

## **Le rôle de la qualité de l'expérience groupale comme modérateur de la relation entre le style de gestion et la victimisation.**

### **Moderating effects of work group experiences on the relationship between leadership style and victimization.**

Catherine Leconte\*, Alexandre J.S Morin\*, François Courcy\*

\*Université de Sherbrooke, Groupe Interdisciplinaire de Recherche en Psychologie Appliquée aux Systèmes Sociaux, 2500 boulevard de l'Université, Sherbrooke, QC J1K 2R1, Canada, [catherine.leconte@usherbrooke.ca](mailto:catherine.leconte@usherbrooke.ca), [alexandre.morin@usherbrooke.ca](mailto:alexandre.morin@usherbrooke.ca), [francois.courcy@usherbrooke.ca](mailto:francois.courcy@usherbrooke.ca)

#### *Résumé*

Cette étude vise à examiner la relation entre le style de gestion (axe participatif, axe directif et interaction entre les deux) et la fréquence des comportements violents au sein des équipes de travail. Dans un second temps, le rôle modérateur potentiel de la qualité de l'expérience groupale (QEG) sur cette relation sera aussi examiné. Les analyses de régressions multiples hiérarchiques confirment une relation positive entre l'axe directif du style de gestion et la victimisation, alors que l'axe participatif et la QEG semblent associés à une diminution de victimisation. Les résultats révèlent un effet d'interaction triple hautement significatif : les effets des deux axes interagissent dans la prédiction de la victimisation, cet effet variant en fonction de la QEG.

#### *Abstract*

The purpose of this study is to ascertain the relationship between leadership style (directive and participative dimensions) and the incidence of victimization reported in work groups. The moderating effect of the quality of work group experiences (QWGE) on these relationships will also be verified. Hierarchical regression analyses confirm a positive relationship between the directive dimension of leadership style and victimization, whereas the participative dimension of leadership style predict a decrease in reported victimization. Results suggest a highly and significant three-way interaction and reveal that the two dimensions of leadership style interact together and with QWGE.

Mots-clés : Style de gestion, victimisation, expérience groupale.

Key-words : Leadership style, victimization, work group experiences

#### *Remerciements*

*Les auteurs remercient Dominique Scali, Stéphanie Labonne et Gwenwed Clergaud pour leur contribution importante à cette étude.*

## 1. Problématique

L'importance d'étudier les facteurs psychosociaux liés à l'émergence de la violence en milieu de travail (VMT) se justifie par les coûts financiers, sociaux et organisationnels engendrés par cette problématique. En effet, les nombreuses conséquences de la VMT ont motivé un nombre croissant de chercheurs à tenter de mieux circonscrire le rôle de ses déterminants. À ce jour, l'étude de la violence en milieu de travail (VMT) s'est principalement centrée sur l'étude (1) de certaines caractéristiques de la victime, comme sa personnalité et ses attributs personnels (Aquino, 2000; Aquino & Bradfield, 2000; Berge & Einarsen, 2001; Ayoko, Callan, Härtel & Charmine, 2003; Coyne, Seigne & Randall, 2000; Lifehooghe & Mackenzie Davey, 2001; Djurkovic, Mc Cormack & Casimir, 2005; Vartia & Hyyti, 2002; Zapf, 1999), (2) de l'agresseur, comme son statut hiérarchique et sa personnalité (Aquino, 2000; Djurkovic, McCormack & Casimir, 2004; Greenberg & Barling, 1999), et (3) de certaines variables organisationnelles, groupales ou situationnelles, telles que la perception de justice et le climat (Agervold & Mikkelsen, 2004; Aquino, 2000; Dawn, Cowie & Ananiadou, 2003; Greenberg & Barling, 1999; Leblanc et al., 2004, Masson-Maret & Steiner, 2004; Vartia, 1996; Zapf, 1999). En tant qu'antécédents des comportements de violence, il semble que les conflits (Agervold & Mikkelsen, 2004; Ayoko, Callan, Härtel & Charmine, 2003; Dawn et al., 2003; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Schanke Aasland & Hetland, 2007; Zapf, 1999), les interactions entre membres d'un groupe (Aquino & Lamertz, 2004; Benhorin & MacMahon, 2008; Scarpa & Haden, 2006) et la qualité du climat de travail (Agervold & Mikkelsen, 2004; Bierhoff & Müller, 2005; Courcy & Savoie, 2004; Leblanc et al., 2004; Zapf, 1999) occupent une place particulièrement importante. Toutefois, le rôle et la contribution que peut avoir le gestionnaire et son style de gestion à la prévention ou l'émergence de telles conduites au sein des équipes de travail restent ambigus (Agervold & Mikkelsen, 2004; Skogstad et al., 2007).

### 1.1 La qualité de l'expérience groupale (QEG)

La qualité de l'expérience groupale réfère à la perception qu'ont les membres d'un groupe de la compétition, la coopération, la cohésion et du soutien social vécus au sein de leur équipe de travail. Selon certains (Eriksen & Einarsen, 2004; Fox & Spector, 2005; Leymann 1996; O'Leary-Kelly, 1998; Schuster, 1996; Zapf, 1999), celle-ci serait susceptible de jouer un rôle clé dans la prédiction de la victimisation, définie dans ce domaine comme la perception qu'a un individu d'avoir été exposé, momentanément ou répétitivement, à des actions agressives provenant d'une ou plusieurs personnes (Aquino, 2000). Les théories portant sur les dynamiques de groupe expliquent ce lien en invoquant,

entre autres, que certains individus jugés différents des membres d'une équipe seraient plus à risque de se voir assigner à une position de bouc émissaire (Lewin, Lipitt & White, 1939; Olweus, 1978; Schuster, 1996; Zapf, 1999). Les actes violents serviraient alors d'exutoire aux tendances agressives collectives et aux frustrations créées par le climat problématique (Olweus, 1978). Dans d'autres cas, les actes violents auraient pour objectif d'amener un membre déviant du groupe à se conformer davantage aux normes groupales (Ayoko, Callan, Härtel & Charmine, 2003; Einarsen, 2000).

