et al. (2011) et au leadership soutenant étudié par Giorgi et al. (2013), malgré le fait qu'il existe une différence au niveau des construits théoriques; les auteurs ont trouvé une relation modérée et négative à la fois pour les styles de leadership d'habilitation et soutenant et le harcèlement psychologique au travail. De manière générale, la possibilité de progression dans le cadre de l'emploi serait un déterminant organisationnel très apprécié par les employés et, par le fait même, associé négativement avec la présence de

harcèlement psychologique au travail. En ce qui concerne le facteur « charisme » pris isolément, les analyses suggèrent une relation modérée, négative et significative avec le harcèlement psychologique, ce qui converge avec les travaux de Hershcovis et al. (2007) et de Hepworth et Towler (2004) sur le leadership charismatique. Il est à noter que les résultats de Hepworth et Towler présentent une faible relation négative entre le leadership charismatique et les comportements agressifs en milieu de travail; la variation au niveau de la force de la corrélation peut être expliquée par la différence en termes d'évaluation des comportements agressifs en milieu de travail versus la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. En accord avec la théorie basée sur les relations leader-subalternes, cette observation soutient qu'un supérieur immédiat qui adhère à un style de leadership relationnel et charismatique suscite un haut niveau d'engagement de ses employés et la mise en place de valeurs communes, notamment le respect et la confiance, lesquelles n'encouragent pas l'adoption de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse de recherche qui porte sur la dimension transactionnelle du leadership par l'intervention du facteur « récompenses contingentes », les résultats de la présente étude divergent de ceux obtenus par Cemaloglu (2011). Afin d'expliquer le fait qu'aucune relation significative n'a été trouvée entre la dimension transactionnelle du leadership transformatif et la présence de harcèlement psychologique, Cemaloglu propose que les items du questionnaire visant à mesurer les comportements de récompenses contingentes auraient pu induire une

confusion chez le participant en raison de la connotation punitive des questions. Suite à l'analyse qualitative des items liés au facteur « récompenses contingentes », l'hypothèse de Cemaloglu ne semble pas expliquer précisément l'absence de relation significative, de valence positive ou négative, entre la dimension transactionnelle du leadership et le harcèlement psychologique en milieu de travail. Dans la présente étude, une très faible relation positive et significative a été trouvée entre le facteur « récompenses contingentes » et le harcèlement psychologique au travail. Il appert que les comportements de récompenses contingentes du leader transactionnel visent l'atteinte des résultats organisationnels, contrairement à la dimension transformationnelle qui repose davantage sur le volet humain. À titre d'exemple, les items « Il reconnaît les bonnes performances du personnel. » et « Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable. » pourraient effectivement être perçus comme une caractéristique impérieuse du supérieur immédiat, c'est-à-dire une tendance à imposer unilatéralement des objectifs élevés et à adopter un style de leadership directif. Hoel et al. (2010) ont observé une relation significative, positive et modérée entre le style de leadership orienté sur les punitions non contingentes et la présence de harcèlement psychologique auto-rapporté. Dans cette optique, il semble que les récompenses contingentes soient perçues, par les participants, au même titre que les punitions non contingentes, comme si les rétroactions du supérieur immédiat étaient considérées inaccessibles et renvoyaient l'employé à un sentiment d'inefficacité. Cette hypothèse explique possiblement le résultat de la présente étude qui suggère une très faible relation

positive et significative entre le facteur « récompenses contingentes » et le harcèlement psychologique au travail.

La troisième hypothèse de recherche soutenait que le facteur « gestion par exception active » de la dimension transactionnelle du leadership transformatif est négativement relié à la présence de harcèlement psychologique. Contrairement aux résultats obtenus par Cemaloglu (2011) concernant la dimension transactionnelle, la troisième hypothèse de recherche a été confirmée par la présente étude. Selon Bass (1985), il est possible d'avancer que des comportements spécifiques, tels que rappeler à l'ordre le personnel retardataire et intervenir dès qu'il y a une plainte, permettraient au supérieur immédiat de préciser les attentes et à encourager les employés à modifier leurs méthodes de travail. Ces interventions du leader transactionnel auraient un impact négatif sur l'apparition de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail. À titre d'exemple, en misant sur l'amélioration constante des employés, le leader transactionnel vient contrecarrer les comportements d'un employé qui voudrait surveiller un collègue dans le but de soulever ses faiblesses et ainsi le critiquer sur ses méthodes de travail.

