

Université de Montréal

**Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et l'émission de comportements inadaptés dans le milieu scolaire**

par Vincent Dolan

Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences

Essai présenté en vue de l'obtention du doctorat (D.Psy.) en psychologie, option psychologie du travail et des organisations, sous la direction de Luc Brunet, Ph.D.

Décembre 2018  
© Vincent Dolan, 2018

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### Résumé

Les comportements inadaptés au travail abondent dans le milieu scolaire, particulièrement au niveau des membres de la direction, amenant des impacts néfastes sur l'organisation. L'émission de tels comportements est généralement prédite par le climat organisationnel, mais l'identité du processus psychologique médiateur expliquant cette relation demeure en suspens. Celui-ci pourrait être la satisfaction des besoins psychologiques, connue comme étant une conséquence du climat organisationnel et un antécédent des comportements inadaptés au travail. Pour tester cet effet médiateur, une collecte de données fut réalisée en ligne auprès de 232 directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire. Les résultats obtenus confirment que la satisfaction des besoins psychologiques agit comme médiateur partiel de la relation unissant le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire. Les membres de la direction percevant un climat organisationnel plus positif verront une plus grande satisfaction de leurs besoins psychologiques, ce qui les amènera à émettre moins de comportements inadaptés au travail.

**Mots-clés** : climat organisationnel, satisfaction des besoins, comportements inadaptés, directeurs d'école.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### **Abstract**

Many counterproductive work behaviors can be observed in schools, particularly from principals, and cause negative outcomes for the organization. Such behaviors are usually predicted by organizational climate, but the psychological mechanism behind this relationship remains unknown. It could very well be explained by the satisfaction of psychological needs, which is known as an outcome of the organizational climate and an antecedent of counterproductive work behaviors. To test this mediating effect, data was collected online for 232 school principals and vice-principals. The obtained results confirm that psychological needs satisfaction partially mediates the relationship between organizational climate and counterproductive work behaviors for school principals and vice-principals. When these employees perceive a more positive organizational climate, their psychological needs are more satisfied, thus prompting less counterproductive behaviors at work.

**Key-words:** organizational climate, need satisfaction, counterproductive behaviors, school principals

**Table des matières**

<b>Résumé</b> .....	<b>i</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>ii</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>iv</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>v</b>
<b>Problématique</b> .....	<b>1</b>
<b>Contexte théorique</b> .....	<b>5</b>
Climat organisationnel .....	<b>5</b>
Besoins psychologiques .....	<b>9</b>
Comportements inadaptés au travail.....	<b>11</b>
Liens complémentaires entre les variables à l'étude .....	<b>14</b>
<b>Population étudiée</b> .....	<b>15</b>
<b>Présente étude</b> .....	<b>17</b>
<b>Méthodologie</b> .....	<b>19</b>
Participants.....	<b>19</b>
Procédure .....	<b>20</b>
Instruments .....	<b>20</b>
Traitement statistique .....	<b>22</b>
<b>Résultats</b> .....	<b>22</b>
Analyses préliminaires .....	<b>22</b>
Analyses principales.....	<b>24</b>
<b>Discussion</b> .....	<b>26</b>
Implications théoriques .....	<b>31</b>
Implications pratiques .....	<b>32</b>
Limites de l'étude .....	<b>33</b>
Recherches futures .....	<b>34</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>36</b>
<b>Tableaux</b> .....	<b>37</b>
<b>Références</b> .....	<b>39</b>
<b>Annexe A : Les instruments</b> .....	<b>49</b>
Instrument de mesure du climat organisationnel .....	<b>49</b>
Instrument de mesure de la satisfaction des besoins psychologiques .....	<b>50</b>
Instrument de mesure des comportements inadaptés au travail.....	<b>51</b>

**Liste des tableaux**

**Tableau I** Moyennes, écarts-types et intercorrélations entre le climat organisationnel, la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail .....**37**

**Tableau II** Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail .....**38**

### **Remerciements**

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur, monsieur Luc Brunet, pour son soutien et sa disponibilité durant cette belle aventure. Merci aussi à André et Caroline pour leurs commentaires constructifs. Merci à Carole pour la banque de données très utile. Merci à Jean-Christophe d'avoir si bien préparé le terrain. Merci à Simon pour ses conseils, genre tout le temps. Merci à Catherine de m'avoir appris ce qu'est la rigueur. Merci à Michel et Chantal pour leur support indéfectible. Merci à Sarah, parce que, tout simplement. Merci à l'ensemble de mes professeurs pour leurs nombreux enseignements. Pour terminer, merci à tous mes collègues du doctorat en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, des cohortes 2017 à 2011, pour leur présence et leur humour. Plus particulièrement, merci à Yanick pour les statistiques. Merci à Laurie pour les remerciements. Merci à Annabelle pour le vendredi soir de commentaires. Merci à Frédérique pour le mentorat et les révisions. Et merci à Jean, évidemment.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et l'émission de comportements inadaptés dans le milieu scolaire

### **Problématique**

Selon De Fruyt et Rolland (2016), les comportements inadaptés au travail sont présents à tous les niveaux de toutes les organisations et les employés qui les commettent sont nombreux (Bennett et Robinson, 2000). Ces comportements, qui peuvent comprendre par exemple le vol, le sabotage ou la violence physique ou psychologique, ont des conséquences négatives pour le bien-être des organisations et de leurs membres (Durand, 2014). Notamment, les comportements de vol et de fraude coûtent à eux seuls plusieurs milliards de dollars chaque année aux entreprises à travers le monde (Hiscox, 2014), incluant environ 50 milliards de dollars annuellement aux États-Unis seulement (Anjum et Parvez, 2013). Au-delà des impacts financiers directs, ces comportements peuvent également amener d'autres effets indésirables tels que la baisse de productivité, le dommage à la réputation de l'entreprise, la perte de clients et les impacts néfastes sur le bien-être individuel des employés (Bowling et Gruys, 2010; Chang et Smithikrai, 2010).

Particulièrement violent et stressant selon l'Organisation internationale du travail (OIT) (2007), le milieu de l'éducation n'est pas exempt de tels comportements. Plusieurs auteurs se sont d'ailleurs penchés sur cette problématique et recensent un nombre important de comportements inadaptés de la part des membres du personnel de direction d'établissements scolaires (Blase et Blase, 2002; De Wet, 2010). Dans ce contexte, de tels comportements peuvent avoir des effets extrêmement dommageables sur la vie personnelle et professionnelle des enseignants ainsi que sur la vie scolaire et sur le processus de prise de décision de l'école (Blase et Blase, 2002). En termes d'interactions avec les enseignants, cela peut notamment prendre la forme de discréditation, d'isolement, de favoritisme, d'espionnage, de sabotage, de vol, de

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

critique privée ou publique, de menace, d'évaluation injuste et bien d'autres (Blase et Blase, 2002). L'OIT (2007) affirme également que le milieu scolaire est particulièrement propice à la consommation de drogues et d'alcool, à l'absentéisme et au retrait par rapport à son travail.

Qui plus est, l'environnement de travail du secteur de l'éducation comporte plusieurs facteurs pouvant favoriser indirectement l'apparition de tels comportements au travail si l'on considère les recherches liant les comportements inadaptés au travail au climat organisationnel (Blais et Brière, 2002; Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kantén et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Turnipseed, 1988) et à la satisfaction des besoins psychologiques (Avey, Luthans et Youssef, 2010; Deci et Ryan, 2011; Galletta, Portoghese et Battistelli, 2011; Huang, Sun, Hsiao et Wang, 2017; Van den Broeck et al., 2014; Van den Broeck, Ferris, Chang et Rosen, 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013).

En effet, plusieurs facteurs du milieu de travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire pourraient agir sur ces deux dernières variables, favorisant potentiellement indirectement l'apparition de comportements inadaptés au travail. D'ailleurs, Roundy-Harter (2010) recense dans ce milieu de nombreux enjeux pouvant nuire à la satisfaction des besoins psychologiques de base tels que présentés dans la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), soit les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Selon l'auteur, il semblerait en effet que tout enjeu concernant les membres du personnel, le budget, les contraintes liées au syndicat et les politiques et pratiques de la commission scolaire affecterait la perception d'autonomie des directeurs. Pour sa part, le sentiment de compétence serait menacé par les enjeux avec les étudiants, l'embauche et l'évaluation du personnel, le traitement des données et la gestion des priorités parmi les nombreuses tâches incombant aux membres de la direction (Roundy-Harter, 2010). Quant au besoin d'affiliation, les différents problèmes avec les

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

membres du personnel et l'isolement inhérent au poste de directeur seraient les facteurs pouvant en limiter la satisfaction (Roundy-Harter, 2010). De plus, au-delà des facteurs liés à la tâche, l'environnement même dans lequel évoluent les directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire est reconnu pour être particulièrement difficile, notamment en raison de l'environnement physiquement difficile et violent, des problèmes de comportement et de performance académique des élèves, du manque de reconnaissance et de ressources ainsi que des changements fréquents et importants (Allison, 1997; Cattonar et al., 2007; Combs, Edmonson, Jackson et Greenville, 2009; OIT, 2007; Poirel, 2009).