Plus spécifiquement, une compétition intragroupe plus élevée serait à l'origine d'une augmentation manifeste des comportements antisociaux. En effet, les victimes et témoins de violence rapportent fréquemment la compétitivité dirigée vers la tâche ou visant l'approbation du supérieur hiérarchique comme liée (Lewin, Lippitt, White, 1939), voire antécédente (Vartia, 1996), à la victimisation. À l'inverse, la cohésion et le soutien social entre équipiers seraient susceptibles de limiter la fréquence de victimisation (Scarpa & Haden, 2006; Benhorin & MacMahon, 2008).

Par ailleurs, il semble que les équipes plus cohésives et caractérisées par un meilleur soutien social seraient mieux outillées pour faire face à diverses situations stressantes (Cohen & Wills, 1985) et limiter l'occurrence de comportements négatifs intragroupes (Springer, Parcel, Baumler & Ross, 2006). Effectivement, 68% des études recensées par Lincoln (2000) démontraient l'effet modérateur de diverses formes de soutien social, ou types d'interactions, sur le bien-être psychologique des individus. De plus, le soutien social modifierait également le lien entre l'insécurité au travail et la manifestation de comportements déviants (Lim, 1996). Par ailleurs, un meilleur soutien social atténuerait de façon marquée les conséquences individuelles, comme la détresse psychologique, reliées au stress (Cohen & Wills, 1985; Benhorin & McMahon, 2008; Davidson & Demaray, 2007; Scarpa & Haden, 2006).

Finalement, il ne faut pas négliger le rôle du supérieur hiérarchique comme acteur de la dynamique groupale. Celui agit en effet directement, par l'intermédiaire de ses pratiques de gestion, sur la qualité de l'expérience groupale de l'équipe qu'il supervise. Ainsi, si les pratiques de gestion adoptées par le supérieur peuvent influencer la QEG, et que les équipes caractérisées par de hauts niveaux de cohésion et de soutien social sont plus aptes à faire face à divers stressseurs, il est probable qu'elles soient également plus aptes à faire face aux comportements d'un supérieur très autoritaire ou inefficace. Toutefois, aucune étude ne s'est attardée à vérifier si la QEG pouvait effectivement modifier les effets des pratiques de gestion sur la victimisation.

## 1.2 Le style de gestion

À travers les études menées sur le sujet, le style de gestion du supérieur

hiérarchique semble exercer un effet sur la victimisation et la fréquence des comportements de violence intragroupes (Agervold & Mikkelsen, 2004; Lewin, Lippitt & White, 1939; Masson-Maret & Steiner, 2004; Mitchell & Ambrose, 2007). Cet impact serait en partie expliqué par le rôle intégrateur que le supérieur exerce sur le fonctionnement de l'équipe de par sa position stratégique située à l'interface des sous-systèmes organisationnels (Judge, Piccolo & Ilies, 2004).

Les théories comportementales du leadership classifient les comportements d'un gestionnaire selon deux dimensions indépendantes, soit un style de gestion *directif* et un style *participatif*, bien que les appellations puissent varier selon les auteurs (e.g. Oshagbemi, 2006). Un style *directif* se caractérise généralement par une conduite centrée sur la production et la tâche, délaissant la gestion des ressources humaines, soumettant avec autorité les subalternes et prohibant la participation de ces derniers à la prise de décision (Bass, 1990; Jogulu & Wood, 2006; Tannenbaum & Schmidt, 1958). À l'inverse, un style de gestion *participatif* caractérise les comportements d'un gestionnaire orienté vers les relations, sollicitant l'implication des équipiers dans la plupart des décisions et leur promulguant des conseils et des encouragements visant l'atteinte des objectifs (Bass, 1990; Jogulu & Wood, 2006).

Issu de cette perspective, un modèle taxonomique classique du style de gestion croise ces deux axes (ou dimensions) afin de promouvoir l'utilisation d'un style de gestion qui serait à la fois participatif et directif (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1957; Jogulu & Wood, 2006; Lewin, Lippitt & White, 1939; Oshagbemi, 2006). Le croisement de ces dimensions propose donc quatre styles de gestion distincts: (a) *démocratique* (participatif et directif), qui serait le style le plus efficace à adopter; (b) *autoritaire* (directif, mais non participatif), d'une efficacité intermédiaire; (c) *participatif* (participatif, mais non directif), d'une efficacité similaire au style autoritaire; (d) *laissez-faire* (ni participatif, ni directif), qui serait le style le moins efficace. Selon ce modèle, un gestionnaire adoptant un style *laissez-faire* serait le plus susceptible de susciter la victimisation au sein de son équipe de travail, alors que le superviseur *démocratique* serait celui qui en susciterait le moins (Vézina, 2000).

Plus précisément, un style de gestion autoritaire est caractérisé par une définition explicite, de la part du gestionnaire, de la structure des rôles en fonction des buts à atteindre et de la tâche à réaliser, celui-ci établissant également de façon aussi claire les canaux de communication (Hersey & Blanchard, 1981; Judge, Piccolo & Ilies, 2004). En regard de la victimisation manifestée dans un groupe de travail, Lewin, Lippitt et White (1939) ainsi que Vézina (2000) font l'hypothèse qu'un style de gestion autoritaire contribue à une augmentation des actes violents intragroupes. En contrepartie, un supérieur

adoptant un style de gestion participatif tend à favoriser une ouverture à la participation et à la communication susceptible d'engendrer un plus grand équilibre dans les relations hiérarchiques et de générer un climat d'ouverture et de collaboration au sein des équipes de travail (Bass, 1990; Desrumaux-Zagrodnicki et al., 2004, Masson-Maret & Steiner, 2004). La perception d'un tel climat serait elle-même liée à l'occurrence de comportements pro-sociaux au sein des groupes de travail (Bierhoff & Müller, 1999) et à une diminution de la victimisation (Lok, Westwood & Crawford, 2005; Moreau, 1999). Toutefois, certains avancent qu'un style exclusivement participatif pourrait être *a contrario* nuisible s'il ne s'accompagne pas d'un minimum de directivité permettant d'assurer la présence d'un cadre minimal de fonctionnement au sein de l'équipe de travail (Bierhoff & Müller, 1999). Par la suite, un style de gestion laissez-faire se manifesterait par un désinvestissement de la part du supérieur qui entrainerait une déresponsabilisation des membres de l'équipe face à l'exécution de leurs tâches (Bass, 1990). Ceci nuirait au maintien d'un climat de travail sain et productif au sein de l'équipe de travail (Lewin, Lipitt & White, 1939; Masson-Maret & Steiner, 2004). Ce climat serait alors associé à l'augmentation des conflits interpersonnels (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Schanke Aasland & Hetland, 2007), prédicteurs important de la victimisation (Ayoko, Callan, Härtel & Charmine, 2003).