La quatrième hypothèse de recherche portant sur la dimension « laisser-faire » du leadership transformatif a été confirmée par les résultats de la présente étude; une forte relation positive a été trouvée entre la dimension laisser-faire et le harcèlement psychologique au travail. Ce résultat converge avec les conclusions des travaux de Hoel

et al. (2010), de Hauge et al. (2007) et de Skogstad et al. (2007) portant sur le leadership de style laisser-faire et la présence de harcèlement psychologique au travail. Toutefois, la force des relations obtenues varie de celle de la présente étude; les auteurs ont trouvé des relations allant de faibles à modérées. En tenant compte que Hauge et al. et Skogstad et al. ont utilisé les mêmes instruments que la présente étude pour mesurer le leadership laisser-faire et la présence de harcèlement psychologique au travail, il n'est pas possible d'expliquer la variation au niveau de la force des corrélations obtenues; la seule différence réside dans la taille des échantillons et la provenance des participants. Globalement, il appert qu'un leader de style laisser-faire facilite l'émergence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail, notamment dans le présent échantillon, en raison de sa passivité, de sa tendance à s'isoler, de son absence et de sa tendance à éviter les situations conflictuelles.

Selon les travaux de Bass (1985), le leadership transformatif permet au supérieur immédiat d'agir à titre de modèle ou de mentor dans le but de promouvoir le respect des autres comme valeur de référence, ainsi que le développement du plein potentiel des employés. Le leader transformatif est aussi capable d'offrir des rétroactions positives et négatives à ses subordonnés, ce qui suscite la mise en place d'un esprit de collaboration et d'une relation de confiance au sein de l'équipe de travail. Les résultats de la présente étude appuient ce postulat théorique dans la mesure où un environnement organisationnel positif favorise le bien-être au travail, tel que suggéré par Hackman et Oldham (1975) et Warr (1987). Il est à noter que certains facteurs du leadership

transformatif, notamment la stimulation intellectuelle, le charisme et la gestion par exception, semblent plus significativement reliés à l'absence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail, tandis que le leadership laisser-faire paraît favoriser l'émergence de harcèlement psychologique au travail.

Les retombées de l'étude aux plans théorique et pratique

La présente étude se démarque des études antérieures dans l'optique où elle a permis d'évaluer la relation entre le style de leadership transformatif du supérieur immédiat et la présence de harcèlement psychologique au sein d'un échantillon de 188 participants canadiens. La majorité des études répertoriées sur le sujet ont été menées en Europe (Norvège, Turquie, Angleterre et Belgique) et au Japon; une seule étude a été menée en Amérique du Nord, aux États-Unis. Conséquemment, il est possible de comparer les résultats obtenus et d'évaluer la présence de différences interculturelles.

En outre, la présente étude a effectué l'analyse de la relation entre les dimensions transformationnelle et transactionnelle du leadership transformatif et le harcèlement psychologique au niveau de l'intervention individuelle des différents facteurs, ce qui fait ressortir ceux qui influencent le plus la prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail : le charisme, la stimulation intellectuelle et la gestion par exception. L'étude similaire de Cemaloglu (2011) a étudié les dimensions transformationnelle et transactionnelle du leadership transformatif de manière globale.

Une troisième avancée de la présente étude est l'analyse de la relation entre les différentes dimensions du leadership transformatif, incluant le laisser-faire, et la présence de harcèlement psychologique au travail. L'étude de Cemaloglu (2011) portant sur les dimensions transformationnelle et transactionnelle du leadership n'a pas observé l'impact du leadership laisser-faire sur la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique. Les résultats permettent de conclure que l'adoption d'un style de leadership laisser-faire peut être considérée au même titre que l'absence de leadership et entraîner des conséquences négatives au plan organisationnel, notamment en favorisant l'émergence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail. Un leader soucieux d'initier et de maintenir des relations de travail positives se doit de prendre position, d'assumer les responsabilités reliées à son poste et d'indiquer les comportements et attitudes attendus de la part de ses subordonnés. Pour ce faire, les résultats de la présente étude confirment la pertinence, au plan pratique, du développement d'une approche managériale basée sur le leadership transformatif, à la fois par l'entremise des dimensions transformationnelle et transactionnelle.