Tel que mentionné précédemment, la documentation scientifique a démontré que le climat organisationnel était relié aux comportements inadaptés au travail (Blais et Brière, 2002; Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kanten et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Turnipseed, 1988). Cela signifie que si les individus perçoivent un climat organisationnel moins favorable ou plus méfiant, ils éviteront davantage les comportements positifs au profit de comportements inadaptés (Kanten et Ülker, 2013). Également, il est possible d'établir un lien entre la satisfaction des besoins psychologiques et ces deux variables (Avey, Luthans et Youssef, 2010; Baard, Deci et Ryan, 2004; Blais et Brière, 2002; Deci et al., 2001; Deci et Ryan, 2011; Gagné, 2003; Galletta, Portoghese et Battistelli, 2011; Gilbert, 2009; Huang et al., 2017; Van den Broeck et al., 2014; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013). Cela suggère qu'une frustration des besoins psychologiques de base conduirait à une production de comportements inadaptés au travail (Van den Broeck et al., 2014; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013), alors que la perception d'un climat organisationnel moins favorable conduirait à une moins grande satisfaction des besoins psychologiques de base (Deci et al., 2001; Gilbert, 2009). Ces deux variables, sans être les seuls antécédents des comportements

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

inadaptés, peuvent facilement s'inscrire dans le modèle théorique de Deci et Ryan (2011), qui posent que les contextes sociaux mènent à des expériences psychologiques conscientes et inconscientes qui sont la cause principale des comportements humains. À notre connaissance, ces trois variables n'ont toutefois pas été étudiées ensemble, l'impact de la satisfaction des besoins psychologiques sur les comportements inadaptés est relativement peu exploré et son potentiel effet médiateur sur la relation entre une variable de contexte social et les comportements inadaptés n'a pas été démontré. Ainsi, en s'appuyant sur la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985, 2000), la présente recherche vise à combler ce déficit de connaissances scientifiques sur le sujet en examinant la question suivante : la satisfaction des besoins psychologiques de base agit-elle comme médiatrice de la relation entre le climat organisationnel et l'émission de comportements inadaptés au travail chez les directeurs et directeurs adjoints québécois?

Considérant que la très grande majorité des études réalisées auprès des directeurs d'école semblent adresser uniquement le niveau de stress ou de détresse de ceux-ci (Durand, 2014) et que leur contexte les rendrait susceptibles de poser davantage de comportements inadaptés au travail (Blase et Blase, 2002; De Wet, 2010), il est pertinent d'appliquer la présente question de recherche à cette population. De plus, selon les connaissances actuellement accumulées, aucune étude ne porte directement sur les facteurs prédisant l'émission de comportements inadaptés au travail des directeurs. La présente recherche se distingue donc des autres travaux empiriques par l'observation de cet aspect.

## Contexte théorique

### Climat organisationnel

La notion de climat organisationnel est apparue au cours des années soixante et intéresse les chercheurs et les praticiens depuis, notamment par sa valeur prédictive de conséquences individuelles telles que la motivation au travail, la qualité des comportements au travail et la santé psychologique au travail (Brunet et Savoie, 2016). C'est une composante du contexte de l'organisation qui permet d'expliquer les raisons derrière les impacts individuels (Kuenzi et Schminke, 2009). Il est défini par Schneider et Reichers (1983) comme étant la perception descriptive des employés des événements, pratiques et procédures organisationnelles ou des sous-systèmes et qui permettent ainsi de caractériser ces deux derniers. Bien que cette définition date de quelques années, Kuenzi et Schminke (2009) l'identifient encore aujourd'hui comme étant la plus pertinente à la suite de leur examen de 89 articles opérationnalisant le climat organisationnel. Certains auteurs comme James et ses collègues (2008) soutiennent que le climat psychologique serait la composante individuelle du climat organisationnel. En d'autres mots, le climat organisationnel serait un agrégat de l'ensemble des climats psychologiques perçus individuellement. Cette conception ne fait toutefois pas consensus parmi les chercheurs dans ce domaine et est notamment rejetée par Brunet et Savoie (2016), qui soutiennent plutôt que le climat psychologique fait davantage référence à un concept proche de la satisfaction au travail. Ces auteurs utilisent la notion de climat organisationnel pour décrire autant la perception individuelle du climat que l'agrégat des perceptions. Considérant que la majorité des recherches présentées dans cet essai qui lient le climat aux autres variables d'intérêt utilisent le terme de climat organisationnel (Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Kanten et Ülker, 2013; Turnipseed,

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

1988), il fut décidé d'utiliser la formulation « climat organisationnel » pour désigner les perceptions individuelles du climat.

Selon Roy (1989), les effets du climat organisationnel varient d'une organisation à l'autre, mais seraient toutefois nombreux et toucheraient un grand nombre d'aspects dans l'organisation. Ces effets se font ressentir au plan individuel, notamment sur la santé psychologique des individus, sur leur satisfaction au travail, sur leurs comportements antisociaux au travail et sur leur intention de quitter (Brunet et Savoie, 2016). Ainsi, qu'il soit positif ou négatif, le climat organisationnel est toujours présent dans une organisation (Doak, cité dans Brunet et Savoie, 2016). Brunet et Savoie (2016) soulignent toutefois que plusieurs climats organisationnels différents peuvent être présents au sein d'une même organisation, variant avec les différents unités, équipes ou départements. On parle alors de microclimats. Brunet et Savoie (2016) indiquent ainsi que les microclimats organisationnels, relevant des perceptions similaires des membres d'une même entité administrative, influencent les comportements de ces derniers. Cependant, comme le climat organisationnel repose sur la perception des employés de la qualité de leur environnement organisationnel, il arrive qu'un certain décalage survienne entre celle-ci et la réalité objective (Jorde-Bloom, 1988). Ainsi, une organisation pourrait faire tous les efforts imaginables pour présenter un excellent climat organisationnel, sans toutefois arriver à changer la perception de ses employés (Brunet et Savoie, 2016). Le climat organisationnel émerge d'ailleurs des perceptions des membres d'une même unité (Schneider et Reichers, 1983), qui se basent sur des attributs objectifs, soit notamment sur des politiques, procédures, contraintes et pratiques formelles et informelles ainsi que sur des conditions de travail au sein de l'organisation.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

En s'appuyant sur de nombreuses études portant sur le climat organisationnel, Brunet et Savoie (2016) ont élaboré une typologie du climat organisationnel qui se base sur une dichotomie méfiance-confiance. Un climat de méfiance fait référence à un environnement perçu comme étant fermé et où les employés ne sentent pas qu'ils peuvent se fier à l'organisation, alors qu'un climat de confiance en est un que les employés perçoivent comme étant équitable et auquel ils peuvent se fier (Brunet et Savoie, 2016). Les auteurs divisent cette typologie en six types de climats organisationnels, soit malveillance, nuisance, rigidité, souplesse, soutien et bienveillance. Selon eux, la distinction méfiance-confiance serait la plus importante au niveau du climat organisationnel. Pour leur part, Blais et Brière (2002) élaborent une dichotomie entre un climat dit informationnel, où l'employé sent qu'il est pris en compte, que son autonomie est soutenue et qu'il reçoit de l'aide à se développer, et un climat dit contrôlant, où l'employé sent qu'il est contraint et que l'on pressurise ses cognitions, émotions et comportements. D'autres auteurs divisent le climat organisationnel en sous-aspects, par exemple au niveau de la qualité de la structure, de la prise de risque, de l'utilisation de récompenses, de la gestion des conflits, de la responsabilisation, de la chaleur, des standards de qualité, de l'identité ou du soutien offert (Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Kantén et Ülker, 2013).

Les effets du climat organisationnel sont multiples au sein de la littérature (Brunet et Savoie, 2016). En effet, cette dernière démontre entre autres un lien entre le climat organisationnel et la qualité des comportements au travail (Blais et Brière, 2002; Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kantén et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Turnipseed, 1988). Plus spécifiquement, une recherche menée par Chernyak-Hai et Tziner (2014), réalisée en Israël auprès de 120 employés d'une compagnie électrique gouvernementale, a trouvé une relation entre les comportements inadaptés au travail et le climat organisationnel ( $r = -0,43, p <$

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

,001). Les comportements étaient mesurés par questionnaire d'après leur prévalence dans l'organisation selon les employés, alors que, pour le climat, les chercheurs ont utilisé l'Organizational Climate Questionnaire, qui mesure le climat organisationnel selon neuf dimensions, soit la structure ( $r = -0,32, p < ,001$ ), la responsabilisation ( $r = -0,29, p < ,001$ ), les récompenses ( $r = -0,37, p < ,001$ ), le risque ( $r = -0,29, p < ,001$ ), la chaleur ( $r = -0,22, p < ,05$ ), le soutien ( $r = -0,19, p < ,05$ ), les standards ( $r = -0,38, p < ,001$ ), la gestion des conflits ( $r = -0,26, p < ,001$ ) et l'identité ( $r = -0,31, p < ,001$ ). Dans le même ordre d'idées, une recherche réalisée en Turquie par Kanten et Ülker (2013) auprès de 204 employés a lié les comportements inadaptés au travail aux dimensions de récompenses ( $r = -0,28, p < ,001$ ), de chaleur ( $r = -0,54, p < ,001$ ), de soutien et engagement ( $r = -0,54, p < ,001$ ), de structure ( $r = -0,39, p < ,001$ ) et de standards ( $r = -0,40, p < ,001$ ) du climat organisationnel. Les comportements inadaptés au travail et le climat organisationnel ont tous deux été mesurés par questionnaire adapté depuis d'autres questionnaires utilisés dans la littérature. Ainsi, si les employés perçoivent un climat organisationnel plus soutenant ou confiant, ils démontreront davantage de comportements positifs comme de l'engagement (Shanker, 2015) ou des comportements de citoyenneté organisationnelle, de proactivité ou d'innovation (Kanten et Ülker, 2013). À l'inverse, s'ils perçoivent un climat organisationnel moins favorable ou méfiant, ils éviteront les comportements positifs et poseront davantage de comportements inadaptés (Kanten et Ülker, 2013). Au niveau conceptuel, Chernyak-Hai et Tziner (2014) expliquent ce mécanisme par le fait que le climat fournit des indices aux employés sur les comportements qui sont attendus et acceptés au sein de l'organisation. Selon ces auteurs, les employés auront donc tendance par leurs comportements à refléter leur perception du climat de leur organisation. Les auteurs décrivent également ce phénomène en s'appuyant sur la théorie de l'échange social telle que présentée par Homans

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

(1958), qui stipule que, dans un échange de biens matériels ou non-matériels, un individu donnera autant que ce qu'il s'attend à recevoir en retour. Chernyak-Hai et Tziner (2014) posent ainsi que les employés percevant que leur organisation échoue à leur offrir un environnement de travail au climat sain auraient plus de chances de se sentir justifiés de poser des comportements inadaptés au travail pour y répondre que ceux percevant un climat plus positif.