En termes statistiques, il convient de noter que cette association entre ces quatre styles distincts et la violence au travail peut se vérifier selon deux méthodes. Tout d'abord, une mesure des styles de gestion directif et participatif utilisés par le superviseur ou perçus par les employés est recueillie. Sur cette base, les employés peuvent être divisés en quatre groupes distincts selon qu'ils soient exposés à un niveau plus élevé ou plus faible que la moyenne (la médiane pourrait également être utilisée) de ces deux styles de gestion. Ensuite, la prévalence de victimisation au sein de ces quatre groupes peut être comparée. C'est la méthode que le modèle classique semble suggérer puisqu'il suppose l'orthogonalité des dimensions et définit quatre styles de gestion distincts les uns des autres (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1962; Hersey & Blanchard, 1982; Judge, Piccolo & Ilies, 2004). Or, comme l'ont bien démontré MacCallum, Zhang, Preacher et Rucker (2002, voir aussi Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003), la dichotomisation arbitraire, par des séparations à la moyenne ou à la médiane, de variables fondamentalement continues entraîne souvent une perte d'information et de puissance statistique suffisantes pour obscurcir des relations réelles. Afin d'éviter cet écueil, une seconde méthode consiste à tester si deux variables continues (style de gestion participatif et directif) interagissent entre elles, à l'intérieur d'un schème de régression multiple, dans la prédiction de la victimisation (Cohen et al., 2003). Ceci est également en cohérence avec les recommandations d'Einarsen et al. (2007) qui proposent de rendre compte des conduites réelles d'un supérieur, puisque les études portant sur des mesures de différentes dimensions du style de gestion les considèrent comme des variables

continues plutôt que de les dichotomiser.

### 1.3 La présente étude

En regard de cet état des lieux, il semble établi que la qualité des relations ainsi que le style de gestion qu'adopte un supérieur sont susceptibles d'exercer une influence sur l'occurrence d'actes de violence au sein des équipes de travail. À cet effet, certains chercheurs proposent plus spécifiquement que les équipes caractérisées par un niveau plus élevé de cohésion et de soutien, par un niveau inférieur de compétition entre équipiers et par un meilleur climat d'ensemble seraient potentiellement plus aptes à faire face à un supérieur autocratique et bénéficieraient davantage d'un supérieur plus démocratique (Haslam & Reicher, 2006). Par contre, aucune étude ne s'est attardée à vérifier spécifiquement cette proposition en lien avec la victimisation, soit que la QEG puisse modifier les effets des pratiques de gestion sur la victimisation. En conformité avec les bases théoriques et empiriques présentées, la présente étude vise à explorer ces liens en vérifiant systématiquement cinq hypothèses spécifiques.

*Hypothèse 1* : La fréquence de la victimisation sera négativement reliée à l'utilisation d'un style de gestion participatif par le supérieur.

*Hypothèse 2* : La fréquence de la victimisation sera positivement reliée à l'utilisation d'un style de gestion directif par le supérieur.

*Hypothèse 3* : Les styles de gestion participatifs et directifs interagiront dans la prédiction de la victimisation. Plus précisément, l'effet négatif d'un style de gestion directif devrait s'estomper lorsque le supérieur immédiat utilise aussi un style très participatif. Inversement, les effets positifs d'un style participatif devraient s'estomper lorsque ce style s'accompagne d'un niveau très faible de directivité.

*Hypothèse 4* : La fréquence de victimisation sera négativement reliée à la qualité de l'expérience groupale perçue par les employés.

*Hypothèse 5* : La qualité de l'expérience groupale modèrera la relation entre les deux dimensions du style de gestion adopté par le superviseur (et leur interaction s'il y a lieu) et la fréquence de victimisation. Plus précisément, un niveau élevé de QEG atténuera les effets néfastes d'un style de gestion directif et amplifiera les effets bénéfiques d'un style de gestion participatif sur la VMT.

## 2. Méthodologie

### 2.1 Échantillon et procédure

Les données ont été recueillies par questionnaires auto-administrés auprès d'un échantillon de convenance de 341 travailleurs exerçant leur fonction au sein d'une équipe de travail. Ces travailleurs œuvrent dans les secteurs économiques publics et privés québécois et sont tous membres d'une équipe de travail composée d'au moins deux personnes travaillant en interdépendance dans l'atteinte des objectifs organisationnels pour lesquels ils sont imputables au sens de la définition de Hackman (1990). Les questionnaires ont été remis directement aux répondants sur les lieux de travail et ont été complétés individuellement hors des heures de travail. Le retour des questionnaires dûment complétés a été facilité par la remise systématique d'une enveloppe de retour pré affranchie et pré adressée. Cette procédure a permis de conserver l'anonymat des participants et ainsi d'augmenter leur taux de participation (56%).

### 2.2 Instruments

*La victimisation.* Celle-ci a été évaluée par le Questionnaire d'Aggression en Milieu de Travail de Courcy et Savoie (2004). Le participant indique à quelle fréquence il a été victime des comportements mentionnés au cours des six derniers mois, sur une échelle en 4 points allant de « 1. Jamais » à « 4. Plus de 4 fois ». Les 34 items ( $\alpha = 0,82$ ) mesurent 9 types d'actes violents, soit la diffamation, le sabotage, l'attaque, la moquerie, l'offense, la négation, le retrait, l'esquive et l'épuisement. Un score composite global représentant la fréquence à laquelle un employé est victimisé sera utilisé.