Les limites de l'étude

En premier lieu, il est possible de se questionner sur la représentativité des résultats de la présente étude en lien avec la taille de l'échantillon. Dans le but de généraliser les résultats de l'étude à l'ensemble des gestionnaires en entreprise, il faut que l'échantillon soit représentatif de la population ciblée. Il faut donc se montrer prudent dans la généralisation des conclusions de la présente étude sur la population de

leaders dans les organisations québécoises, notamment en raison de la caractéristique commune des participants de l'étude au niveau de leur inscription à un cours universitaire en administration.

En deuxième lieu, une autre limite se situe au niveau du type de mesure privilégiée. Dans la présente étude, une mesure auto-rapportée par l'entremise d'un questionnaire papier-crayon a été choisie, ce qui induit un plus grand degré de subjectivité aux résultats que si une mesure comportementale, telle qu'un observateur externe, avait été utilisée de façon complémentaire.

En troisième lieu, tel que soutenu par Soares (2002), le harcèlement psychologique peut se révéler un sujet tabou au sein de certaines organisations. En conséquence, certains individus peuvent avoir tendance à banaliser des comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail dans le but de ne pas se sentir stigmatisés par l'ensemble des employés. De plus, certaines personnes peuvent se montrer inconfortables lorsqu'elles sont appelées à évaluer leur supérieur immédiat au niveau de ses comportements et attitudes, spécialement si leur appréciation est négative. La désirabilité sociale peut alors entrer en ligne de compte dans le cadre d'une étude basée sur des questionnaires auto-rapportés.

Enfin, contrairement aux travaux de Hoel et al. (2010) qui ont étudié l'impact du leadership du supérieur immédiat sur le harcèlement psychologique auto-rapporté et

observé en milieu de travail, la présente étude n'a pas fait la distinction entre les deux types de harcèlement psychologique. En outre, les résultats ne tiennent pas compte de l'auteur du harcèlement psychologique, que ce soit le supérieur immédiat, un collègue de même niveau hiérarchique ou un autre membre de l'équipe de travail. Cette considération vient limiter l'analyse en profondeur de la relation entre le style de leadership du supérieur immédiat et la présence de harcèlement psychologique en milieu de travail; la présente étude se révèle une observation globale du phénomène.

Les orientations possibles des études futures

Les études futures pourraient être orientées de manière à diminuer l'aspect subjectif de la présente étude en ayant recours à une observation externe des comportements constitutifs, des auteurs du harcèlement psychologique en entreprise et du style de leadership du supérieur immédiat. Une comparaison intergroupe pourrait être effectuée, afin de diminuer l'impact des perceptions des individus sur les réponses données au questionnaire. Il serait aussi pertinent d'obtenir un échantillon plus diversifié et de taille plus grande dans le but d'augmenter la représentativité des résultats et des conclusions de l'étude. Compte tenu que seulement deux études, dont la présente étude et celle de Cemaloglu (2011), ont analysé directement la relation entre le style de leadership transformatif et la présence de harcèlement psychologique au travail et que leurs résultats divergent en ce qui concerne la dimension transactionnelle du leadership, il serait pertinent de poursuivre les recherches sur ces deux variables dans le but d'obtenir un élément comparatif pour soutenir les conclusions.

Ce cinquième chapitre a exposé la discussion des résultats de la présente recherche en fonction des conclusions des travaux antérieurs, des retombées de l'étude aux plans théorique et pratique, des limites observées au niveau de la méthode privilégiée et des orientations possibles des études futures. Le chapitre suivant se révèle la conclusion de l'étude.

