



**Université de Montréal**

**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**

**par Jean-Christophe Durand**

**Département de psychologie  
Faculté des arts et des sciences**

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (Ph. D.) en psychologie  
option psychologie du travail et des organisations

mai 2014

© Jean-Christophe Durand, 2014

## Résumé

La présente thèse de doctorat porte sur la relation entre la perception de la justice organisationnelle, l'émission de comportements inadaptés au travail et la santé psychologique des individus au travail. En plus de développer un outil de mesure des comportements inadaptés au travail et d'entreprendre un processus de validation de celui-ci, le présent travail propose que les comportements inadaptés au travail puissent occuper un rôle soit protecteur ou explicatif dans la relation qui unit la perception de la justice organisationnelle avec la santé psychologique des individus au travail. Au sein de cette thèse, le premier article recense la documentation scientifique quant aux variables de la perception de la justice organisationnelle, de l'émission des comportements inadaptés au travail et de la santé psychologique des individus au travail, ainsi que les liens qui unissent ces variables. Aussi, les modèles conceptuels des rôles modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail sont proposés au sein de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail. Le deuxième article a pour objectif de développer un outil de mesure des comportements inadaptés au travail et de tester ses propriétés psychométriques. Ainsi, des analyses statistiques exploratoires et confirmatoires ont été effectuées. Afin d'appuyer la valeur critériée de l'outil proposé, une analyse corrélationnelle a été réalisée avec le critère de l'adaptation. Certaines valeurs psychométriques de l'outil sont validées par les résultats obtenus. Le troisième article examine empiriquement les modèles conceptuels des rôles anticipés des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique

des individus au travail. La perception de la justice organisationnelle a été vue sous les composantes distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle. De son côté, la santé psychologique des individus a été observée par le biais des éléments du bien-être et de la détresse psychologique au travail. Les différentes analyses de régressions multiples hiérarchiques ont permis d'observer l'absence du rôle modérateur des comportements inadaptés au travail. Pour sa part, l'utilisation du test de Sobel a démontré la présence du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans certaines relations. Plus exactement, celles-ci sont la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique au travail, la relation entre la justice interpersonnelle et la détresse psychologique au travail, ainsi que la relation entre la justice distributive et la détresse psychologique au travail. Finalement, la conclusion de la thèse présente une synthèse des résultats et expose les limites et pistes de recherches futures.

**Mots clés :** santé psychologique des individus au travail ; bien-être psychologique au travail ; détresse psychologique au travail ; justice organisationnelle ; comportements inadaptés au travail ; développement d'un outil de mesure ; analyses statistiques de médiation, analyses statistiques de modération.

## **Abstract**

The present doctoral thesis treats of the relation between perception of organizational justice, emission of misbehaviours at work, and individuals' psychological health at work. In addition to developing and undertaking a validation process for a measuring scale of misbehaviours at work, the present thesis proposes that these behaviours may occupy either a protective or an explicative role in the relationship that unites the perception of organizational justice with individuals' psychological health at work. Within the thesis, the first article lists scientific literature concerning the perception of organizational justice, the emission of misbehaviours at work, and individuals' psychological health at work. This article also includes a revue of links that unite the variables presently at study. Following this review, two conceptual models about possible roles played by misbehaviours at work in the relationship between perception of organizational justice and individuals' psychological health at work are developed. More precisely, these models are conceptualisation of the moderating and mediating roles of inadequate work behaviours. The second article's goal is the development of a measuring scale for misbehaviours at work and testing its psychometric proprieties. In this context, exploratory and confirmatory statistical analyses were made. Also, in order to support the criterion value of the proposed tool, a correlation analysis was made with the criteria of adaptation. The results showed that certain psychometric values were validated. The third article empirically examines the conceptual models developed about the possible roles played by misbehaviours at work in the relationship between perception of organizational justice and individuals'

psychological health at work. Organisational justice perception was analysed under distributive, procedural, informational and interpersonal components. As for individuals' psychological health at work, it was observed through the psychological well-being and distress elements. The different multiple hierarchical regression analyses helped observe the absence of a moderator role for misbehaviours at work. Using the Sobel test showed the presence of a mediator role for misbehaviours at work in the relationship between the interpersonal organizational justice component and well-being, as well as psychological distress at work. This same test highlighted the mediator role of misbehaviours at work in the relationship between the distributive component of organizational justice and the psychological distress at work of individuals. Finally, the conclusion of this thesis presents a synthesis of the results and highlights the limits and future research ideas.

**Keywords :** individuals' psychological health at work ; psychological well-being at work ; psychological distress at work ; organizational justice ; misbehaviours at work ; measuring scale development ; mediation statistical analysis ; moderation statistical analysis ; Psychology – Industrial \ Psychologie industrielle.

# Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>i</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>ix</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>xi</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
Présentation des articles.....	3
Références.....	6
<b>Les comportements inadaptés au travail : élaboration de la modélisation de rôles dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail .....</b>	<b>10</b>
Accord des coauteurs.....	11
Résumé.....	12
Portrait de la situation.....	13
Conceptualisation de la santé psychologique au travail .....	17
Déterminants de la santé psychologique au travail.....	20
Justice organisationnelle.....	23
Comportements inadaptés au travail.....	30
Ressemblances et différences entre le «coping» et les mécanismes de défense.....	41
Visions du « coping ».....	43
Fonctions du « coping ».....	44
Types de « coping ».....	45
Modèles de recherche proposés.....	47
Références.....	52

<b>Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec .....</b>	<b>89</b>
Accord des coauteurs .....	90
Résumé.....	91
Problématique .....	92
Fondements théoriques .....	94
Comportements inadaptés au travail.....	94
Impacts des comportements inadaptés au travail.....	96
Outils de mesure des comportements néfastes au travail .....	97
Objectifs.....	100
Population .....	100
Hypothèse de recherche .....	102
Méthode .....	103
Participants.....	103
Déroulement.....	104
Mesure des comportements inadaptés au travail .....	105
Mesure des comportements d'adaptation au travail .....	106
Résultats.....	107
Analyses préliminaires.....	107
Analyses principales .....	110
Discussion.....	119
Implications pour le développement de l'instrument de mesure .....	120
Implications théoriques.....	125
Implications pratiques.....	127

Limites de l'étude .....	128
Recherches futures .....	129
Références.....	131
Annexe 1 : Échelle de mesure des comportements d'adaptation au travail.....	149
<b>Étude des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail .....</b>	<b>152</b>
Accord des coauteurs .....	153
Résumé.....	154
Problématique .....	155
Élaboration de la revue de la documentation.....	159
Santé psychologique .....	159
Justice organisationnelle.....	161
Comportements inadaptés au travail.....	164
Liens complémentaires entre les variables à l'étude .....	166
Théorie du « coping ».....	168
Autres mécanismes des comportements inadaptés au travail .....	170
Présente étude .....	172
Population étudiée.....	173
Méthode .....	184
Participants.....	184
Procédure .....	185
Instruments.....	186
Résultats.....	189

Analyses préliminaires.....	189
Analyses principales .....	191
Discussion.....	199
Implications théoriques.....	207
Implications pratiques.....	208
Limites de l'étude .....	210
Recherches futures.....	214
Références.....	216
Annexe 1 : Questionnaire complet administré aux directions d'établissements scolaires .....	246
Annexe 2 : Échelle de mesure des comportements inadaptés au travail .....	265
<b>Conclusion .....</b>	<b>266</b>
Modélisation des questions de recherche.....	266
Contexte de l'étude .....	267
Résultats.....	268
Contributions .....	271
Limites .....	273
Pistes de recherches futures.....	274
Références.....	276

# Liste des tableaux

## **Élaboration de la modélisation du rôle des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail**

Tableau I. <i>Recension des différentes définitions de la santé globale et psychologique.</i> .....	76
Tableau II. <i>Recension des différents outils de mesure de la santé psychologique</i> .....	81

## **Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec**

Tableau I <i>Résumé des coefficients de saturation pour la solution en trois facteurs avec rotation Varimax pour l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail</i> .....	142
Tableau II <i>Résumé des coefficients de saturation pour la solution à un facteur avec rotation Varimax pour l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail</i> .....	144
Tableau III <i>Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le modèle de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail</i> .....	145
Tableau IV <i>Items de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail</i> .....	146
Tableau V <i>Moyennes, écarts-types (É. T.) et intercorrélations entre les dimensions des comportements inadaptés au travail et les critères</i> .....	147
Tableau VI <i>Items révisés de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail</i> .....	148

## **Étude des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail**

Tableau I <i>Moyennes, écarts-types et intercorrélations entre les dimensions des comportements inadaptés au travail et les critères</i> .....	231
Tableau II <i>Sommaire des analyses de régressions multiples hiérarchiques de l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail dans les relations entre les aspects de la justice organisationnelle et les dimensions du bien-être psychologique des individus au travail (N= 232)</i> .....	232

Tableau III <i>Sommaire des analyses de régressions multiples hiérarchiques de l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail dans les relations entre les aspects de la justice organisationnelle et les dimensions de la détresse psychologique des individus au travail (N= 232)</i> .....	234
Tableau IV <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique au travail</i> .....	236
Tableau V <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et la détresse psychologique au travail</i> .....	237
Tableau VI <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et détresse psychologique au travail</i> .....	238
Tableau VII <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et l'implication au travail</i> .....	239
Tableau VIII <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et l'harmonie au travail</i> .....	240
Tableau IX <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et irritabilité/agressivité</i> .....	241
Tableau X <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et anxiété/dépression</i> .....	242
Tableau XI <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et désengagement</i> .....	243
Tableau XII <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et l'irritabilité/agressivité</i> .....	244
Tableau XIII <i>Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et désengagement</i> .....	245

## Liste des figures

### **Élaboration de la modélisation du rôle des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail**

Figure 1 *Modélisation du rôle modérateur des comportements inadaptés au travail sur la relation de la perception de la justice organisationnelle et le niveau de bien-être, ainsi que la détresse psychologique des individus au travail*..... 87

Figure 2 *Modélisation du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la perception de la justice organisationnelle et le bien-être, ainsi que la détresse psychologique des individus au travail*..... 88

### **Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec**

Figure 1 *Représentation de la modélisation des comportements inadaptés au travail*..... 150

Figure 2 *Modélisation de l'équation structurelle de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*..... 151

Quoi que tu rêves d'entreprendre, commence-le. L'audace a du génie, du pouvoir, de  
la magie.

Johann Wolfgang von Goethe

Il ne faut pas penser à l'objectif à atteindre, il faut seulement penser à avancer. C'est  
ainsi, à force d'avancer, qu'on atteint ou qu'on double ses objectifs sans même sans  
apercevoir.

Bernard Werber

Un grand sacrifice est aisé, mais ce sont les petits sacrifices continuels qui sont durs.

Johann Wolfgang Von Goethe

*À Jeanne*

## Remerciements

Je tiens à remercier tout premièrement mon directeur de thèse, M. Luc Brunet, pour son soutien constant, ses bons mots, ses encouragements, mais surtout pour sa présence et sa confiance. Merci de votre aide, de votre côté si humain et de votre humour qui a si souvent permis d'alléger les choses. Encore merci de votre générosité. Je désire remercier également M. André Savoie pour ses judicieux et précieux conseils. Vous avez su me guider tel que je suis. Merci.

Je tiens à remercier au même niveau mes amis, et ce, tout spécialement pour leur soutien. Particulièrement, je désire remercier Simon Grenier et Maryline Pigeon pour leur soutien et leur accompagnement si précieux. Merci à Marie Malo pour sa présence, sa perspicacité, sa rigueur, sa patience, et son authenticité. Un merci démesuré à Maryse Brien pour son réconfort, son humour et son amitié. Merci à Dominic Lapointe pour son aide et son amour des bonnes choses. Merci également à Mathieu Forget pour sa complicité et son amitié; à Karine Savaria pour sa présence lors des séances de rédaction; à Geneviève Beaulieu pour son aide, son soutien et ses encouragements; à GUDU pour son humour si noir; à Émilie Lapointe pour sa grande écoute; à Denis Lajoie pour son aide et pour avoir redonné vie aux plantes du labo; à Louis-Pierre Sarasin pour mon premier totem; à Philippe Longpré pour ses conseils; à Katia Nelson pour sa rigueur, sa joie de vivre et pour avoir été un modèle; à Caro Hass pour son effervescence et toutes les joies qu'elle m'a fait vivre; à Julie Lepage pour ses bons encouragements; à Frédérique-Emmanuelle Lessard pour son aide et sa grande disponibilité, et à Hélène Essiembre pour sa très grande générosité.

Au même titre, merci à Bob pour les marches en forêt et les promenades avec les chiens. Merci pour les moments de silence et les discussions. Merci d'être là. Merci à Jean-Pi d'avoir pris si soin de notre amitié. Merci à Alex Bédard pour son soutien, ses suivis et ses multiples encouragements. Merci à Alex Adam pour ses invitations à des dimanches de football juste entre gars. Merci à Alain Saint-Jacques pour sa compagnie lors de nos sorties encore une fois entre gars.

Je remercie sincèrement mes parents pour leur soutien moral et leurs encouragements. Merci à mon père pour son enseignement de la rigueur et de la discipline, surtout dans les choses les plus difficiles. Merci à ma mère de m'avoir enseigné l'amour de l'autre. Merci à ma sœur pour ses bons mots et pour avoir tracé la voie. Merci à Olivier de m'avoir fait redécouvrir la musique. Merci à Benjamin pour les plus beaux regards et sourires du monde.

Je désire aussi exprimer ma grande reconnaissance envers Mathieu Guénette pour ses précieux conseils et son amour de l'humain. Je veux remercier Pierre Bureau pour son ouverture d'esprit et sa vision des choses. Celles-ci ont largement aidé à mon premier pas dans ce projet. Un immense merci à mes trois marraines : Diane Côté pour sa passion, son accueil et son immense générosité; Michèle Ragault pour son style, sa rigueur et sa générosité, Maryse Gagnon pour son aide, son ouverture et sa bienveillance. Un merci spécial à Jean-François Denis pour l'accueil et les connaissances incroyables. Un autre merci tout spécial à Josée Mailhot et Mélanie Paquette pour l'aide si précieuse. Je veux également remercier profondément Andrée Lalonde pour sa générosité et sa grande compréhension.

Finalement, je tiens à remercier le plus spécialement possible et le plus sincèrement Anne Bellavance. Merci pour ton soutien moral, affectif, financier et tout ce que je ne saurais écrire. Je te remercie pour tous tes «T'sais j'suis là!». Merci d'avoir fait le chemin avec moi, et ce, sans jamais nous avoir quittés de vue. Merci du fond du cœur. Tu es une vraie perle rare.

Je reconnais le soutien financier du Programme de bourses Fonds commémoratif Louise-Montpetit-Morrisseau et celui du Programme de bourses de recherche aux étudiants dans le domaine de la santé des IRSC.

# Introduction

De nos jours, la promotion de la santé psychologique au travail peut être considérée comme une préoccupation de premier niveau. D'ailleurs, le thème principal de la 43e édition du Forum économique de Davos abordait l'enjeu du bien-être au travail. Au Québec, des firmes spécialisées en développement organisationnel et en management déploient de nouvelles gammes de services en lien avec cette réalité du milieu du travail. Des groupes de recherches et d'intervention, tels que le Groupe Entreprises en Santé se mobilisent aussi autour de la question. Aussi, plusieurs ouvrages et revues grand public se sont dévoués à la question. Une simple visite sur un moteur de recherche Internet permet de recenser plusieurs millions de documents et de pages Web consacrées à ce phénomène.

Par ailleurs, le monde des affaires semble s'intéresser à ce phénomène. Une des raisons de cette attention peut être l'ampleur des impacts sur les plans économique et humain. En effet, au Canada, les coûts annuels reliés à la santé psychologique au travail sont en pleine explosion. Ceux-ci se chiffrent annuellement entre 14 et 51 milliards de dollars (Lim, Jacobs, Ohinmaa, Schopflocher, & Dewa, 2008; Sroujian, 2003; Stephens & Joubert, 2001; Towers & Watson, 2011). De plus, selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) (2001), la dépression serait la deuxième cause d'invalidité dans le monde. De surcroît, le milieu de travail est l'un des éléments les plus importants qui ébranle et bouleverse la santé psychologique des individus (OMS, 2005).

Dans les dernières décennies, plusieurs travaux de recherche ont abordé la question de la santé psychologique des individus au travail, et ce, sous différents

angles (p. ex. Dana & Griffin, 1999; Darr & Johns, 2008; Holt, 1993; Kuoppala, Lamminpää & Husman, 2008; Sparks, Faragher & Cooper, 2001; Van Derdoef & Maes, 1999). Généralement, ces travaux ont servi à identifier les sources de stress au travail, les impacts de ceux-ci sur différentes composantes individuelles et organisationnelles, ainsi que les éléments de prévention à mettre en place. Dans cet ordre d'idées, certains travaux ont porté sur les conséquences négatives des éléments nuisibles au travail envers la santé psychologique des individus; les comportements néfastes au travail en sont un exemple (p. ex. Dehue, Bolman, Völlink, & Pouwelse, 2012; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002).

Cependant, bien qu'existantes (p. ex. Allen & Greenberg, 1980; Krischer, Penney, & Hunter, 2010), plus rares sont les recherches qui ont tenté d'établir un lien entre ces comportements néfastes au travail et les possibles conséquences positives envers la santé psychologique des individus.

Face à cet écart, le présent exercice de recherche veut examiner les rôles des comportements inadaptés au travail en tant que stratégies mises en place par les individus, afin de se préserver des effets négatifs des éléments de stress au travail. Plusieurs contributions théoriques et pratiques découlent de cet exercice. Une de celles-ci est la conceptualisation de modèles, où l'émission de comportements inadaptés peut protéger ou expliquer la santé psychologique des individus au travail, lors de situations jugées injustes. La vérification empirique de ces modèles, ainsi que le développement de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail sont d'autres contributions du présent exercice. De même, des apports pertinents se

situent sur le plan de la présentation de solutions de gestion, ainsi que de l'identification de pratiques à valeur ajoutée pour les organisations.

## **Présentation des articles**

S'inscrivant dans le champ de la psychologie du travail et des organisations, la présente thèse est composée de trois articles scientifiques. Cette structure répond aux objectifs de cet exercice doctoral. Par ailleurs, celle-ci représente un cheminement de réflexion logique quant à la présentation du sujet et des variables à l'étude.

Les objectifs de cette recherche doctorale sont de modéliser les possibles rôles des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail. Un premier article scientifique théorique intitulé : «Les comportements inadaptés au travail : élaboration de la modélisation de rôles dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail» est proposé en guise d'amorce de la thèse. Celui-ci présente et définit les différentes variables à l'étude. Il détaille également les impacts négatifs, tant sur les individus que sur les organisations, d'une mauvaise santé psychologique. De plus, cet article couvre la disposition de la justice organisationnelle, comme antécédent de la santé psychologique des individus au travail, et les liens entre les variables étudiées. Il se termine par la présentation de deux modèles qui dépeignent des possibles rôles des comportements inadaptés au travail au sein de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et de la santé psychologique au travail. Ceux-ci permettent

d'explorer des stratégies permettant aux individus de préserver leur intégrité au travail en présence d'éléments de stress.

Par la suite, un article scientifique empirique, intitulé : « Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec », est proposé. Celui-ci présente le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail. Cet outil a été développé, puis testé auprès de 232 directions d'établissements scolaires. Des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires ont permis d'observer les différentes propriétés psychométriques de celui-ci. Il est possible de remarquer que les différents items de cet outil se regroupent autour d'un unique concept. De plus, bien qu'il soit constaté que certaines propriétés psychométriques ne rencontrent pas les postulats de base énoncés, d'autres, tels que le coefficient de l'alpha de Cronbach, se montrent conformes aux standards généralement acceptés dans la documentation scientifique. Par ailleurs, le pourcentage de variance expliqué démontre une certaine cohérence de l'outil de mesure quant au phénomène à être mesuré. À la lumière de ces résultats, des propositions quant à la formulation de certains items sont faites. De nouveaux items sont aussi suggérés.

Finalement, un autre article scientifique empirique est présenté. Celui-ci s'intitule : « Étude des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail ». S'appuyant sur la théorie du « *coping* » (Lazarus & Folkman, 1984) et le modèle stress/émotions/comportements contreproductifs au travail (traduction libre de *stress/emotion/CWB*) proposé par Spector (1998) et Spector et Fox (2002),

les rôles modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail y sont mesurés. Bien que le rôle modérateur des comportements inadaptés au travail n'a pu être statistiquement démontré, celui du rôle médiateur a pu l'être dans certaines relations. Des pistes d'explications sont empruntées afin d'amener un éclairage sur les résultats trouvés. La dépense d'énergie émotionnelle, l'environnement de travail de la population étudiée, tout comme le phénomène de la protestation quant à des injustices perçues sont des exemples.

À la suite de ces différentes parties, une conclusion propose un sommaire de la démarche de recherche et de la rédaction de la thèse. Cette conclusion fait la synthèse des résultats et des constats observés. Les principales contributions, tant théoriques que pratiques, sont également développées. Finalement, les limites et avenues futures de recherches touchant ce sujet sont présentées.

## Références

- Allen, V. L., & Greenberger, D. B. (1980). Destruction and perceived control. Dans A. Baum & J. E. Singer (dir.), *Applications of personal control* (p. 85–109). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Darr, W., & Johns, G. (2008). Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 293–318.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management, 19*(3), 175–197. doi:10.1037/a0028969
- Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. CRC Press.
- Forum économique mondial. (2013). *Health to be Cornerstone of Annual Meeting 2013 Agenda*. Repéré à <http://www.weforum.org/news/health-be-cornerstone-annual-meeting-2013-agenda>.
- Groupe Entreprises en Santé. (2013). *Mission, vision et valeurs*. Repéré à <http://www.groupeentreprisesensante.com/fr/>.
- Holt, R. R. (1993). Occupational stress. Dans L. Goldberg & S. Breznitz (dir.), *Handbook of stress. Theoretical and clinical aspects* (2<sup>ième</sup> édition), (pp. 342-367). New York, NY: Free Press.

- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2), 154–166. doi:10.1037/a0018349
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences—A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(11), 1216-1227. doi: 10.1097/JOM.0b013e31818dbf92
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer.
- Lim, K.-L., Jacobs, P., Ohinmaa, A., Schopflocher, D., & Dewa, C. (2008). A new population-based measure of the economic burden of mental illness in Canada, *Chronic diseases in Canada, 28*(3), 92-98.
- Mikkelsen, E., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology, 43*(5), 397–405.
- Organisation mondiale de la Santé. (2001). Rapport sur la santé dans le monde 2001 « La santé mentale : nouvelle conception, nouveaux espoirs » (Publication no ISBN 92 4 256201 7). Repéré à URL <http://www.who.int/whr/2001/fr/>.
- Organisation mondiale de la Santé (2005). Santé mentale et vie professionnelle : Relever le défis, trouver des solutions. Conférence ministérielle européenne de l’OMS sur la santé mentale. Helsinki, Finlande.

- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489–509.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. Dans C. L. Cooper (dir.), *Theories of organizational stress* (pp. 153–169). Oxford, England: Oxford University Press.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). The economic burden of mental health problems in Canada. *Chronic Diseases in Canada*, 22, 18-23.
- Sroujian, C. (2003). Mental health is the number one cause of disability in Canada. *Insurance Journal*, 8.
- Tower & Watson. (2011). *Pathway to health and productivity 2011/2012 Staying@Work™ survey report* (Publication no TW-NA-2011-19283). Repéré à URL <http://www.towerswatson.com/united-states/research/6031>.
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. doi:10.1080/026783799296084
- Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1)63–69.

Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: A cyclical model of burnout and vulnerability to aggression. *Work & Stress*, 16(4), 302–315.  
doi:10.1080/0267837021000058650

**Les comportements inadaptés au travail :  
élaboration de la modélisation de rôles dans la  
relation entre la perception de la justice  
organisationnelle et la santé psychologique des  
individus au travail**

Jean-Christophe Durand et Luc Brunet

Université de Montréal

## **Accord des coauteurs**

### **Identification de l'étudiant et du programme**

*Nom de l'étudiant* : Jean-Christophe Durand

*Programme* : Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

### **Description de l'article**

Durand, J-C. & Brunet, L. (2014). *Les comportements inadaptés au travail : élaboration de la modélisation de rôles dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail*. Manuscrit non publié, Université de Montréal.