*Le style de gestion.* Premièrement, *le style directif* a été mesuré par deux sous-échelles du questionnaire d'évaluation du Style de Gestion du Personnel de Bordeleau (1977). Ces deux sous échelles comportent un total de 16 items sur lesquels les participants indiquent à quelle fréquence leur supérieur immédiat adopte les comportements énoncés en utilisant une échelle de réponse en six points allant de « 1. Jamais » à « 6. Tout le temps ». Ces sous-échelles portent sur *l'utilisation souple du statut* (8 items;  $\alpha = 0,80$ ; e.g.; « Votre supérieur immédiat utilise-t-il sa position hiérarchique pour s'imposer? ») et la *surveillance et contrôle flexible* (8 items;  $\alpha = 0,76$ ; e.g.; « Applique-t-il les règlements de façon stricte? »). Les résultats à ces deux sous-échelles ont été combinés pour former une mesure globale du style de gestion directif d'un superviseur. *Le style participatif* a, quant à lui, été mesuré par l'instrument de mesure des Pratiques de Gestion Habilitantes de Boudrias (2006) qui en mesure cinq facettes : *Déléguer* ou *partager le pouvoir* (8 items portant sur la participation à la prise de décision, la délégation de l'autorité et la

responsabilité), *Encourager le développement des habiletés* (11 items portant, sur le développement des compétences, la prise de décision autonome et l'entraînement), *Communiquer les orientations de l'entreprise et les informations pertinentes* (3 items portant sur le partage de l'information), *Reconnaître et récompenser la performance* (3 items) et enfin *Maintenir des relations positives avec le groupe* (5 items portant sur le souci du groupe et des interactions avec lui). Le participant rapporte la fréquence de chaque comportement adopté par son superviseur sur une échelle en 5 points allant de « 1. Jamais » à « 5. Toujours ». Ces 30 items (issus des cinq facettes) peuvent se regrouper en un seul facteur présentant un indice de consistance interne de 0,98.

*La qualité de l'expérience groupale.* Trois instruments de mesure distincts seront utilisés afin d'évaluer la qualité de l'expérience groupale et leurs résultats seront ensuite agrégés (après avoir rapportés sur une échelle de réponse commune variant de 1 à 10) pour former une mesure globale de QEG. D'abord, l'échelle de *soutien social* de l'Inventaire d'évaluation des caractéristiques du milieu de travail de Haynes, Bolden, Stride & Rick (1999) a été utilisée. Cette échelle comporte 11 items répondus sur une échelle de réponse en 5 points allant de « 1. Très peu » à « 5. Énormément » visant à évaluer le degré de soutien social reçu au travail par les répondants ( $\alpha = 0,9$ ; e.g. « Jusqu'à quel point pouvez-vous compter sur vos collègues pour vous aider dans une tâche difficile? »). Ensuite, une adaptation de deux échelles courtes développées par Butt (1979) a été utilisée afin de mesurer la compétition et la coopération intragroupes. Comme la version originale de cet instrument est destinée aux équipes sportives, un comité d'experts a adapté les items afin qu'ils conservent leur sens tout en s'appliquant spécifiquement au milieu du travail. Les deux dimensions retenues dans cet instrument comportent un total de 10 items dichotomiques (oui-non) portant sur la compétition (5 items;  $\alpha = 0,6$ ; e.g. : « Vous est-il arrivé de sentir qu'être le meilleur est important pour vous? ») et la coopération (5 items;  $\alpha = 0,52$ ; e.g. : « Vous est-il arrivé d'avoir envie d'aider un de vos collègues? »). Dans un souci de cohérence, la sous-échelle portant sur la compétition sera inversée avant son agrégation avec celle portant sur la coopération. Finalement, la cohésion au sein de l'équipe de travail sera évaluée par une échelle développée à cette fin par Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, (1979; voir aussi Cook, Hepworth, Wall & Warr, 1981). Cette échelle comporte 14 items regroupés en 5 sous-échelles : (a) l'homogénéité groupale (2 items;  $\alpha = 0,62$ ; e.g. « Dans mon équipe de travail, les compétences et habiletés varient beaucoup »); (b) la clarté des objectifs d'équipe (2 items;  $\alpha = 0,61$ ; e.g. « Dans mon équipe de travail, nous savons exactement ce qui doit être fait.»); (c) la cohésion d'équipe (2 items;  $\alpha = 0,64$ ; e.g. « Je sens que je fais réellement partie de mon équipe de travail.»); (d) l'ouverture au groupe (4 items;  $\alpha = 0,72$ ; e.g. « Dans mon équipe de travail, nous exprimons ce que nous ressentons.»); (e) la fragmentation interne (4 items;  $\alpha = 0,79$ ; e.g. « Dans mon équipe de travail, il y a certains sentiments qui favorisent l'isolement de certains



membres.»). Les réponses sont données sur une échelle en sept points allant de « 1. Très en désaccord » à « 7. Très en accord » et un score élevé dénote une forte cohésion interne perçue. Ces sous-échelles seront également fusionnées en une mesure unique indiquant le degré de cohésion de l'équipe.

### 2.3 Stratégie analytique

Des régressions simples seront d'abord menées séparément sur chacune des trois variables indépendantes de façon à confirmer leur caractère prédictif de victimisation. Ces variables seront ensuite entrées simultanément dans une analyse de régression multiple. Ces premières étapes ont permettront de vérifier les hypothèses 1, 2 et 4. Les hypothèses 3 et 5 seront ensuite vérifiées par l'inclusion d'effets d'interactions dans le cadre de régressions multiples hiérarchiques (Cohen et al., 2003). La vérification d'un effet d'interaction (de modération) nécessite la création de nouvelles variables par la multiplication des paires de variables indépendantes. L'effet de ces nouvelles variables sera ensuite testé par leur introduction dans de nouvelles analyses de régressions multiples hiérarchiques à la suite des effets principaux des différents prédicteurs. Il convient ici de souligner que, comme l'analyse d'effets d'interactions est susceptible d'amplifier artificiellement la colinéarité déjà présente entre les variables, chaque variable a préalablement été « centrée » à sa moyenne (« deviation score form », comme le recommandent Cohen et al. (2003)). Cette procédure sera ensuite répétée pour chacune des interactions qui seront testées séparément pour contrer le risque de multicollinéarité. Une triple interaction sera enfin entrée dans la dernière analyse de régression multiple hiérarchique à la suite des effets principaux des différents prédicteurs et des trois effets d'interactions doubles précités, et ce, afin de vérifier l'hypothèse 5. De façon à préciser leurs effets, les interactions significatives seront par la suite décomposées pour tester la variation de l'effet du prédicteur (P) sur la variable dépendante (VD) en fonction des différentes valeurs du modérateur (M) (Cohen et al., 2003). Dans ces analyses, c'est la QEG qui sera considérée comme le modérateur principal. Dans une analyse de régression dans lequel un terme d'interaction (M\*P) est inclus après les effets principaux de P et de M, les coefficients *a* (intercept) et *b* (pente) associés à P représentent l'effet de cette variable lorsque M est égal à zéro. Les variables ayant préalablement été centrées à la moyenne, ce coefficient représente donc l'effet de P à une valeur moyenne de M. Pour obtenir l'effet de P à des niveaux faibles ou élevés de M, il suffit d'ajouter ou de soustraire des constantes à M afin de donner de nouvelles valeurs à zéro et de reproduire les régressions avec ces nouvelles variables. Dans le présent cas, de nouvelles variables seront créées en ajoutant et en enlevant un écart type ( $\pm 1 \text{ É-T}$ ) à la QEG pour obtenir, respectivement, l'effet des prédicteurs à un niveau faible et élevé de la QEG (Cohen et al., 2003). Dans le cas des interactions triples, le processus demeure en contrôlant la valeur de zéro pour deux variables simultanément. Toutes ces analyses ont été effectuées