### **Besoins psychologiques**

La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1985, 2000) est une théorie du comportement humain et du développement de la personnalité basée empiriquement et dont l'emphase principale est au niveau psychologique. C'est une approche de la motivation basée sur des critères de bien-être eudémonique, soit la réalisation de soi et le fonctionnement psychologique optimal (Laguardia et Ryan, 2000), et où l'auto-détermination réfère au fait de prendre ses décisions et de poser ses actions en se basant sur ses propres préférences. Plus particulièrement, elle s'intéresse à la manière dont les facteurs socio-contextuels soutiennent ou nuisent au développement personnel par la satisfaction de trois besoins psychologiques de base, soit les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation. Ces trois besoins, qui favorisent les sentiments d'auto-détermination selon la théorie éponyme, sont conceptualisés en termes de processus psychologiques et sont essentiels au fonctionnement optimal de tout être humain (Ryan et Deci, 2017). En ce sens, comme pour des besoins physiologiques, leur satisfaction ou non-satisfaction a des effets fonctionnels mesurables, et ce, peu importe les buts ou valeurs subjectifs de l'individu (Ryan et Deci, 2017). Ces postulats ont d'ailleurs été confirmés empiriquement auprès de 683 étudiants belges et chinois par Chen et ses collègues (2015), qui ont conclu que la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation contribuait

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

au bien-être psychologique individuel, et ce, peu importent les différences interindividuelles et culturelles.

Le premier besoin spécifié dans la théorie de l'auto-détermination est celui d'autonomie, soit le besoin de réguler soi-même ses actions et ses expériences (Ryan et Deci, 2017), d'être à l'origine de ses actions et de les assumer entièrement (Laguardia et Ryan, 2000). Il est à noter que ce besoin ne réfère pas au fait de poser des actions indépendantes ou individuelles, mais simplement de se les approprier et de les voir émaner de soi, de ses intérêts, de ses valeurs (Deci et Ryan, 2002; Laguardia et Ryan, 2000).

Le besoin de compétence, quant à lui, fait référence au besoin de se sentir efficient et en maîtrise, de manœuvrer efficacement à travers les éléments importants de sa vie (Ryan et Deci, 2017). Il ne suffit pas ici de se sentir efficace, mais également d'avoir le sentiment d'être personnellement responsable de l'effet produit (Laguardia et Ryan, 2000). Ce besoin tend à conduire les gens à rechercher des défis jugés optimaux pour leurs capacités et à tenter d'accroître celles-ci à travers l'action (Deci et Ryan, 2002).

Finalement, le besoin d'affiliation concerne le fait de se sentir connecté socialement, soit typiquement lorsque l'on sent que les autres se soucient de nous, mais également lorsque l'on ressent un sentiment d'appartenance et d'importance parmi les autres (Ryan et Deci, 2017) ou que l'on se sent signifiant pour eux (Laguardia et Ryan, 2000). Il ne réfère pas à l'obtention d'un certain résultat ou statut, mais plutôt au simple fait de se sentir psychologiquement connecté aux autres (Deci et Ryan, 2002).

La satisfaction des besoins psychologiques de base au travail peut être influencée par bon nombre de facteurs organisationnels, parmi lesquels nous retrouvons le fait d'évoluer dans un climat organisationnel soutenant (Deci et al., 2001). Au niveau empirique, Gilbert (2009) a

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

démontré un lien entre le climat organisationnel et la satisfaction des besoins psychologiques de base ( $r = 0,43, p < ,025$ ) auprès d'une vingtaine d'étudiants. Baard, Deci et Ryan (2004) ont aussi trouvé un lien entre le soutien à l'autonomie du gestionnaire et la satisfaction des besoins psychologiques, autant pour les besoins d'autonomie ( $r = 0,61, p < ,001$ ), de compétence ( $r = 0,44, p < ,001$ ) et d'affiliation ( $r = 0,38, p < ,001$ ). Ainsi, dans un contexte organisationnel, plus les employés sentiront qu'ils sont soutenus et bien traités, plus ils se percevront comme étant autonomes, compétents et connectés à leur réseau (Gilbert, 2009). Lian, Ferris et Brown (2012) donnent l'exemple d'un contexte de supervision abusive pour expliquer cet effet, soutenant que les comportements y étant associés, notamment de dévaloriser ou de menacer les employés, nuiraient à la satisfaction des trois besoins psychologiques. Ces éléments, que l'on peut également apparenter à des caractéristiques d'un climat organisationnel méfiant (Brunet et Savoie, 2016), pourraient conduire les employés à remettre en question leur valeur et leur compétence, à agir conformément aux exigences de leur supérieur pour éviter sa critique et à diminuer leur sentiment d'être digne du respect des autres membres de l'organisation (Lian et al., 2012). Globalement, Vansteenkiste et Ryan (2013) posent donc que les environnements soutenant favorisent la satisfaction des besoins psychologiques, qui, à son tour, amène des impacts comportementaux positifs chez l'individu.

### **Comportements inadaptés au travail**

Selon Durand (2014), il existe dans la littérature scientifique de nombreuses définitions des comportements inadaptés ou contreproductifs au travail. Dans une perspective d'intégration de ces définitions, Durand (2014) propose ainsi que ces comportements soient des réponses intentionnelles et inappropriées à des stressors organisationnels. Ils peuvent prendre la forme d'actes d'attaque, de fuite ou d'inhibition et peuvent être dirigés contre l'organisation ou contre

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

des individus. Durand (2014) ajoute également toute notion d'acte déviant en milieu organisationnel à sa conceptualisation des comportements inadaptés au travail. L'objectif de tels comportements serait, selon Raver (2016), de nuire à l'organisation ou à ses membres, qu'ils soient des clients, des collègues, ou des supérieurs. Différentes appellations étant utilisées dans la documentation scientifique pour décrire ce concept, celle de comportements inadaptés fut retenue au détriment de celles de comportements antisociaux ou néfastes puisqu'elle regroupe l'ensemble des comportements qui ne sont pas appropriés en contexte de travail (Durand, 2014).

Sackett (2002) présente onze catégories parmi lesquelles les comportements inadaptés peuvent se retrouver, soit le vol, la destruction de propriété, le mauvais usage d'information ou de temps et de ressources, les comportements non-sécuritaires, l'absentéisme, l'usage d'alcool ou de drogues ainsi que les propos ou comportements inappropriés. D'autres sous-dimensions sont toutefois pertinentes, notamment la distinction entre les comportements visant l'organisation et ceux visant les individus, ceux majeurs et mineurs, ceux agressifs et instrumentaux, ceux légaux et illégaux et ceux liés à la tâche et non liés à la tâche (Bowling et Gruys, 2010; Fox, Spector et Miles, 2011). La distinction entre les comportements visant l'organisation et ceux visant les individus serait toutefois parmi les plus importantes (Fox et al., 2011).

Les antécédents de tels comportements peuvent être multiples. Ménard, Brunet, Savoie, Van Daele et Flament (2007) en citent plusieurs pour ceux visant l'organisation, notamment le niveau d'engagement, les caractéristiques de l'emploi, la perception d'utilité du travail effectué et les traits de personnalité de l'agréabilité, de la conscience et de l'extraversion. Parmi ces caractéristiques, seule l'extraversion serait liée positivement aux comportements inadaptés, les autres présentant un lien négatif (Ménard et al., 2007).

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Tel que mentionné précédemment, le climat organisationnel est également largement considéré comme étant un facteur influençant l'émission de comportements inadaptés au travail (Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kanten et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Turnipseed, 1988). Parmi les différents types de comportements inadaptés, Courcy et Savoie (2004) ont notamment trouvé que le climat organisationnel pourrait prédire 36% de la fréquence des comportements d'agression en milieu de travail.

Au-delà de ces facteurs, Deci et Ryan (2011) posent que les expériences psychologiques conscientes et inconscientes sont la cause principale des comportements humains et que les contextes sociaux menant à ces expériences sont donc des points d'attention importants. Dans le même ordre d'idées, le capital psychologique positif, mesuré par le PsyCap, un construit regroupant l'auto-efficacité, l'optimisme, l'espoir et la résilience, serait négativement lié aux comportements inadaptés au travail ( $r = -0,50, p < ,01$ ) selon Avey, Luthans et Youssef (2010). Plus en lien avec les visées du présent article, Deci et Ryan (2000) posent que la satisfaction des besoins psychologiques amènerait une hausse de motivation intrinsèque chez les individus. Ces auteurs décrivent cette dernière comme une motivation qui émane de l'individu et où celui-ci trouve ses activités intéressantes ou importantes, par opposition à une motivation extrinsèque, où il agit en réponse à des pressions externes. Cette hausse de motivation amènerait ensuite les employés à poser des comportements plus positifs au travail, comparativement à ceux qui présenteraient une motivation plus extrinsèque (Gagné et Deci, 2005). En effet, une baisse de motivation intrinsèque conduirait à une baisse d'engagement et d'implication dans son travail, limitant les comportements positifs. Empiriquement, Van den Broeck et ses collègues (2014), lors d'une étude réalisée auprès de 451 travailleurs roumains, ont démontré une relation positive entre la production de comportements inadaptés au travail de nature organisationnelle et la

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

frustration des besoins d'autonomie ( $r = 0,32, p < ,01$ ), d'affiliation ( $r = 0,26, p < ,01$ ) et de compétence ( $r = 0,23, p < ,01$ ). De plus, ils ont trouvé une relation positive entre les comportements inadaptés au travail de nature individuelle et la frustration du besoin d'autonomie ( $r = 0,19, p < ,01$ ). Une autre étude par Huang et ses collègues (2017), réalisée auprès de 292 employés de banques taiwanaises, fait également mention d'un lien entre les comportements inadaptés au travail de nature organisationnelle et la satisfaction des besoins de compétence ( $\beta = -.175, t = -2.321$ ) et d'affiliation ( $\beta = -.251, t = -3.815$ ) ainsi qu'entre les comportements inadaptés au travail de nature individuelle et la satisfaction des besoins de compétence ( $\beta = -.206, t = -2.959$ ) et d'affiliation ( $\beta = -.311, t = -4.911$ ). Finalement, une méta-analyse de Van den Broeck et ses collègues (2016) a aussi recensé un lien significatif positif entre la satisfaction de chacun des trois besoins psychologiques et les comportements de citoyenneté organisationnels et individuels ainsi qu'un lien significatif négatif entre la satisfaction de chacun des trois besoins et les comportements de déviance. L'absentéisme y était également lié significativement et négativement à la satisfaction des besoins d'autonomie et d'affiliation.