L'article sera soumis à la revue *Psychologie du Travail et des Organisations*

### **Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant**

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Christophe Durand inclue cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre «Les comportements inadaptés au travail : Développement d'un outil de mesure et analyse des rôles modérateur et médiateur au cœur de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail».

---

Luc Brunet

Signature

Date

## **Résumé**

Cet article à portée théorique se veut une recension de la documentation scientifique quant aux variables proposées à l'étude. La justice organisationnelle et ses différentes composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle, ainsi que les comportements inadaptés au travail y sont détaillés, et ce, en lien avec la variable maîtresse de la santé psychologique des individus au travail. De cette revue de la documentation scientifique émergent deux modèles quant à de possibles rôles modérateur et médiateur joués par les comportements inadaptés au travail.

**Mots clés :** Rôles des comportements inadaptés au travail, modélisation, justice organisationnelle, santé psychologique des individus au travail.

## **Portrait de la situation**

Mondialement au sein des organisations, les problématiques de santé psychologique des individus ont une contribution déterminante quant au fardeau des maladies et des invalidités (Harnois & Gabriel, 2000). Selon Harnois et Gabriel (2000), la santé psychologique au travail et ses impacts ont trop longtemps été sous-estimés. Cependant, un intérêt grandissant des médias, des organisations et des chercheurs universitaires est actuellement observé quant à cette problématique. Cet intérêt peut, en partie, s'expliquer par l'étendue des conséquences négatives sur les individus et les organisations. Par exemple, le niveau de santé psychologique, par la présence du stress au travail, a des impacts négatifs sur la santé physique des individus (Cohen & Williamson, 1991; Ganster & Rosen, 2013). Stephens et Joubert (2001) rapportent une relation entre la dépression et les problèmes de santé, ainsi qu'une connexion entre la détresse et les problématiques de santé physique. Par ailleurs, les problèmes de santé mentale au travail contribuent aux accidents au travail, ainsi qu'aux taux de maladies, d'absentéisme et de roulement (Brun, 2003a; Harnois & Gabriel, 2000; ministère de la Santé et des Services Sociaux du Québec (MSSS), 2013). Ces problématiques peuvent aussi entraver la performance et le rendement des individus au travail (Motowidlo, Packard & Manning, 1986; Park, 2007; Pflanz & Ogle, 2006).

Dans cet ordre d'idées, le milieu de travail semble être un facteur important de ce qui nuit à la santé psychologique des individus. Au Québec, l'environnement de travail est reconnu comme étant une source importante de stress qui peut engendrer de la souffrance et des déceptions (MSSS, 2013). Les troubles mentaux

les plus fréquents chez les travailleurs québécois sont les problèmes anxieux, la dépression, les pensées suicidaires et l'épuisement professionnel (MSSS, 2013). Au Québec, de 2007 à 2010 inclusivement, 11 487 demandes relatives à des lésions attribuables au stress en milieu de travail ont été formulées (Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), 2012). Ces réclamations étaient entre autres choses dues au stress lié à la tâche et à l'organisation du travail. Par ailleurs, 27 % des indemnisations au travail sont causées par les problèmes de santé psychologique, ce qui en fait la première cause de compensations (Brun, 2003a).

Au sein des pays industrialisés, entre 20 % et 25 % des travailleurs rapportent un niveau élevé de détresse psychologique (Vinet, 2004). Au Québec seulement, les problématiques de santé mentale seraient la cause de 30 % à 50 % des absences de longue durée des travailleurs (Vinet, 2004). Dans cet ordre d'idées, l'augmentation de l'absentéisme des travailleurs serait principalement causée par les problématiques de santé mentale (Brun, 2003a). L'ampleur de la problématique est telle que près de 500 000 Canadiens s'absentent chaque semaine du travail, et ce, relativement à des problèmes de santé psychologique au travail (Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (CGSST), 2013). Ces problématiques sont la première cause d'incapacité au travail au Canada (CGSST, 2013).

Par ailleurs, 20 % des travailleurs américains auront une problématique de santé mentale au cours de leur vie (Harnois & Gabriel, 2000). En ce sens, la dépression est l'une des problématiques les plus courantes chez les travailleurs adultes aux États-Unis (Harnois & Gabriel, 2000). Les impacts et les problématiques

liées à la santé psychologique des individus au travail sont tout aussi présents chez nos cousins européens. Au Royaume-Uni, il est estimé que de 15 % à 30 % des travailleurs auront des problématiques de santé mentale au cours de leur carrière (Harnois & Gabriel, 2000). Également, l'Union européenne reconnaît que 20 % de la population des travailleurs est aux prises avec des problématiques de santé mentale (Harnois & Gabriel, 2000).

En plus des impacts négatifs sur les individus, la santé psychologique au travail est liée à d'importantes pertes économiques et de productivité organisationnelle (Danna & Griffin, 1999; Foucher, 2004; Stephens & Joubert, 2001; Towers Watson, 2011). Plus exactement, le fardeau financier annuel lié aux problèmes de santé mentale au Québec est estimé à 4 milliards de dollars (Vinet, 2004). Au Canada, ces charges financières représentent plusieurs dizaines de milliards de dollars annuellement (Stephens & Joubert, 2001). Plus exactement, les coûts associés au manque de productivité et aux problématiques de santé des travailleurs représentent 17 % de la masse salariale des entreprises (Towers Watson, 2011). Ce pourcentage inclut une augmentation de 8 % depuis 2009 (Towers Watson, 2011). Qui plus est, les coûts associés au remplacement des employés absents pour cause de santé mentale ont également doublé depuis 2009 (Towers Watson, 2011). Ils totalisent 2,4 % de la masse salariale des entreprises (Towers Watson, 2011).

Aux États-Unis, ces mêmes dépenses ont explosé de 50 % depuis 2009 (Towers Watson, 2011). Par ailleurs, les coûts associés à la perte de productivité et aux problématiques de santé psychologique des travailleurs s'élèvent à 27 % de la

masse salariale des entreprises, soit une augmentation de 22 % depuis 2005. En deux ans, ces coûts ont bondi de 70 % (Towers Watson, 2011). De plus, on évalue une perte de 200 millions de journées de travail annuellement aux États-Unis en lien avec les problématiques de santé mentale (Harnois & Gabriel, 2000; Vinet, 2004). Toujours chez nos voisins du Sud, il est estimé que les coûts reliés à la dépression se chiffrent annuellement entre 30 et 44 milliards de dollars et ceux rattachés au stress au travail à environ 150 milliards (Vinet, 2004). Ces dépenses représentent des sommes et des pertes astronomiques pour les entreprises à travers le monde. Pour preuve, 50 % à 60 % des journées de travail perdues en Europe le seraient en raison du stress; ce qui engendre des coûts de l'ordre de 20 milliards d'euros annuellement (Brun, 2003a).

Compte tenu de ces faits, il n'est pas étonnant que l'intérêt quant aux tenants et aboutissants de la santé psychologique des individus au travail soit aussi présent. Ainsi, plusieurs facettes de la santé psychologique au travail ont été étudiées. Parmi ces exemples, nous trouvons : les impacts du milieu de travail sur la vie personnelle et la santé physique des individus, les différents facteurs de risque des travailleurs quant à leur santé psychologique au travail, les impacts positifs et négatifs tant sur les individus que les organisations, tout comme les déterminants de la présence de la santé psychologique au travail (Cropanzano & Wright, 1999; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Danna & Griffin, 1999; Keyes, 2007; Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002)

## **Conceptualisation de la santé psychologique au travail**

Bien que très présent dans les réalités individuelles, organisationnelles et scientifiques, le concept de la santé psychologique au travail reste tout de même difficile à explorer. En effet, sa définition ne fait pas consensus au sein de la communauté scientifique. Plus exactement, Voyer et Boyer (2001) rapportent un borbier conceptuel quant aux termes utilisés pour désigner la santé psychologique. En effet, plusieurs mots sont employés tels que le bien-être psychologique, le bien-être subjectif, la qualité de vie, le moral, la satisfaction dans la vie, le bonheur et la santé mentale (Voyer & Boyer, 2001). Le tableau expose un aperçu des différentes conceptualisations de la santé psychologique utilisées dans la documentation scientifique. De plus, il existe un nombre varié d'outils conçus dans le but de mesurer ces concepts, ce qui augmente l'enlissement quant à la conceptualisation de la santé psychologique. Le tableau 2 présente un résumé des différents outils de mesures présents dans la documentation scientifique quant à la santé psychologique des individus.

-----  
Insérer Tableau I ici  
-----  
-----

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

Malgré ces difficultés, la santé psychologique au travail est largement désignée et acceptée comme étant la combinaison de deux dimensions, soit la présence de bien-être psychologique et l'absence de détresse psychologique (Achille, 2003; Forest, 2005; Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair, & Battaglini, 1998; Rafanelli, Park, Ruini, Ottolini, Cazzaro, & Fava, 2000; Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias, & Morin, 2008). Selon Massé et al. (1998) le bien-être psychologique et la détresse psychologique sont deux concepts différents, et ce, à la lumière d'analyses factorielles confirmatoires. L'approche dichotomique de Massé et al. (1998) est généralement retenue dans les recherches québécoises en ce qui concerne la conceptualisation et l'évaluation de la santé psychologique. Les travaux de Gilbert (2009) adaptent l'approche présentée par Massé et al. (1998) au milieu du travail. Cette adaptation donne comme résultat la santé psychologique au travail, composée du bien-être psychologique et de la détresse psychologique ressentis en milieu de travail.

Le bien-être psychologique au travail est composé des volets eudémonique, soit le désir de se réaliser, et hédonique, qui est le plaisir du moment présent et l'évitement de la souffrance (Savoie, Brunet, Boudrias, & Gilbert, 2010). La conceptualisation du bien-être psychologique au travail de Gilbert (2009) comprend trois dimensions, soit l'équilibre personnel, l'harmonie au travail, ainsi que l'implication au travail (Gilbert, 2009; Savoie et al., 2010).

En lien avec le bien-être psychologique, la détresse psychologique correspond à un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes reliés à la dépression, à l'anxiété, à l'irritabilité, à l'épuisement, au désengagement social, et à

des problèmes cognitifs (Massé et al., 1998). Appliqué au monde du travail, la détresse psychologique est un état subjectif désagréable, caractérisée par une souffrance psychologique (Savoie et al., 2010). La conceptualisation de Gilbert (2009) avance que la détresse psychologique au travail est composée de trois facteurs, soit l'anxiété/dépression, le désengagement et l'irritabilité/agressivité (Gilbert, 2009; Savoie et al., 2010).

Par ailleurs, la santé psychologique au travail peut être conceptualisée selon les aspects physiques et psychologiques des individus (Danna & Griffin, 1999). Au niveau des aspects physiologiques, elle comporte des éléments tels que les symptômes physiques, ou encore la classification épistémologique des maladies et troubles de la santé physique (Danna & Griffin, 1999). Sous son angle psychologique, elle inclut les classifications épistémologiques des maladies et troubles de la santé mentale, ainsi que des états émotifs des individus (Danna & Griffin, 1999). Dans son ensemble, la santé psychologique au travail peut être comprise comme étant un concept qui transcende et touche à plusieurs aspects et dimensions de la vie d'un individu. En fait, ce concept semble affecter les dimensions relatives aux expériences de vie, au monde du travail et aux aspects propres du travail (Danna & Griffin, 1999). Des éléments tels que la satisfaction, le bonheur, le contentement et l'attachement envers le travail, l'appréciation des avantages sociaux reçus, le salaire, ainsi que les collègues sont inclus dans les grandes dimensions de la santé psychologique au travail (Danna & Griffin, 1999).

Bien que les différentes approches de la santé psychologique au travail soient pertinentes, la modélisation proposée par Gilbert (2009) semble la plus à propos

dans le contexte de la présente étude. Cette définition de la santé psychologique a été développée et validée à partir d'un modèle largement accepté dans la documentation scientifique et rigoureusement validé, soit celui de Massé et al. (1998). Ce dernier modèle a été développé pour une population canadienne-française et est issu d'analyses empiriques, où sa structure factorielle est appuyée par une analyse de type confirmatoire (Forest, 2005). De plus, tout comme le modèle de Massé et al. (1998), la modélisation de la santé psychologique proposée par Gilbert (2009) considère la santé psychologique comme étant la combinaison de la présence de bien-être psychologique et d'absence de détresse psychologique. La structure factorielle de la modélisation de Gilbert (2009) repose également sur une analyse de type confirmatoire. Ces appuis scientifiques donnent de solides bases à la conceptualisation proposée par Gilbert (2009) et justifient le choix et l'utilisation de celle-ci dans l'étude actuelle.

## **Déterminants de la santé psychologique au travail**

Certains facteurs sont considérés comme étant des déterminants de la santé psychologique au travail. La mondialisation de l'économie, ou encore des valeurs sociales comme l'individualisme et la performance sont des exemples (Brun, 2003b; MSSS, 2013). Il est également entendu que le bien-être et la détresse psychologique au travail peuvent être prédits par des caractéristiques individuelles et organisationnelles (Brun, 2003b; MSSS, 2013). Sur le plan individuel, l'optimisme, la résilience, le trait proactif des individus, la satisfaction des besoins de base, soit l'autonomie, la compétence et l'affiliation, ont un impact sur la santé psychologique

des individus (Bruchon-Schweitzer, 2002; Deci & Ryan, 2000; Gilbert, 2009; Sheldon, Ryan, & Reis, 1996). En plus d'être liée positivement à la santé psychologique, la satisfaction des besoins serait négativement liée à la détresse psychologique (Forest, 2005). La personnalité de type A, l'âge, le sexe des individus, la personnalité à l'affect négatif, tout comme les habitudes de vies peuvent influencer la vulnérabilité des individus aux problématiques de santé psychologique au travail (Brun, 2003b). Finalement, de manière plus macroscopique, les difficultés personnelles et familiales tout comme les problèmes financiers des individus sont aussi liés aux problématiques de santé mentale au travail (Brun, 2003b; MSSS, 2013).

Sur le plan organisationnel, la santé psychologique peut être déterminée par bon nombre de facteurs. Le travail lui-même, son organisation, les rapports sociaux au sein de l'organisation, la surcharge ou la sous-charge de travail, le manque de reconnaissance et les mauvaises communications d'informations sont des exemples (MSSS, 2013). Les demandes et les ressources organisationnelles (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; de Lange, Taris, Kompier, Houtman, & Bongers, 2003; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Stansfeld & Candy, 2006; Van der Doef & Maes, 1999), le leadership présent en entreprise (Hogan & Kaiser, 2005; Rousseau et al., 2008), le soutien social des collègues et des superviseurs (Kuoppala, Lamminpää, & Husman, 2008; Salanova, Bakker, & Llorens, 2006; Stansfeld & Candy, 2006; Viswesvaran, Sanchez, & Fisher, 1999), le climat organisationnel (Brunet & Savoie, 1999; Foucher, Savoie, & Brunet, 2003; Gilbert, 2009; Gilbert, Lebrock & Savoie, 2006; Leblanc et al., 2004), la latitude

décisionnelle (MSSS, 2013; Stansfeld & Candy, 2006) et la justice organisationnelle (Foucher et al., 2003; Gilbert, 2009; Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Cropanzano, 2005; Robbins, Ford, & Tetrick, 2012; Spell & Arnold, 2007; Tepper, 2001) sont également des composantes du travail qui affectent la santé psychologique des individus au travail.

Bien que plusieurs variables individuelles et organisationnelles affectent la santé psychologique des travailleurs, certaines apparaissent plus intéressantes. Sur le plan individuel, les comportements négatifs au travail retiennent l'attention. En effet, ceux-ci suscitent un intérêt croissant chez les chercheurs scientifiques (Chang & Smithikrai, 2010 ; Fortin, 2009). Cet intérêt peut se justifier par le fait que les comportements négatifs au travail engendrent des conséquences récurrentes et coûteuses tant pour les organisations que ses employés (Chang & Smithikrai, 2010). De plus, il est rapporté que ces comportements ont des impacts importants quant à la santé des individus et des organisations (Bowling & Eschleman, 2010). Les comportements néfastes au travail sont un élément dont les effets sur la santé psychologique sont reconnus (Bowling & Beehr 2006; Herschovis & Barling, 2010). Il est d'ailleurs présenté que les comportements négatifs au travail tel que le harcèlement peuvent causer les effets négatifs les plus importants envers les individus (Bowling & Beehr, 2006). De plus, les agressions interpersonnelles au travail seraient un facteur ayant un impact majeur sur le bien-être des travailleurs (Kaukiainen et al., 2001). Ces comportements néfastes sont aussi négativement liés à la santé psychologique des travailleurs (Danna & Griffin, 1999; Dehue, Bolman,

Völlink, & Pouwelse, 2012; Kaukiainen et al., 2001; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002).

Sur le plan organisationnel, la perception de la justice retient l'attention, car elle serait un élément ayant d'importants impacts quant à la santé psychologique des travailleurs (Foucher et al., 2003; Gilbert, 2009; Moliner, et al., 2005; Robbins, Ford, & Tetrick, 2012; Spell & Arnold, 2007; Tepper, 2001). Par ailleurs, la documentation scientifique rapporte que la justice organisationnelle est un inducteur incontournable de la santé psychologique (Foucher, Savoie & Brunet, 2003; Gilbert, Lebrock & Savoie 2006). Cette importance de la justice organisationnelle repose sur les liens qui l'unissent à des conséquences positives telles que le bien-être psychologique (Gilbert, 2009).

Malgré que ces variables aient généralement été étudiées séparément et dans plusieurs contextes, la relation entre celles-ci, tout comme l'effet de leurs interactions envers la santé psychologique des individus au travail, demeurent à ce jour méconnus.

## **Justice organisationnelle**

La justice organisationnelle est un inducteur incontournable de la santé psychologique des individus au travail (Foucher et al., 2003). Elle est une variable qui sert de repère aux individus afin de jauger le type et la qualité des traitements reçus au niveau organisationnel (Duval, Ménard, Brunet, & Savoie, 2003; Gilbert, 2009). Le sujet de la justice organisationnelle en est un de plus en plus prisé par le monde scientifique, comme en fait foi le nombre croissant de publications dans les

plus grandes revues scientifiques (Greenberg, 2011). Cet intérêt peut être compris par le fait que la justice au travail touche plusieurs domaines de recherche, tels que la psychologie organisationnelle, la gestion des ressources humaines, ainsi que les comportements organisationnels (Cropanzano & Greenberg, 1997). Considérant l'importance de la justice organisationnelle, elle est retenue comme inducteur dans la modélisation de la présente recherche. De plus, bien que l'importance de cette variable soit largement présentée et acceptée dans la documentation scientifique, le lien qui l'unit au bien-être des employés reste encore à être exploré (Lawson, Noblet, & Rodwell, 2009). Ce point constitue d'autant plus un motif de retenir la justice organisationnelle comme variable à l'étude.

Bon nombre de conceptualisations de la justice en milieu de travail ont été avancées à travers les années (par exemple Ball, Trevino, & Sims, 1994; Cropanzano, Goldman & Folger, 2003; Furby, 1986; Greenberg, 1987). Dans le cadre de la présente étude, la justice organisationnelle est comprise comme la perception de justice que les individus ont au travail, et ce, en lien avec leurs réactions comportementales, cognitives et émotionnelles (Greenberg, 2011). La perception de la justice ou de l'injustice est basée sur un référent ; un autre individu qui possède ou non quelque chose que l'on désire (Greenberg, 2011). Le sentiment d'être privé de cet objet de convoitise crée un sentiment de frustration chez l'individu qui se transforme en perception d'injustice (Greenberg, 2011). Par ailleurs, cette dernière perception d'injustice fait aussi référence au sentiment de transgression ressenti par les individus quant à l'état de justice attendu (Greenberg, 2011).

Plusieurs modèles de la justice organisationnelle ont été présentés dans la documentation scientifique. Cependant, la modélisation choisie aux fins de la présente étude est celle de Colquitt (2001) et comporte quatre dimensions qui sont la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Le choix de ce modèle s'explique par les appuis empiriques qu'il reçoit. D'une part, les écrits documentent l'indépendance des quatre facteurs de la justice organisationnelle (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg & Colquitt, 2005). D'autre part, Colquitt (2001) postule que le modèle de la justice organisationnelle à quatre composantes est le plus efficace,  $\chi^2$  (406, N = 337) = 845.52,  $\chi^2$  *ldf* = 2.08, IFI = ,94, CFI = ,94, RMSEA = ,057, RMSEA intervalle de confiance (,051; ,062).

### **Justice distributive**

La justice distributive fait référence à la perception qu'ont les individus quant à la distribution des allocations et des récompenses dans un contexte organisationnel (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001; Greenberg, 2011; Homans, 1961). De manière concrète, les récompenses peuvent prendre plusieurs formes, telles que monétaires, comme le salaire, ou non monétaires, comme les encouragements ou les possibilités de promotions. Un individu est en mesure d'évaluer la composante distributive de la justice organisationnelle en comparant ses récompenses reçues par rapport aux récompenses touchées par un autre individu qui fait partie du même contexte organisationnel. Cette évaluation réfère à la théorie de l'équité développée par

Adams (1963, 1965). Cette dernière porte sur l'évaluation subjective effectuée quant au ratio des intrants qu'un individu reçoit relativement aux extrants qu'il fournit, et ce, en comparaison avec le ratio des individus de son environnement (Adams, 1965; Cropanzano et al., 2001). Il est donc possible de comprendre la justice distributive comme étant une approche instrumentale basée sur les gains et les pertes (Cropanzano et al., 2001). De plus, la perception de la justice distributive inclut les valeurs d'équité et d'égalité (Ambrose, 2002; Colquitt, 2001).

### **Justice procédurale**

La justice procédurale touche les processus décisionnels utilisés pour déterminer la distribution des ressources (Ambrose, 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano et al. 2001; Greenberg, 2011; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Elle peut être comprise comme étant des principes moraux basés sur l'engagement et les standards éthiques (Cropanzano et al., 2001). Cette composante procédurale de la justice organisationnelle met l'accent sur la manière et non sur l'objet des prises de décisions. Elle peut donc être vue comme étant la comparaison qu'un individu fait des procédures décisionnelles dont il est l'objet par rapport à des règles et procédures organisationnelles généralisées. Dans le cas où il y a cohérence entre les procédures généralisées au milieu organisationnel et les procédures qui affectent un individu, il y aurait présence de justice procédurale (Colquitt, 2001). Le contraire semble tout aussi plausible. Par exemple, le fait de se faire retrancher des heures de travail sur la base de l'ancienneté d'embauche et non

de la compétence peut engendrer une perception d'injustice procédurale chez certains individus.

### **Justice interactionnelle**

La justice interactionnelle se définit par les éléments inclus dans les interactions et les traitements reçus, ainsi que la communication entre les dirigeants et les employés (Cohen-Charash, 2001). Cette composante de la justice organisationnelle est basée sur la nature des relations entre les individus qui composent l'organisation (Cropanzano et al., 2001). La justice interactionnelle semble représenter le côté humain de la justice organisationnelle; le « comment » des interactions entre les individus qui ont le pouvoir d'attribuer les ressources et les bénéficiaires de celles-ci. Par exemple, les individus perçoivent la justice interactionnelle lorsque des explications leur sont communiquées de manière adéquate et respectueuse (Greenberg, 2011). De plus, la justice interactionnelle est caractérisée par quatre éléments relatifs à la communication, soit la sincérité, le respect, la pertinence des questions demandées et la justification (Bies & Moag, 1986; Cropanzano & Randall, 1993). Elle possède aussi un effet majeur sur la façon dont les individus réagissent aux procédures et résultats indésirables (Greenberg, 2011).