avec la version 15.0 du logiciel SPSS.

### 3. Résultats

Les analyses préliminaires de corrélations montrent l'interrelation entre les diverses variables à l'étude. Ainsi, les relations entre la VMT et les trois prédicteurs sont significatives ( $p \leq .001$ ) et conformes aux hypothèses ( $r = -.442$  pour la QEG;  $r = -.447$  pour le style participatif;  $r = .370$  pour le style autoritaire). La QEG est liée significativement et positivement à un style de gestion participatif ( $r = .676$ ) et négativement à un style de gestion autoritaire ( $r = -.370$ ). Finalement, les deux dimensions du style de gestion sont significativement et négativement corrélées entre elles ( $r = -.317$ ). Les analyses de régressions simples montrent que chacun des trois prédicteurs est significativement lié à la victimisation. Ainsi, les coéquipiers exposés à une meilleure expérience groupale ( $\beta = -.442$ ;  $t = -9.070$ ;  $p = .000$ ), à un style de gestion moins autoritaire ( $\beta = .370$ ;  $t = 7.297$ ;  $p = .000$ ) et à un style de gestion plus participatif ( $\beta = -.447$ ;  $t = -9.110$ ;  $p = .000$ ) auraient moins tendance à être victimes de violence en milieu de travail. Lorsque ces trois prédicteurs sont considérés simultanément dans une régression multiple hiérarchique, ils demeurent tous trois significativement reliés à la victimisation et en expliquent 28,4% de variance. Une fois de plus, ces résultats montrent, que les employés exposés à une meilleure expérience groupale ( $\beta = -.198$ ;  $t = -3.053$ ;  $p = .002$ ), à un style de gestion moins autoritaire ( $\beta = .232$ ;  $t = 4.620$ ;  $p = .000$ ) et à un style de gestion plus participatif ( $\beta = -.242$ ;  $t = -3.794$ ;  $p = .000$ ) seraient moins souvent victimes de violence en milieu de travail. Aucune des interactions doubles ne s'est avérée significative. En effet, seule l'interaction entre la qualité de l'expérience groupale et le style de gestion participatif s'est avérée marginalement significative ( $\beta = -.079$ ;  $t = -1.645$ ;  $p = .101$ ). Cependant, la triple interaction s'est révélée hautement significative ( $\beta = -.195$ ;  $t = -3.034$ ;  $p = .003$ ) et le modèle final incluant cette interaction explique 30,9% de la variance de victimisation. Ce modèle final est présenté au tableau 1.

Tableau 1 : Résultats du modèle final de régression multiple.

Variabiles	<i>b</i>	Erreur type	$\beta$	<i>t</i>	<i>P</i>
Expérience groupale (G)	-1.991	.675	-,193	-2.952	.003
Style de gestion autoritaire (A)	.226	.043	,322	5.234	.000
Style de gestion participatif (P)	-.126	.031	-,255	-4.030	.000
A*G	-.024	.040	-,041	-.600	.549
P*G	.036	.020	,087	1.779	.076
A*P	-.001	.002	-,022	-.332	.740
A*P*G	-.003	.001	-,195	-3.034	.003

Afin de décomposer cette interaction, l'effet d'un style de gestion participatif sur la victimisation, à différents niveaux d'un style de gestion directif, a été évalué séparément pour les trois niveaux de QEG. Comme l'illustre la figure 1, pour les employés exposés à une expérience groupale plus négative, l'effet du style de gestion participatif augmente plutôt de manière inversement proportionnelle au niveau de directivité utilisé par les gestionnaires. Cet effet est donc moins prononcé chez les employés dont le gestionnaire est très directif ( $a= 49.58$ ;  $b= -.113$ ;  $p= .021$ ), modéré chez ceux dont le gestionnaire est moyennement directif ( $a= 45.35$ ;  $b= -.167$ ;  $p= .000$ ) et plus prononcé chez les employés dont le gestionnaire est peu directif ( $a= 41.12$ ;  $b= -.220$ ;  $p= .000$ ). Ensuite, pour les employés exposés à un niveau modéré d'expérience groupale, l'effet du style de gestion participatif augmente aussi en fonction du niveau de directivité utilisé par les gestionnaires. Cet effet est donc significatif, mais moins prononcé chez les employés dont le gestionnaire est peu directif ( $a= 39.34$ ;  $b= -.116$ ;  $p= .010$ ), modéré chez ceux dont le gestionnaire est moyennement directif ( $a= 43.11$ ;  $b= -.126$ ;  $p= .000$ ) et plus prononcé chez les employés dont le gestionnaire est très directif ( $a= 46.89$ ;  $b= -.136$ ;  $p= .001$ ). Il convient de noter que, pour les employés exposés à une expérience groupale d'ampleur moyenne, l'effet du style de gestion participatif semble varier très peu en fonction du niveau de directivité des gestionnaires. Ces résultats sont illustrés à la figure 2. Comme l'illustre finalement la figure 3, pour les employés exposés à une expérience groupale très positive, l'effet du style de gestion participatif augmente en fonction du niveau de directivité utilisé par les gestionnaires. Cet effet est donc non-significatif chez les employés dont le gestionnaire est peu directif ( $a= 37.55$ ;  $b= -.012$ ;  $p= .818$ ), modéré chez ceux

dont le gestionnaire est moyennement directif ( $a= 40.87$ ;  $b= -.086$ ;  $p= .027$ ) et plus prononcé chez les employés dont le gestionnaire est très directif ( $a= 44.20$ ;  $b= -.159$ ;  $p= .003$ ). Il convient de noter que, pour ces trois niveaux de la QEG, les employés exposés à un style de gestion très directif vivent un niveau de victimisation plus élevé que ceux exposés à un style peu directif.