Conclusion

Pour conclure, la présente étude confirme la pertinence de la perspective organisationnelle dans l'explication des causes du harcèlement psychologique en milieu de travail. Les résultats sous-tendent une relation négative et significative entre les dimensions transformationnelle et transactionnelle du leadership transformatif et la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail, ainsi qu'une relation positive et significative entre la dimension laisser-faire et la présence de harcèlement psychologique. Globalement, les travaux antérieurs portant sur la relation entre le leadership et le harcèlement psychologique au travail proposent que le style de leadership du supérieur immédiat, le style de management et les comportements de leadership auraient une influence sur la présence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique en milieu de travail. La présente étude, en accord avec les travaux de Cemaloglu (2011), apporte la précision selon laquelle le style de leadership transformatif du supérieur immédiat, par l'entremise des dimensions transformationnelle et transactionnelle, a un impact négatif sur la présence de harcèlement psychologique au sein des équipes de travail. Il est possible d'ajouter que le développement de comportements et attitudes spécifiques auprès des gestionnaires, orientés sur le charisme, la stimulation intellectuelle des employés et la gestion par exception, encourage la construction d'un environnement organisationnel positif et non favorable à l'émergence de comportements constitutifs du harcèlement psychologique au travail. En accord avec Vandekerckhove et Commers (2003) qui soutiennent que le harcèlement

psychologique en milieu de travail est la conséquence d'une adaptation inadéquate du supérieur face aux changements organisationnels rencontrés, il ressort que le développement d'un programme de formation sur le style de leadership transformatif au sein des équipes de gestionnaires se révèle une intervention concrète dans la prévention du harcèlement psychologique en milieu de travail.

Références

- Agervold, M. (2009). The significance of organizational factors for the incidence of bullying. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50(3), 267-276.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership. Dans J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 3-15). London, UK: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21-31.
- Bass, B. M. (1995). Transactional and Transforming Leadership. Dans T. Wren (Éd.), *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages* (pp. 102-108). New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire – 5x short form*. Redwood, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Diriger, les secrets des meilleurs leaders*. Paris, France: Inter-Éditions.

- Binette, N. (2005). *Victime au travail : l'enfer du harcèlement psychologique*. Montréal, QC: Éditions de l'Homme.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Group.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited: Life-cycle theory of leadership. *Training & Development*, 50(1), 42-47.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.
- Brun, J.-P., Plante, E. (2004). *Le harcèlement psychologique au travail au Québec*. Sondage réalisé par Léger Marketing. Document consulté le 14 février 2010 de <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London, UK: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
- Campolieti, M., Goldenberg, J., Hyatt, D. (2008). Workplace Violence and the Duration of Workers' Compensation Claims. *Industrial Relations*, 63(1), 57-84.
- Castro, D. (2004), *Les interventions psychologiques dans les organisations*. Paris, France: Dunod.
- Cemaloglu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.
- Cobb, A. T., & Frey, F. M. (1996). The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(16), 1401-1426.
- Combalbert, N., & Riquelme-Sénégué, C. (2006). *Le mal-être au travail*. Paris, France: Presses de la Renaissance.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.

- Courcy, F., Brunet, L., & Savoie, A. (2004). *Violences au travail : diagnostic et prévention*. Montréal, QC: Presses de l'Université de Montréal.
- Courcy, F., & Savoie, A. (2004). Le rôle du climat de travail dans la prédiction différenciée des agressions en milieu de travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 45-60.
- Crawshaw, L. (2009). Workplace bullying? Mobbing? Harassment? Distraction by a thousand definitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 263-267.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23(3), 206-224.
- Depolo, M., Guglielmi, D., & Toderi, S. (2004). Prévenir le harcèlement moral au travail : le rôle du contrat psychologique. *Psychologie du travail et des organisations*, 10(1), 88-100.
- Dussault, M., Valois, P., & Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de Leadership Transformatif du directeur d'école. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(2), 37-52.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2006). *Measuring bullying and harassment in the workplace. Development and validity of the revised Negative Acts Questionnaire. A manual*. Bergen, NOR: University of Bergen.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring bullying and harassment at work: Validity, factor structure, and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire - Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Éds), *Bullying and emotional abuse in the workplace*, (pp. 127-144). Londres, UK: Taylor and Francis.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment in the workplace and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12(3), 247-263.

- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychologist*, 5(4), 381-401.
- Ekvall, G., & Ryhammer, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish university college. *Creativity and Innovation Management*, 7, 126-130.
- Giorgi, G., Ando, M., Arenas, A., Shoss, M. K., & Leon-Perez, J. M. (2013). Exploring Personal and Organizational Determinants of Workplace Bullying and Its Prevalence in a Japanese Sample. *Psychology of Violence*, 3(2), 185-197.
- Glaso, L., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). Interpersonal problems among perpetrators and targets of workplace bullying. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1316-1333.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grebot, E. (2007). *Harcèlement au travail : identifier, prévenir, désamorcer*. Paris, France: Eyrolles.
- Guedj, J-P. (2007). *La perversité à l'œuvre*. Paris, France: Larousse.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hass, C. (2009). *Comment le groupe informel agit sur la relation entre le leadership transformationnel et le climat organisationnel* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal, QC.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2009). Individual and situational predictors of workplace bullying: Why do perpetrators engage in the bullying of others? *Work & Stress*, 23(4), 349-358.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 176-185.

- Hershcovis, S., Turner, N., Barling, J., Arnold, A. K., Dupré, E. K., Inness, M., LeBlanc, M. M., Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 228-238.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*. Paris, France: Syros.
- Hirigoyen, M.-F. (2001). *Malaise dans le travail : harcèlement moral – démêler le vrai du faux*. Paris, France: Syros.
- Hoel, H., Glaso, L., Hetland, J., Cooper, C. L. & Einarsen, S. (2010). Leadership styles as predictors of self-reported and observed workplace bullying. *British Journal of Management, 21*(2), 453-468.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist, 51*, 469-477.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection & Assessment, 9*(1), 40-51.
- Hutchinson, M., Wilkes, L., Jackson, D., & Vickers, M. H. (2010). Integrating individual, work group and organizational factors: testing a multidimensional model of bullying in the nursing workplace. *Journal of Nursing Management, 18*(2), 173-181.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755-768.
- Lafond, R. (2004). *Le harcèlement psychologique : tout ce que l'employeur doit savoir*. Cowansville, QC: Éditions Y. Blais.
- Le Petit Robert I.* (1982). Paris, France: Le Robert.
- Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry, 1*, 292-300.
- Leifoghe, A., & Mackenzie-Davey, K. (2001). Accounts of Workplace Bullying: The Role of the Organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 375-392.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*. Paris, France: Seuil.
- Lorenz, K. (1966). *On Aggression*. London, UK : Methuen.

- Lowell, R. (2003). Situational Leadership. *Training & Development*, 57(4), 80-81.
- Mageroy, N., Lau, B., Riise, T., & Moen, B. E. (2009). Association of psychosocial factors and bullying at individual and department levels among naval military personnel. *Journal of Psychosomatic Research*, 66, 343-351.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69.
- Mullen, P. E., Pathe, M., & Purcell, R. (2001). Stalking: New constructions of human behavior. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 35(1), 9-16.
- Notelaers, G., De Witte, H., & Einarsen, S. (2009). A job characteristics approach to explain workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 487-504.
- Notelaers, G., & Einarsen, S. (2008, June). *The Construction and Validation of the Short – Negative Acts Questionnaire*. Paper presented at 6th International Conference on Workplace Bullying, Montréal, QC.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the schools: Bullies and whipping boys*. Oxford, UK: Hemisphere.
- Olweus, D. (1984). Stability in aggressive and withdrawn, inhibited behavior patterns. Dans R. Kaplan, V. Konecni, & R. Novaco (Éds), *Aggression in children and youth*, (pp. 104-137). The Hague, NE: Nijhoff.
- Owens, J. (1979). The uses of leadership theory. Dans J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, & J. H. Donnelly (Éds), *Readings in organizations: Behavior, structure, processes*, (pp. 147-158). Plano, TX: Business Publications.
- Packard, S. H., & Kauppi, D. R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates' job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43, 5-11.
- Parzefall, M.-J., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(3), 761-780.
- Payette, D. (2005). *Leadership des dirigeants et efficacité collective* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières, QC.