### **Dichotomisation de la justice interactionnelle**

La dimension interactionnelle de la justice organisationnelle a été scindée par Greenberg (1993) pour faire place aux composantes interpersonnelle et

informationnelle. Cette nouvelle taxonomie apporte une solution à la confusion conceptuelle du statut de la justice interactionnelle (Greenberg, 1993). Cette reconfiguration clarifie le rôle des déterminants sociaux de la justice, tout en élargissant les composantes distributive et procédurale de la justice organisationnelle (Greenberg, 1993).

Plus en détail, la justice interpersonnelle se veut la composante sociale de la justice distributive et est définie comme étant le fait de démontrer une préoccupation quant aux conséquences de la distribution des ressources envers les individus (Greenberg, 1993). Cette composante fait également référence au niveau de respect perçu par les individus lors du processus distributif. Pour sa part, la justice informationnelle se veut le déterminant social de la justice procédurale et est définie comme étant le fait de manifester de la considération envers les individus lors de la communication d'explications et d'informations aux individus (Greenberg, 1993). En d'autres mots, cette composante porte sur l'approche utilisée dans le but de transmettre des informations et des décisions quant au processus d'allocation des ressources (Colquitt et al., 2001).

### **Liens entre la santé psychologique au travail et la justice organisationnelle**

Il apparaît que la communauté scientifique n'a pas exploré de façon détaillée les liens entre la santé psychologique au travail et la perception de la justice organisationnelle (Tepper, 2001). Cependant, certaines recherches (Moliner et al., 2005; Robbins, Ford & Tetrick, 2012; Spell & Arnold, 2007; Tepper, 2001;

Vermunt & Steensma, 2005) ont apporté un éclairage sur la situation. Par exemple, Vermunt et Steensma (2005) rapportent que la perception d'injustice chez les individus est associée aux symptômes de stress. Également, Robbins, Ford et Tetrick (2012) avancent que les travailleurs qui perçoivent de l'iniquité démontrent aussi un plus haut niveau de problèmes de santé mentale ( $\rho = 0,23$ ). De plus, ces chercheurs démontrent que la perception d'injustice est liée à l'épuisement professionnel ( $\rho = 0,35$ ), aux émotions négatives ( $\rho = 0,35$ ), et au stress ( $\rho = 0,33$ ) (Robbins, Ford & Tetrick, 2012). De même, Spell et Arnold (2007) présentent l'effet de la justice organisationnelle envers le niveau d'anxiété et de dépression des individus. Plus exactement, une interaction de la justice distributive et procédurale est liée à la dépression ( $t = 2,12, p < ,05$ ) et à l'anxiété ( $t = 2,73, p < ,01$ ) (Spell & Arnold, 2007). De plus, les formes distributive, procédurale et interactionnelle de la justice organisationnelle sont significativement et négativement reliées à l'anxiété (justice distributive;  $r = -,23, p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,24, p < ,01$  et justice interactionnelle  $r = -,25, p < ,01$ ) et la dépression (justice distributive;  $r = -,21, p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,31, p < ,01$  et justice interactionnelle  $r = -,32, p < ,01$ ) (Spell & Arnold, 2007).

Il apparaît aussi que la justice organisationnelle est un élément qui affecte la santé psychologique au travail. En effet, Moliner et ses collaborateurs (2005) avancent que les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle sont liées négativement à certaines caractéristiques de l'épuisement émotionnel, soit le cynisme (justice distributive;  $r = -,42, p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,51, p < ,01$ , justice interactionnelle;  $r = -,57, p < ,01$ ) et l'épuisement (justice distributive;  $r = -$

,35,  $p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,42$ ,  $p < ,01$ , justice interactionnelle;  $r = -,46$ ,  $p < ,01$  ). De plus, une relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus existe (Tepper, 2001). Les individus qui ont une perception moins positive de la justice organisationnelle au travail démontrent plus d'épuisement émotionnel (justice distributive;  $r = -,38$ ,  $p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,38$ ,  $p < ,01$ ), d'anxiété (justice distributive;  $r = -,20$ ,  $p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,19$ ,  $p < ,01$ ) et de dépression (justice distributive;  $r = -,23$ ,  $p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,24$ ,  $p < ,01$ ) (Tepper, 2001). Qui plus est, la documentation rapporte que la justice organisationnelle est un inducteur incontournable de la santé psychologique (Foucher et al., 2003; Gilbert et al., 2006).

## **Comportements inadaptés au travail**

Tout comme la justice organisationnelle, les comportements inadaptés au travail sont liés à la santé psychologique des individus. Ces comportements se manifestent sous plusieurs formes et ont pour cible les individus et l'organisation (Kwak, 2006). Bon nombre d'employés reconnaissent émettre ce type de comportements au travail (Bennett & Robinson, 2000; Boye & Slora, 1993; Harper, 1990; Rioux, Roberge, Brunet, Savoie, & Courcy, 2005). Plus exactement, Rioux et ses collaborateurs (2005) mentionnent que, dans un intervalle de six mois, environ 90 % des employés rapportent avoir commis un comportement inadapté au travail. Boye et Slora (1990) présentent des résultats où 87 % des employés auraient commis des comportements allant à l'encontre de la productivité de l'organisation. De ceux-ci, 69 % admettent avoir fait des comportements déviants sévères à l'égard

de la productivité (Boye & Slora, 1990). De plus, 46 % des employés avouent avoir volé de l'argent ou des biens (Boye & Slora, 1990). Pour ce qui est du vol de temps et de la complicité de vol, 62 % et 49 % des employés respectivement reconnaissent avoir perpétré ces comportements (Boye & Slora, 1990). Bennett et Robinson (2000) ont également trouvé dans une de leurs études que 84,3 % des travailleurs ont utilisé le temps de travail pour des affaires personnelles; que 51,8 % des employés ont pris un bien de l'organisation sans permission; que 77,8 % des gens se sont moqués d'un de leur collègue; que 60,6 % des travailleurs n'ont pas suivi les instructions de leur supérieur; et que 54,1 % des individus ont volontairement ralenti leur cadence de travail.

Tout comme pour la santé psychologique au travail, plusieurs synonymes ont été utilisés dans la documentation scientifique pour désigner les comportements néfastes au travail. Par exemple, les comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), les agressions organisationnelles (Newman & Baron, 1998), la délinquance (Hogan & Hogan, 1989), les comportements déviants (Robinson & Bennett, 1995), les comportements de mauvaise conduite (Vardi & Weitz, 2004), les déviances de l'employé (Hollinger & Clark, 1982), la notion de non-performance (Mangione & Quinn, 1975), la vengeance (Bies, Tripp & Kramer, 1997) l'intimidation (Bowling & Beehr, 2006), les comportements antisociaux au travail (Leblanc et al., 2004), ainsi que les comportements contre-productifs (Fox & Spector, 1999; Fox, Spector, & Miles, 2001; Gruys & Sackett, 2003; Marcus & Schuler, 2004; Sackett & DeVore, 2001; Spector & Fox, 2002) y sont rapportés. Un élément central regroupe toutes ces conceptualisations; l'intention volontaire des

individus de mal agir et d'orienter leurs actions malveillantes envers l'organisation qui les emploie ou les membres de celle-ci (Fox et al., 2001). Cependant, la pluralité des termes rend difficile la compréhension et la circonscription des éléments réellement étudiés (Rioux, Savoie & Brunet, 2003). Plus encore, le développement des connaissances théoriques et pratiques est entravé par cette fragmentation conceptuelle (Neuman & Baron, 2005).

Dans la présente étude, afin de ne pas être piégé par les limites terminologiques, le concept retenu pour définir les comportements néfastes au travail se veut l'un des plus inclusifs et des plus globaux à être proposé. Ce concept est celui des comportements inadaptés au travail. Ces comportements sont compris comme étant l'ensemble des comportements inappropriés au travail (Brien, Lapointe, Gilbert, Brunet & Savoie, 2008). Ce nouveau concept présente les comportements néfastes au travail comme étant une réponse inadaptée des individus. Bien que cousin des comportements antisociaux au travail, ce nouveau concept se distingue à plusieurs niveaux. En effet, il tente de comprendre le phénomène des actions néfastes au travail de manière plus complète. Ce concept propose de saisir le processus psychologique des individus, soit une réponse aux éléments de stress organisationnels, lors de l'émission de ces comportements. En d'autres mots, le concept des comportements inadaptés au travail base l'explication de l'émission des comportements néfastes sur les réponses des individus aux stress telles que présentées par Cannon (1929) et Gray (1988, 2003).

Il est suggéré que les comportements inadaptés au travail s'expriment sous trois catégories, soit l'attaque « *fight* », la fuite « *flight* » et l'inhibition « *freeze* ».

L'attaque est définie comme étant le type d'action employé pour dénigrer, surcharger ou nuire en utilisant la force physique (Brien et al., 2008). Ces comportements peuvent être dirigés tant vers l'organisation que les individus. La tendance que les individus ont à fuir les problèmes au travail définit les comportements de fuite (Brien et al., 2008). Pour sa part, l'inhibition est l'attitude d'indifférence généralisée par rapport au travail (Brien et al., 2008). Concrètement, ces comportements peuvent se manifester par de l'absentéisme, du présentéisme, ou un désengagement marqué quant à son travail (Brien et al., 2008; Gilbert, 2009).

Les comportements inadaptés au travail se distinguent de la réponse adaptée aux éléments de stress par leurs impacts négatifs envers les individus et les organisations. Ils se différencient également par leur inadéquation avec les règles de leur environnement de travail. Tout comme les autres concepts des comportements néfastes au travail, celui-ci inclut le désir des individus à malfaire. Ainsi, il est proposé que les comportements inadaptés au travail soient définis comme étant des réponses intentionnelles inappropriées d'attaque, de fuite et d'inhibition aux éléments de stress perçus dans l'environnement de travail et qui sont dirigés envers les individus ou l'organisation.

En appui à cette nouvelle conceptualisation, Barclay et Aquino (2011) ont rapporté que les individus peuvent répondre aux injustices perçues dans leur environnement de travail par des représailles, la vengeance, l'évitement, le pardon, la réconciliation, ou encore en ne faisant rien. Cette façon de voir les réactions quant aux injustices au travail, qui sont un élément de stress, appuie la modélisation proposée des comportements inadaptés au travail. En effet, un parallèle peut être

tracé entre les comportements d'attaque «*fight*» et les représailles, ainsi que la vengeance; entre les comportements de fuite «*flight*» et l'évitement des agresseurs; et entre les comportements d'inhibition «*freeze*» et le fait de ne rien faire.

### **Comportements inadaptés au travail : Accords et parallèles aux modèles existants**

Il est de plus possible de comprendre que les concepts des comportements antisociaux et des comportements inadaptés au travail s'entendent quant à la définition et la représentation des actes néfastes en milieu organisationnel. Plus exactement, un parallèle peut être tracé entre la déviance de production, concept appartenant aux comportements antisociaux (Rioux et al., 2003), et les comportements inadaptés de fuite, ainsi que ceux d'inhibition. La déviance de production est définie par les comportements qui s'écartent des normes organisationnelles quant à la qualité et la quantité de travail à effectuer (Rioux et al., 2003). L'accord entre les concepts de déviance de production et des comportements inadaptés au travail se situe sur le plan de l'impact négatif quant à la production organisationnelle. Par exemple, s'absenter volontairement du travail pour fuir une situation inconfortable, ou encore être présent de corps, mais non d'esprit, diminuent la productivité des individus au travail.

Un autre concept propre aux comportements antisociaux, soit la déviance de propriété (Rioux et al., 2003), peut pour sa part être associée aux comportements inadaptés d'attaque. La déviance de propriété inclut les comportements de destruction ou d'appropriation de biens appartenant à l'organisation (Rioux et al., 2003). Ici, tant la déviance de propriété que les comportements d'attaque peuvent

être associés à la destruction des biens propres à l'organisation. Par ailleurs, les comportements inadaptés au travail d'attaque peuvent aussi être liés aux agressions psychologiques, concept appartenant aux comportements antisociaux (Rioux et al., 2003). Les agressions psychologiques sont des comportements qui peuvent causer du tort tant aux cognitions qu'aux émotions des individus (Rioux et al., 2003). Le point commun des comportements inadaptés au travail d'attaque et des agressions psychologiques est qu'ils mettent tous les deux l'intégrité des individus en jeu.

Considérant son approche quant à la compréhension des réactions qui mènent à l'émission des actes néfastes, ainsi que les accords, tant sur le fond que sur la forme, avec les comportements antisociaux au travail, la conceptualisation des comportements inadaptés au travail, inspirée des réponses au stress (c.-à-d. attaque, fuite et inhibition), est retenue pour la présente étude. Son caractère novateur et exploratoire, tout comme certains travaux de recherches qui appuient cette conceptualisation (Brien et al., 2008) soutiennent ce choix.

### **Liens entre les comportements inadaptés au travail et la justice organisationnelle**

Plusieurs liens unissant la perception de la justice organisationnelle et les comportements inadaptés au travail sont observés dans la documentation scientifique. Plus en détail, Skarlicki & Folger (1997) rapportent qu'une interaction négative existe entre les comportements de représailles et la justice organisationnelle (justice distributive;  $r = -,44, p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,53, p < ,01$  et justice interactionnelle;  $r = -,54, p < ,01$ ). Plus encore, selon Hollinger et Clark (1983), la déviance organisationnelle est possiblement causée par la perception d'injustice ou

d'exploitation dans les organisations. De plus, les individus qui perçoivent des injustices où ils ont peu de contrôle s'y adapteraient en commettant des comportements inadaptés (justice distributive;  $\beta = 0,60$ ,  $\Delta R^2 = ,02$ ,  $p < ,01$  [comportements de retrait] /  $\beta = 0,50$ ,  $\Delta R^2 = ,01$ ,  $p < ,05$  [comportements de déviance de production] et justice procédurale;  $\beta = 0,42$ ,  $\Delta R^2 = ,02$ ,  $p < ,05$  [comportements de retrait]) (Krischer, Penney, & Hunter, 2010).

Par ailleurs, certaines composantes des comportements inadaptés au travail démontrent des relations avec la variable de la justice organisationnelle. Par exemple, Ambrose, Seabright, & Schminke (2002) présentent un lien entre la perception d'injustices organisationnelles et les comportements de sabotage ( $\chi^2 = 4,72$ ,  $df = 1$ ,  $p < ,05$ ). Vardi et Weitz (2004) avancent l'idée que les comportements de mauvaise conduite au travail, surtout les manifestations interpersonnelles, sont en lien avec la perception d'injustices. Cohen-Charash et Spector (2001) évoquent que les composantes distributive et procédurale de la justice organisationnelle sont liées aux comportements contre-productifs au travail (moyenne pondérée justice distributive;  $r = -,22$ ,  $p < ,05$ , moyenne pondérée justice procédurale;  $r = -,28$ ,  $p < ,05$ ). Marcus et Schuler (2004) avancent des liens entre les comportements inadaptés au travail et la perception d'iniquité au niveau du salaire (injustice distributive) ( $r = ,18$ ,  $p < ,05$ ) et d'injustice interactionnelle ( $r = ,21$ ,  $p < ,05$ ). Similairement, des corrélations négatives entre les comportements inadaptés au travail et la perception de justice distributive ( $r = -,17$ ,  $p < ,01$ ) et procédurale ( $r = -,26$ ,  $p < ,001$ ) sont présentées par Fox et al., (2001). À la lumière de ces données, il est possible de

croire que plus la présence d'injustice en milieu organisationnel est grande, plus les individus commettent des comportements inadaptés au travail.

### **Liens entre les comportements inadaptés au travail et la santé psychologique au travail**

En retour, bon nombre d'auteurs (Danna & Griffin, 1999; Dehue, Bolman, Völlink, & Pouwelse, 2012; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Kaukiainen et al., 2001; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002) présentent des relations négatives entre les comportements inadaptés et la santé psychologique au travail des individus. Par exemple, Danna et Griffin (1999) proposent que des actions émises par certains travailleurs, telles que l'agression et le harcèlement au travail, sont susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur la santé et le bien-être des individus. Les relations interpersonnelles au travail semblent être un des préceptes pouvant affecter la santé psychologique des individus au travail (Brun, 2002). En ce sens, les agressions interpersonnelles au travail peuvent être un facteur ayant un impact important sur le bien-être des individus (Kaukiainen et al., 2001). De plus, Hershcovis et Barling (2010) rapportent que les comportements inadaptés au travail sont négativement liés au niveau du bien-être physique ( $r = -,19, p < ,01$ ) et positivement à l'épuisement émotionnel ( $r = ,35, p < ,001$ ). Également, Bowling et Beehr (2006) avancent que les agressions en milieu de travail ont des impacts importants sur certains aspects de la santé psychologique des individus, tels que l'anxiété ( $\rho = ,31$ ), la dépression ( $\rho = ,34$ ) l'épuisement professionnel ( $\rho = ,39$ ) et les émotions négatives au travail ( $\rho = ,46$ ).

## **Conséquences positives des comportements inadaptés au travail**

Bien que négatifs pour les organisations, les comportements inadaptés au travail présenteraient des avantages pour les individus dans certaines situations. Des modèles conceptuels présents dans la documentation scientifique dressent les bases de cet appui. Tout d'abord, Allen et Greenberg (1980) soutiennent que l'émission d'actes destructifs peut permettre aux individus de reprendre une forme de contrôle sur une situation stressante. Pour leur part, Newman et Baron (2005) évoquent que les individus sont susceptibles d'adopter des comportements, tels que des agressions, qui ont été bénéfiques dans le passé, ou qui ont diminué leur niveau de tension, soit physique, ou psychologique. Ces auteurs présentent ainsi la valeur instrumentale des agressions en milieu de travail.

De plus, les comportements inadaptés constitueraient une stratégie d'adaptation en regard de situations stressantes, telles que l'injustice organisationnelle. Dans cet ordre d'idées, Krischer et ses collaborateurs (2010) présentent la déviance de production et le retrait comme étant des stratégies de « *coping* » utiles en réponse aux malaises ressentis quant à des éléments de stress. Par ailleurs, le « *stressor-emotion model of counterproductive work behavior* » (Spector & Fox, 2005) permet de comprendre le processus qui mène de l'évènement stressant à l'émission des comportements inadaptés au travail et leurs impacts sur la santé psychologique des travailleurs. Ce modèle de Spector et Fox (2005) fait état que les émotions des individus jouent un rôle médiateur dans la relation entre les conditions environnementales et les comportements adoptés. Plus exactement,

l'évaluation des situations génère des émotions qui, en retour, contribuent à la probabilité d'émission de comportements négatifs (Spector & Fox, 2002). Par ailleurs, les émotions négatives augmentent le risque d'émission de comportements inadaptés au travail (Spector & Fox, 2002). En ce sens, l'émission de comportements inadaptés peut être une réponse à des émotions dans le but de combattre la source de celles-ci (Spector & Fox, 2002).

La théorie du « *coping* » (Lazarus & Folkman, 1984) fournit également un rationnel conceptuel qui appuie l'examen des comportements inadaptés au travail comme étant une stratégie de protection de la santé psychologique quant à des éléments organisationnels de stress. Plus précisément, l'émission de comportements inadaptés au travail jouerait le rôle d'un tampon entre les éléments de stress perçus et leurs impacts négatifs, diminuant ainsi les contraintes vécues par les individus (Krischer et al, 2010). Par ailleurs, Lazarus (1995) stipule que les actions de retrait et de contre-attaque peuvent être des stratégies de « *coping* », et ce, en réponse au stress vécu. En ce sens, la fonction des comportements inadaptés au travail serait associée à une reprise de contrôle, et ce, afin d'amoindrir les impacts négatifs d'une situation stressante. Ainsi, ces comportements permettraient aux individus de se protéger contre une baisse de leur niveau de bien-être et une hausse de leur niveau de détresse psychologique au travail.

Cette stratégie jouerait également un rôle protecteur quant à l'intégrité des travailleurs. Plus exactement, la théorie de l'adéquation entre les individus et leur environnement avance que ceux-ci mettront en place des mécanismes, afin de se protéger, ou de minimiser les impacts négatifs du stress (Maranda, 1995). Ces

mécanismes sont vus comme des tampons qui jouent un rôle de modérateur quant au stress perçu (Maranda, 1995). Un rapprochement conceptuel entre les mécanismes décrits par Maranda (1995) et les stratégies de « *coping* » présentées par Lazarus et Folkman (1984) est fait. En effet, le « *coping* » est un processus durable et évolutif qui inclut des efforts cognitifs et comportementaux des individus ajustés aux situations, et ce, résultant des évaluations que l'individu fait de sa situation (Bruchon-Schweitzer, 2001). En d'autres termes, lorsque confrontés à une situation aiguë ou chronique, les individus réagissent en tentant de maîtriser, réduire, ou de tolérer ces situations difficiles (Bruchon-Schweitzer, 2001).

En plus des appuis théoriques et conceptuels, des résultats empiriques de travaux de recherche soutiennent l'examen des comportements inadaptés au travail comme stratégie d'adaptation. En effet, Krischer et ses collaborateurs (2010) démontrent que la relation entre les formes distributive et procédurale de la justice organisationnelle et l'épuisement émotionnel est plus faible chez les employés qui commettent un haut taux de comportements déviants en milieu organisationnel (justice distributive;  $\beta = -0,17$ , *ns* et justice procédurale;  $\beta = -0,22$ ,  $p < ,05$ ), comparativement aux employés qui commettent un faible taux de comportements déviants en milieu organisationnel (justice distributive;  $\beta = -1,37$ ,  $p < ,01$  justice procédurale;  $\beta = -1,06$ ,  $p < ,01$ ). Ces résultats proposent, selon Krischer et ses collaborateurs (2010), que la production de comportements déviants au travail modère la relation entre la perception de faibles niveaux de justice distributive et procédurale et l'épuisement émotionnel.

Malgré que la fonction protectrice de certains comportements inadaptés au travail quant à des éléments de stress organisationnels soit théoriquement et empiriquement démontrée, beaucoup reste à faire. Entre autres choses, cette démonstration demeure à être faite envers les deux composantes de la santé psychologique des individus, soit le bien-être et la détresse psychologique au travail. Il apparaît tout aussi important d'explorer le possible rôle explicatif des comportements inadaptés dans la relation entre les éléments de stress au travail et le niveau de santé psychologique des individus. Une des prémisses qui sous-tend ce besoin est que le « *coping* » est un élément majeur dans la relation entre les événements stressants d'un environnement et les conséquences sur la personne, telles que la dépression, les symptômes physiques et psychologiques (Folkman et al., 1986). En effet, les processus sous-jacents au « *coping* », soit l'évaluation cognitive et l'ajustement, sont d'importants médiateurs dans la relation entre les événements stressants de l'environnement et les conséquences à court ou à long terme sur les individus (Folkman, et al., 1986). Ces éléments théoriques appuient ainsi le possible rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus.

## **Ressemblances et différences entre le « *coping* » et les mécanismes de défense**

Un débat d'idées est présent dans la documentation scientifique en ce qui concerne les mécanismes de défense et le « *coping* ». En effet, certains chercheurs

avancent que les mécanismes de défense se rapprochent des mécanismes du « *coping* », et ce, par leur dimension adaptative commune (Guelfi, Despland, Hanin, & Perry, 2009). De plus, il est postulé que la théorie des mécanismes de défense de Freud (1926) est une théorie du « *coping* » (Krohne, 2001).

Cependant, bien que le « *coping* » émerge dans la documentation scientifique des mécanismes de défense, ces deux concepts tendent à se différencier. En effet, Bruchon-Schweitzer (2001) rapporte que les mécanismes de défense sont rigides, inconscients et liés à des conflits intrapsychiques, ainsi qu'à des événements du passé. Ces derniers auraient également une fonction de maintien du niveau d'anxiété à un seuil tolérable (Bruchon-Schweitzer, 2001). Pour sa part, le « *coping* » est flexible, conscient et lié à des problèmes actuels et réels. La fonction du « *coping* » serait de maîtriser, réduire ou tolérer les situations menaçantes vécues (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Le « *coping* » est également lié à l'adaptation des individus (Bruchon-Schweitzer, 2001). Il est cependant utile de différencier les deux. L'adaptation se veut un concept général englobant plusieurs aspects de la psychologie et de la biologie, qui implique des réactions automatiques et répétitives des individus (Bruchon-Schweitzer, 2001). Pour sa part, le « *coping* » est une réaction spécifique, qui inclut des réponses d'ajustement certes, mais dirigée envers des variations de l'environnement qui sont perçues comme étant menaçantes (Bruchon-Schweitzer, 2001). Le « *coping* » se distingue également des mécanismes de défense et de l'adaptation par sa nature transactionnelle (Bruchon-Schweitzer, 2001). Cet aspect définit l'efficacité d'un ajustement en tenant compte des caractéristiques de la

situation et des critères d'ajustement choisis par l'individu (Bruchon-Schweitzer, 2001).