Figure 1 : Faible qualité de l'expérience groupale

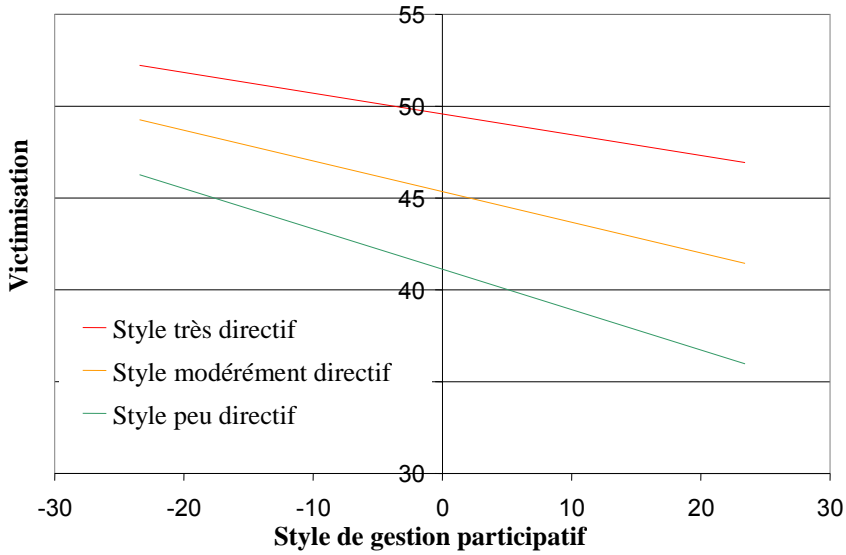


Figure 2. Expérience groupale de qualité moyenne

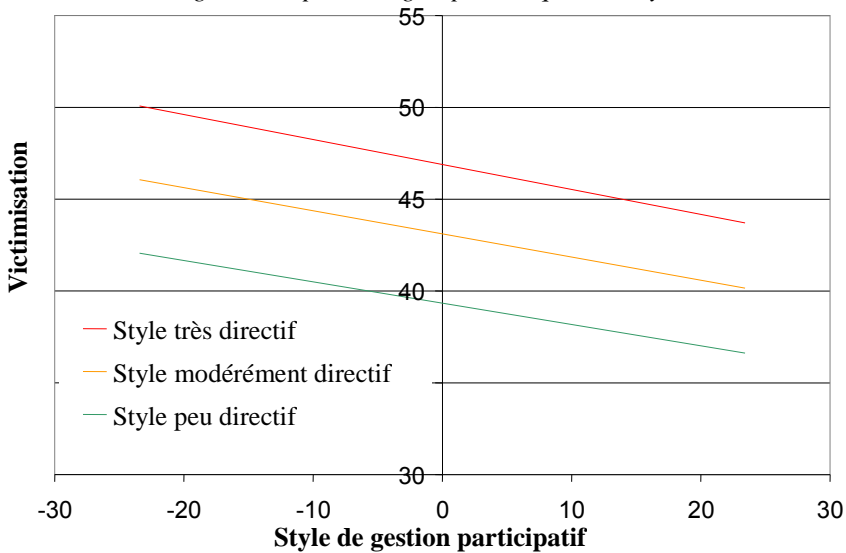
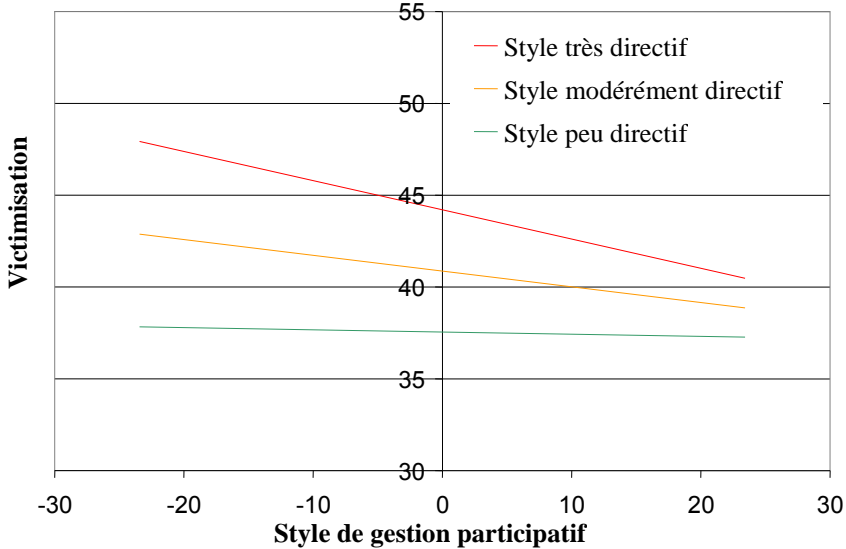


Figure 3. : *Expérience groupale de qualité élevée*



#### 4. Discussion et conclusion

Confirmant les résultats obtenus par Lok, Westwood et Crawford (2005), ainsi que le rapport de Moreau (1999), une relation significative négative est ressortie entre le style de gestion participatif et la fréquence de victimisation. De plus, en cohérence avec la position de Lewin, Lipitt & White (1939) et de Vézina (2000), le style de gestion directif apparaît positivement lié à la fréquence de la victimisation entre les équipiers. Les hypothèses 1 et 2 sont donc confirmées. De même, comme le proposait la quatrième hypothèse, la QEG s'avère négativement reliée à la fréquence de victimisation. Ainsi, plus l'expérience groupale au sein de l'équipe apparaît positive à ses membres, moins les équipiers rapportent avoir été victimes de violence au travail. Ces résultats sont en accord avec d'autres études rapportant également un niveau plus faible de victimisation chez les équipes plus cohésives et bénéficiant d'un meilleur soutien social (Benhorin & MacMahon, 2008; Lim, 1996; Scarpa & Haden, 2006 ; Springer et al., 2006). Toutefois, l'hypothèse selon laquelle les styles de gestion interagissent entre eux (hypothèse 3) est infirmée puisque l'effet d'interaction entre ces deux styles s'est révélé non significatif. Ainsi, l'effet négatif d'un style de gestion directif et l'effet positif d'un style de gestion participatif se combineraient plutôt de manière additive. Par ailleurs, la présence d'une interaction triple remet l'ensemble de ces résultats en perspective et illustre clairement que ces effets en apparence additifs ne peuvent être interprétés de manière isolée.