Ainsi, les comportements étant causés par les expériences psychologiques (Deci et Ryan, 2011), une plus grande satisfaction des besoins psychologiques au travail amènerait les individus à y poser moins de comportements inadaptés (Huang et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013), alors qu'une frustration de ces besoins amènerait une hausse de comportements inadaptés en contexte de travail (Van den Broeck et al., 2014; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013).

### **Liens complémentaires entre les variables à l'étude**

Une étude par questionnaire de Blais et Brière (2002) auprès de 184 employés québécois révèle un effet de médiation du sentiment d'auto-détermination, de la satisfaction au travail et de

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

l'intérêt pour le travail sur la relation entre la nature du climat organisationnel et certaines variables attitudinales par rapport au travail et de comportements au travail tels que l'absentéisme et la distraction au travail. Une autre étude par questionnaire, réalisée par Van den Broeck et ses collègues (2014) auprès de travailleurs roumains, a permis d'établir un lien de médiation complète de la frustration des besoins psychologiques dans la relation entre l'insécurité d'emploi et les comportements inadaptés au travail autant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Les résultats de ces deux études semblent donc indiquer qu'il y aurait une variable médiatrice dans la relation unissant le climat organisationnel avec la production de comportements inadaptés au travail. De plus, Urbanaviciute, Lazauskaite-Zabielske, Vander Elst et De Witte (2018) posent qu'en raison de leur rôle pivot du fonctionnement humain en tant que médiateur entre les contextes sociaux et la performance individuelle, la satisfaction et la frustration des besoins psychologiques agissent régulièrement comme variable médiatrice dans les relations entre divers construits de contexte et de comportements. Cela encourage à une exploration plus détaillée de mécanismes médiateurs similaires. Les besoins psychologiques de base ayant déjà un rôle de médiateur dans une relation prédisant la production de comportements inadaptés au travail (Van den Broeck et al., 2014) et ayant déjà des liens démontrés avec le climat organisationnel (Deci et al., 2001; Gilbert, 2009), la satisfaction des besoins psychologiques pourrait donc s'avérer être la variable médiatrice recherchée.

### **Population étudiée**

Les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires québécois semblent être une population intéressante pour tester cette relation. En effet, le milieu de l'éducation et le contexte dans lequel œuvrent les membres de la direction sont propices à présenter un climat organisationnel moins sain pour différentes raisons. D'abord, le milieu de l'éducation présente

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

une quantité appréciable de violences au niveau des membres du personnel (OIT, 2007).

Parallèlement, le stress au travail est particulièrement élevé dans ce milieu, notamment en raison des insécurités individuelles, de l'environnement physiquement difficile, des problèmes de comportement et de performance académique des élèves, du manque de reconnaissance et de ressources ainsi que des changements fréquents et importants (Allison, 1997; Cattonar et al., 2007; Combs et al., 2009; OIT, 2007; Poirel, 2009). À cela s'ajoute le contexte de travail des membres de la direction, qui ont de longues journées de travail très occupées et imprévisibles (Allison, 1997; Combs et al., 2009; Poirel, 2009) et qui doivent composer avec de nombreuses contraintes administratives et une ingérence grandissante des parents (Poirel, 2009). Leur travail est de plus caractérisé par des responsabilités accablantes, une complexité des informations et une forte anxiété émotionnelle (Whitaker, 1999). La fonction de direction d'école est donc particulièrement difficile, étant même présentée comme la profession la plus exigeante par Carr (cité dans Poirel, 2009).

Le milieu semble également peu favoriser la satisfaction des besoins psychologiques de base des directeurs et directeurs adjoints. Selon Friedman (2002), les directeurs d'école ressentent de l'accomplissement personnel lorsqu'ils réussissent par leur leadership à inspirer les individus concernés à collaborer activement de manière à atteindre un objectif ou une mission visés par l'école. Toutefois, lorsqu'ils n'arrivent pas à satisfaire à ces conditions, ils peuvent en venir à douter de leurs habiletés de leadership, ce qui peut faire émerger un sentiment d'inaccomplissement personnel et professionnel et ainsi une plus faible satisfaction de leur besoin de compétence. Qui plus est, bien que l'on pourrait croire que les directeurs font l'expérience d'un grand niveau d'autonomie au travail, des pressions provenant de la province, de la commission scolaire, des parents et du conseil d'administration de l'école peuvent réduire

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

grandement cette autonomie (Gawlik, 2008). Ainsi, les directeurs disposeraient en fait de peu d'autonomie dans leur prise de décision (OIT, 2007), particulièrement dans le cas des écoles publiques (Gawlik, 2008). La perception d'autonomie diminuerait également à mesure que le niveau de responsabilisation augmenterait (Smylie, Lazarus et Brownlee-Conyers, 1996). Il est également à noter qu'une étude menée en Chine auprès de 331 directeurs adjoints d'école secondaire par Walker et Kwan (2009) a démontré une relation négative entre le besoin individuel subjectif d'affiliation et l'attrance pour un poste de directeur d'école. Ainsi, sans dire qu'un rôle de direction dans le milieu scolaire empêche systématiquement une satisfaction des trois besoins psychologiques de base, il semble raisonnable de penser que bon nombre des individus de cette population pourraient présenter une déficience à ce niveau.

Les effets de ce milieu se font également remarquer au niveau des comportements observables. En effet, en plus d'être soumis à une évaluation constante de la part des parents et du public, les membres de la direction sont, avec les enseignants, parmi ceux ayant le plus de contacts avec les utilisateurs internes et externes du service et ces interactions créent des tensions qui seraient la source de diverses formes de violences (OIT, 2007). Ces violences sont la cause d'une augmentation de l'absentéisme ainsi que des demandes de retrait du milieu (OIT, 2007), auxquelles s'ajoutent les nombreux impacts d'évoluer dans un milieu de travail stressant, qui serait notamment la cause d'une augmentation de la consommation de drogues et d'alcool, de l'absentéisme et d'un retrait par rapport à son travail (OIT, 2007).

### **Présente étude**

Ainsi, selon la revue de littérature effectuée, aucune étude scientifique ne semble à notre connaissance avoir étudié le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques dans la relation unissant le climat organisationnel et l'émission de comportements inadaptés au travail. Bien que

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Blais et Brière (2002) aient démontré le lien de médiation du sentiment d'auto-détermination sur la relation entre le climat organisationnel et certains impacts psychologiques et comportementaux, ils n'ont pas étudié le phénomène selon l'angle proposé, soit en positionnant la satisfaction des besoins psychologiques comme médiateur de la relation. De plus, malgré l'apparence de climat difficile et d'impacts négatifs pour les directeurs et directeurs adjoints en milieu scolaire, cette population n'a à notre connaissance été étudiée que de façon anecdotique quant aux variables observées dans cet article. Ce peu d'études sur le sujet appuie la tenue du devis de recherche présenté dans cet essai.

Ainsi, des hypothèses quant aux liens entre les variables examinées dans la présente étude ont été formulées et seront vérifiées. Ces hypothèses sont basées sur différents fondements théoriques. Tout d'abord, il est démontré que le climat organisationnel est relié à la satisfaction des besoins fondamentaux (Deci et al., 2001; Gilbert, 2009) et aux comportements inadaptés au travail (Blais et Brière, 2002; Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kantén et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Turnipseed, 1988). Également, il est aussi démontré que la satisfaction des besoins fondamentaux serait reliée aux comportements inadaptés au travail (Huang et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013). À la lumière de ces résultats, les hypothèses suivantes sont posées :

H1 : Il existe une relation significative positive entre le climat organisationnel et la satisfaction des besoins psychologiques des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire.

H2 : Il existe une relation significative négative entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

H3 : Il existe une relation significative négative entre la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire.

H4 : Il existe un effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire.

Ici, il est attendu que les directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire percevant un climat organisationnel plus méfiant rapporteront une moins grande satisfaction de leurs besoins psychologiques, ce qui les conduira à poser davantage de comportements inadaptés au travail.

### **Méthodologie**

#### **Participants**

Cette étude comprend un échantillon de participants composé de directeurs et de directeurs adjoints évoluant au sein de divers établissements scolaires québécois. Une sollicitation initiale fut effectuée auprès de 714 membres du personnel de direction d'établissement scolaire québécois, suite à laquelle 232 questionnaires furent remplis, pour un taux de participation de 32,49 %. De ce groupe de répondants initial, 134 directeurs et 98 directeurs adjoints ont participé, pour 168 (72,4 %) participants femmes et 64 (27,6 %) participants hommes. Les participants ont en moyenne 45,66 ans (ET = 6,799). Les différents ordres d'enseignement représentés dans l'échantillon sont le primaire à 56,9 % ( $n = 132$ , soit 98 directeurs et 34 directeurs adjoints), le secondaire à 32,3 % ( $n = 75$ , soit 26 directeurs et 49 directeurs adjoints), l'enseignement professionnel à 5,2 % ( $n = 12$ , soit 3 directeurs et 9 directeurs adjoints) et l'enseignement aux adultes à 5,6 % ( $n = 13$ , soit 7 directeurs et 6 directeurs adjoints).

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Globalement, les participants possèdent en moyenne 8,91 années d'expérience dans un poste de direction (ET = 5,59).