À la lumière des différentes visions et conceptualisations du « *coping* », il est important de préciser quelle approche est retenue. Dans la présente étude, le « *coping* » est compris comme étant la vision centrée sur le processus, telle que présentée par Folkman et ses collaborateurs (1986). Plus exactement, il est perçu comme étant un processus transactionnel qui unit un individu à son environnement, et ce, par les réponses qu'il formule à la suite d'évènements stressants. De plus, s'appuyant sur les écrits de Bruchon-Schweitzer (2001), il est choisi de retenir la conceptualisation du « *coping* » comme étant un élément distinct des mécanismes de défense et de l'adaptation. À la suite de cette adoption, il semble nécessaire d'approfondir le concept du « *coping* ».

## **Visions du « *coping* »**

La documentation scientifique semble transcendée par deux visions en ce qui concerne le « *coping* »; la vision centrée sur les traits et celle centrée sur le processus. La première voit le « *coping* » comme étant un acquis individuel, alors que la deuxième le perçoit comme étant une réponse à un contexte environnemental et aux éléments et évènement stressants qui le compose (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis, & Gruen, 1986). La différence entre ces approches est l'accent mis sur le rôle joué de l'environnement dans lequel le « *coping* » prend place (Folkman, et al., 1986). Bien que l'on ne puisse pas évaluer la valeur du « *coping* », il est toutefois possible pour un individu de porter un jugement sur le dénouement de

la situation à la suite de l'ajustement mis en place (Folkman, et al., 1986). Ce jugement est basé sur les valeurs, les objectifs personnels et les attentes qu'une personne entretient quant à la résolution de la situation rencontrée (Folkman, et al., 1986).

### **Fonctions du « coping »**

Le « *coping* » possède deux grandes fonctions, soit de réguler les émotions stressantes ressenties et de modifier les rapports difficiles, entre une personne et son environnement, qui peuvent engendrer de la détresse (Folkman, et al., 1986). Ces deux fonctions portent respectivement les noms de « *coping* » centré sur les émotions et de « *coping* » centré sur les problèmes (Bruchon-Schweitzer, 2001; Folkman, et al., 1986; Lazarus, 1984). Il est de plus à noter qu'un individu dans la même situation peut utiliser ces deux différentes stratégies (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Le « *coping* » basé sur les émotions est mis en place afin de gérer les émotions qui découlent des situations perçues (Bruchon-Schweitzer, 2001). Plusieurs réponses possibles existent : physiques, comportementales, émotionnelles, ou cognitives (Bruchon-Schweitzer, 2001). Par exemple, un individu qui vit de la colère à la suite du décès de sa conjointe peut verbaliser ses émotions auprès d'un psychologue, ou encore faire face à ses émotions négatives par la consommation d'alcool.

En contrepartie, le « *coping* » basé sur les comportements met en place des actions, soit afin de diminuer les exigences des situations perçues comme étant menaçantes pour l'individu, soit en augmentant les ressources d'un individu afin

d'être mieux outillé pour affronter la menace (Bruchon-Schweitzer, 2001). S'informer sur la survie en forêt avant d'effectuer une expédition de plusieurs jours dans les bois peut être un exemple de «*coping*» centré sur les comportements.

## **Types de « coping »**

En lien avec ses fonctions, différents styles de «*coping*» existent. La confrontation, le détachement, le contrôle personnel, la recherche de soutien social, la responsabilisation, la fuite et l'évitement, la planification de la résolution de problématiques, ainsi que la réévaluation positive sont des styles de «*coping*». (Folkman, et al., 1986). Lors de l'évaluation subjective des situations, les enjeux qui sont perçus comme étant modifiables sont généralement associés avec des styles de «*coping*» centrés sur les problèmes tels que la confrontation (Folkman et al., 1986). Malgré que ce type de réponse semble être insatisfaisant pour les individus, car il exacerberait les situations au lieu de les régler, il est très important de garder en tête que celui-ci peut être satisfaisant dans d'autres situations, car son appréciation subjective dépend du contexte dans lequel il prend place (Folkman, et al., 1986).

À l'opposé, les stratégies de «*coping*» axées sur les émotions, comme la fuite et l'évitement, sont habituellement associées à des situations qui se doivent d'être acceptées telles quelles (Folkman et al., 1986). De plus, en présence de situations non contrôlables, ou évaluées comme des pertes, les individus auront tendance à gérer celles-ci avec une approche basée sur les émotions (Bruchon-Schweitzer, 2001).

Il est possible ici de faire un lien entre le «*coping*» et la perception d'injustices organisationnelles. Plus exactement, la perception d'injustice peut être évaluée comme étant une perte sur le plan de l'équité. En retour, celle-ci entraînerait des réactions émotionnelles, qui pourraient être gérées par des stratégies basées sur les émotions. La mise en place de ces stratégies aurait pour but de diminuer l'inconfort ressenti. À cet égard, un type de comportements possibles est l'émission de comportements inadaptés au travail (Allen & Greenberg, 1980; Krischer et al., 2010; Spector & Fox, 2002). Des recherches sur ce sujet seraient nécessaires pour vérifier ces inférences.

## **Modèles de recherche proposés**

Certaines conceptualisations de recherches surgissent considérant l'importance de la santé psychologique des individus au travail, la portée de la justice organisationnelle en tant qu'élément de stress dans les organisations et les possibles rôles que peuvent jouer les comportements inadaptés au travail envers ces variables. Il devient intéressant de vérifier empiriquement les possibles rôles des comportements inadaptés au travail, décrits précédemment en lien avec les concepts de stratégie d'adaptation, dans la relation entre les composantes de la justice organisationnelle et les éléments de la santé psychologique au travail. Pour ce faire, deux modèles de recherche sont proposés.

Le premier modèle de recherche suggéré stipule que l'émission de comportements inadaptés au travail réduirait l'effet négatif de la perception d'injustice sur le niveau de santé psychologique des individus au travail (voir Figure 1). Autrement dit, les individus percevant de l'injustice dans leur organisation auront un niveau de bien-être psychologique au travail plus élevé et un niveau de détresse psychologique au travail plus faible selon qu'ils émettent ou non des comportements inadaptés. Ce modèle inclut l'émission de comportements inadaptés au travail comme variable modératrice. La justice organisationnelle, qui est la variable indépendante de l'étude, est découpée par ses quatre principales dimensions, soit la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle. Pour leurs parts, le bien-être et la détresse psychologique des individus au travail occupent le rôle de variables dépendantes au sein de l'étude.

-----  
Insérer Figure 1 ici  
-----

Ce modèle s'inspire du travail de Krischer et ses collaborateurs (2010). En effet, ceux-ci ont examiné le rôle modérateur de la déviance de production et du retrait dans la relation entre deux composantes de la justice organisationnelle (distributive et procédurale) et l'épuisement émotionnel. Le présent modèle se distingue cependant de celui de Krischer et ses collaborateurs (2010), car il est bonifié par divers éléments. Premièrement, le concept des comportements inadaptés au travail qui est utilisé couvre une plus grande variété de comportements néfastes. De plus, les composantes de la justice organisationnelle retenues (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) permettent une analyse plus fine et complète de cet élément de stress au travail. Par ailleurs, et ce contrairement au travail de Krischer et ses collaborateurs (2010), la compréhension de la santé psychologique des individus au travail est plus complète, car elle inclut ses deux dimensions, soit le bien-être et la détresse psychologique au travail.

En complément à ce premier modèle de recherche, un deuxième est présenté. Celui-ci propose une réflexion sur le rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail. Plus en détail, ce modèle positionne les comportements inadaptés au travail comme étant un maillon de la relation qui unit la perception d'injustice organisationnelle au bien-être et à la détresse psychologique des individus au travail (voir Figure 2). Il conçoit que les comportements inadaptés

au travail sont l'explication du lien entre la perception de la justice organisationnelle et les composantes de la santé psychologique des individus au travail. À l'instar du premier modèle de recherche, celui-ci présente également la justice organisationnelle, sous ses dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle, comme variable indépendante. Par ailleurs, deux variables dépendantes sont incluses, soit le bien-être et la détresse psychologique des individus au travail. Finalement, cette modélisation comprend les comportements inadaptés au travail comme une variable médiatrice.

-----  
Insérer Figure 2 ici  
-----

Ce modèle s'inspire du modèle général des agressions (i.e. traduction libre de *general affective aggression model*) d'Anderson, Anderson et Deuser (1996). Ces auteurs décrivent que les agressions peuvent, entre autres, être déclenchées par des frustrations. Un lien est ici fait avec la perception d'injustices au travail. Une base conceptuelle est ainsi avancée pour modéliser et explorer le rôle explicatif des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus. Par ailleurs, l'inclusion de ce deuxième modèle ajoute une valeur conceptuelle à l'étude suggérée et la différencie de celle réalisée par Krischer et ses collaborateurs (2010).

Dans les deux modèles proposés, il est attendu que certains liens entre les composantes de la justice organisationnelle et les facettes de la santé psychologique au travail ressortent. Cette attente est basée sur les résultats rapportés dans la

documentation scientifique. Il est d'abord anticipé que les composantes de la justice organisationnelle soient positivement reliées au bien-être psychologique des individus au travail. Quoique les recherches traitant de ce sujet ne fassent qu'émerger, il est suggéré que la perception de la justice favorise le bien-être des individus (Lawson, Noblet & Rodwell, 2009). Plus exactement, la santé psychologique des individus est liée positivement aux aspects distributif ( $r = ,15, p < ,001$ ), procédural ( $r = ,18, p < ,001$ ), interpersonnel ( $r = ,18, p < ,001$ ), et informationnel ( $r = ,23, p < ,001$ ) (Nobel et al., 2009). Le bien-être des individus est également positivement lié à la perception de composantes de la justice organisationnelle (salaire juste (justice distributive) ;  $r = ,30, p < ,05$ , gestion juste (justice procédurale) ;  $r = ,42, p < ,05$ , superviseur juste (justice interactionnelle) ;  $r = ,34, p < ,05$ ) (Fujishiro, 2005).

Il est aussi attendu que toutes les formes de la justice organisationnelle soient négativement liées à la détresse psychologique au travail. En effet, Spell et Arnold (2007) rapportent que les formes distributive, procédurale et interactionnelle de la justice organisationnelle sont significativement et négativement reliées à plusieurs composantes se rapportant à la détresse psychologique au travail. Plus exactement, ils rapportent des relations négatives entre l'anxiété et la justice distributive ( $r = -,23, p < ,01$ ) ; la justice procédurale ( $r = -,24, p < ,01$ ) ; et la justice interactionnelle ( $r = -,25, p < ,01$ ). Aussi, Tepper (2001) mentionne des relations négatives entre les composantes distributives et procédurales de la justice avec des composantes de la détresse psychologique au travail, soit l'épuisement émotionnel (justice distributive;  $r = -,38, p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,38, p < ,01$ ), l'anxiété (justice

distributive;  $r = -.20, p < .01$ , justice procédurale;  $r = -.19, p < .01$ ) et la dépression  
(justice distributive;  $r = -.23, p < .01$ , justice procédurale;  $r = -.24, p < .01$ ).

## Références

- Achille, M. (2003). Définir la santé au travail. Dans R. Foucher, A., Savoie & L. Brunet, (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (p. 61-109). Montréal : Editions Nouvelles.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. doi: 10.1037/h0040968
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berskowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). New York: Academic.
- Allen, V. L., & Greenberger, D. B. (1980). Destruction and perceived control. Dans A. Baum & J. E. Singer (dir.), *Applications of personal control* (p. 85–109). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803–812.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947–965.
- American Psychological Association. (2013). Glossary of Psychological Terms. Repéré à <http://www.apa.org/research/action/glossary.aspx#p>

- Anderson, C. A., Anderson, K. B., & Deuser, W. E. (1996). Examining an effective aggression framework : Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(4), 366-376.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. & Sims, H. P. Jr. (1994). Just and Unjust Punishment : Influence on Subordinate Performance and Citizenship, *Academy of Management Journal*, 37(2), 299-322.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. doi:10.1080/13594320344000165
- Barclay, L. J. & Aquino, K. (2011). Workplace Aggression and violence. Dans S. Zedeck (dir.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3; Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp. 615-640). American Psychological Association : Washington, DC.
- Beck, A. T., Steer, R. A., & Brown, G. K. (1996). *Manual for the Beck Depression Inventory-II*. San Antonio, TX: Psychological Corporation.
- Beck, A. T., Ward, C. H., Mendelson, M., Mock, J., & Erbaugh, J. (1961). An inventory for measuring depression. *Archives of general psychiatry*, 4, 561-571.
- Bennett, R. J., & Robinson, S.L. (2000). Development of measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 49-360.

- Bies, R. J. & Moag J. F. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. Dans R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (dir.), *Research on negotiation in organizations* (p.43-55), Greenwich, CT, JAI Press.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. Dans R. A. Giacalone and J. Greenberg (Dir.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee Personality as a Moderator of the Relationships Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 91-103.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998–1012.
- Boye, M. W., & Slora, K. B. (1993). The severity and prevalence of deviant employee activity within local supermarkets. *Journal of Business and Psychology, 8*(2), 245-253.
- Bradburn N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine.

- Brien, M., Lapointe, D., Gilbert, M.-H., Brunet, L. & Savoie, A. (2008). Le climat comme prédicteur de l'ajustement au travail des enseignants et vérification de l'effet de médiation de la satisfaction des besoins fondamentaux, Dans N. Pettersen, J.-S. Boudrias & Savoie A. (dir.) *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15e congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en Soins Infirmiers*, 67, 68–83.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé: Modèles, concepts et méthodes*. Paris, France: Dunod.
- Brun, J.-P. (2002). La santé psychologique: explorer des pratiques ingénieuses (pp. 1–29). Retrieved from <http://cgsst.fsa.ulaval.ca/chaire/stock/fra/doc37-143.pdf>
- Brun, J.-P. (2003a). *Fascicule 1 : La santé psychologique au travail... de la définition du problème à la solution : L'ampleur du problème, l'expression du stress au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval. <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.*
- Brun, J.-P. (2003b). *Fascicule 2 : La santé psychologique au travail... de la définition du problème à la solution : Les causes du problème, les sources de stress au travail. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations, Université Laval. <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>. Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations.*

- Bruno, F. J. (1989). *The Family Mental Health Encyclopedia*. New York: John Wiley & Sons.
- Brunet, L., & Savoie, A. (1999). *Le climat de travail*. Outremont, Québec : Éditions Logiques.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent research into the function of emotional excitement*. 2ième éd., New York: Appleton-Century-Crofts.
- Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations (CGSST). (2013). Repéré au <http://www.cgsst.com/fra/les-consequences-du-stress/pour-lorganisation.asp>.
- 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.
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1991). Stress and Infectious Disease in Humans, *Psychological Bulletin*, 109(1), 5-24.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. doi:10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Comité de la Santé Mentale du Québec (1989). La politique de santé mentale : une politique de gestion des services. *Santé Mentale au Québec*, 14, 7-10.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2003). *Lésions professionnelles liées aux problèmes de santé psychologique*. Québec, QC: Direction de la comptabilité et de la gestion de l'information.
- Commission de la santé et de la sécurité au travail (2012). *Statistiques sur les lésions attribuables au stress en milieu de travail*. Commission de la santé et de la sécurité au travail (dir.) (pp. 1–49).
- Cropanzano, R. S., Goldman, B. & Benson, L. III. (2005). Organizational justice. Dans J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Dir.) *Handbook of work stress* (pp.63-87). Beverly Hills, CA: Sage.
- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. Dans C. Cooper & I. Robertson (dir), *International review of industrial and organizational psychology* (p. 317–372). New York, NY: Wiley.
- Cropanzano, R., & Randall, M., L. (1993). Injustice and work behavior : A historical review. Dans R. Cropanzano (dir.), *Justice in the Workplace : Approaching Fairness in Human Resource Management* (p.3-20), Hillsdale, New Jersey, Erlbaum.

- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three Roads to Organizational Justice. Dans G. R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (p.1-113), New York, JAI Press.
- Cropanzano, R., Wright, T. A. (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, *51*(4), 252–265.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, *25*(3), 357–384.
- de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2003). “The very best of the millennium”: Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, *8*(4), 282–305. doi:10.1037/1076-8998.8.4.282
- Deci, D. L., & Ryan, R. M. (2000). The « what » and « why » of goal pursuits : Human needs and self-determination of behavior, *Psychology Inquiry*, *11*(4), 227-268.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, *19*(3), 175–197. doi:10.1037/a0028969
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

- Denier, E., Emmons, R. A., Larson, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Derogatis, L. R. (1975). Brief Symptoms Inventory, Clinical Psychometric Research: Baltimore.
- Derogatis, L. R. (1975). Symptom Checklist-90-Revised. *Mental Measurements Yearbook 1975-1979*, 9.
- Derogatis, L. R., Lipman, R. S., Rickels, K., Uhlenhuth, E. H., & Covi, L. (1974). The Hopkins Symptom Checklist (HSCL): A self-report symptom inventory. *Behavioral Science*, 19, 1-14.
- Dupuy, H. J. (1977). A concurrent validation study of the NCHS general well-being schedule. Dans *U.S. Department of Health, Education and Welfare (USDHEW)* (p.iii-iv). Department of Health, Education and Welfare . (HRA) 78-1347. Washington, DC.
- Dupuy, H. J. (1978, Octobre). *Self-representations of general psychological well-being of American adults*. Los Angeles, California: Article présenté lors du American Public Health Association Meeting.
- Duval, M., Ménard, J., Brunet, L., & Savoie, A. (2003). Liens entre la justice organisationnelle et les comportements antisociaux au travail. Dans C. Vanderberghe., N. Delobbe, & G. Karnas (dir.). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (pp. 219-229). Belgique : Presses Universitaires de Louvain.

- Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. CRC Press.
- Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992–1003. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/journals/psp/50/5/992/>
- Forest, J. (2005). *Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Fortin, P. (2009). L'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération sur les comportements déviants au travail (Mémoire de maîtrise inédite). Université du Québec à Montréal (UQAM).
- Foucher, R. (2004). La santé psychologique au travail : Une responsabilité partagée. *Psychologie Québec*, 21, 36-38.
- Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. [Montréal] : Éditions Nouvelles.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.

- 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. doi:10.1006/jvbe.2001.1803
- Freud, S. (1926). *Hemmung, Symptome und Angst (Inhibitions, symptoms and anxiety)*. Vienna: Internationaler Psychoanalytischer Verlag.
- Fujishiro, K. (2005). (Thèse de doctorat inédite). *Fairness at work: Its impacts on employees well-being*. The Ohio State University.
- Furby, L. (1986). Psychology and Justice. Dans Cohen, R. L. (dir.) *Justice: Views from the Social Sciences* (p.153-203), New York, Plenum.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review, *Journal of Management*, 39(5),1085-1122.
- Giacolone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*, Londres: Sage Publications.
- Gilbert, M-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentalisation et facteurs organisationnels de développement* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Gilbert, M-H., Lebrock, P., & Savoie, A. (2006). *Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail*. Acte de congrès : 14<sup>ième</sup> congrès AIPTLF, Hammamet, Tunisie.
- Goldberg, D. P. (1972). *The detection of psychiatric illness by questionnaire*. London: Oxford University Press.

- Gray, J. A. (1988). *The psychology of fear and stress*. 2ième éd., New York: Cambridge University Press.
- Gray, J. A. (2003). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*, 2ième éd., New York: Oxford University Press.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Approaching fairness in human resource management* (p.79-103), R., Hillsdale, NJ, Erlbaum, p. 79-103.
- Greenberg, J. (2011). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace. Dans S. Zedneck (dir), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 271-327). Washington, DC: American Psychological Association.
- Greenberg, J & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of Organizational Justice*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
- Guelfi, J.-D., Despland, J.-N., Hanin, B., & Perry, J. C. (2009). *Mécanismes de défense : principes et échelles d'évaluation*. Elsevier Masson.
- Harnois, G., & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues, and good practices*. Geneva, Switzerland: World Health Organization and International Labour Organization.

- Harper C. D. (1990). Spotlight Abuse -Save Profits. *Industrial Distribution*, 79(10), 47-48.
- Hershcovis, S., & Barling J. (2010). Toward a multi-foci approach to workplace aggression : A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1). 24-44.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273–279.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. doi:10.1037/1089-2680.9.2.169
- Homans, G. C. (1961) *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World, New York.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employees Deviance, *Sociological Quarterly*, 23(3), 333-343.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity, and employee theft. *Social Forces*, 62(2), 398–418.
- Hunt, S. M., McKenna, S. P., McEwen, J., Backett, E. M., Williams, J., & Papp, E. (1980). A quantitative approach to perceived health status: A validation study. *Journal of Epidemiology & Community Health* 34 (4), 281–6. doi:10.1136/jech.34.4.281.

- Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. New York: Basic Books, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, *27*(5), 360–371. doi:10.1002/ab.1021
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and Protecting Mental Health as Flourishing: A Complementary Strategy for Improving National Mental Health. *American Psychologist*, *62*(2), 95–108.
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, *43*, 207–222.
- Keyes, C. L. M., Wissing, M., Potgieter, J. P., Temane, M., Kruger, A., & van Rooy, S. (2008). Evaluation of the mental health continuum-short form (MHC-SF) in Setswana-speaking South Africans. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, *15*, 181-192.
- Kitchens, G. D. (2003). *Positive illusions and psychological well-being* (Thèse de doctorat inédite), Indiana University of Pennsylvania.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology*, *15*(2), 154–166. doi:10.1037/a0018349

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: a new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress, 19*(3), 192-207.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 31*(6), 439-449.
- Krohne, H. W. (2001). Stress and coping theories. *The International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 22*, 15163–15170.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., & Husman, P. (2008). Work Health Promotion, Job Well-Being, and Sickness Absences—A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*(11), 1216–1227. doi:10.1097/JOM.0b013e31818dbf92
- Kwak, A. (2006). *The Relationships of Organizational Injustice with Employee Burnout and Counterproductive Work Behaviors*. (Thèse de doctorat inédite). Université du Michigan.
- Langner T. S. (1962). A twenty-two item screening score of psychiatric symptoms indicating impairment. *Journal of Health and Human Behavior, 3*, 269-276.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International, 24*(3), 223–233. doi:10.1093/heapro/dap025

- Lawton M. P. (1972). The dimensions of morale. Dans Kent, D., P., Kastenbaum, R., & Sherwood, S. (dir.) *Research planning and action for the elderly: the power and potential of social science*. New York: Behavioral Publications, 144-165.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer.
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. Dans R. Crandall, & P. L. Perrewe (dir.), *Occupational stress* (p. 3–14). Washington, DC: Taylor and Francis.
- Leblanc, G., Lafrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., et al. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61–73. doi:10.1016/j.pto.2003.12.001
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (dir.), *Social exchange: advances in theory and research* (p.27-55), New York, Plenum Press.
- Macmillan, A. M. (1957). The Health Opinion Survey: technique for estimating prevalence of psychoneurotic and related types of disorder in communities. *Psychological Reports*, 19, 325–339.
- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work», *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.

- Maranda, M.-F. (1995). La psychodynamique du travail, une alternative à l'individualisation de la santé mentale au travail. *Santé Mentale Au Québec*, 20(2), 219–242. Retrieved from <http://www.erudit.org/revue/smq/1995/v20/n2/032361ar.html>
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660. doi:10.1037/0021-9010.89.4.647
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*, (2ième éd). Princeton, N. J. : Van Nostrand.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45(1-3), 475-504.
- McDowell, I. (2006). *Measuring Health: A guide to rating scales and questionnaires*, New York ; Oxford : Oxford University Press.
- Meltzer, H., & Ludwig, D. (1971). Positive mental health of workers as related to memory optimism, work competency and personified values. *Psychological Reports*, 28, 223-229.