- Persson, R., Hogh, A., Hansen, A., Nordander, C., Ohlsson, K., Balogh, I., Österberg, K., & et Orbaek, P. (2009). Personality trait scores among occupationally active bullied persons and witnesses to bullying. *Motivation and Emotion*, 33(4), 387-399.
- Phaneuf, M. (2002). *Communication, entretien, relation d'aide et validation*. Québec, QC: Chenelière Éducation.
- Pompili, M., Lester, D., Innamorati, M., De Pisa, E., Iliceto, P., Puccinno, M., et al. (2008). Suicide risk and exposure to mobbing. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 31(2), 237-243.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Silins, H. (1992). Effective leadership for school reform. *Alberta Journal of Educational Research*, 38(4), 317-334.
- Soares, A. (2002). *Quand le travail devient indécent : le harcèlement psychologique au travail*. Montréal, QC: Université du Québec à Montréal.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Skogstad, A., Torsheim, T., Einarsen, S., & Hauge, L. J. (2011). Testing the Work Environment Hypothesis of Bullying on a Group Level of Analysis: Psychosocial Factors as Precursors of Observed Workplace Bullying. *Applied Psychology: An International Review*, 60(3), 475-495.
- Sperry, L. (2009). Workplace mobbing and bullying: A consulting psychology perspective and overview. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 165-168.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging Bullying: The Role of Ethical Leadership and its Effects on the Work Environment. *Journal of Business Ethics*, 95, 17-27.
- Tenner, I. (2004). *Mobbing, bullying, harcèlement – le désenchantement d'homo faber*. Mémoire de maîtrise inédit, Université de Genève.

- Tuckey, M. R., Dollard, M. F., Hosking, P. J., & Winefield, A. H. (2009). Workplace bullying: The role of psychosocial work environment factors. *International Journal of Stress Management*, 16(3), 215-232.
- Vandekerckhove, W., & Commers, R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of Business Ethics*, 45, 41-50.
- Vézina, M., & Dussault, J. (2005) Au-delà de la relation « bourreau-victime » dans l'analyse d'une situation de harcèlement psychologique au travail. *PISTES*, 7(3), 1-6.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2003). Individual antecedents of bullying at work. Dans S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Éds), *Bullying and emotional abuse in the workplace*, (pp. 165-184). Londres, UK: Taylor and Francis.

Appendice A
Fiche explicative et formulaire de consentement

Acceptez-vous de participer à l'étude :
« Un modèle explicatif du rendement des équipes de travail »

But de la recherche : Étudier les attitudes et les comportements des membres d'équipes de travail, ainsi que les facteurs de l'organisation du travail qui prédisent le rendement des équipes.

Nature du questionnaire : Le questionnaire n'est pas un test de performance, ni d'intelligence. Il nécessite de votre part une simple évaluation de ce que vous pensez et de ce que vous ressentez. Ce questionnaire comprend plusieurs énoncés et prend environ 35 minutes à compléter.

Avantages et inconvénients : Comme toute recherche, la présente étude comporte certains avantages et inconvénients. Parmi les avantages, la possibilité de faire avancer les connaissances dans les secteurs de la gestion des équipes et des comportements au travail, tout en vous permettant d'en apprendre plus sur les attitudes et les comportements des membres d'équipe de travail. Au plan des inconvénients, le temps nécessaire pour compléter le questionnaire. Notez également qu'il n'y a aucun risque connu lié à la participation à cette recherche.

Aspect confidentiel : Soyez assuré que les données recueillies seront strictement confidentielles. Afin d'assurer l'entière confidentialité et l'anonymat des réponses, le questionnaire sera séparé du formulaire de consentement éclairé dès son arrivée au laboratoire. De plus :

- 1) votre nom ne paraîtra sur aucun rapport ;
- 2) en aucun cas, vos réponses ne seront communiquées à qui que ce soit; seules les données de groupe apparaîtront dans les rapports;
- 3) tous les documents seront conservés durant 3 ans. Après cette période, ils seront déposés dans un bac cadenassé et détruits selon la procédure qui s'applique aux documents confidentiels.

Droits : Vous n'êtes pas obligé de répondre à ce questionnaire. Par ailleurs, si vous désirez y répondre, veuillez prendre note que vous pourrez cesser de compléter le questionnaire à n'importe quel moment, et ce, sans aucun préjudice.

Ce projet de recherche est réalisé sous la supervision de Marc Dussault, professeur titulaire au Département des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Pour toutes questions ou informations concernant cette étude vous pouvez communiquer avec lui, par téléphone (819) 376-5011 poste 3127 ou par courrier électronique Marc.Dussault@uqtr.ca.