### **Procédure**

L'essai doctoral actuel se base sur une collecte de données effectuée de 2012 à 2013 dans le cadre d'une étude portant sur l'identification des facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui pourraient influencer la santé psychologique et la performance des membres de la direction d'établissements scolaires au Québec et en Ontario. Pour les besoins de cette étude, seules les données provenant du Québec seront utilisées. La collecte des données s'est effectuée au moyen d'un questionnaire mis en ligne sur le site Internet SurveyMonkey (voir Annexe 1), sur lequel le consentement des participants a été recueilli et l'anonymat des répondants et la confidentialité de leurs réponses ont été garantis. Cette étude a été approuvée par le comité d'éthique de la recherche en sciences sociales et humanités de l'Université d'Ottawa. Le temps moyen pour remplir le questionnaire pouvait varier entre 30 et 60 minutes. La période de collecte des données a duré dix-sept semaines et quatre jours, pendant lesquels trois relances ont été effectuées périodiquement par courriel aux participants qui n'avaient pas encore répondu. La durée de la collecte des données fut déterminée selon la réalité organisationnelle de la population ciblée, de manière à être en mesure de contacter le maximum de participants. L'ensemble des procédures reliées à la collecte des données s'est effectué en accord avec les associations des directions d'écoles concernées.

### **Instruments**

Le climat organisationnel a été mesuré avec le Questionnaire Confiance-Méfiance du Climat de Travail de Brunet et Savoie (2009, voir Brunet et Savoie, 2016), remodelé dans une version abrégée à partir du Questionnaire sur le climat de travail conçu par Roy en 1994 (Brunet

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

et Savoie, 2016). L'échelle regroupe dix-sept items sous trois facteurs théoriques, soit autonomie (p. ex. : « Vous êtes libre d'utiliser vos compétences comme bon vous semble »), considération (p. ex. : « Vous êtes traité avec respect et dignité ») et actualisation (p. ex. : « Vous pouvez développer votre potentiel au travail ») (Brunet et Savoie, 2016). Les participants devaient répondre aux items à l'aide d'une échelle de Likert en six points (1 = Tout à fait en désaccord, 6 = Tout à fait d'accord) afin d'indiquer le niveau d'accord avec les énoncés mentionnés. Les analyses de Durand (2013) pour cet instrument de mesure n'ont révélé la présence que d'un seul facteur statistique, expliquant 60,544% de la variance et présentant une consistance interne très élevée ( $\alpha = 0,960$ ).

La satisfaction des besoins psychologiques de base a été mesurée avec l'échelle de perception des besoins fondamentaux de Ryan (1998). Cette échelle a été validée et acceptée dans la littérature scientifique (Durand, 2013). Elle comprend treize items regroupés sous trois facteurs, soit quatre items permettant de mesurer le sentiment d'autonomie (p. ex. : « Mon travail me permet de prendre des décisions »), cinq mesurant le sentiment de compétence (p. ex. : J'ai les capacités pour bien faire mon travail ») et quatre mesurant le sentiment d'affiliation (p. ex. : « Avec les personnes qui m'entourent quotidiennement dans mon milieu de travail, je me sens compris »). Les participants devaient répondre aux items à l'aide d'une échelle de Likert en six points (1 = Tout à fait en désaccord, 6 = Tout à fait d'accord) afin d'indiquer le niveau d'accord avec les énoncés mentionnés. Les trois facteurs présentent de bonnes consistances internes ( $\alpha =$  respectivement de 0,870, 0,860 et 0,880) et expliqueraient 74,296% de la variance (Durand, 2013).

Les comportements inadaptes au travail ont été mesurés avec l'échelle de Durand et Brunet (2014), inspirée des travaux de Courcy et Savoie (2004), puis validée par Durand en 2014. Le

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

questionnaire regroupe douze items sous un seul facteur (p. ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de m'absenter du travail à la moindre occasion »). Les participants devaient répondre aux items à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas du tout/jamais, 5 = Toujours/régulièrement) afin d'indiquer la fréquence de l'émission des comportements décrits. Cet instrument de mesure fait preuve d'une bonne consistance interne ( $\alpha = 0,840$ ), en plus d'expliquer 39,076 % de la variance (Durand, 2014).

### **Traitement statistique**

Les instruments utilisés pour mesurer le climat organisationnel, la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail ont tous été validés au moyen d'analyses factorielles par Durand (2013). Nous ne réaliserons donc pas de nouveau ces analyses. Des analyses de corrélations seront effectuées afin de tester les hypothèses H1, H2 et H3. Afin de tester la question de recherche quant au possible rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques dans la relation entre le climat de travail et la production de comportements inadaptés au travail, des analyses de médiation seront effectuées, soit le test Sobel avec la macro PROCESS de Hayes (2017), utilisant la procédure de rééchantillonnage avec 5000 itérations. Selon Baron et Kenny (1986), ces analyses ont permis de vérifier si la variable identifiée comme médiatrice représente bien le processus par lequel la variable indépendante influence la variable dépendante.

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

La majorité des analyses préliminaires ont été effectuées par Jean-Christophe Durand et sont également rapportées dans sa thèse de doctorat (2014). La vérification de la base de données s'est d'abord effectuée par l'examen des entrées, avec l'objectif d'identifier et de supprimer les

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

scores non plausibles. Aucune valeur aberrante n'a été trouvée en suivant ce processus. Les participants n'ayant pas rempli leur questionnaire en totalité n'ont pas été retenus, conduisant au retrait de 54 questionnaires. La vérification de la base de données a également permis de confirmer que les scores respectaient les valeurs minimales et maximales des échelles de mesure et que la majorité des variables à l'étude présentaient une étendue des choix de réponse suffisante. Il est toutefois bon de noter que la variable des comportements inadaptés au travail présentait une étendue des réponses majoritairement regroupée autour des deux premiers choix de réponse, soit « Pas du tout/jamais » et « Un peu/rarement ». Néanmoins, cette concentration sur les ancrages inférieurs de l'échelle de mesure ne semble pas indiquer d'effet plancher. L'interprétation des présents résultats considérera toutefois cette particularité.

Selon Durand (2014), les postulats de base pour détecter les scores extrêmes univariés et multivariés ont ensuite été appliqués. Pour les scores extrêmes univariés, les résultats se situant au-delà de  $z = 3,29$  ou au-deçà de  $z = -3,29$  ont été identifiés et vérifiés. Pour les scores extrêmes multivariés, la valeur de la distance de Mahalanobis a été utilisée ( $\chi^2_{critique} = 22,458$ ,  $dl = 6$ ,  $p < ,001$ ). Au total, sept participants avec des scores extrêmes sur une ou plusieurs variables ont été ainsi identifiés. Les réponses de ces participants ont d'abord été observées et ne semblaient pas être systématiques, mais plutôt représenter réellement leurs perceptions. Ensuite, des analyses statistiques ont été effectuées d'abord avec, puis ensuite sans les sujets identifiés. Les résultats obtenus ne présentant pas de différence significative, les réponses de ces sujets ont été conservées.

L'observation de la distribution normale des variables a également été effectuée, soit en considérant les indices d'asymétrie et de voussure des différentes variables. Ces indices

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

respectaient les normes suggérées par Kline (2005), soit une valeur maximale absolue de 3 pour les indices d'asymétrie et de 10 pour les indices de voussure.

### **Analyses principales**

Des analyses de corrélations ont été effectuées afin de tester les trois premières hypothèses, qui stipulent respectivement qu'il existe chez les directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire une relation positive entre le climat organisationnel et la satisfaction des besoins psychologiques ; une relation négative entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail ; et une relation négative entre la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail. Les résultats obtenus permettent de confirmer ces différentes hypothèses (voir tableau 1). En effet, le climat organisationnel corrèle d'abord significativement et positivement avec la satisfaction des besoins psychologiques ( $r = 0,508 ; p < ,001$ ), confirmant la première hypothèse. Ensuite, le climat organisationnel corrèle significativement et négativement avec les comportements inadaptés au travail ( $r = -0,387 ; p < ,001$ ), confirmant la seconde hypothèse. Finalement, la satisfaction des besoins psychologiques corrèle significativement et négativement avec les comportements inadaptés au travail ( $r = -0,349 ; p < ,001$ ), confirmant la troisième hypothèse. Ces résultats permettent également d'observer la taille des effets (Cohen, 1992) de ces relations. En détail, une relation forte est observée entre le climat organisationnel et la satisfaction des besoins psychologiques et des relations modérées sont observées entre les comportements inadaptés au travail et les deux autres variables.

-----  
Insérer Tableau I ici  
-----

Afin de vérifier la quatrième hypothèse, qui postule l'existence d'un effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire, des analyses de médiation ont été effectuées, et ce, en suivant la macro PROCESS de Hayes (2017). Selon Baron et Kenny (1986), les analyses de médiation selon ces procédures permettent de vérifier si la variable identifiée comme médiatrice représente bien le processus par lequel la variable indépendante influence la variable dépendante.

La confirmation des hypothèses 1, 2 et 3 nous permet d'abord de nous assurer que nous respectons les postulats de base préalables à une analyse de médiation, à savoir qu'il doit y avoir des relations de corrélation entre les différentes variables (Hayes, 2017). Au niveau des analyses de médiation, les résultats confirment notre hypothèse et répondent à la question de recherche énoncée. En effet, une relation de médiation partielle de la satisfaction des besoins psychologiques est observée dans la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail (voir tableau 2). Ainsi, l'effet indirect est significatif ( $\beta = -0,10$  ;  $p < ,01$  ; IC 95 % [-0,20 ; -0,02]), démontrant la présence d'une relation de médiation, mais l'effet direct est encore significatif lorsque l'on contrôle pour la variable médiatrice ( $\beta_{YX.M} = -0,28$ ,  $p < ,001$ ), démontrant que celle-ci est seulement partielle. En outre, l'ajout de la variable médiatrice dans la relation permet d'expliquer 3,1% de variance supplémentaire ( $p < ,01$ ).

-----  
Insérer Tableau II ici  
-----

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que, dans la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail, la satisfaction des besoins psychologiques joue un rôle de médiateur partiel.

### **Discussion**

La présente étude avait pour but d'étudier le possible rôle de la satisfaction des besoins psychologiques dans la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Cette problématique provient de l'identification d'un manque dans la littérature scientifique quant à l'explication de cette relation, pour laquelle des variables médiatrices de nature psychologique pourraient exister (Blais et Brière, 2002; Deci et Ryan, 2011; Urbanaviciute et al., 2018).