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2005). Relationships Between Organizational Justice and Burnout at the Work-Unit Level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99–116. doi:10.1037/1072-5245.12.2.99
- Motowildo, S., J., Packard, J., S., & Manning, M. R. (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.
- Mikkelsen, E., & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self–efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397–405.
- MSSS. (2013). Santé mentale au travail. (MSSS, Ed.) Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec. Repéré à [http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob\\_sante/sante\\_mentale/index.php?sante\\_mentale\\_au\\_travail](http://www.msss.gouv.qc.ca/sujets/prob_sante/sante_mentale/index.php?sante_mentale_au_travail)
- Neugarten, B. L, Havighurst, R. J., & Tobin, S. S. (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16(2), 134-143.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression : Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24, 391-419.

- Neuman, J. H. , & Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. Dans S. Fox & P. E. Spector (Dir.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association.
- Nutbeam, D. (1998). Health promotion glossary. *Health Promotion International*, 13, 349-364.
- Organisation internationale du travail (2003). *Violence et stress sur le lieu de travail*. Rapport de recherche. Suisse : OIT.
- Organisation Mondiale de la Santé (1946). Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la Santé, tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la Santé, New York, 19-22 juin 1946; signé le 22 juillet 1946 par les représentants de 61 Etats. 1946; (Actes officiels de l'Organisation mondiale de la Santé, n°. 2, p. 100) et entré en vigueur le 7 avril 1948. [www.who.int/about/definition/fr/](http://www.who.int/about/definition/fr/)
- Organisation Mondiale de la Santé (1986). *Charter for health promotion*. WHO, Geneva. [www.wpro.who.int/hpr/docs/glossary.pdf](http://www.wpro.who.int/hpr/docs/glossary.pdf).
- Park, J. (2007). Work Stress and Job Performance. *Perspectives, December*, 5-17. Catalogue no. 75-001-XIE.
- Pflanz, S. E., & Ogle, A. D. (2006). Job Stress, Depression, Work Performance, and Perceptions of Supervisors in Military Personnel *Military Medicine*, 171(9), 861-865.
- Pilgrim, P. (2009). *Key Concepts in Mental Health*, 2<sup>e</sup> édition. Los Angeles, California: Sage.

- Rafanelli, C., Park, S. K., Ruini, C., Ottolini, F., Cazzaro, M. & Fava, G. (2000). Rating well-being and distress. *Stress Medicine*, 16(1), 55-61.
- Rioux, P., Roberge, M-E., Brunet, L., Savoie, A., & Courcy, F. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail : Établissement d'une nouvelle classification. *Interactions*, 9, 63–88.
- Rioux, P., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). Étude descriptive des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 9(1-2), 89–112.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study , *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-573.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235–272. doi:10.1037/a0025408
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.-S., & Morin, E. (2008). Social Interactions at Work and Psychological Health: The Role of Leader–Member Exchange and Work Group Integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1–23.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

- Sackett, P. R., & DeVore C., J. (2001). Countproductive Behaviors at Work. Dans Anderson, N., D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Dir.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (p. 145-164), Londres; Sage Publications.
- Santé Canada (1996). *Santé de la population: définir la notion de santé*. [http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/approche/index.html#def\\_health](http://www.hc-sc.gc.ca/hppb/ddsp/approche/index.html#def_health)
- Santé et bien-être social Canada (1988). *La santé mentale des Canadiens : vers un juste équilibre*, Ottawa.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J-S, & Gilbert, M-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail, *Le journal des psychologues*, 283, 31-234.
- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for an Upward Spiral of Personal and Organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1–22. doi:10.1007/s10902-005-8854-8
- Sheldon, K. M., Ryan, R., & Reis, H. T. (1996). What Makes for a Good Day? Competence and Autonomy in the Day and in the Person. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(12), 1270–1279. Document consulté à partir du site Internet  
[http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1996\\_SheldonRyanReis.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1996_SheldonRyanReis.pdf)
- Simard, M., St-Sauveur, C., LeBrock, P., Lafrenière, A., Leblanc, G., Duval, M., et al. (2004). Vérification d'un modèle intégratif des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 74–87. doi:10.1016/j.pto.2003.12.003

- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 434.
- Skube, D. M. (1993). *Team member psychological health and team performance* (Thèse de doctorat inédite) [numéro de publication: AAT 9322571]. The fielding institute.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269–292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior (CWB). Dans S. Fox & P. E. Spector (Dir.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 41-63). Washington, DC: American Psychological Association.
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management, 33*(5), 724–751. doi:10.1177/0149206307305560
- Spielberger, C. D. & Vagg, R. R. (1991). *Professional Manual for Job Stress Survey*. Odessa: Psychological Assessment Resources Incorporation.
- Stansfeld, S., & Candy, B. (2006). Psychosocial work environment and mental health—a meta-analytic review. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 32*(6), 443–462. doi:10.5271/sjweh.1050

- Stephens, T., & Joubert, N. (2001). Le fardeau économique des problèmes de santé mentale au Canada. *Maladies Chroniques Au Canada*, 22(1), 18–23. Retrieved from [http://scholar.google.com/scholar?q=related:3eYwLINITEJ:scholar.google.com/&hl=en&num=20&as\\_sdt=0,5](http://scholar.google.com/scholar?q=related:3eYwLINITEJ:scholar.google.com/&hl=en&num=20&as_sdt=0,5)
- Stephens, T., Dulberg, C., & Joubert, N. (1999). La santé mentale de la population canadienne: une analyse exhaustive. *Maladies Chroniques au Canada*, 20, 131-140. <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/cdic-mcc/pdf/cdic203f.pdf>. disponible le 7 mai 2007.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Weich, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-Being Scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5, 63-75.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Towers Watson. (2011). *Pathway to Employee Health and Workplace Productivity* (pp. 1–48). Towers Watson.
- U. S. Public Health Service. (1999). *Mental health: A report of the Surgeon General*. Rockville, MD: Author.

- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), 87–114. doi:10.1080/026783799296084
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA.
- Vardi, Y., & Weitz, Y. (1996). Misbehavior in organizations : A motivational framework. *Organizational Science, 7*(2), 151-165.
- Vardi, Y. & Weitz, Y. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*, Londres, Éditions Lawrence Erlbaum.
- Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 27*(1)63–69.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations? Dans J. Greenberg & J., A.Colquitt (dir.) *Handbook of Organizational Justice* (p.383-410), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Vinet, A. (2004). *Travail, organisation et santé: Le défi de la productivité dans le respect des personnes*. (Les Presses de l'Université Laval, Ed.). Québec; Canada.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior, 54*(2), 314–334. doi:10.1006/jvbe.1998.1661

- Voyer, P., & Boyer, R. (2001). Le bien-être psychologique et ses concepts cousins: Une analyse conceptuelle comparative. *Santé mentale au Québec*, 26(1), 274-296.
- Ware, J. E., & Sherbourne, C. D. (1992). The MOS 36-item short-form health survey (SF-36). I. Conceptual framework and item selection. *Medical Care*, 30, 473-483.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Ware, J., E., Jr. (1976). Scales for measuring general health perceptions. *Health Services Research*, 11(4), 396-415.
- Ware, J., E., Jr., Johnston, S., A., Davies-Avery, A., & Brook, R., H. (1979). *Conceptualization and measurement of health for adults in the Health Insurance Study. Vol. III, Mental health*. Santa Monica, CA: RAND Corporation (Publication No. R-1987/3-HEW).
- Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: A cyclical model of burnout and vulnerability to aggression. *Work & Stress*, 16(4), 302-315. doi:10.1080/0267837021000058650
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a Happy Worker is a Productive Worker: A Preliminary Examination of Three Models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146-150.

Tableau I

*Recension des différentes définitions de la santé globale et psychologique.*

Auteurs	Concepts	Définitions
American Psychological Association (APA) (2013)	Santé	État général de santé et de vigueur du corps et de l'esprit ; pas uniquement l'absence de maladie ou de blessure (traduction libre).
Bruno (1989)	Santé mentale	Un état de bien-être, caractérisé par la pensée rationnelle, la maturité affective, et une action efficace (traduction libre).
Comité de la santé mentale du Québec (1989)*	Santé mentale	« la capacité de l'individu [...] d'avoir des interactions qui contribuent au bien-être subjectif, au développement et à l'emploi optimaux des capacités mentales (cognitives, affectives et relationnelles) et à la réalisation de buts individuels... ». La santé mentale s'apprécie, entre autres, à l'aide des éléments suivants : le niveau de bien-être subjectif, l'exercice des capacités mentales et la qualité des relations avec le milieu.
Foucher (2004)*	Santé psychologique	« La santé psychologique fait référence [...] à la capacité d'adaptation de l'individu à son travail et au milieu dans lequel celui-ci est réalisé ».
Gilbert (2009)	Santé psychologique au travail	La santé psychologique se comprend comme étant composée du bien-être psychologique au travail et de la détresse psychologique au travail. Des sous-dimensions sont présentes pour chacun des aspects de la santé. Le bien-être psychologique au travail est composé de l'équilibre personnel, de l'implication au travail et de l'harmonie avec le milieu de travail. La détresse psychologique au travail est formée de l'irritabilité/agressivité, de l'anxiété/dépression et du désengagement.

*(Le Tableau I se poursuit)*

(Suite du Tableau I)

Auteurs	Concepts	Définitions
Jahoda (1958)*	Santé mentale	La santé mentale correspond à l'adaptation et au succès dans le fonctionnement humain. La santé mentale s'explique par : 1) La perception de soi (conception de soi, identité) 2) La croissance, au développement et à l'actualisation de soi 3) L'intégration (relation avec la réalité, résistance au stress) 4) L'autonomie (comportements indépendants) 5) la perception de la réalité (perception objective, empathie) 6) La maîtrise sur l'environnement (relations interpersonnelles, rencontre des exigences dans différentes situations, adaptation, résolution de problèmes)
Kitchens (2003)*	Santé psychologique	4 composantes de la santé psychologique: 1) Un état subjectif de joie, de bien-être et de contentement 2) La capacité de former et de maintenir des relations interpersonnelles satisfaisantes et de se préoccuper des autres 3) La capacité de s'engager dans des tâches (travail) productives et constructives 4) La capacité de croître et d'acquérir de la maturité en faisant face avec succès aux défis de la vie
Maslow (1968)*	Santé mentale	« Un individu en [bonne] santé mentale est particulièrement capable de s'ajuster à son environnement. » (traduction libre)
Massé et al. (1998)*	Santé mentale	La santé mentale se mesure par : 1) Le bien-être psychologique 2) La détresse psychologique

(Le Tableau I se poursuit)

(Suite du Tableau I)

Auteurs	Concepts	Définitions
Meltzer et Ludwig (1971)*	Santé mentale	La santé mentale comporte quatre dimensions :  1) La perception de soi 2) La maturité 3) L'organisation de la personnalité 4) La relation à l'environnement
Nutbeam (1998)	Santé	Concept positif qui inclut les ressources personnelles et sociales, tout comme les capacités physiques des individus. (traduction libre)
Pilgrim (2009)	Santé mentale	Le concept de la santé mentale est utilisé positivement pour indiquer un état de bien-être psychologique; négativement pour indiquer son contraire (p.ex. problèmes de santé mentale; ou par euphémisme pour indiquer les installations utilisées par les gens ayant des problèmes de santé mentale (p.ex. services de santé mentale).
OMS (1946)*	Santé	« Un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».
OMS (1986)*	Santé	« Ensemble de ressources (personnelles, sociales et physiques) quotidiennes, permettant à l'individu de mener une vie personnelle, sociale et économique productive. ».
Santé Canada (1996)*	Santé	« Ressources, capacités qu'un individu possède afin d'atteindre ses objectifs et de continuer à se développer. Un individu en santé aura les ressources et les capacités nécessaires pour maîtriser ou s'adapter à son environnement. »

(Le Tableau I se poursuit)

(Suite du Tableau I)

Auteurs	Concepts	Définitions
Santé et bien-être social Canada (1988)*	Santé mentale	La santé mentale est la capacité de l'individu, du groupe et de l'environnement d'avoir des interactions qui contribuent au bien-être subjectif, au développement et à l'emploi optimaux des capacités mentales (cognitives, affectives et relationnelles), à la réalisation de buts individuels et collectifs justes et à la création de conditions d'égalité fondamentale.
Stephens, Dulberg, et Joubert (1999)*	Santé mentale	Sur le plan conceptuel, la santé mentale est considérée ici comme un ensemble d'attributs affectifs/relationnels et cognitifs qui permettent à l'individu d'assumer les fonctions voulues avec résilience et ainsi bien relever les défis du fonctionnement tant mental que physique. La satisfaction au travail et le bonheur font partie de ces états souhaitables, tout comme l'estime de soi, le sentiment de contrôle et le sentiment de cohésion. Même si certains estiment que ces derniers sont des déterminants de la santé mentale, nous considérons ici qu'il s'agit d'indicateurs (positifs) de l'état de santé mentale, puisqu'ils contribuent à la résilience et à la capacité d'adaptation.
U.S. Public Health Services (1999)*	Santé mentale	La santé mentale est plus que l'absence de psychopathologie, c'est « ... un état de performance réussie des fonctions mentales qui favorisent des activités productives, des relations enrichissantes avec les gens, l'habileté à s'adapter au changement et à affronter l'adversité ».
Ware et Sherbourne (1992)*	Santé mentale	La santé mentale comporte deux dimensions : 1) La détresse (anxiété, dépression et perte de contrôle) 2) Le bien-être

(Le Tableau I se poursuit)

*(Suite du Tableau I)*

Auteurs	Concepts	Définitions
Warr (1987)*	Santé mentale	Cinq composantes de la santé mentale : 1) Le bien-être (activation et plaisir) 2) Les compétences (individu qui possède les ressources psychologiques nécessaires pour faire face aux pressions de l'environnement) 3) L'autonomie (indépendance) 4) Les aspirations (intérêts, engagement) 5) Le fonctionnement intégré (harmonie)

\* Tiré de Gilbert (2009)

Tableau II

*Recension des différents outils de mesure de la santé psychologique*

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Beck, Ward, Mendelson, Mock, & Erbaugh (1961)	Beck Depression Inventory (DBI)	Outil de mesure auto-rapporté quant à l'évaluation de l'état dépressif chez les adolescents et les adultes (traduction libre).
Beck, Steer, & Brown (1996).	Manual for the Beck Depression Inventory-II (BDI-II)	Version révisée de <i>Beck Depression Inventory</i> (DBI).
Bradburn (1969)**	The Affect Balance Scale (ABS)	Indicateur des réactions psychologiques positives et négatives des individus quant à des événements de la vie quotidienne (traduction libre)
Diener, Emmons, Larson & Griffin (1985)	The Satisfaction with Life Scale (SWLS)	Évaluation de la satisfaction globale des individus quant à leur vie (traduction libre).
Derogatis, Lipman, Rickels, Uhlenhuth, & Covi (1974).	The Hopkins Symptom Checklist (HSCL)	Outil de mesure auto-rapporté quant à divers symptômes tels que la somatisation, les troubles obsessionnels-compulsifs, la sensibilité interpersonnelle, l'anxiété et la dépression.
Derogatis (1975)*	Brief Symptom Inventory (BSI)	Mesure de symptômes de la somatisation, des troubles obsessionnels-compulsifs, de la dépression, de l'anxiété, de l'hostilité, de la phobie, des idées paranoïdes, de la sensibilité interpersonnelle, et de la psychose.

*(Le Tableau II se poursuit)*

(Suite du Tableau II)

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Derogatis (1975)*	Symptom Check List-90-Revised (SCL-90-R)	Mesure des somatisations, troubles obsessionnels-compulsifs, dépression, anxiété, hostilité, phobie, idées paranoïdes, sensibilité interpersonnelle, psychose
Dupuy (1977, 1978)**	The General Well-Being Schedule (GWB)	Indicateur bref mais ayant un large spectre quant aux sentiments subjectifs de bien-être psychologique et de détresse (traduction libre)
Goldberg (1972)**	General Health Questionnaire (GHQ)	Instrument conçu pour détecter les troubles psychiatriques (traduction libre)
Gilbert (2009)	Échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique au travail (ÉMMBEPT)	Mesure de trois dimensions du bien-être psychologique au travail, soit : 1) L'équilibre personnel 2) L'harmonie au travail 3) L'implication au travail
Gilbert (2009)	Échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique au travail (ÉMMDPT)	Mesure de trois dimensions de la détresse psychologique au travail, soit : 1) L'anxiété/dépression 2) Le désengagement 3) L'irritabilité/agressivité

(Le Tableau II se poursuit)

(Suite du Tableau II)

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Hunt, McEwen & McKenna (1980).	Nottingham Health Profile (NHP)	Mesure de trois facettes de la santé des individus, soit : 1) L'aspect physique 2) L'aspect émotionnel 3) L'aspect social
Keyes et al., (2002)	Mental Health Continuum Long-form (MHC-LF)	Outil de mesure abrégé de différentes facettes du bien-être des individus, soit : 1) Le bien-être émotionnel 2) Le bien-être psychologique 3) Le bien-être social (traduction libre).
Keyes et al., (2008)	Mental Health Continuum Short-form (MHC-SF)	Version abrégée de <i>Mental Health Continuum Long-form</i> (MHC-LF).
Kristensen, Borg & Hannerz (2005)	Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ)	Mesure du bien-être, de la santé physique et mentale au travail.
Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005)	Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Mesure de l'épuisement professionnel.

(Le Tableau II se poursuit)

(Suite du Tableau II)

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Langner (1962)**	The Twenty-Two Item Screening Score of Psychiatric Symptoms	Indication approximative, sur un continuum, du degré des symptômes psychiatriques qui cause une déficience chez les individus quant à leur fonctionnement dans la vie (traduction libre)
Lawton (1972)**	The Philadelphia Geriatric Center Morale Scale (PGCMS)	Mesure de trois dimensions de l'adaptation émotionnelle chez les personnes âgées entre 70 et 90 ans, soit l'agitation, l'insatisfaction et les attitudes envers son propre vieillissement (traduction libre)
Macmillan (1957)**	The Health Opinion Survey (HOS)	Mesure des troubles psychonévrotiques et troubles connexes (traduction libre)
Massé et al., (1998)	Psychological Well-Being Manifestation Scale	Mesure de six dimensions du bien-être psychologique des individus : 1) L'estime de soi 2) L'implication sociale 3) L'équilibre mental 4) Le contrôle de soi et des événements 5) La sociabilité 6) La joie
Massé et al., (1998)	Psychological Distress Manifestation Scale (PDMS)	Mesure de quatre dimensions de la détresse psychologique des individus : 1) L'anxiété/dépression 2) L'irritabilité 3) La dépréciation personnelle 4) Le désengagement social

(Le Tableau II se poursuit)

(Suite du Tableau II)

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Maslach & Jackson (1981)	Maslach Burnout Inventory (MBI)	Mesure de trois dimensions de l'épuisement professionnel : 1) Épuisement émotionnel 2) Dépersonnalisation 3) Perte du sentiment d'accomplissement au travail
Neugarten et Havighurst (1961)**	The Life Satisfaction Index (LSI)	Mesure du sentiment général de bien-être chez les personnes âgées afin d'identifier le vieillissement « réussi » (traduction libre)
Ryff (1989)	Psychological Wellbeing Inventory	Mesure de six facettes du bien-être, soit l'autonomie, la maîtrise de son environnement, la croissance personnelle, les relations positives avec les autres, les raisons données à sa vie, et l'acceptation de soi.
Spielberger (1991)	Job Stress Survey (JSS)	Outil de mesure quant aux agents de stress au travail.
Tennant et al., (2007)	Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS)	Mesure du bien-être psychologique des individus centré uniquement sur les aspects positifs de la santé psychologique (traduction libre).
Van Veldhoven & Meijman (1994)	Questionnaire vécu du travail (QVT)	Outil de mesure des éléments et du niveau de stress au travail.
Ware (1976)**	Health Perceptions Questionnaire (HPQ)	Instrument d'auto-évaluation qui enregistre les perceptions des individus quant à leur santé passée, présente et future, leur résistance à la maladie, et leurs attitudes envers les troubles de santé (traduction libre)

(Le Tableau II se poursuit)

*(Suite du Tableau II)*

Auteurs	Instrument de mesure	Aspects mesurés
Ware, Johnston, Davies-Avery et Brook (1979)**	The RAND Mental Health Inventory (MHI)	Mesure de la santé mentale en termes de détresse psychologique et le bien-être, et ce, en se concentrant sur les états affectifs des individus (traduction libre)
Watson, Clark et Tellengen (1988)*	Échelle d'affectivité négative et positive (PANAS)	Affectivité positive et négative

\* Tiré de Bruchon-Schweitzer (2002)

\*\* Inspiré de McDowell (2006)

*Figure 1*

Modélisation du rôle modérateur des comportements inadaptés au travail sur la relation de la perception de la justice organisationnelle et le niveau de bien-être, ainsi que la détresse psychologique des individus au travail

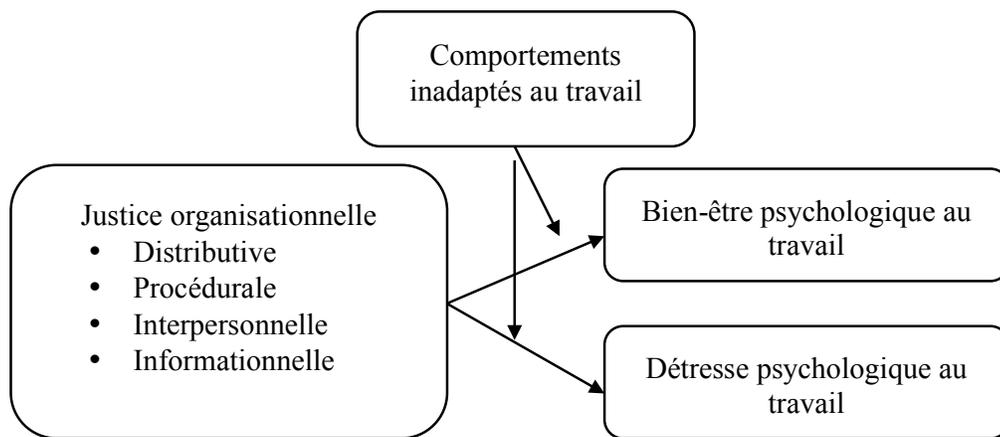
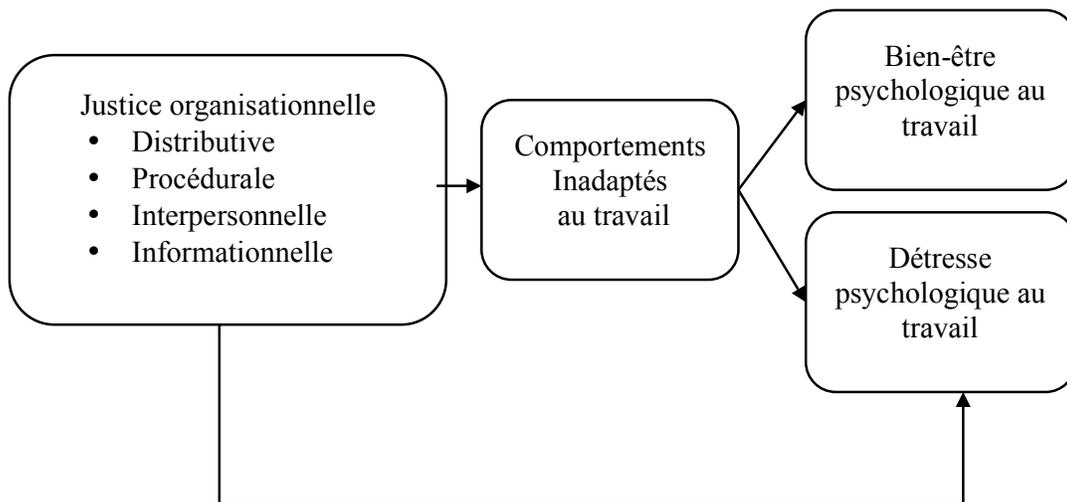


Figure 2

Modélisation du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la perception de la justice organisationnelle et le bien-être, ainsi que la détresse psychologique des individus au travail



# **Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec**

Jean-Christophe Durand et Luc Brunet

Université de Montréal

## **Accord des coauteurs**

### **Identification de l'étudiant et du programme**

*Nom de l'étudiant* : Jean-Christophe Durand

*Programme* : Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

### **Description de l'article**

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.