Il convient de mentionner que cette recherche est approuvée par le comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières et un certificat portant le numéro CER-09-16-02.06 a été émis le 19 mars 2010. Pour toute question ou plainte d'ordre éthique concernant cette recherche, vous devez communiquer avec la secrétaire du comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Mme Martine Tremblay, par téléphone (819) 376-5011, poste 2136 ou par courrier électronique Martine.Y.Tremblay@uqtr.ca.

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

J'ai lu le contenu du présent formulaire. Je sais que je suis libre d'y participer et que je demeure libre de me retirer de ce projet de recherche en tout temps, sans préjudice. Il est entendu que mes réponses seront confidentielles. Il sera strictement impossible pour l'employeur de connaître les résultats individuels des questionnaires et aucun renseignement ne sera versé au dossier de l'employé. J'accepte librement et volontairement de participer au présent projet de recherche.

Nom et prénom du participant : _____

Signature du participant : _____

Date de la signature : _____

Ce projet est réalisé par :



Marc Dussault, Ph.D.
Professeur titulaire

Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec)
Canada, G9A 5H7

Tél: (819) 376-5011 poste 3127
Courriel : Marc.Dussault@uqtr.ca

Appendice B

Échelle du leadership transformatif et *Negative Acts Questionnaire-Revised*

RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

Sexe : F M

Nombre de personnes avec qui vous travaillez en équipe : _____

Statut d'emploi : Permanent Non permanent

 Temps plein _____ Temps partiel _____

Année de naissance : _____

Nombre d'années d'expérience dans le poste: _____ ans

Nombre d'années d'expérience dans l'entreprise : _____ ans

Nombre d'années de scolarité reconnues : _____ ans

Nous vous demandons de penser au superviseur de votre équipe de travail et d'indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés décrit bien son comportement au travail à l'aide de l'échelle suivante :

	1 Tout à fait en Désaccord	2 Plutôt en Désaccord	3 Plutôt en Accord	4 Tout à fait en Accord
1. Il incite le personnel à s'engager dans des activités de formation	1	2	3	4
2. Il intervient dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche ..	1	2	3	4
3. Il ne retourne pas les appels téléphoniques	1	2	3	4
4. Il s'exprime de manière enthousiaste	1	2	3	4
5. C'est un orateur dynamique	1	2	3	4
6. Dès qu'il y a plainte, il intervient.....	1	2	3	4
7. Il encourage le personnel à innover.	1	2	3	4
8. Il amène les gens à percevoir différemment des problèmes récurrents ...	1	2	3	4
9. Il suggère de nouvelles façons de faire	1	2	3	4
10. Il respecte les opinions différentes des siennes	1	2	3	4
11. Il écoute attentivement les autres	1	2	3	4
12. Il manifeste une reconnaissance particulière pour du bon travail.	1	2	3	4
13. Il met en évidence l'importance de chacun	1	2	3	4
14. Il donne une <i>rétroaction</i> positive aux personnes qui obtiennent un bon rendement.	1	2	3	4
15. Il soutient le personnel engagé dans des activités de formation	1	2	3	4
16. Il rappelle à l'ordre le personnel retardataire.....	1	2	3	4
17. Il s'isole dans son bureau	1	2	3	4
18. Il accueille le personnel en lui souhaitant individuellement une bonne journée	1	2	3	4
19. Il est passionné par son travail	1	2	3	4
20. Il parle de manière optimiste de l'avenir	1	2	3	4
21. Il prend des pauses avec le personnel pour discuter de sujets non liés au travail	1	2	3	4
22. Il s'enquiert de la santé des personnes à leur retour au travail après une maladie	1	2	3	4

1 Tout à fait en Désaccord	2 Plutôt en Désaccord	3 Plutôt en Accord	4 Tout à fait en Accord
----------------------------------	-----------------------------	--------------------------	-------------------------------