L'effet modérateur de la QEG sur la relation entre les styles de gestions (et leur interaction) est en effet confirmé par la présence d'une interaction triple entre les variables à l'étude. Ce résultat démontre, contrairement à ce que les résultats précédents semblaient montrer, que le style de gestion participatif interagit effectivement avec le style directif dans la prédiction de la victimisation, mais que la nature de cette interaction varie en fonction de la QEG. Ainsi, lorsque la QEG est faible, l'effet d'un style de gestion participatif est plus prononcé et bénéfique lorsque le supérieur adopte des conduites peu directives. Cet effet s'estompe cependant chez les employés exposés à un superviseur plus directif. Par ailleurs, lorsque la QEG est élevée, l'effet d'un style de gestion participatif sur la victimisation est plus prononcé et bénéfique lorsque le supérieur adopte des conduites très directives et s'estompe chez les employés exposés à un superviseur moins directif. En contrepartie, à des niveaux moyens de QEG, l'effet d'un style de gestion participatif est bénéfique, mais varie peu en fonction du niveau de directivité du superviseur. Un résultat additionnel mérite d'être également noté: indépendamment du niveau de la QEG et du style de gestion participatif utilisé par le superviseur, les membres d'équipes dont le supérieur hiérarchique adopte un style de gestion très directif présentent toujours un niveau de victimisation plus élevé que les autres travailleurs. En regard de la victimisation, ce dernier résultat infirme clairement les postulats du modèle classique selon lesquels un style de gestion optimal soit à la fois directif et participatif (Bass, 1990; Blake & Mouton, 1957; Jogulu & Wood, 2006; Lewin, Lippitt & White, 1939; Oshagbemi, 2006). Il semblerait plutôt que la conduite optimale du supérieur hiérarchique soit caractérisée par un style à la fois peu directif et très participatif. Il convient de souligner que ces résultats, bien qu'ils confirment la proposition générale émise dans le cadre de l'hypothèse 5 en ce qui concerne la présence d'une interaction triple, infirment cependant les propositions spécifiques voulant que la QEG puisse amplifier les effets positifs d'un style participatif et estomper les effets d'un style de gestion directif. Il semblerait que la situation soit plus complexe et que l'interaction principale se produisent entre les styles de gestion, mais que ce soit la forme de cette interaction qui varie en fonction de la QEG.

Cette étude soutient donc partiellement les théories situationnelles du style de gestion (voir e.g. Ayman, 2004; Northouse 2004) en soulignant l'importance d'utiliser un style de gestion cohérent avec la QEG présente au sein de l'équipe de travail. Dans les équipes caractérisées par une QEG moyenne, le recours à un style de gestion participatif semble avoir un effet bénéfique et indépendant du niveau de directivité du superviseur. Par ailleurs, dans les équipes dont la QEG est faible, un superviseur aurait avantage à être à la fois peu directif et très participatif. En contrepartie, dans les équipes caractérisées par un niveau élevé de QEG, il semble que le principal déterminant d'une plus faible fréquence de victimisation soit la présence d'un niveau limité de directivité de la part du superviseur : lorsque la directivité est

faible, la participation semble n'exercer aucun effet sur la victimisation. Néanmoins, le recours à un style de gestion participatif, dans ces mêmes équipes, semble particulièrement souhaitable pour les supérieurs hiérarchiques très directifs, puisqu'il atténue les effets néfastes de cette directivité.

Ces résultats soulignent aussi avec force l'importance des relations entre les coéquipiers eût égard aux conduites violentes intragroupes. Ces résultats sont d'ailleurs convergents avec ceux de Courcy et Savoie (2004) qui établissaient la primauté de la qualité des relations comme facteur de la prévalence des actes de violence au sein des unités de travail. La qualité de l'expérience groupale, reposant sur la bonne entente et la confiance réciproque, pourra ainsi rapidement laisser place à l'émergence de conflits en cas de querelles entre les équipiers. En l'absence d'intervention du gestionnaire responsable de l'équipe, ces disputes et désaccords pourront facilement escalader et faire place à des manifestations plus hostiles. À l'instar des travaux de Wallace (1983) sur les étapes du développement des équipes de travail, le gestionnaire a donc tout intérêt de se préoccuper, en premier lieu, des relations entre coéquipiers en abordant, avec un style participatif, les rôles, les structures, le fonctionnement du groupe ou encore en gérant les conflits émergents. Ces prémisses abordées, l'équipe pourra ainsi concentrer ses efforts sur les fonctions de production. À ce moment, l'approche directive minimaliste du gestionnaire, axée sur le rendement, sera d'autant plus bénéfique en regard de ces conduites violentes qu'elle amènera les équipiers à se concentrer sur sa mission.

Avant de systématiser ces relations, il sera nécessaire de vérifier si des résultats similaires peuvent être obtenus dans la prédiction d'autres types de comportements en milieu de travail, tels que la performance, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'épuisement professionnel, l'intention de quitter ou l'engagement. Le présent devis transversal ne permettant pas de se prononcer sur cette perspective, il serait également intéressant de suivre l'évolution de ces résultats aux différentes phases de maturation des équipes de travail. Finalement, afin d'éviter les biais de variance commune propre aux études n'utilisant que les questionnaires auto-rapportés (Fox & Spector, 1999), une prochaine étude devrait recourir à une pluralité de sources d'informations, tels que les rapports d'événements.

Malgré ces dernières remarques, cette étude apporte un éclairage nouveau, nuancé et précis sur le rôle du leader formel en regard de la conduite de ses équipiers. Les responsables d'équipe bénéficieront de cette contribution en adaptant leur interaction à l'équipe en fonction de leur réalité spécifique. Ce faisant, cette flexibilité favorisera l'atteinte d'une efficacité optimale de ces personnes.