Une population de directeurs et de directeurs adjoints d'établissements scolaires a été retenue pour la présente étude. Ce choix se justifie, entre autres, par le fait que ceux-ci évoluent dans un environnement particulièrement difficile (Allison, 1997; Cattonar et al., 2007; Combs et al., 2009; OIT, 2007; Poirel, 2009), sont à risque de présenter une faible satisfaction de leurs besoins psychologiques (Friedman, 2002; Gawlik, 2008; OIT, 2007; Roundy-Harter, 2010; Walker et Kwan, 2009) et commettent un nombre important de comportements inadaptés au travail selon la littérature scientifique (Blase et Blase, 2002; De Wet, 2010; OIT, 2007).

Les analyses effectuées ont d'abord démontré que plus les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires percevaient un climat organisationnel positif, moins ils rapportaient poser de comportements inadaptés au travail. Cela est cohérent avec les constats retrouvés dans

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

la littérature scientifique (Blais et Brière, 2002; Chernyak-Hai et Tziner, 2014; Courcy et Savoie, 2004; Kantén et Ülker, 2013; Peterson, 2002; Shanker, 2015; Turnipseed, 1988). En effet, il est proposé que le climat organisationnel impacte la qualité des comportements au travail (Shanker, 2015). Ainsi, si les employés perçoivent évoluer dans une organisation ayant un niveau de soutien plus élevé, cela les encouragera davantage à poser des comportements positifs au travail, tout en les décourageant de poser des comportements inadaptés (Kantén et Ülker, 2013). Cela pourrait par exemple être dû d'une part à une plus grande satisfaction face à l'organisation, conduisant à une moins grande envie de poser des comportements contreproductifs pour protester contre celle-ci. L'hypothèse de comportements inadaptés comme gestes de protestation est d'ailleurs avancée par Kelloway, Francis, Prosser et Cameron (2010) comme réponse à des facteurs organisationnels. Cela présuppose toutefois une influence directe du climat organisationnel sur les comportements inadaptés au travail. Au niveau indirect, le lien entre ces deux variables pourrait par exemple être expliqué partiellement par l'hypothèse de Deci et Ryan (2011), où des contextes sociaux, dans ce cas-ci le climat organisationnel, plus positif mènerait à des expériences psychologiques également plus positives. Ces expériences psychologiques seraient le mécanisme prédictif des comportements et, lorsque positives, conduiraient à des comportements également plus positifs, soit, dans ce cas-ci, une diminution des comportements inadaptés au travail.

Ensuite, les analyses statistiques réalisées démontrent que plus le climat organisationnel des dirigeants d'établissement scolaire est perçu positivement, plus cela conduirait ces derniers à rapporter une satisfaction de leurs besoins fondamentaux, ce qui est aussi aligné avec la littérature scientifique (Deci et al., 2001; Gilbert, 2009). En effet, le contexte dans lequel évolue un individu étant l'un des principaux facteurs antécédents à la satisfaction de ses besoins

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

psychologiques, évoluer dans un environnement plus soutenant favoriserait la satisfaction des besoins psychologiques (Vansteenkiste et Ryan, 2013). Ce mécanisme est expliqué par Deci et ses collègues (2001) ainsi que par Gilbert (2009) par le simple processus que la présence d'un supérieur hiérarchique ou d'un environnement favorisant l'autonomie de l'employé et lui fournissant du soutien lorsque nécessaire permettrait d'augmenter la perception d'autonomie, de compétence et d'affiliation de cet employé. Ainsi, la perception subjective d'être bien traité faciliterait la satisfaction des trois besoins.

Également, les résultats obtenus démontrent qu'une plus grande satisfaction de leurs besoins psychologiques amènerait les directeurs et directeurs adjoints à poser moins de comportements inadaptés au travail, ce qui est encore une fois cohérent avec les constats observés dans la littérature scientifique (Huang et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013). Les comportements étant causés par les expériences psychologiques (Deci et Ryan, 2011), un employé dont les besoins psychologiques seraient satisfaits démontrerait une moins grande tendance à exhiber des comportements plus négatifs au travail (Vansteenkiste et Ryan, 2013). Tel que conceptualisé par Kelloway et ses collègues (2010), les comportements inadaptés au travail peuvent être des moyens d'exprimer son insatisfaction quant à une situation. La satisfaction des trois besoins psychologiques amenant des niveaux plus élevés de bien-être d'une part et d'intégrité de l'autre (Ryan et Deci, 2017), les individus rapportant des hauts niveaux de satisfaction des besoins psychologiques seraient donc moins susceptibles de ressentir une insatisfaction quant à leur milieu de travail et seraient également moins susceptibles de poser des comportements de protestation si une telle insatisfaction se faisait sentir.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Finalement, les analyses effectuées ont démontré que la satisfaction des besoins psychologiques jouait un rôle de médiateur partiel dans la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Les comportements inadaptés au travail sont donc expliqués en partie par la satisfaction des besoins psychologiques découlant du climat organisationnel. Cette relation de médiation partielle (Preacher et Hayes, 2004) présente que le lien unissant le climat organisationnel aux comportements inadaptés au travail est légèrement diminué, mais toujours présent lorsque la variable de la satisfaction des besoins psychologiques est insérée dans l'équation. Il est à noter que, bien que l'effet de médiation partielle soit significatif, celui-ci reste de petite taille, avec un pourcentage additionnel de variance expliqué de seulement 3,1%. En outre, la variable dépendante étant davantage corrélée à la variable indépendante qu'à la variable médiatrice, cela réitère le fait que l'effet médiateur observé est somme toute assez mince et n'explique pas entièrement la relation entre les variables indépendante et dépendante.

Certaines pistes peuvent être empruntées afin d'expliquer ce résultat de médiation partielle. Hayes (2017) soutient d'abord que celles-ci sont généralement causées par des modèles mal spécifiés. Une mauvaise spécification d'un modèle est généralement la conséquence soit de l'omission d'une ou plusieurs variables, soit de la présence d'une ou plusieurs variables non-importantes dans le modèle (Rao, 1971). Bien que cette deuxième hypothèse semble moins plausible pour expliquer la relation de médiation partielle obtenue dans cette étude en raison du très faible nombre de variables utilisées, l'hypothèse voulant que certaines variables auraient pu être omises semble davantage plausible. En effet, bien que la littérature scientifique présente la satisfaction des besoins psychologiques comme une conséquence du climat organisationnel (Deci et al., 2001; Gilbert, 2009) et comme un antécédent des comportements inadaptés au travail

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

(Huang et al., 2017; Van den Broeck et al., 2016; Vansteenkiste et Ryan, 2013), il n'est pas mentionné qu'elle soit l'unique variable médiatrice potentielle de la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail (Blais et Brière, 2002; Urbanaviciute et al., 2018). En effet, aucune recension systématique de la littérature n'a été effectuée dans cette étude pour identifier l'ensemble des expériences psychologiques découlant du climat organisationnel et étant des antécédents aux comportements inadaptés au travail. Ainsi, certaines variables comme le stress au travail (Lazarus, 1995; Linzer et al., 2005; OIT, 2007; Spector et Fox, 2005) pourraient être ajoutées au modèle, ce qui permettrait potentiellement d'expliquer encore davantage la relation étudiée. Mentionnons toutefois que même l'obtention d'une relation de médiation complète n'aurait pas permis d'écarter la possibilité de la présence d'autres variables médiatrices dans cette relation (Hayes, 2017).

Bien que ce soit là l'hypothèse principale de Hayes (2017) pour expliquer les résultats de médiation partielle, l'auteur propose également d'autres facteurs pouvant influencer les résultats. Il souligne en effet que la taille de l'échantillon peut avoir un impact important sur l'obtention d'un résultat de médiation partielle plutôt que complète. Il soutient qu'un échantillon plus grand fournit davantage de chances de découvrir un effet partiel de médiation qu'un échantillon plus petit. Il est donc possible qu'un moins grand nombre de participants nous aurait permis d'obtenir une relation de médiation complète de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Vu la taille moyenne de l'échantillon utilisé pour cette étude, cette proposition apporte toutefois davantage une nuance plus qu'elle n'explique réellement le résultat obtenu.

Celui-ci reste néanmoins relativement cohérent avec la littérature scientifique dans le sens où la satisfaction des besoins psychologiques est confirmée comme étant l'un des médiateurs de

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

la relation unissant le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Il s'agit d'une expérience psychologique expliquant en partie le fait qu'un employé percevant évoluer dans un climat organisationnel plus positif ait moins tendance à poser des comportements inadaptés au travail.

### **Implications théoriques**

La présente recherche inclut plusieurs contributions significatives à l'avancement des connaissances scientifiques. D'abord, elle réitère le lien entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail en confirmant sa présence auprès d'une population de directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire.

Également, elle démontre un lien négatif entre la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail. Ce lien est significatif puisqu'il n'avait à notre connaissance jusqu'à présent pas été examiné, seule la frustration des besoins psychologiques (Van den Broeck et al., 2014) et la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation (Huang et al., 2017) ayant été étudiées avec les comportements inadaptés au travail. Différentes pistes de recherches futures pourront émaner de cette découverte.

De plus, la recherche a été effectuée auprès d'une population de dirigeants d'établissement scolaire québécois. L'étude de cette population est une contribution significative en soi, car elle développe les connaissances scientifiques auprès de celle-ci. La contribution est d'autant plus grande considérant que très peu d'études ont été menées auprès de cette population et que la recherche actuelle inclut également les directeurs adjoints, un groupe souvent délaissé (Durand, 2014). Par ailleurs, la population étudiée représentait près d'une centaine d'établissements, ce qui permet de mieux comprendre l'ampleur de la situation et d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur les établissements scolaires au Québec.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Enfin, la découverte d'une relation de médiation partielle de petite taille permet de postuler que d'autres variables psychologiques pourraient expliquer davantage la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Ainsi, le devis de recherche utilisé dans cette étude pourrait être répliqué en ajoutant à la satisfaction des besoins psychologiques d'autres construits psychologiques ou démographiques ayant des liens démontrés avec les deux variables étudiées, par exemple le stress au travail (Lazarus, 1995; Linzer et al., 2005; OIT, 2007; Spector et Fox, 2005).