L'article sera traduit et soumis à la revue *Canadian Journal of Psychology*

### **Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant**

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Christophe Durand inclue cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre «Les comportements inadaptés au travail : Développement d'un outil de mesure et analyse des rôles modérateur et médiateur au cœur de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail».

---

Luc Brunet

Signature

Date

# **Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail auprès de directions d'établissements scolaires du Québec**

## **Résumé**

La présente étude porte sur le développement d'un outil destiné à mesurer les comportements inadaptés au travail. Cet outil a été développé auprès de directions d'école. Pour ce faire, des analyses factorielles exploratoires et des analyses par équations structurelles confirmatoires ont été effectuées. Les données ont été colligées auprès de 232 membres de la direction d'établissements scolaires du Québec. Les participants ont été invités à répondre à un questionnaire en ligne. Les résultats obtenus permettent de catégoriser les comportements inadaptés au travail en un facteur. En plus de sa valeur théorique, cette recherche comporte plusieurs contributions significatives pour la pratique.

**Mots clés :** Développement d'un outil de mesure, comportements inadaptés au travail, direction d'école, enseignement au Québec.

## Problématique

Les comportements déviants au travail, tels que le vol, la violence physique et psychologique, ainsi que le sabotage, ont des impacts négatifs, tant sur les individus que sur les organisations (Bowling & Beehr, 2006; Hershcovis & Barling, 2010; Meier & Spector, 2013; Sackett et DeVore, 2001). En ce qui concerne les individus, ces conséquences se situent au niveau de leur bien-être, ainsi que de leur santé physique ou mentale (Bowling & Gruys, 2010; Meier & Spector, 2013). Pour les organisations, ces impacts négatifs peuvent être des coûts directs et indirects, des pertes de revenus, des faillites, la diminution de la clientèle ou la dégradation de la réputation (Bowling & Gruys, 2010; Coffin, 2003). Fait inquiétant à noter, plusieurs employés avouent commettre ces gestes au travail (Bennett & Robinson, 2000; Boye & Slora, 1993; Harper, 1990; Rioux, Roberge, Brunet, Savoie, & Courcy, 2005). Schat, Frone et Kelloway (2006) rapportent que 41 % des employés disent avoir été victimes d'agression psychologique au travail. Plus près de nous, la Commission de la santé et de la sécurité au travail dénote un coût de plus de 47 millions de dollars entre 2004 et 2007 relativement à des lésions physiques et psychologiques causées par la violence au travail (CSST, 2010). En parallèle, Boye et Slora (1990) relatent que 87 % des employés auraient perpétré des actions contre la productivité de leur organisation. Pour leur part, Rioux et ses collaborateurs (2005) ont trouvé que, sur une période de six mois, près de 90 % des travailleurs auraient commis un type de comportement inadapté au travail. Au même titre, Bennett et Robinson (2000) rapportent que, dans une année, 51,8 % des employés ont pris un bien de l'organisation sans permission et que 24,6 % ont falsifié un reçu pour se faire

rembourser plus d'argent que dépensé en frais de représentation. Ces auteurs ont également trouvé que 57,8 % des travailleurs se sont faussement absentés pour maladie, et que 25,9 % des salariés ont consommé de la drogue ou de l'alcool au travail. D'autres résultats préoccupants sont cités, soit que 33,3 % des employés ont discuté d'information confidentielle de l'entreprise avec une personne non autorisée, et que 50,5 % ont injurié une autre personne au travail (Bennett & Robinson, 2000).

Ces comportements déviants au travail suscitent un intérêt grandissant auprès des membres de la communauté scientifique (Fortin, 2009). Cet intérêt semble aussi partagé par les praticiens en milieu organisationnel. Bien que plusieurs chercheurs se soient penchés sur ces comportements et leurs impacts, la documentation scientifique semble toujours manquer de clarté quant à la méthodologie ou le processus de recherche dans ce domaine de prédilection (Bowling & Gruys, 2010). Pour preuve, la compréhension des comportements déviants au travail a évolué de manière fragmentée au cours des dernières années, et ce, aux dépens de l'inclusion de plusieurs formes de comportements pertinents (Bowling & Gruys, 2010). Cette perte scientifique peut s'expliquer par le manque d'un cadre conceptuel accepté et partagé par une majorité de chercheurs (Bowling & Gruys, 2010).

Par ailleurs, plusieurs synonymes sont utilisés de manière interchangeable dans la documentation scientifique afin de désigner les comportements néfastes en milieu de travail. Les comportements de mésadaptation (Brien, Lapointe, Gilbert, Brunet & Savoie, 2008), les agressions organisationnelles (Newman & Baron, 1998), comportements antisociaux (Giacalone & Greenberg, 1997), la vengeance (Bies, Tripp & Kramer, 1997), la délinquance (Hogan & Hogan, 1989), les

comportements déviants (Robinson & Bennett, 1995), la notion de non-performance (Mangione & Quinn, 1975), les comportements de mauvaise conduite (Vardi & Weitz, 2004), les comportements antisociaux au travail (Leblanc et al., 2004), les déviances de l'employé (Hollinger & Clark, 1982), l'intimidation (Bowling & Beehr, 2006), ainsi que les comportements contreproductifs (Fox, Spector, & Miles, 2001; Gruys & Sackett, 2003; Marcus & Schuler, 2004; Spector & Fox, 2002) sont des exemples de ces synonymes. Cette pluralité des termes rend difficile la compréhension des éléments réellement étudiés (Rioux, Savoie & Brunet, 2003). Toutefois, un élément central regroupe toutes ces conceptualisations : l'intention volontaire des individus de mal agir et d'orienter leurs actions malveillantes envers l'organisation qui les emploie ou les membres de celle-ci (Fox, Spector & Miles, 2001).

## **Fondements théoriques**

### **Comportements inadaptés au travail**

Les comportements inadaptés au travail sont conceptualisés comme étant l'ensemble des comportements inappropriés au travail (Brien et al., 2008). Ils peuvent également être interprétés comme étant des manifestations d'un ajustement psychologique inadéquat au travail. Pour certains auteurs (Brien et al., 2008; Gilbert, 2009), le concept d'ajustement au travail comporte deux composantes soit l'adaptation et la mésadaptation. Ces deux éléments sont distincts, mais complémentaires (Brien et al., 2008; Gilbert, 2009). L'adaptation implique des efforts cognitifs et comportementaux en constante évolution, afin de faire face aux

demandes, tant internes qu'externes, qui sont évaluées comme étant exigeantes, ou surpassant les ressources de la personne (Lazarus & Folkman, 1984). C'est de la mésadaptation qu'émergent les comportements inadaptés au travail. Ceux-ci sont des réactions aux agents de stress présents dans le milieu de travail. Ces réactions peuvent prendre la forme de l'attaque, de la fuite, ou de l'inhibition, et permettent aux individus de s'ajuster aux éléments de stress au travail (Gilbert, 2009).

Le concept des comportements inadaptés au travail peut s'accorder avec l'essence des actes néfastes en milieu organisationnel, soit l'émission d'actions malveillantes délibérées envers une autre personne ou une organisation. Toutefois, le concept des comportements inadaptés au travail se différencie de celui des autres comportements néfastes au travail, car il inclut le principe sous-jacent à leur émission, soit une réaction innée aux éléments de stress perçus comme une menace. Plus exactement, cette émission serait basée sur les réponses de stress individuelles d'attaque (« *fight* »), de fuite (« *flight* ») et d'inhibition (« *freeze* »), comme présenté par Cannon (1929) et Gray (1988, 2003). Le degré avec lequel les individus dénigrent les autres, les surchargent ou utilisent la force physique pour leur nuire est défini comme étant l'attaque (Brien et al., 2008). Ces comportements peuvent se manifester par des remarques désobligeantes, des propos malveillants ciblés à l'endroit d'une personne, ou la destruction de biens appartenant aux autres. Pour sa part, la fuite est la tendance qu'ont les individus à se détourner et à faire fi des problématiques organisationnelles (Brien et al., 2008). Esquiver le travail à faire, s'absenter à la moindre occasion, ou se défilier devant les problèmes sont des exemples de fuite. Finalement, l'inhibition est l'attitude d'indifférence généralisée et

de désengagement par rapport au travail (Brien et al., 2008). Cette conduite peut s'exprimer par du présentéisme, par le fait de faire le strict minimum au travail, ou encore en critiquant les situations problématiques sans pour autant chercher à les résoudre.

À la lumière de ces précisions, il est proposé de comprendre les comportements inadaptés au travail comme étant des réponses intentionnelles inappropriées d'attaque, de fuite et d'inhibition aux éléments de stress perçus dans l'environnement de travail et qui sont dirigés envers les individus ou l'organisation.

## **Impacts des comportements inadaptés au travail**

Entre autres choses, les comportements inadaptés au travail démontrent des impacts négatifs quant à la santé psychologique des individus (Barclay & Aquino, 2011; Danna & Griffin, 1999; Dehue, Bolman, Völlink, & Pouwelse, 2012; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2004; Mikkelsen & Einarsen, 2002b; Kaukiainen et al., 2001; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002). Des exemples de maux psychologiques sont l'épuisement émotionnel et un faible niveau de bien-être (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001; Tepper, 2000). Au même titre, les agressions en milieu de travail, soit une forme de comportements inadaptés, sont reliées positivement avec la dépression, l'anxiété, la frustration, l'épuisement professionnel, et les émotions négatives au travail (Bowling & Beehr, 2006). De plus, ces agressions sont négativement liées à la satisfaction au quotidien et aux émotions positives au travail (Bowling & Beehr, 2006). Par ailleurs, elles sont

associées à une baisse de l'engagement au travail, de la perception de la justice organisationnelle et de la satisfaction au travail (Bowling & Beehr, 2006).

D'autres formes de comportements inadaptés au travail ont également des impacts sur les individus. Mikkelsen & Einarsen (2001) rapportent que plusieurs études indiquent que l'intimidation au travail diminue la santé physique et psychologique des victimes et affecte de façon négative le bien-être et l'efficacité des employés. Dans cet ordre d'idées, Matthiesen et Einarsen (2004) stipulent qu'être victime de violence psychologique, réelle ou perçue, semble produire de sévères réactions émotionnelles telles que le choc, la peur, l'anxiété, et la dépression (Mikkelsen & Einarsen, 2002a et b). Par ailleurs, Einarsen, Matthiesen et Skogstad (1998) démontrent une relation significative entre le harcèlement au travail et la santé psychologique des individus. Ils rapportent un niveau plus élevé d'épuisement professionnel, une plus faible satisfaction au travail, ainsi qu'un plus faible bien-être psychologique, le tout relié au harcèlement au travail (Einarsen, Matthiesen & Skogstad, 1998).

## **Outils de mesure des comportements néfastes au travail**

Plusieurs outils de mesure des comportements néfastes au travail sont recensés dans la documentation scientifique. Ceux-ci peuvent communément être regroupés autour des thèmes de la déviance, des comportements dysfonctionnels, des comportements contreproductifs au travail et des comportements de vengeance. Sur le plan de la déviance, Hollinger et Clark (1982) ont bâti un outil de mesure qui observe deux angles de ce phénomène, soit la déviance de propriété et la déviance

de productivité. Pour leur part, Fox et Spector (1999) abordent la déviance dans leur outil de mesure sous la lunette de la déviance de production et de propriété, de la déviance politique et des agressions personnelles. Finalement, Bennett et Robinson (2000) proposent un outil de la déviance interpersonnelle et organisationnelle.

Les comportements dysfonctionnels au travail sont mesurés grâce à l'outil de mesure développé par Griffin, O'Learly-Kelly et Collins (1998a, b). Plus exactement, cet outil mesure les comportements qui affectent l'organisation et le bien-être des individus. Pour leur part, les comportements contreproductifs au travail sont généralement mesurés à l'aide de l'outil développé par Gruys et Sackett (2003). Celui-ci est composé de deux axes, soit l'axe interpersonnel-organisationnel, où la cible des comportements est mesurée, et l'axe relatif à la tâche, où le degré relatif à une tâche de travail des comportements est mesuré. De ces deux axes, 11 catégories émergent, soit : le vol et autre acte du genre; la destruction de la propriété; la mauvaise utilisation des informations; la mauvaise utilisation du temps de travail et des ressources; les comportements dangereux; l'absentéisme; la mauvaise qualité du travail; la consommation d'alcool; la consommation de drogues; les agressions verbales, et les agressions physiques. Un autre outil a été développé pour mesurer les comportements de vengeance. Cet outil est celui de Skarlicki et Folger (1997), où les comportements de vengeance sont compris comme étant dirigés envers l'organisation. Une particularité de cette échelle de mesure est que ces comportements inadaptes sont perçus comme étant une réaction à une perception d'injustice ou d'iniquité et non comme étant propres aux personnes ou à des traits de personnalité (Vardi & Weitz, 2004). Enfin, une percée importante dans la

documentation scientifique québécoise a été réalisée par Savoie et Courcy (2008). Ces auteurs ont créé et validé un outil de mesure de la violence au travail adapté à une population francophone nord-américaine.

### **Lacunes des instruments antérieurement disponibles**

Certes, plusieurs outils de mesure des comportements néfastes au travail existent et sont recensés dans la documentation scientifique. Cependant, le flou terminologique qui entoure ce phénomène ne permet pas d'observer celui-ci dans son ensemble, mais bien de rester à des niveaux précis d'exploration (Bowling & Gruys, 2010). Il est de plus rapporté que certains des outils de mesure utilisés comportent des items similaires mesurant des concepts différents (Barclay & Aquino, 2011). Mentionnons également que la majorité des outils de mesure qui abordent la violence au travail, une forme de comportement inadapté, ont des lacunes conceptuelles, opérationnelles et psychométriques (Savoie & Courcy, 2008). Encore, la presque totalité des outils de mesure a été validée auprès de populations autres que francophones nord-américaines (Savoie & Courcy, 2008). Bien que l'outil développé par Savoie et Courcy (2008) soit une contribution importante à la mesure de la violence au travail, et ce par la correction des lacunes observées, il délaisse les autres types de comportements inadaptés au travail.

Une autre lacune se situe sur le plan de l'utilisation d'outils de mesure génériques. Ce type d'outils interfère grandement avec la progression du champ de recherche, car l'émission et la nature de ces comportements varient d'un milieu à un autre (Bowling & Gruys, 2010). De plus, les outils génériques comprennent des

items hors de propos pour certains milieux et en délaissent d'autres, plus pertinents, biaisant ainsi les résultats (Barclay & Aquino, 2011; Bowling & Gruys, 2010). Par ailleurs, la présence d'items incongrus et l'absence d'items adaptés peuvent affecter les réponses des participants, les interprétations des chercheurs, tout comme l'évaluation de la présence des comportements néfastes en milieu de travail (Bowling & Gruys, 2010). Finalement, l'utilisation d'outils de mesures génériques peut être synonyme d'un manque de validité de construit (Bowling & Gruys, 2010).

## **Objectifs**

Dans le but de corriger ces irrégularités et de continuer le travail entrepris par Savoie et Courcy (2008), la présente recherche a pour objectif de proposer un nouvel outil de mesure des comportements inadaptés au travail. Celui-ci mesure les comportements inadaptés au travail sous le concept des réponses d'attaque, de fuite et d'inhibition, telles que présentées par Cannon (1929) et Gray (1988, 2003). Le développement de cet outil veut établir des assises théoriques quant à cette conceptualisation des comportements inadaptés au travail. Un autre objectif est de réaliser cette recherche auprès d'une population francophone nord-américaine.

## **Population**

Un échantillon de directions d'établissements scolaires a été retenu comme population pour le développement de l'outil de mesure proposé quant aux comportements inadaptés au travail. L'intérêt porté à cette population est expliqué par l'existence des comportements inadaptés dans leur milieu de travail et par le

petit nombre de recherches effectuées à leur endroit. Plus exactement, l'émission de comportements inadaptés au travail chez les directeurs d'école a été observée dans la documentation scientifique (Blase & Blase, 2002, 2003, 2006, 2007; de Wet, 2010). Ces comportements peuvent être verbaux, tels que de fausses accusations ou des jurons; non-verbaux, tels que des contacts visuels agressifs; ou encore physiques, tels que la destruction de biens appartenant à la victime (Blase, 2009). Dans cet ordre d'idées, plus de 40 % des enseignants se disent victime de mauvais traitements de la part de leur directeur (Blase, 2009). Également, Blase et Blase (2002, 2006, 2007, 2009) rapportent des comportements inadaptés des directeurs envers les enseignants : espionnage, sabotage d'efforts, vols, destruction d'outils pédagogiques et formulation de demandes déraisonnables. Pour sa part, de Wet (2010) identifie une absence de soutien envers les enseignants, de la violence verbale et de l'humiliation en public. Cet auteur mentionne aussi d'autres comportements inadaptés des directeurs tels l'émission de critiques injustifiées et injustes, des comportements vouant leurs victimes à l'échec, et des actes d'isolement social et professionnel (de Wet, 2010). L'émission de comportements inadaptés plus intenses de la part des directeurs, tels que la déviance de propriété et les agressions personnelles ont aussi été trouvées (Blase & Blase, 2002, 2007). Le harcèlement sexuel, la violence verbale et les menaces sont, entre autres choses, mentionnés (Blase & Blase, 2002, 2007).

## **Hypothèse de recherche**

La présente étude vise à développer un outil de mesure des comportements inadaptés au travail, et à tester sa fiabilité et sa validité. Afin de conduire cette recherche, des hypothèses sont énoncées.

H1a) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'attaque se regroupent ensemble sous un facteur.

H1b) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de la fuite se regroupent ensemble sous un facteur.

H1c) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'inhibition se regroupent ensemble sous un facteur.

Cette modélisation des comportements inadaptés au travail (voir Figure 1) est présente dans la documentation scientifique (Brien et al., 2008; Gilbert, 2009). Bien que celle-ci soit approuvée théoriquement, le développement d'un outil adéquat reste à faire. Dans cet ordre d'idées, le présent travail permettra de développer un tel outil de mesure, adapté à un contexte et à des comportements spécifiques. De plus, il permettra de vérifier les concepts sous-jacents aux comportements inadaptés au travail. L'inclusion de plusieurs types de comportements inadaptés dans l'outil de mesure suit la recommandation de Vardi et Weitz (2004). Ceux-ci conseillent d'utiliser un outil assez complet qui inclut tous les comportements tels que définis par les chercheurs lorsque les comportements déviants au travail sont mesurés en tant que phénomène global.

-----  
Insérer Figure 1 ici  
-----

H2a) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'attaque sont négativement corrélés à la variable de l'adaptation.

H2b) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de la fuite sont négativement corrélés à la variable de l'adaptation.

H2c) : Les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'inhibition sont négativement corrélés à la variable de l'adaptation.

L'inadaptation et l'adaptation font partie du concept de l'ajustement psychologique au travail (Brien et al., 2008; Gilbert, 2009). En ce sens, des analyses statistiques permettront de distinguer les deux variables comme étant divergentes l'une de l'autre. Qui plus est, la vérification des liens entre ces deux variables contribuera à démontrer le degré de validité critériée de l'outil de mesure.

## **Méthode**

### **Participants**

Afin de vérifier les hypothèses de recherche, 714 membres du personnel de direction des établissements scolaires du Québec ont été sollicités pour participer à cette recherche. De ce nombre 232, soit 134 directeurs et 98 directeurs adjoints ont rempli le questionnaire. Le taux de participation est de 32,49 %. L'échantillon se compose de 72,4 % ( $N = 168$ ) de femmes et de 27,6 % ( $N = 64$ ) d'hommes. Les répondants proviennent de différents ordres d'enseignement, soit 56,9 % du primaire

( $N = 132$ ; 98 directeurs et 34 directeurs adjoints), 32,3 % du secondaire ( $N = 75$ ; 26 directeurs et 49 directeurs adjoints), 5,2 % de l'enseignement professionnel ( $N = 12$ ; 3 directeurs et 9 directeurs adjoints), et 5,6 % de l'enseignement aux adultes ( $N = 13$ ; 7 directeurs et 6 directeurs adjoints). L'âge moyen des participants est de 45,66 ans ( $ET = 6,799$ ) et ils possèdent en moyenne 8,91 années d'expérience ( $ET = 5,59$ ).

## **Déroulement**

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une étude plus vaste. Celle-ci a comme objectif d'identifier certains facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui peuvent avoir un effet sur la santé psychologique et la performance des directeurs et directrices d'établissement scolaire au Québec et en Ontario. Afin de collecter les données, un questionnaire a été mis en ligne sur le site Internet SurveyMonkey. Par la suite, un courriel d'invitation a été envoyé à certaines directions d'écoles du Québec, et ce, en accord avec les associations des directions d'écoles concernées. Durant la période de collecte, qui a duré 17 semaines et quatre jours, trois relances ont été effectuées périodiquement par courriel aux participants qui n'avaient pas rempli le questionnaire. La période de collecte des données a été planifiée pour rejoindre le plus grand nombre possible de participants et de s'accorder à la réalité organisationnelle de ceux-ci, soit les cycles scolaires. Le questionnaire pouvait prendre de 30 à 60 minutes afin d'être rempli. L'anonymat des répondants et la confidentialité des réponses des sujets étaient garantis. Le consentement des participants était obtenu préalablement à la collecte des réponses de ceux-ci.

## **Mesure des comportements inadaptés au travail**

L'instrument proposé pour mesurer les comportements inadaptés au travail s'inspire des travaux de Courcy (2002) et de Courcy et Savoie (2004). L'outil actuel est composé de 15 items qui sont théoriquement regroupés en trois facteurs, soit les comportements d'attaque (p.ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de détruire ou faire disparaître des biens de la CS »), les comportements de fuite (p.ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de me défilier lorsque des problèmes surgissent») et les comportements d'inhibition (p.ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de faire le mort, attendre que le temps passe »). Les participants étaient invités à répondre aux questions à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 5 (1 = Pas du tout/jamais, 5 = Toujours/régulièrement).

Les items retenus proviennent des résultats d'analyses factorielles réalisées antérieurement dans le cadre d'un projet de recherche non publié du groupe de recherche de l'Université de Montréal sur la santé psychologique des enseignants. Ces analyses ont été menées afin de vérifier si ces items pouvaient se regrouper autour de trois facteurs. Il était de plus désiré de raffiner l'outil de mesure et de faire preuve de parcimonie quant au nombre d'items retenu par catégorie. Par ailleurs, les items conservés ont été ajustés de manière consensuelle par des experts des comportements inadaptés au travail. Ces items ont aussi été ajustés afin de parfaire le construit à être testé, et ce, en lien avec la définition et le concept proposé des comportements inadaptés au travail.

Par ailleurs, cet outil a été construit suivant la recommandation de Bowling et Gruys (2010). Ces auteurs conseillent de développer des approches précises et adaptées aux milieux organisationnels et aux emplois étudiés, afin de mesurer plus adéquatement les comportements néfastes au travail. Plusieurs avantages sont attachés à cette adaptation : l'exploration de la nature de ces comportements; une plus grande validité du point de vue légal en cas de litige; ainsi que la prédiction de critères plus spécifiques des variables observées (Bowling & Gruys, 2010). Les valeurs psychométriques de cette échelle sont présentées dans la section des résultats des analyses.