23. Il reconnaît les bonnes performances du personnel	1	2	3	4
24. Lorsqu'il détecte des difficultés dans le travail de quelqu'un, il s'assure que des correctifs sont apportés	1	2	3	4
25. Il s'intéresse à ce que vit le personnel.....	1	2	3	4
26. Il est absent quand on a besoin de lui.....	1	2	3	4
27. Il félicite les bons coups de chacun	1	2	3	4
28. Il soutient le personnel qui a besoin d'aide.....	1	2	3	4
29. Il remet à plus tard la prise de décisions	1	2	3	4
30. En guise de récompense, il aménage la tâche du personnel pour lui permettre de réaliser un projet qui lui tient à cœur	1	2	3	4
31. Il communique sa vision de l'organisation.....	1	2	3	4
32. Il fait participer le personnel au processus de résolution de problèmes. .	1	2	3	4
33. Il souligne l'excellent travail d'une personne lors d'assemblées générales du personnel.....	1	2	3	4
34. Il effectue un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections	1	2	3	4
35. Il rappelle à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation	1	2	3	4
36. Il n'est pas disponible	1	2	3	4
37. Il envoie une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable	1	2	3	4
38. Il respecte les sentiments d'autrui	1	2	3	4
39. Il partage l'information avec le personnel.	1	2	3	4
40. Il a de nouvelles idées à propos de l'avenir de l'organisation.....	1	2	3	4
41. Il est jovial	1	2	3	4
42. Il prend en compte les besoins du personnel dans ses décisions	1	2	3	4
43. Il communique ses valeurs.....	1	2	3	4
44. Il envoie une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable	1	2	3	4

45. Il évite de prendre des décisions 1 2 3 4
46. Il souligne les fautes de français à leurs auteurs 1 2 3 4

Les comportements suivants sont souvent vus comme des exemples de comportements négatifs au travail. À l'aide de l'échelle suivante, indiquez combien de fois avez-vous été exposé à de tels comportements au cours des six (6) derniers mois?

(1) Jamais	(2) Parfois	(3) Une fois par mois	(4) Une fois par semaine	(5) Quotidiennement
---------------	----------------	--------------------------	-----------------------------	------------------------

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Quelqu'un garde des informations ce qui affecte votre travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. On vous humilie ou ridiculise par rapport à votre travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. On vous confie des tâches inférieures à vos compétences | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. On vous retire la responsabilité d'activités clés et on les remplace par des activités banales ou désagréables..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. On répand des rumeurs à votre sujet..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Vous êtes ignoré, exclu, mis à l'écart..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. On vous insulte ou l'on fait des remarques offensantes quant à votre personne (ex. tenue vestimentaire, origine sociale), vos attitudes ou votre vie privée..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. On crie après vous ou vous êtes la cible de colère | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. On vous intimide en vous montrant du doigt, on envahit votre espace personnel, on vous pousse ou bloque le passage..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. On vous conseille que vous deviez quitter votre emploi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. On vous rappelle constamment vos erreurs..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. On vous ignore ou l'on agit de manière hostile à votre approche..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. On critique sans cesse votre travail ou vos efforts | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. On ignore vos opinions ou vos points de vue..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Les gens avec qui vous ne vous entendez pas vous font des farces..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. On vous confie des tâches avec des objectifs et des échéances irraisonnables ou impossibles..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. On dit des choses sans fondement contre vous..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. On surveille excessivement votre travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. On fait pression sur vous pour que vous ne réclamiez pas des prestations auxquelles vous avez droit (ex. congés de maladie, vacances) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



20. Vous êtes l'objet de moqueries excessives	1	2	3	4	5
21. Vous êtes exposé à une surcharge de travail ingérable	1	2	3	4	5
22. On vous menace de violences ou on vous agresse physiquement	1	2	3	4	5

Avez-vous été « mobbé » au travail?

Nous définissons le « mobbing » comme une situation où une ou plusieurs personnes se perçoivent être la cible d'actes négatifs de la part d'une ou plusieurs autres personnes sur une longue période de temps et avoir des difficultés à se défendre contre ces personnes. Un incident unique n'est pas considéré comme du « mobbing ».

En vous référant à la définition mentionnée plus haut, avez-vous été la cible de « mobbing » au travail au cours des six (6) derniers mois?

- | | | | | |
|------------|---------------------------|---------------------|---|--|
| (1)
Non | (2)
Oui, mais rarement | (3)
Oui, parfois | (4)
Oui, plusieurs fois
par semaine | (5)
Oui, presque
quotidiennement |
|------------|---------------------------|---------------------|---|--|