### **Implications pratiques**

Dans la pratique, les contributions de la présente étude sont également multiples. D'abord, elles permettent d'identifier la satisfaction des besoins psychologiques comme un facteur additionnel d'intervention pour prémunir les directeurs et directeurs adjoints contre les comportements inadaptés au travail. En effet, le climat organisationnel peut être difficile à modifier, résultant d'abord d'une conception subjective (Brunet et Savoie, 2016; Jorde-Bloom, 1988). Cela est d'autant plus vrai dans le cas présent, où le système scolaire est vu comme une bureaucratie professionnelle de par sa décentralisation et sa standardisation axée sur les talents de ses employés, ce qui signifie que sa structure est inflexible et inadaptée aux changements (Mintzberg, 1989). Ainsi, l'identification d'une variable médiatrice dans la relation unissant le climat organisationnel aux comportements inadaptés au travail permettrait d'obtenir de nouveaux champs d'intervention pertinents dans ce domaine. À cet effet, les options d'intervention sur la satisfaction des besoins psychologiques sont nombreuses, que l'on passe par une modification des politiques de sélection de personnel, par des ateliers de formation ou par du soutien fourni aux dirigeants. Celles-ci pourraient potentiellement venir contrebalancer les effets d'un climat organisationnel moins positif, bien que cela n'ait pas été étudié dans la présente recherche.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Également, la confirmation du lien entre le climat organisationnel et les comportements inadaptes au travail pour les directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire invite les commissions scolaires à déployer des efforts soutenus pour s'efforcer de maintenir un bon climat organisationnel au sein des différents établissements qu'ils supervisent.

### **Limites de l'étude**

Bien que pertinente sur les plans pratique et théorique, la présente recherche comporte quelques limites. D'abord, la taille de l'échantillon ainsi que sa composition peuvent limiter la généralisation des résultats à d'autres populations que celle actuellement étudiée. En effet, au-delà même de la taille moyenne de l'échantillon, celui-ci étant majoritairement composé de femmes, ce qui correspond au contexte observé dans le domaine de l'éducation au Québec, la faible représentation masculine amène une sous-estimation de leurs perceptions.

Il est aussi à noter que les employés ayant une santé psychologique plus faible pourraient être moins représentés dans l'échantillon en raison d'absence possible du travail au moment de l'enquête pour cause d'arrêt de travail ou de congé de maladie.

Également, l'étendue des données sur la variable des comportements inadaptes au travail apparait comme étant plus restreinte, étant concentrée autour des deux premiers points d'ancrage de l'échelle de réponse. Cela peut constituer une possible limite à la présente étude, la variance étant donc plus faible pour cette variable. Cela peut être expliqué par une faible fréquence, voire l'absence de l'émission de ces comportements par les directeurs et directeurs adjoints sondés. Cette explication est d'ailleurs notamment soutenue par St-Sauveur et ses collègues (2004), qui expliquent la faible variance observée au sein de ce type de comportements par leur faible occurrence. Selon Durand (2014), cela peut aussi être expliqué par la nature plus sensible des questions se rapportant aux comportements inadaptes au travail, pouvant amener les participants

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

à y répondre de manière trompeuse, que ce soit par gêne ou par peur de conséquences. Cette dernière explication paraît toutefois légèrement moins plausible vu l'ampleur plus bénigne des comportements mesurés par l'échelle. En effet, les items retenus pour le questionnaire portent majoritairement sur le manque d'implication au travail, les comportements plus intenses étant généralement encore moins choisis par les répondants et présentant ainsi une variance encore plus faible que les items retenus.

Finalement, l'ensemble des instruments de mesure utilisés dans l'étude étaient des outils auto-rapportés, ce qui peut être considéré comme une autre limite. En effet, les données auto-rapportées peuvent être sensibles notamment aux biais de la variance commune et de la désirabilité sociale (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Les futurs travaux de recherche pourraient utiliser différentes approches pour minimiser ces biais, telles que de récolter les données à des moments différents ou par des méthodes différentes (Podsakoff et al., 2003).

### **Recherches futures**

Dans le but de poursuivre la démarche entreprise par la présente recherche, de futurs travaux visant à mesurer les comportements inadaptés au travail pourraient inclure différents devis. Dans cet ordre d'idées, un croisement des informations pourrait être une avenue intéressante. Notamment, pour une population de directeurs et directeurs adjoints, parmi les catégories de comportements inadaptés au travail de la typologie de Sackett (2002), l'absentéisme ainsi que les propos ou comportements inappropriés pourraient être par exemple récoltés auprès des subordonnés. L'obtention d'informations à partir de sources multiples pourrait compenser la sous-déclaration des participants quant à leur émission des comportements inadaptés au travail lorsque récolté uniquement de façon auto-rapportée (St-Sauveur et al., 2004).

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Une prochaine étude pourrait également se pencher sur l'impact de la frustration et de la satisfaction de chacun des trois besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Huang et ses collègues (2017) posent notamment que seule la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation aurait une influence directe sur les comportements inadaptés au travail. Également, une méta-analyse de Van den Broeck et ses collègues (2016) a démontré l'avantage lors de recherches sur la satisfaction des besoins psychologiques de ne pas en agréger la mesure, les trois besoins n'étant pas redondants et expliquant des portions uniques de variance. Quant à la frustration des besoins psychologiques, la force de son lien avec les comportements inadaptés au travail pourrait être encore plus importante que celle de la satisfaction des besoins psychologiques, cette dernière étant un meilleur prédicteur de conséquences favorables que d'absence de conséquences défavorables (Michel et Hargis, 2017). Ainsi, l'analyse de chacune de ces variables comme médiatrice de la relation étudiée pourrait potentiellement permettre d'identifier des relations de médiation plus fortes que celle trouvée dans la présente étude, où seule la satisfaction des besoins psychologiques comme construit agrégé était utilisée.

Tel que mentionné précédemment, d'autres variables au-delà des besoins psychologiques pourraient être ajoutées au modèle en tant que médiatrices de la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail. Comme il l'a été mentionné précédemment, le stress au travail pourrait très bien agir comme un médiateur encore plus puissant de cette relation que les besoins psychologiques. Notamment, le milieu de l'éducation en est un très stressant (OIT, 2007) et le stress au travail serait également lié dans la littérature scientifique au climat organisationnel (Linzer et al., 2005) et aux comportements inadaptés au travail (OIT, 2007; Spector et Fox, 2005), tout en étant considéré comme une expérience

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

psychologique (Lazarus, 1995). Recenser l'ensemble des construits psychologiques étant considérés dans la littérature scientifique comme des conséquences du climat organisationnel et des antécédents aux comportements inadapés au travail permettrait d'identifier d'autres variables médiatrices potentielles qui pourraient s'ajouter au modèle dans une prochaine étude.

Les études à venir pourront, par ailleurs, incorporer un aspect longitudinal afin d'observer la durée et la stabilité du rôle médiateur de la satisfaction et de la frustration des besoins psychologiques dans le temps. Ainsi, il sera possible d'apprécier les différents impacts et le développement de ces rôles dans la relation unissant le climat organisationnel et les comportements inadapés au travail.

### **Conclusion**

Ainsi, la présente recherche démontre que la satisfaction des besoins psychologiques des directeurs et directeurs adjoints d'établissement scolaire agit comme un médiateur partiel de la relation entre leur climat organisationnel et leur production de comportements inadapés au travail. La satisfaction de ces besoins devient dès lors une cible d'intervention pertinente dans toute démarche visant à diminuer la prévalence de comportements inadapés des membres de la direction en milieu scolaire. Cette étude ouvre également la porte à de nouvelles recherches examinant des mécanismes alternatifs agissant comme médiateurs dans la relation étudiée.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### Tableaux

Tableau I

*Moyennes, écarts-types et intercorrélations entre le climat organisationnel, la satisfaction des besoins psychologiques et les comportements inadaptés au travail*

	Moyenne	Écart-type	Climat organisationnel	Satisfaction des besoins psychologiques	Comportements inadaptés au travail
Climat organisationnel	4,237	0,901			
Satisfaction des besoins psychologiques	4,877	0,695	0,508*		
Comportements inadaptés au travail	1,443	0,386	-0,387*	-0,349*	

Note. \*  $p < ,001$

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Tableau II

*Effet médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques sur la relation entre le climat organisationnel et les comportements inadaptés au travail*

Effets directs et totaux	Coefficient	Erreur-type	Statistique <sup>⌘</sup>
$\beta_{YX}$	-0,3869	0,0607	-6,3770**
$\beta_{MX}$	0,5080	0,0567	8,9630**
$\beta_{YM.X}$	-0,2060	0,0693	-2,9733*
$\beta_{YX.M}$	-0,2823	0,0693	-4,0751**
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	-0,1046	0,0373	-2,8064*

Note. X : Climat organisationnel ; M : Satisfaction des besoins psychologiques ; Y : Comportements inadaptés au travail. ⌘ Les effets directs et totaux sont testés à l'aide d'un test-T et l'effet indirect (c.-à-d. le coefficient du test de Sobel) est testé avec une statistique Z.  
\*  $p < ,01$ , \*\*  $p < ,001$ .