## Références

- Agervold, M., & Mikkelsen, E. G. (2004). Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress, 18*, 336-351.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management, 26*, 171-193.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science, 11*, 525-537.
- Aquino, K., & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology, 89*, 1023-1034.
- Ayman, R. 2004. « Situational and contingency approaches to leadership ». Dans *The nature of leadership*, Chapitre 7. Eds par J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg. Thousand Oaks: Sage Publications, 438 p.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C.E.J. (2003). Workplace conflict, bullying and counterproductive behaviors. *International Journal of Organizational Analysis, 11*, 283-301.
- Benhorin, S., & McMahon, S. D. (2008). Exposure to violence and aggression: Protective roles of social support among urban African American youth. *Journal of Community Psychology, 36*, 723-743.
- Bierhoff, H.W., & Müller, G.F. (1999). Positives feelings and cooperative support in project groups. *Swiss Journal of Psychology, 58*, 180-190.
- Bierhoff, H., & Müller, G. F. (2005). Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. *Journal of Managerial Psychology, 20*, 483-497.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1957). The dynamics of influence and coercion. *International Journal of Social Psychiatry, 2*, 263-274.
- Bordeleau, Y. (1977). *Style de gestion du personnel: Manuel technique*. Montréal, QC: IRCO.
- Boudrias, J.S., & Savoie, A. (2006). Les manifestations comportementales de l'habilitation au travail : développement d'un cadre conceptuel et d'un instrument de mesure. *Psychologie du Travail et des Organisations, 12*, 119-138.
- Butt, D.S. (1979). Short scales for the measurement of sport motivations. *International Journal of Sport Psychology, 10*, 203-216.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3<sup>rd</sup> ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. London, UK: Academic Press.
- 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.



- Coyne, I., Seigne, E., & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from personality. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 9, 335-349.
- Davidson, L. M., & Demaray, M. K. (2007). Social support as a moderator between victimization and internalizing-externalizing distress from bullying. *School Psychology Review*, 36, 383-405.
- Dawn, J., Cowie, H., & Ananiadou, K. (2003). Perceptions and experience of workplace bullying in five different working populations. *Aggressive Behavior*, 29, 489-496.
- Desrumaux-Zagrodnick, P., Lemoine, C., & Mahon, P. (2004). Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets des facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 29-44.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2004). The physical and psychological effects of workplace bullying and their relationship to intention to leave: A test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7, 469-497.
- Djurkovic, N., McCormack, D., & Casimir, G. (2005). The behavioral reactions of victims to different types of workplace bullying. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 8, 439-460.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-28.
- Eriksen, W., & Einarsen, S. (2004). Gender minority as a risk factor of exposure to bullying at work: The case of male assistant nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 473-492.
- Fox, S., & Spector, P.E. (2005). *Counterproductive Work Behaviors: Investigations of Actors and Targets*. Washington DC: American Psychological Association.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A Model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors.. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Hackman, J.R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21, 220-242.
- Haynes, C.E., Wall, T.D., Bolden, R.I., Stride, C., & Rick, J.E. (1999). Measures of perceived work characteristics for health services research: Test of a measurement model and normative data. *British Journal of Health Psychology*, 4, 257-275.
- Heuzé, J.-P., & Fontayne, P. (2002). Questionnaire sur l'Ambiance du Groupe: A French-language instrument for measuring group cohesion. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24, 42-67.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership style: Attitudes and behaviors. *Training & Development Journal*, 36, 50-52.
- Jogulu D., U., & Wood, J.,G. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25, 236-250.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89, 36-51.
- Leblanc, G., LaFrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P.,

- Girard, C, Brunet, L. & Savoie A. ( 2004). Explication des comportements antisociaux au travail : Présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 61-73.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Lim, V.K. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Humans Relation*, 49, 171-194.
- Lincoln, K. D. (2000). Social support, negative social interactions, and psychological well-being. *Social Service Review*, 74, 231-252.
- Leymann, H. (1996). *Mobbing : la persécution au travail*, Paris, France : Seuil.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54, 490–514.
- Liefooghe, A. P. D., & MacKenzie Davey, K. (2001). Accounts of workplace bullying: The role of the organization. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 10, 375-392.
- MacCallum, R. C., Zhang, S., Preacher, K. J., & Rucker, D. D. (2002). On the practice of dichotomization of quantitative variables. *Psychological Methods*, 7, 19-40.
- Masson-Maret, H., & Steiner, D. D. (2004). Climat de justice et harcèlement moral: Perspectives théoriques et outils de diagnostic. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 9-28.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Moreau, N. (1999). Violence ou harcèlement psychologique au travail? Problématique. Gouvernement du Québec; Ministère du travail - Directeur des études et des politiques. [Récupéré le 19 septembre 2006]. <http://www4.banq.qc.ca/pgq/2003/2649056.pdf>
- Northouse, P.G. 2004. *Leadership: theory and practice*, 3ème édition. Thousand Oaks: Sage Publications, 343 p.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W., & Glew, D. J. (1998). Organization motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Journal*, 21, 225-253.
- Olweus, D. (1978). *Aggression in the Schools: Bullies and Whipping Boys*. Washington, DC: Hemisphere.
- Oshagbemi, T., & Ocholi, S.A. (2006). Leadership styles and behaviour profiles of managers. *Journal of management development*, 25, 748-762.
- Scarpa, A., & Haden, S. C. (2006). Community violence victimization and aggressive behavior: The moderating effects of coping and social support. *Aggressive Behavior*, 32, 502-515.
- Schuster, B. (1996). Rejection, exclusion, and harassment at work and in schools: An Integration of results from research on mobbing, bullying and peer rejection. *European Psychologist*, 1, 293-317.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Schanke Aasland, M., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92.
- Springer, A., Parcel, G., Baumler, E., & Ross, M. (2006). Supportive social relationships and adolescent health risk behavior among secondary school students in El Salvador. *Social Science & Medicine*, 62, 1628-1640.

- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95-101.
- Vartia, M. (1996). The sources of bullying--psychological work environment and organizational climate. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5, 203.
- Vartia, M., & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 113-126.
- Vézina, M. (2000). Les dimensions organisationnelles de la violence au travail. *Médecin du Québec*, 35, 137-138.
- Wallace, M. (1983). *Organizational Behavior and Performance*, 3rd Ed, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 70.