## **Mesure des comportements d'adaptation au travail**

Les comportements d'adaptation au travail ont été mesurés à l'aide d'une échelle de mesure composée de 16 énoncés (p.ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de multiplier les interactions avec l'entourage ») et un alpha de Cronbach de .90 (voir Annexe 1). Les participants étaient invités à répondre aux questions à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 5 (1 = Pas du tout/jamais, 5 = Toujours/régulièrement). Les items de cette échelle sont basés sur les travaux non publiés du groupe de recherche universitaire PsyDirections de l'Université de Montréal fait en 2008-2009. Des analyses factorielles démontrent le regroupement des items autour d'un facteur qui explique 40,38% de la variance.

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

L'examen de l'entrée des données a été effectué, afin d'identifier et de supprimer les scores non plausibles. Pour ce faire, les fréquences des résultats de la banque de données ont été étudiées. Aucune valeur aberrante n'a été trouvée. Il est à noter que la structure du questionnaire en ligne ne permettait pas aux participants de continuer de répondre au questionnaire si ceux-ci omettaient une réponse. Cependant, il était possible pour un participant d'arrêter de répondre au questionnaire pour continuer ultérieurement. En ce sens, 54 questionnaires incomplets ont été retranchés de l'échantillon initial. La plupart des participants retranchés avaient uniquement complété des sections, ou des variables non associés à la présente recherche. Ces réponses incomplètes étaient possibles, car les variables de la présente étude s'inscrivaient dans un projet de recherche plus important, qui comportait plusieurs autres variables. Les retraits des questionnaires sont également justifiés par le très grand nombre de données manquantes présentes dans les réponses des participants, que celles-ci n'étaient pas distribuées de manière aléatoire et se retrouvaient répartis sur plusieurs variables. De plus, aucune donnée quant à la variable dépendante à l'étude n'était présente dans les questionnaires retirés. Le fait de conserver ces questionnaires aurait ajouté de l'interférence statistique, ce qui aurait pu biaiser l'interprétation des résultats. Les données retenues étaient donc toutes complètes. Le minimum et le maximum des scores de la base ont été vérifiés afin de valider leur plausibilité selon les échelles de mesure.

Par la suite, l'examen de l'étendue des variables a été effectué. Les pointages des échelles de mesure ont été observés à l'aide d'un tableau des fréquences. La plupart des chiffres ont été soutenus par les participants, ce qui confère une étendue suffisante. Une exception à ce fait existe cependant. La variable des comportements inadaptés au travail démontre une étendue ( $M= 1,44$ ,  $SD= 0,39$ ) regroupée autour des deux premiers choix de réponse : « Pas du tout/jamais » et « Un peu/rarement ». Cette particularité ne semble cependant pas entraîner directement un effet plancher, car l'indice d'asymétrie pour cette variable (Asymétrie = 1,64,  $SD = 0,16$ ) respecte les normes telles que proposées par Kline (1998). Cette particularité sera considérée dans l'interprétation des résultats de la recherche actuelle.

Les scores extrêmes univariés ont été décelés selon qu'ils se situaient au-delà et en deçà de  $z > 3,29$  ou  $z < -3,29$ ,  $p < ,001$ . Les scores  $z$  sur toutes les variables ont été analysés. Ainsi, six sujets ayant des scores plus élevés que la norme proposée ont été identifiés. À la suite de cette étape, les scores extrêmes multivariés ont été détectés. Afin de repérer ces scores, la valeur de la distance de Mahalanobis, soit un  $\chi^2$  critique = 22,458 ( $df= 6$ ,  $p < ,001$ ) a été utilisée. De cette analyse, un nouveau sujet a été repéré. Les scores extrêmes identifiés, tant univariés que multivariés, semblent provenir de réponses aléatoires, et non de réponses systématiques, ou automatiques. Il est donc choisi de conserver ces sujets pour les analyses tout en portant une attention quant à leur influence envers les résultats. Ce choix est également basé sur les résultats obtenus lors des analyses factorielles confirmatoires, avec et sans les sujets identifiés, qui ne démontrent pas de différence significative. Il

est donc jugé pertinent de conserver tous les sujets et leurs scores pour effectuer les analyses, car ces observations n'ont pas influencé les résultats des analyses.

Subséquemment, une analyse descriptive des variables continues a été réalisée afin d'observer la distribution normale des données par le biais des indices d'asymétrie (Skewness) et de voussure (Kurtosis). Ces indices respectent les normes suggérées par Kline (2005), soit une valeur absolue de 3 pour les indices d'asymétrie, et une valeur absolue de 10 pour les indices de voussure. Par ailleurs, lors de l'étude des histogrammes des variables, les courbes générées représentaient toutes des distributions normales, telles que suggérées par Haccoun et Cousineau (2010). Il semble être commun de présumer de la normalité dans la majorité des événements observés en sciences sociales (Haccoun & Cousineau, 2010). De plus, Tabachnick et Fidell (2001) écrivent que les erreurs types associées aux indices d'asymétrie et de voussure diminuent avec un plus grand nombre de sujets inclus dans un échantillon, rejetant ainsi vraisemblablement l'hypothèse nulle lorsque des déviations mineures à la norme sont observées. Ces auteures poursuivent en mentionnant qu'en présence de grands échantillons, une variable qui démontre un indice d'asymétrie statistiquement significatif ne dévie souvent pas assez de la norme pour influencer de manière considérable les résultats. Elles ajoutent que l'impact de l'indice de voussure est aussi diminué dans de grands échantillons. Tabachnick et Fidell (2001) empruntent les références de Wateraux (1976) pour préciser leurs écrits en énonçant que les limites associées à un indice de voussure positif disparaissent avec un échantillon de 100 individus ou plus, et que celles associées à un indice de voussure négatif se dissipent avec un échantillon de 200

sujets, ou plus. Considérant que l'échantillon de la présente étude est composé de 232 participants, les principes énoncés par Tabachnick et Fidell (2001) peuvent s'appliquer.

En dernier lieu, les participants qui ont rempli le questionnaire ne semblent pas se connaître. Donc, la prise d'une mesure pour un participant ne semble pas influencer la prise de la même mesure pour un autre participant. Conséquemment, il est raisonnable de penser que le postulat de l'indépendance des scores est respecté.

## **Analyses principales**

Afin d'extraire les facteurs des 15 items proposés, une analyse factorielle par composantes principales avec une technique de rotation Varimax a été effectuée. Ce type d'analyses est reconnu et indiqué dans la documentation scientifique, afin de réduire un grand nombre de variables ou d'items en un plus petit nombre de composantes (Pallant, 2007; Tabachnick & Fidell, 2001). De plus, la technique d'extraction par composantes principales permet une solution mathématique unique sans a priori théorique et qui met la table pour des analyses confirmatoires (Courcy & Savoie, 2008). La technique de rotation orthogonale Varimax est la plus utilisée et permet de minimiser la complexité des facteurs (Tabachnick & Fidell, 2001). Par ailleurs, cette technique de rotation permet aux facteurs de covarier dans une procédure d'extraction par composantes principales. L'approche de covariance est préférée à celle de la corrélation, car elle alloue un poids égal à tous les items qui sont censés représenter un facteur. Cette approche est de plus utilisée afin de ne pas standardiser les variances entre les items. Finalement, tous les postulats de bases

énoncés par Pallant (2007) et Tabachnick et Fidell (2001) quant à ce type d'analyse ont été appliqués.

### **Retrait des items problématiques**

Le premier constat effectué lors de l'analyse factorielle est que deux items ont des valeurs communes (traduction libre de *communalities*) très faibles lorsque comparées à la norme proposée de 0,32 par Tabachnick et Fidell (2001). Les faibles valeurs communes des items peuvent indiquer que ceux-ci ne cadrent pas avec les autres items dans un facteur (Pallant, 2007; Tabachnick & Fidell, 2001). Ces items sont les questions # 14 : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de détruire ou faire disparaître des biens de la CS » et #15 : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé d'exploiter les ressources de la CS à des fins personnelles ». Leurs valeurs communes sont respectivement de 0,049, et 0,026. Tabachnick et Fidell (2001) suggèrent de considérer les items qui ont des valeurs communes faibles, car elles indiquent le faible degré d'intercorrélation de ces items avec les autres. Selon Pallant (2007), les items qui ont une valeur commune en deçà de 0,3 peuvent être retirés. Ainsi, le chercheur doit se positionner quant à ceux-ci en les retirant ou en expliquant son choix de les conserver. Dans le cadre de la présente étude, les items # 14 et 15 ont été retirés, car un grand écart existe avec la norme suggérée par Tabachnick et Fidell (2001). Cet écart indique un très faible degré d'intercorrélation de ces items avec les autres. Il dénote également que ces items ne cadrent pas avec les autres sur les facteurs proposés des comportements inadaptés au travail.

Un autre item a été retiré sur la base de ses propriétés statistiques, soit l’item #10 : « Au cours du dernier mois au travail, il m’est arrivé d’échapper aux désagréments du travail par la rêverie ou l’alcool/drogue ». Cet item possède une valeur commune de 0,255, ce qui ne rencontre pas le postulat des valeurs communes énoncé par Tabachnick et Fidell (2001). De plus, la recommandation de Hogan (2007) et de Kaplan et Saccuzzo (2013), qui est de formuler des items ayant des idées indépendantes a aussi orienté ce choix.

Dans un autre ordre d’idées, l’item #7 « Bâcler le travail à faire » possède une valeur commune de 0,318, qui se retrouve légèrement en deçà de la norme de 0,32 suggérée par Tabachnick et Fidell (2001). De plus, la valeur commune de l’item #9 « M’absenter du travail à la moindre occasion », est égale à 0,283 ce qui la situe sous la norme de 0,3 proposée par Pallant (2007). Malgré ces valeurs, ces items ont été conservés dans la solution. Ceux-ci possèdent des valeurs communes certes plus faibles, mais ces dernières ne sont pas critiques à cette étape de la construction de l’instrument de mesure, ni au stade de développement des connaissances théoriques. De plus, leur construction sémantique ne semble pas faire défaut. Une analyse de sensibilité a été conduite, où les analyses factorielles ont été réalisées avec et sans ces items. Les résultats ont permis d’observer qu’aucun changement dans les conclusions statistiques n’est possible dû à la présence ou à l’absence de ces items. Ainsi, l’inclusion ou l’exclusion de ces items n’est pas une décision critique d’un point de vue statistique. Considérant ces faits, la taille de l’échantillon, tout comme la nature exploratoire de la présente recherche, ces items ont été conservés. Par ailleurs, ils n’occasionnent aucun problème de cohérence interne. Ceux-ci sont

de plus cohérents avec les connaissances théoriques des comportements néfastes au travail.

### **Démarche exploratoire**

À la suite de l'observation des valeurs communes et du retrait de certains items, une première analyse factorielle a été réalisée. Elle démontre une solution à trois facteurs qui expliquent 55,504 % de la variance. Cependant, après avoir appliqué certains postulats proposés par Tabachnick et Fidell (2001), dans le but de déterminer le nombre de facteurs à retenir, il apparaît qu'un seul facteur expliquant 39,076 % de la variance devrait être reconnu pour cette variable. Ces postulats sont la rétention des valeurs propres (traduction libre de *Eigenvalues*) au-dessus de 1 et l'observation du graphique du coude (traduction libre de *Scree Plot*). Au surplus, lorsque les valeurs obtenues sont confrontées aux valeurs critiques Monte Carlo, la solution à un facteur est confirmée.

Afin de tester les résultats obtenus initialement, une solution forcée à trois facteurs a été analysée. Celle-ci démontre que les trois facteurs expliquent 62,572 % de la variance. Encore une fois, lorsque les postulats proposés par Tabachnick et Fidell (2001) sont appliqués, il apparaît que la variable des comportements inadaptés au travail est expliquée par un seul facteur. De plus, la distribution des items sur les trois facteurs est inégale. En détail, huit items appropriés se retrouvent sur le premier facteur, trois sur le deuxième et seulement un sur le troisième (voir Tableau 1). Le fait que le troisième facteur soit proprement expliqué par un seul item contrevient à la logique de la technique statistique. Également et de manière encore plus

importante, les items ne semblent pas s'accorder de manière cohérente avec la théorie sur les différents facteurs. En effet, plusieurs items présumés appartenir à la catégorie des comportements de fuite s'accrochent au facteur qui regroupe les comportements d'inhibition.

En lien avec ces résultats, et avant de choisir le modèle à retenir, l'élimination individuelle des items problématiques dans la structure à trois facteurs et le test d'une structure alternative au modèle des comportements inadaptés au travail ont été faits. Tout d'abord, certains items, neuf plus exactement, ont démontré un poids significatif, soit au-dessus de 0,30, sur plus d'un facteur. Une procédure de retrait individuel dans le but de bonifier la structure factorielle a été considérée et effectuée pour certains. Cependant, ce retrait diminuait drastiquement le nombre d'items par facteur. Il a plutôt été choisi d'interpréter les poids de ceux-ci, afin de juger de leur pertinence dans la structure factorielle à trois facteurs. Ainsi les items problématiques ont été attribués au facteur où leur poids était le plus élevé. De plus, ils ont été attirés en fonction de leur cohérence avec le facteur identifié.

En complément à cette étape, un modèle alternatif à deux composantes a été testé. Ces analyses supplémentaires sont justifiées par différents concepts présents dans la documentation scientifique (Rioux, Savoie & Brunet, 2003; Zhou, 2012). Le concept présenté par Rioux, Savoie et Brunet (2003) catégorise les comportements néfastes sous la déviance organisationnelle et les agressions interpersonnelles. Celui de Zhou (2012) soutient une division de ces comportements en deux catégories; actifs ou passifs. Considérant cette modélisation des comportements néfastes au travail, des analyses ont été réalisées. Lorsque confrontés aux valeurs critiques

Monte Carlo, les résultats obtenus de l'analyse factorielle forcée à deux facteurs ne confirment pas cette solution.

-----  
Insérer Tableau I ici  
-----

À la lumière des différentes analyses, il ressort de cela que la solution à un facteur explique le mieux la variable des comportements inadaptés au travail (voir Tableau 2). Ainsi, il est choisi d'utiliser cette solution qui inclut 12 items et qui explique 39,076 % de la variance. Entre autres choses, les résultats de cette solution à un facteur permettent de constater le respect du test de sphéricité de Barlett (*sig. P* <, 001) et une mesure de la valeur KMO adéquate (KMO = 0,839). Finalement, la valeur de la cohérence interne est de 0,84.

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

### **Comparatif**

Les présents résultats sont plus pertinents que ceux trouvés par le groupe de recherche sur les comportements de mésadaptation au travail de l'Université de Montréal, quant à une version préliminaire de l'outil de mesure. En effet, lors d'une première étude exploratoire, l'outil de mesure de ces comportements comportait 34 items qui se regroupaient autour de quatre facteurs, qui expliquaient 44,82 % de la variance. La présente étude démontre que les 12 items retenus, qui s'articulent

autour d'un facteur, expliquent presque autant de variance, soit 39,076 %, et ce, avec moins d'items. Ainsi, il est présenté que les comportements inadaptés au travail peuvent être mesurés avec moins d'items tout en conservant une bonne valeur de la variance expliquée. De plus, l'indice de l'alpha de Cronbach dans la présente étude ( $\alpha = 0,84$ ) est supérieur aux indices d'alpha de Cronbach des quatre facteurs de l'étude précédente (aliénation – désengagement  $\alpha : 0,825$ ,  $\alpha$  agression :  $0,758$ , dénigrement  $\alpha : 0,806$ , et fuite  $\alpha : 0,716$ ). Ce résultat démontre une cohérence interne supérieure du présent outil de mesure relativement à une version préliminaire.

### **Analyses confirmatoires**

Dans le but de pousser la réflexion statistique plus loin, des analyses factorielles confirmatoires ont été effectuées. La documentation scientifique amène à respecter certains critères dans le but de déterminer l'ajustement d'un modèle. Considérant que l'échantillon comporte moins de 500 participants, il a été choisi d'utiliser les critères proposés par Weston et Gore (2006), soit un Chi-carré non significatif à  $p > 0,05$ , une valeur du CFI supérieure ou égale à 0,90, une valeur du RMSEA plus petite ou égale à 0,10 avec une borne supérieure de 90 % de l'intervalle de confiance plus petite que 0,10, et une valeur du SRMR plus petite ou égale à 0,10.

Tout d'abord, les résultats (voir Tableau 3) démontrent une valeur significative du Chi-carré ( $\chi^2 = 234,854$ ,  $dl = 54$ ,  $p < ,001$ ). Ce résultat indique qu'il existe une différence significative entre le modèle d'évaluation des comportements

inadaptés au travail proposé et la manifestation normale de ces comportements dans la population. Ceci étant, il est pertinent d'observer les autres indices obtenus afin d'évaluer l'ajustement du modèle proposé. Les indices d'adéquation trouvés sont CFI= 0,782, GFI= 0,857, RMSEA= 0,120, LO 90 = 0,105, HI 90 = 0,136, SRMR = 0,077. Certains de ces indices ne rencontrent pas les valeurs statistiques critiques proposées. Plus exactement, l'indice du Chi-carré est significatif, la valeur du CFI est inférieure à 0,90 et la valeur du RMSEA est supérieure à 0,10. L'indice du Chi-carré étant significatif, il démontre que le modèle sous-jacent à l'outil de mesure ne s'accorde pas avec les données obtenues (Weston & Gore, 2006). La valeur du CFI étant inférieure à 0,90 indique pour sa part une moins bonne relation parmi les éléments de l'outil (Weston & Gore, 2006). Par ailleurs, la valeur du RMSEA étant supérieure à 0,10 dénote une trop grande complexité du modèle quant à l'explication des résultats (Weston & Gore, 2006). Ainsi, les résultats obtenus ne permettent pas sur une base statistique de valider l'outil proposé. Cependant, la valeur du SRMR, étant plus petite que 0,10, indique qu'il existe une plus petite différence entre les données observées et le modèle suggéré (Weston & Gore, 2006). Cette avenue gagnerait à être explorée dans de futures recherches afin de perfectionner l'outil proposé.

-----  
Insérer Tableau III ici  
-----

## **Interprétation des résultats**

Les différents résultats des analyses, tant exploratoires que confirmatoires, infirment les hypothèses suivantes, soit H1a) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'attaque se regroupent ensemble sous un facteur; H1b) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de la fuite se regroupent ensemble sous un facteur; et H1c) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'inhibition se regroupent ensemble sous un facteur. Il est cependant possible de conceptualiser l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail comme étant composé de 12 items (voir Tableau 4) qui se regroupent autour d'un facteur (voir Figure 2). Les résultats indiquent également une possibilité de plusieurs dimensions, telle qu'observée dans les analyses factorielles exploratoires. Toutefois, il n'est pas possible de valider une structure des comportements inadaptés au travail à plusieurs facteurs avec le présent échantillon.

-----  
Insérer Tableau IV ici  
-----  
-----

Insérer Figure 2 ici  
-----

Les analyses de corrélation effectuées et présentées au tableau 5 infirment les hypothèses suivantes, soit H2a) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'attaque sont négativement corrélés à la

variable de l'adaptation; H2b) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de la fuite sont négativement corrélés à la variable de l'adaptation; et H2c) que les comportements inadaptés au travail qui se modélisent sous la réponse au stress de l'inhibition sont négativement corrélés à la variable de l'adaptation. Ces infirmations relèvent du fait que les comportements inadaptés se regroupent sous un facteur et non trois. Les résultats démontrent cependant que, sous une formule à un facteur, les comportements inadaptés au travail corrélaient négativement avec la variable de l'adaptation ( $r = -.486, p < .01$ ). Ce résultat va dans le sens de ceux présentés par Brien et al., (2008) et par Gilbert (2009). Ici, il permet de démontrer le degré de la validité critériée divergente de l'outil de mesure proposé.

-----  
Insérer Tableau V ici  
-----

## **Discussion**

La présente recherche visait à élaborer et à mesurer les propriétés psychométriques d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail. Plus encore, ce travail a été adapté à une population de cadres nord-américains francophones du milieu de l'éducation.

Des analyses factorielles exploratoires ont permis de trouver que la meilleure formule statistique qui représente les comportements inadaptés au travail est composée de 12 items concentrés autour d'un facteur. Il a également été observé

qu'une formule à trois facteurs est théoriquement aussi plausible. Cependant, ce dernier modèle n'a pu être validé empiriquement.

La formule présentant les comportements inadaptés au travail sous un facteur a été soumise à des analyses confirmatoires. Les résultats obtenus ne rencontrent pas toutes les valeurs critiques proposées. Malgré ce point, les résultats posent certaines bases conceptuelles qui soutiennent la logique avancée et encourage la poursuite de la réflexion quant à cette modélisation. Plus exactement, quelques éléments intéressants sont compris dans les résultats, dont des valeurs psychométriques, qui peuvent inciter de futures recherches à bonifier et à tester une nouvelle version de l'outil suggéré.

De plus, le présent travail a permis d'amorcer un processus constructif ayant comme objectif de développer un outil de mesure fiable et efficace des comportements inadaptés au travail. Considérant que l'échelle de mesure suggérée est l'une des premières à modéliser le concept de ces comportements, et que celui-ci est récent, cet outil de mesure, bien qu'imparfait, peut s'avérer utile. Il est certain que d'autres travaux de recherche devront se concentrer à perfectionner la validité statistique de cet outil. Dans cet ordre d'idées, de nouvelles études, auprès de nouveaux échantillons, seront nécessaires afin de poursuivre le travail entamé.

## **Implications pour le développement de l'instrument de mesure**

Dans cet ordre d'idées, certaines améliorations pourraient permettre de rencontrer les postulats statistiques énoncés. Tout d'abord, l'ajout d'une mise en

contexte aux items de l'échelle permettrait de présenter la réalité et la fréquence de ces comportements au travail. Cette recommandation suit la conclusion de Näher et Krumpal (2012). Selon ces auteurs, les chances d'obtenir des réponses plus honnêtes aux questions délicates sont largement augmentées lorsque les participants perçoivent que les comportements inclus dans ces questions sont plus fréquents qu'initialement imaginés (Näher & Krumpal, 2012). Ces auteurs ajoutent que la perception individuelle des normes sociales a l'effet le plus puissant et constant sur la probabilité de réponse des individus aux questions sensibles (Näher & Krumpal, 2012). Suivant cette pensée, les chances d'obtenir des réponses justes quant au taux d'émission des comportements inadaptés au travail pourraient augmenter si les participants percevaient la réelle fréquence de ceux-ci. Concrètement, cette mise en contexte pourrait être : « Il est reconnu dans les études scientifiques que la majorité des gens commettent des actes inadaptés au travail (p.ex. : diminuer volontairement son rythme de travail, se moquer des collègues, commettre des vols de temps, de biens, ou d'argent, ne pas suivre de son plein gré les consignes, etc.). Plus exactement, environ 90 % des travailleurs rapportent avoir commis un de ces comportements en six mois (Rioux et al., 2005) ».

En plus de normaliser l'émission des comportements inadaptés au travail par une mise en contexte, il serait bénéfique de parfaire la structure de certains items de l'outil de mesure. Plus exactement, des formulations d'items pourraient être revues et corrigées afin de restreindre le nombre d'idées qui y sont incluses. En effet, Kaplan et Saccuzzo (2013) recommandent d'éviter l'insertion de plusieurs idées à la fois dans les items. De plus, Hogan (2007) avance que chaque item doit être basé sur

un seul concept ou comportement. Dans cet ordre d'idées, l'item « [...] Éviter les controverses ou les débats publics » devrait être scindé en deux. Cet item pourrait faire place à « [...] Ne pas m'impliquer dans les controverses au travail » et à « [...] Ne pas prendre part aux débats publics conflictuels ». Au même titre, l'item « [...] Laisser tomber ou esquiver le travail à faire » devrait être remplacé par « [...] Esquiver le travail à faire ». En plus d'éviter la double formulation, cet item serait mieux aligné avec l'essence même de la réponse de fuite des comportements inadaptés au travail. Pour sa part, l'item « [...] Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui » gagnerait à être remplacé par « [...] Faire des remarques désobligeantes envers autrui ». Cette reformulation permet encore une fois d'éliminer la double proposition. Finalement, l'item « [...] Détruire ou faire disparaître des biens de la CS » serait remplacé par « [...] Détruire les biens matériels de la CS » et « [...] Faire disparaître les biens matériels de la CS ».