Références

- Allison, D. G. (1997). Coping with stress in the principalship. *Journal of Educational Administration, 35*(1), 39-55.
- Anjum, M. A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 7*(3), 417-434.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management, 36*(2), 430-452.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51*(6), 1173.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349.
- Blais, M. R., & Brière, N. M. (2002). *On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace: Further evidence and generalization*. Récupéré le 10 juillet 2017 de <https://depot.erudit.org/id/000160dd>
- Blase, J., & Blase, J. (2002). The dark side of leadership: Teacher perspectives of principal mistreatment. *Educational Administration Quarterly, 38*(5), 671-727.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*(1), 54-61.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail: Au cœur de la dynamique organisationnelle*. Caen : Éditions EMS.
- Cattonar, B., Lessard, C., Blais, J. G., Larose, F., Riopel, M. C., Tardif, M., Bourque, J., & Wright, A. (2007). *Les directeurs et les directrices d'école au Canada : contexte, profil et travail. Enquêtes pancanadiennes auprès des directions et des enseignants d'écoles primaires et secondaires (2005-2006)*. Montréal : Chaire de recherche du Canada sur le personnel et les métiers de l'Éducation.
- Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(8), 1272-1288.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion, 39*(2), 216-236.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 30*(1), 1-12.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin, 112*(1), 155.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Combs, J., Edmonson, S. L., Jackson, S. H., & Greenville, N. C. (2009). Burnout among elementary school principals. *AASA Journal of Scholarship and Practice*, 5(4), 10-15.
- 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(1), 45-60.
- De Wet, C. (2010). The reasons for and the impact of principal-on-teacher bullying on the victims' private and professional lives. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1450-1459.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and well-being: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22(1), 17-22.
- De Fruyt, F., & Rolland, J. P. (2016). *Prévenir les comportements contreproductifs au travail*.  
Récupéré le 19 août 2017 de  
[https://www.ecpa.fr/uploaded/file/Rolland\\_DeFruyt\\_TD12.pdf](https://www.ecpa.fr/uploaded/file/Rolland_DeFruyt_TD12.pdf)

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Durand, J. C. (2013). *Questionnaire sur la santé psychologique des directeurs d'établissements scolaires au Québec : Analyses factorielles* (Rapport de recherche inédit). Université de Montréal.
- Durand, J. C. (2014). *L'émission des comportements inadaptés au travail : adaptation ou explication quant à la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Durand, J. C. & Brunet, L. (2014). *Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec* (Manuscrit non publié). Université de Montréal.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior, 59*(3), 291-309.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education, 5*(3), 229-251.
- Gagne, M. (2003). Autonomy support and need satisfaction in the motivation and well-being of gymnasts. *Journal of Applied Sport Psychology, 15*(4), 372-390.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management research, 3*(2), 1.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Gawlik, M. A. (2008). Breaking loose: Principal autonomy in charter and public schools. *Educational Policy*, 22(6), 783-804.
- Gilbert, M. H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentalisation et facteur organisationnels de développement* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Publications.
- Hiscox (2015). *The 2015 Hiscox Embezzlement Watchlist: A Snapshot of Employee Theft in the US*. Récupéré le 19 août 2018 de <https://www.hiscox.com/documents/brokers/2015%20Hiscox%20Embezzlement%20Watchlist.pdf>
- Huang, R. T., Sun, H. S., Hsiao, C. H., & Wang, C. W. (2017). Minimizing counterproductive work behaviors: the roles of self-determined motivation and perceived job insecurity in organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 15-26.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, 17(1), 5-32.
- Jorde-Bloom, P. (1988). Closing the gap: An analysis of teacher and administrator perceptions of organizational climate in the early childhood setting. *Teaching and Teacher Education*, 4(2), 111-120.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2013). The effect of organizational climate on counterproductive behaviors: An empirical study on the employees of manufacturing enterprises. *The Macrotheme Review*, 2(4), 144-160.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*(1), 18-25.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2<sup>e</sup> Édition)*. New York, NY: Guilford Press.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management, 35*(3), 634-717.
- Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : théorie de l'autodétermination et application. *Revue québécoise de psychologie, 21*, 281-304.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress: A handbook, 1* (pp. 3-14). Washington, DC: Taylor & Francis
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*(1), 41-52.
- Linzer, M., Manwell, L. B., Mundt, M., Williams, E., Maguire, A., McMurray, J., & Plane, M. B. (2005). Organizational climate, stress, and error in primary care: the MEMO study. *Advances in patient safety, 1*, 65-77.
- Ménard, J., Brunet, L., Savoie, A., Van Daele, A., & Flament, A. (2007). Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviations de production et de propriété. *Psychologie du Travail et des Organisations, 13*(1), 47-62.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Michel, J. S., & Hargis, M. B. (2017). What motivates deviant behavior in the workplace? An examination of the mechanisms by which procedural injustice affects deviance. *Motivation and Emotion, 41*(1), 51-68.
- Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In C. Bowman & D. C. Asch (Eds.), *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352). Palgrave: London.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D., & Ilgen, D. R. (2013). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Organisation internationale du travail (OIT). (2007). *Violence and stress in education workplaces*. Récupéré le 24 juillet 2017 de [http://www.ilo.org/sector/activities/topics/violence-and-stress/WCMS\\_161994/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/sector/activities/topics/violence-and-stress/WCMS_161994/lang--en/index.htm)
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology, 17*(1), 47-61.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879.
- Poirel, E. (2009). *Le stress professionnel des directions d'école au Québec: sources du stress, vécu émotionnel et ajustements*. (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, 36*(4), 717-731.
- Rao, P. (1971). Some notes on misspecification in multiple regressions. *The American Statistician, 25*(5), 37-39.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

- Roundy-Harter, A. (2010). *Principals and Self-Determination Theory (SDT): What trends are seen in levels of autonomy, competence, and relatedness?* (Doctoral dissertation). California Lutheran University.
- Roy, F. (1989). *Élaboration et validation d'un questionnaire sur le climat de travail*. (Dissertation doctorale inédite). Université de Montréal.
- Ryan, R.M. (1998). *Perception of Fundamental Needs Scale*. (Unpublished Scale). University of Rochester.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, NY: Guilford Publications.
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment, 10*(1-2), 5-11.
- Shanker, M. (2015). Organizational climate an antecedent to organizational commitment: An Empirical Study. *Aweshkar Research Journal, 19*(1). 81-94.
- Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology, 36*(4), 791-804.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology, 36*(1), 19-39.
- Smylie, M. A., Lazarus, V., & Brownlee-Conyers, J. (1996). Instructional outcomes of school-based participative decision making. *Educational evaluation and policy analysis, 18*(3), 181-198.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior:*

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

*Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington, DC: American Psychological Association.

St-Sauveur, C., Duval, M., Julien, D., Rioux, P., Savoie, A., & Brunet, L. (2004). Les meilleurs déterminants organisationnels des comportements antisociaux au travail (CAAT). *Revue québécoise de psychologie*.

Teclaw, R., Osatuke, K., Fishman, J., Moore, S. C., & Dyrenforth, S. (2014). Employee age and tenure within organizations: relationship to workplace satisfaction and workplace climate perceptions. *The health care manager*, 33(1), 4-19.

Turnipseed, D. L. (1988). An integrated, interactive model of organisational climate, culture and effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 9(5), 17-21.

Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2018). Qualitative job insecurity and turnover intention: The mediating role of basic psychological needs in public and private sectors. *Career Development International*, 23(3), 274-290.

Van den Broeck, A., Sulea, C., Vander Elst, T., Fischmann, G., Iliescu, D., & De Witte, H. (2014). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526-547.

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

Walker, A., & Kwan, P. (2009). Linking professional, school, demographic, and motivational factors to desire for principalship. *Educational Administration Quarterly*, 45(4), 590-615.

Whitaker, K. S. (1999). Principal role changes and implications for Principalship candidates. *International Journal of Educational Reform*, 8(4), 352-364.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### Annexe A : Les instruments

#### Instrument de mesure du climat organisationnel

1	2	3	4	5	6
Tout à fait en désaccord	Assez fortement en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu d'accord	Assez fortement d'accord	Tout à fait d'accord

Ces énoncés concernent la façon dont vous êtes traités et/ou gérés par votre Commission Scolaire (CS). En général :

1. Vous êtes traité avec respect et dignité.
2. Vous êtes libre d'utiliser vos compétences comme bon vous semble.
3. Vous pouvez développer votre potentiel au travail.
4. Vous avez la marge de manoeuvre nécessaire pour faire votre travail.
5. On vous offre la possibilité de vous perfectionner.
6. Vous comptez pour la CS.
7. On vous incite à prendre des décisions lorsque cela vous concerne.
8. Votre travail actuel vous permet de développer vos talents.
9. Votre contribution est reconnue.
10. Vous êtes libre d'exécuter votre travail selon votre jugement.
11. On vous donne l'occasion d'utiliser pleinement vos habiletés.
12. Vous vous sentez valorisé à la CS.
13. Votre travail actuel est une source d'épanouissement.
14. Vos droits comme cadre sont considérés à la CS.
15. Vous pouvez poursuivre les objectifs de performance que vous souhaitez.
16. Des commentaires positifs sont utilisés pour vous inciter à travailler.
17. Vous êtes libre d'agir à votre guise.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### Instrument de mesure de la satisfaction des besoins psychologiques

1	2	3	4	5	6
Tout à fait en désaccord	Assez fortement en désaccord	Un peu en désaccord	Un peu d'accord	Assez fortement d'accord	Tout à fait d'accord

Indiquez jusqu'à quel point vous êtes en accord avec ces énoncés.

1. Mon travail me permet de prendre des décisions.
2. Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes dans mon travail.
3. Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.
4. Au travail, je me sens libre d'exécuter mes tâches à ma façon.
5. Je peux faire mon travail efficacement.
6. J'ai les capacités pour bien faire mon travail.
7. Je me sens compétent à mon travail.
8. Je suis capable de résoudre des problèmes relatifs à mon travail.
9. Je réussis bien dans mon travail.

Avec les personnes qui m'entourent quotidiennement dans mon milieu de travail, je me sens...

10. ...compris.
11. ...écouté.
12. ...en confiance avec eux.
13. ...comme un ami pour eux.

## COMPORTEMENTS INADAPTÉS : UNE QUESTION DE CLIMAT?

### Instrument de mesure des comportements inadaptés au travail

1	2	3	4	5
Pas du tout / jamais	Un peu / rarement	Plus qu'à l'occasion	Assez souvent	Toujours / régulièrement

Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de :

1. Faire le strict minimum.
2. M'efforcer de passer inaperçu.
3. Éviter les controverses ou les débats publics.
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire.
7. Bâcler le travail à faire.
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent.
9. M'absenter du travail à la moindre occasion.
10. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.
11. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.
12. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.