Par ailleurs, les items qui ont été retirés sur la base de critères psychométriques pourraient également être revus et améliorés. Ainsi, l'item « [...] Échapper aux désagréments du travail par la rêverie ou l'alcool/drogue » pourrait être remplacé par : « [...] Échapper aux désagréments du travail par la rêverie », « [...] Consommer de la drogue pour fuir mes problématiques au travail » et « [...] Consommer de l'alcool pour fuir mes problématiques au travail ». Il est cependant à considérer que la consommation de drogue et d'alcool pourrait être associée plus directement à la variable de la santé physique des individus qu'aux comportements inadaptés au travail. Des recherches à venir devront faire la lumière sur cette préoccupation.

Également, l’item « [...] Exploiter les ressources de la CS à des fins personnelles » n’a pas été retenu dû à ses propriétés psychométriques. Il est proposé de retravailler celui-ci afin de conserver l’aspect de l’appropriation indirecte de biens dans l’échelle de mesure. Afin de remodeler cet item, il est conseillé d’inclure la recommandation de Malhotra (2006), soit de ne pas utiliser de terme ambigu lors de la construction d’items. Ici, le terme « ressources » peut être ambigu, car trop général pour indiquer précisément au répondant le type de ressources impliquées. Les items « [...] De tirer un profit personnel des ressources matérielles de l’organisation » et « [...] De tirer un profit personnel des ressources financières de l’organisation » sont proposés afin de rectifier cette situation.

De surcroît, afin de conserver l’aspect de la violence psychologique au travail dans l’échelle de mesure, il est suggéré d’inclure de nouveaux items. Ceux-ci sont « [...] De m’imposer verbalement, afin d’obtenir gain de cause » et « [...] De m’imposer non verbalement, afin d’obtenir gain de cause ». Ces items ont été développés afin de représenter le plus justement possible la réalité des professionnels-cadres. Plus exactement, l’importance des relations interpersonnelles comme enjeu et source possible de conflits au travail est à la base de l’élaboration de ces items.

En complément à ces modifications, d’autres points peuvent aussi être ajoutés. Tout d’abord, des efforts de sémantique pourraient être mis dans la séparation des concepts des comportements de fuite et d’inhibition. En effet, les items liés à ces comportements s’entrecroisent lors des analyses statistiques factorielles. Il est probable que cette discrimination puisse permettre une division

factorielle plus claire lors des analyses statistiques. Ainsi, au niveau des comportements d'inhibition, l'item « [...] Faire le mort, attendre que le temps passe » pourrait être revu. Celui-ci pourrait être remplacé par « [...] Volontairement, attendre que le temps passe ». En plus de mettre l'accent sur le comportement d'inhibition, cette formulation amoindrit l'aspect péjoratif du comportement. De plus, l'item « [...] Faire le strict minimum » pourrait être retiré, car celui-ci ne semble pas rejoindre la définition de l'inhibition, soit de ne pas s'investir dans une action.

Au niveau des comportements de fuite, les items « [...] Échapper volontairement aux problèmes rencontrés au travail » et « [...] Quitter le travail dès que possible » pourraient respectivement remplacer les items « [...] Me défilier lorsque des problèmes surgissent » et « [...] M'absenter du travail à la moindre occasion ». Cette clarification met l'accent sur des verbes synonymes de la fuite. Il est ainsi pensé que cela contribuera à discriminer les comportements de fuite et ceux d'inhibition.

Finalement, certaines considérations supplémentaires peuvent être apportées à la structure de l'outil de mesure afin de la parfaire. Plus exactement, comme recommandé par Rattray et Jones (2007), tout comme par Malhotra (2006) l'ordre dans lequel les questions sont présentées devrait être considéré. Ces auteurs précisent leur pensée en indiquant que les questions plus sensibles devraient être mises plus bas dans l'échelle de mesure. Ainsi, il est proposé de placer les items des comportements inadaptés plus intenses, tels que le vol, la destruction, ou encore les attaques physiques vers la fin de l'échelle. De plus, les items de l'échelle devraient

être composés à partir d'énoncés positifs et négatifs, et ce, afin d'éviter un biais positif ou négatif dans les réponses des individus (Malhora, 2006). Suivant ces recommandations, une proposition de structure bonifiée de l'échelle de mesure est avancée (voir Tableau 6). En dernier lieu, avant de procéder à une autre expérimentation, il serait judicieux de soumettre la nouvelle version de l'instrument à un accord inter-juges, qui serait effectué par un comité d'experts.

-----  
Insérer Tableau VI ici  
-----

## **Implications théoriques**

Le présent travail de recherche a contribué à l'avancement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail. Effectivement, il s'agit de l'un des premiers instruments de mesure à être conceptualisé et développé afin de mesurer ces comportements. Il aborde l'émission des comportements inadaptés du point de vue de l'agresseur, et non de la victime, ce qui est aussi un avantage. Cette approche suit la recommandation de Bowling et Bheer (2006), qui proposent de mesurer le harcèlement, une forme de comportement inadapté, du point de vue de l'agresseur. L'outil proposé est également un des premiers à être utilisé et analysé au sein d'une population-cadre francophone nord-américaine dans le secteur de l'éducation.

Ce travail de recherche a aussi aidé à bonifier le champ scientifique des comportements néfastes au travail. L'élaboration et l'examen du concept des comportements inadaptés au travail comme réaction au stress (attaque, fuite et

inhibition) contribuent à la réflexion théorique de ce domaine de recherche scientifique. Cette contribution repose sur le fait que les comportements inadaptés au travail sont vus comme étant une réaction innée à certains agents de stress perçus comme menaçants pour les individus. Aussi, la conceptualisation présentée s'inscrit dans la lignée du travail entrepris par Skarlicki et Folger (1997), et permet d'aborder l'émission de ces comportements sous un nouvel angle.

Le développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail se veut également un apport au champ de connaissances scientifiques. Cet outil permet d'observer les comportements inadaptés sous un angle différent. Aussi, comparativement à plusieurs outils qui ne s'intéressent souvent qu'à un seul aspect, il inclut diverses formes des comportements inadaptés au travail. Le perfectionnement de cet outil permettra d'approfondir et de préciser les connaissances quant à certains éléments connexes de ce phénomène. De plus, les inducteurs et les impacts des comportements inadaptés au travail pourront être étudiés plus adéquatement. Aussi, les possibles interactions entre les comportements inadaptés au travail et certaines variables environnementales et individuelles pourront être observées plus en profondeur.

Finalement, cette recherche voulait poser un pas dans le processus itératif de développement d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail. En ce sens, l'objectif de la recherche a été atteint. Cette étude a permis d'identifier les forces et les zones de développement de cet outil de mesure. Par ailleurs, ce travail a proposé des modifications à certains items et à la structure de l'échelle dans une

visée d'amélioration. Les prochains travaux de recherche quant à la validation de cet outil de mesure sont invités à baser leurs approches à partir du présent travail.

## **Implications pratiques**

En plus des avancées théoriques, plusieurs implications pratiques découlent du présent travail de recherche. Tout d'abord, la composition de l'échantillon utilisé, soit des directions provenant de différents établissements scolaires québécois, est une implication pratique importante. Bien que tous les participants viennent du même secteur d'activités, ces derniers évoluent au sein d'établissements différents. Cette hétérogénéité de l'échantillon est une force de la présente recherche.

De plus, l'utilisation d'un outil de mesure adapté, tel que présenté, contribuera à identifier les comportements inadaptés présents au travail. Les conseillers et les intervenants en milieu organisationnels pourront ainsi détecter la présence de tels comportements, et ce, de façon quantifiable. Ceci représente un avantage certain pour les intervenants afin de dresser un portrait de la situation au sein de laquelle ils devront agir. Complémentairement au diagnostic organisationnel, l'utilisation d'un tel outil de mesure permettra aux professionnels de développer et d'appliquer des plans d'intervention plus complets et mieux définis. Des mesures correctives ciblées pourront être proposées à la suite de l'identification plus précise de comportements inadaptés au travail. De plus, les résultats obtenus permettront de sensibiliser tant les travailleurs que les organisations à la réalité des comportements inadaptés au travail. Conséquemment, les travailleurs et les organisations

conscientisés à cette réalité pourront mettre en œuvre des programmes de prévention appropriés.

## **Limites de l'étude**

Bien que rigoureuse, la présente étude comporte certaines limites. Tout d'abord, la présence possible du biais de la désirabilité sociale est considérée comme telle. Plus exactement, selon Harris (1997), la désirabilité sociale est un biais qui affecte les réponses des participants lorsque des outils auto-rapportés sont utilisés. Ce biais aurait également des impacts sur les mesures liées à certains comportements inadaptés, telles que les agressions (Harris, 1997 ; Vigil-Colet, Ruiz-Pamies, Anguiano-Carrasco & Lorenzo-Seva, 2012). Considérant que l'outil développé mesure des comportements inadaptés et utilise des réponses auto-rapportées, il est possible de comprendre que le biais de la désirabilité sociale ait pu influencer négativement les résultats obtenus. Afin d'aborder cette problématique, de futurs travaux gagneraient à utiliser d'autres sources de mesures et des méthodes complémentaires. Il serait tout aussi important d'inclure une mesure de la désirabilité sociale, afin de quantifier son effet et de contrôler cette variable lors d'analyses.

En plus de contribuer au biais de la désirabilité sociale, l'utilisation d'un outil de mesure auto-rapporté peut également engendrer de la variance commune lors des analyses statistiques (Barclay & Aquino, 2011). Malgré cette limite, l'utilisation de ce type de questionnaire reste un choix adéquat dans la présente étude. En effet, cet outil permet de recueillir des informations sur des

comportements déviants que souvent seules les personnes qui les commettent peuvent rapporter (Barclay & Aquino, 2011).

En plus, la population utilisée peut contribuer aux limites de l'étude. Plus exactement, l'échantillon majoritairement constitué de femmes sous-représente la perspective masculine. Cette particularité est cependant un reflet naturel du domaine de l'éducation au Québec. La conduite de futures recherches devrait prendre en considération un équilibre des genres au sein de sa population. Aussi, le fait que cette population soit composée uniquement de directeurs et directeurs adjoints ne permet pas de généraliser à l'ensemble de la population du domaine de l'enseignement au Québec, et encore moins au reste de la population québécoise. Toujours en lien avec la population, la modeste taille de l'échantillon doit être considérée quant à la puissance des résultats obtenus. Il est important de retenir les résultats présentés comme étant des informations apportées à une question de recherche, et non des réponses à celle-ci. Cependant, considérant que l'outil proposé est l'un des premiers à mesurer les comportements inadaptés au travail, l'analyse de ses propriétés psychométriques, même avec un nombre plus restreint de participants est une contribution importante au champ de la recherche. Par ailleurs, le travail effectué permet de mieux définir et de préciser le concept des comportements inadaptés au travail.

## **Recherches futures**

Dans le but de raffiner l'outil de mesure proposé, certaines avenues seraient à explorer. Plus exactement, en lien avec les comportements d'attaque, il serait

pertinent de mesurer les perceptions des agresseurs et celles des victimes, afin d'obtenir un portrait global de la situation (Barclay & Aquino, 2011). Des données longitudinales et des études relatives aux expériences vécues (traduction libre de *experience sampling studies*) pourraient être utilisées afin de développer des outils plus efficaces (Barclay & Acquino, 2011).

Dans cet ordre d'idées, différentes informations provenant de multiples sources pourraient être rassemblées afin d'être comparées, et ainsi élever le niveau de validité des outils de mesures développés. Comme mentionné par Savoie et Courcy (2008), ainsi que par Vardi et Weitz (2004), les données obtenues pourraient être comparées à des documents internes relatifs aux comportements inadaptés au travail, tels que des plaintes et des griefs des employés.

Par ailleurs, il serait à propos de répliquer la présente étude afin de contraster les résultats obtenus. Il serait tout aussi pertinent de reproduire une analyse de l'outil auprès d'autres populations de cadres francophones nord-américains. Ces nouvelles analyses permettraient de parfaire et de généraliser les propriétés psychométriques de l'outil proposé.

## Références

- Barclay, L.J., & Aquino, K. (2011). Workplace Aggression and violence. Dans S. Zedeck (dir.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3; Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp. 615-640). American Psychological Association : Washington, DC.
- Bennett, R. J., & Robinson, S.L. (2000). Development of measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 49-360.
- Bies, R. J., Tripp, T. M., & Kramer, R. M. (1997). At the breaking point: Cognitive and social dynamics of revenge in organizations. Dans R. A. Giacalone and J. Greenberg (Dir.), *Antisocial behavior in organizations* (pp. 18-36). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blase, J., & Blase, J. (2002), The dark side of leadership: teacher perspectives of principal mistreatment, *Education Administration Quarterly, Vol. 38* (5), 671-727.
- Blase, J., & Blase, J. R. (2003). *Breaking the Silence: Overcoming the Problem of Principal Mistreatment of Teachers*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press. ISBN 0-7619-7772-4.
- Blase, J., & Blase, J. (2006). Teachers' Perspectives on Principal Mistreatment: Implications for teachers and teacher educators, *Teacher Education Quarterly, 33*(4)123-142.

- Blase, J., & Blase, J. (2007). School Principal Mistreatment of Teachers: Teachers' Perspectives on Emotional Abuse, *Journal of Emotional Abuse*, 4(3-4), 151-175, doi: 10.1300/J135v04n03\_10.
- Blase, J. (2009). School administrator mistreatment of teachers. Dans L. Saha & A. G. Dworkin (dir), *The new international handbook of teachers and teaching*, volume 21, (p.433-448). New York: Springer.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012.
- 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.
- Boye, M. W., & Slora, K. B. (1993). The severity and prevalence of deviant employee activity within local supermarkets. *Journal of Business and Psychology*, 8(2), 245-253.
- Brien, M., Lapointe, D., Gilbert, M.-H., Brunet, L., & Savoie, A. (2008). Le climat comme prédicteur de l'ajustement au travail des enseignants et vérification de l'effet de médiation de la satisfaction des besoins fondamentaux, In N. Pettersen, J.-S. Boudrias & Savoie A. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? Actes du 15e congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent research into the function of emotional excitement*. 2ième éd., New York : Appleton-Century-Crofts.
- Coffin, B. (2003). *Breaking the Silence on White Collar Crime*. *Risk Management*, 50(9), 8.
- Commission de la santé et de la sécurité du travail (2010). Statistiques sur les lésions attribuables à la violence en milieu de travail 2004-2007. Récupéré le 28 septembre 2010 de [http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/0268F899-721E-4026-945BEA6DA449CAF/5298/DC\\_300\\_255\\_2.pdf](http://www.csst.qc.ca/NR/rdonlyres/0268F899-721E-4026-945BEA6DA449CAF/5298/DC_300_255_2.pdf)
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001). Incivility in the workplace : Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Courcy, F. (2002). *Les comportements d'agression en milieu de travail : Élaboration et validation d'un instrument de mesure*. Université de Montréal : Thèse de doctorat.
- 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.
- Courcy, F. & Savoie, A. (2008). Les comportements d'agression en milieu de travail: élaboration et validation d'un instrument de mesure. Dans N. Pettersen, J.-S. Boudrais et A. Savoie (dir.). *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail? Actes du 15ième Congrès de l'AIPTLF (2008)*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

- 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.
- Dana, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, 19(3), 175–197. doi:10.1037/a0028969.
- Einarsen, S., Matthiesen, S.B., & Skogstad, A. (1998). Bullying, burnout and well-being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zealand*, 14, 263-268.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. CRC Press.
- Fortin, P. (2009). *L'influence qu'exercent les formes d'équité liées à la rémunération sur les comportements déviants au travail*. (Maîtrise Mémoire), Université du Québec à Montréal.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression, *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931.
- Fox, S., Spector, P., E. et Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice : some mediator and moderator tests for autonomy and emotions, *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.

- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *School Psychology of Education, 5*(3), 229-251.
- Giacolone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*, Londres: Sage Publications.
- Gilbert, M-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentalisation et facteurs organisationnels de développement* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Gray, J. A. (1988). *The psychology of fear and stress*. 2ième éd., New York : Cambridge University Press.
- Gray, J. A. (2003). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*, 2ième éd., New York: Oxford University Press.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior», *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30-42.
- Griffin, R.W., O'Learly-Kelly, A.M., & Collins, J.M (dir.). (1998a). *Dysfunctional work behaviour in organizations: Non-violent dysfunctional behaviour* (Vol. 23, Part B). Stamford, CT: JAI.
- Griffin, R.W., O'Learly-Kelly, A.M., & Collins, J.M (1998 b). Dysfunctional work behaviour in organizations. Dans C.L. Cooper & D.M. Rousseau (dir.). *Trends in organizational behaviour* (pp.65-82). New York : Wiley.

- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30–42.
- Haccoun, R.R., & Cousineau, D. (2010). *Statistiques : concepts et applications*. Presses de l'Université de Montréal.
- Harper C. D. (1990). Spotlight Abuse -Save Profits. *Industrial Distribution, 79*(10), 47-48.
- Harris, J.A. (1997). A further evaluation of the Aggression Questionnaire: Issues of validity and reliability. *Behaviour Research and Therapy, 35*(11),1047-1053.
- Hershcovis, S., & Barling J. (2006). Preventing workplace violence. Dans E.K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell (dir.), *Handbook of workplace violence* (pp.607-632). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Hershcovis, S., & Barling J. (2010). Toward a multi-foci approach to workplace aggression : A meta-analytic review of outcomes form different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior, 31*(1), 24-44.
- Hogan, T. P. (2007). *Psychological testing: A practical introduction* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 273-279.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employees Deviance, *Sociological Quarterly, 23*(3), p. 333-343.

- Kaplan, R.M., & Saccuzzo, D.P. (2013). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, 8<sup>ième</sup> édition, Belmont, CA, Wadsworth Cengage Learning.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27(5), 360-371.
- Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York : The Guilford Press.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator* (Thèse inédite). Université Central Michigan.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York : Springer Publishing Company.
- Leblanc, G., Lafrenière, A., St-Sauveur, C., Simard, M., Duval, M., LeBrock, P., et al. (2004). Explication des comportements antisociaux au travail : présentation d'un modèle intégratif. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(1), 61–73. doi:10.1016/j.pto.2003.12.001
- Malhotra, N. K. (2006). Questionnaire design and scale development. Dans R. Grover & M. Vriens (dir), *The Handbook of Marketing Research: Uses, Misuses, and Future Advances* (p. 176–202), Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.

- Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work», *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 114-116.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behaviour at work : A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Matthiesen, S., & Einarsen, S. (2004). Psychiatric distress and symptoms of PTSD among victims of bullying at work. *British journal of Guidance and Counselling*, 32(3), p. 335–356.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal Effects of Work Stressors and Counterproductive Work Behavior: A Five-Wave Longitudinal Study, *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 529–539.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 10(49), 393-413.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002a). Basic assumptions and post-traumatic stress among victims of workplace bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), p. 87-111.
- Mikkelsen, E.G., & Einarsen, S. (2002b). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: the role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397-405.

- Näher, A.-F., & Krumpal, I. (2012) Asking Sensitive Questions: The Impact of Forgiving Wording and Question Context on Social Desirability Bias. *Quality & Quantity* 46(5): 1601-1616.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression : Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3<sup>ième</sup> édition.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Rattray, J., & Jones, M. C. (2007). Essential elements of questionnaire design and development, *Journal of Clinical Nursing* 16(2), 234–243.
- Rioux, P., Roberge, M-E., Brunet, L., Savoie, A., & Courcy, F. (2005). Classification des comportements antisociaux au travail : Établissement d'une nouvelle classification. *Interactions*, 9, 63–88.
- Rioux P., Savoie A., & Brunet L. (2003). Étude descriptive des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 9(1-2), 89-112.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study , *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-573.
- Sackett, P. R., & DeVore C., J. (2001). Countreproductive Behaviors at Work. Dans Anderson, N., D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Dir.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (p. 145-164), Londres; Sage Publications.

- Savoie, A., & Courcy, F. (2008). Violence au travail : élaboration et première validation d'un instrument de mesure comportementale In N. Pettersen, J.-S. Boudrias & A. Savoie. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15<sup>ième</sup> Congrès de l'AIPTLF (2008). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study. Dans E.K. Kelloway, J. Barling & J.J. Hurrell (dir.). *Handbook of workplace violence* (pp. 47-89). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology, 82*(3), 416-425.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 12*(2), 269–292.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*, 4ième édition, Needham Heights, MA.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190.
- Vardi, Y., & Weitz, Y. (2004). *Misbehavior in Organizations : Theory, Research, and Management*, Londres: Éditions Lawrence Erlbaum.

- Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(1), 63–69.
- Vigil-Colet, A., Ruiz-Pamies, M., Anguiano-Carrasco, C., & Lorenzo-Seva, U. (2012). The impact of social desirability on psychometric measures of aggression. *Psicothema*, 24(2), 310-315.
- Waterneaux, C. M. (1976). *Multiple Regression and Analysis of Variance*. New York : Wiley-Inter-science
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*. 34(5), 719–751.
- Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: A cyclical model of burnout and vulnerability to aggression. *Work & Stress*, 16(4), 302–315. doi:10.1080/026783702100005865
- Zhou, Z. (2012). *Gender Differences in Subtypes of Workplace Aggression*. (Thèse de doctorat inédite). University of South Florida).

Tableau I

*Résumé des coefficients de saturation pour la solution en trois facteurs avec rotation Varimax pour l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*

Items	Coefficients de saturation		
	1	2	3
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.	,763		
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire.	,704	,332	
1. Faire le strict minimum.	,654		
2. M'efforcer de passer inaperçu.	,625		,425
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.	,624		,413
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent.	,481	,305	
7. Bâcler le travail à faire.	,436	,358	

*(Le Tableau I se poursuit)*

(Suite du Tableau I)

Items	Coefficients de saturation		
	1	2	3
9. M'absenter du travail à la moindre occasion.	,420		
12. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.		,819	
11. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.		,775	
13. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.		,696	
3. Éviter les controverses ou les débats publics.			,953

Note. Facteur 1 = Fuite; Facteur 2 = Attaque; Facteur 3 = Inhibition. Les coefficients dont le poids est inférieur à 0,3 ne sont pas présentés.

Tableau II

*Résumé des coefficients de saturation pour la solution à un facteur avec rotation Varimax pour l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*

Items	Coefficients de saturation 1
2. M'efforcer de passer inaperçu.	,725
3. Éviter les controverses ou les débats publics.	,722
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire.	,674
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.	,640
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent.	,602
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.	,595
1. Faire le strict minimum.	,561
13. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.	,547
12. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.	,538
7. Bâcler le travail à faire.	,516
11. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.	,512
9. M'absenter du travail à la moindre occasion.	,512

Note. Facteur 1 = Comportements inadaptés au travail. Les coefficients dont le poids est inférieur à 0,3 ne sont pas présentés.

Tableau III

*Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire pour le modèle de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*

	$\chi^2$	$\chi^2$ <i>normé</i>	GFI	CFI	SRMR	RMR	RMSEA	I.C. 90 %	
								Inf.	Sup.
Modèle à 1 dimension	234,854	4,349	0,857	0,782	0,077	0,033	0,120	0,105	0,136

*Note.* I.C. signifie intervalles de confiance

Tableau IV

*Items de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*

Items	Verdict
1. Faire le strict minimum.	Conservé
2. M'efforcer de passer inaperçu.	Conservé
3. Éviter les controverses ou les débats publics.	Conservé
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.	Conservé
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.	Conservé
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire.	Conservé
7. Bâcler le travail à faire.	Conservé
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent.	Conservé
9. M'absenter du travail à la moindre occasion.	Conservé
<del>10. Échapper aux désagréments du travail par la rêverie ou l'alcool/drogue.</del>	Supprimé
11. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.	Conservé
12. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.	Conservé
13. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.	Conservé
<del>14. Détruire ou faire disparaître des biens de la CS.</del>	Supprimé
<del>15. Exploiter les ressources de la CS à des fins personnelles.</del>	Supprimé

Tableau V

Moyennes, écarts-types (É. T.) et intercorrélations entre les dimensions des comportements inadaptés au travail et les critères

	Moyennes	É. T.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Justice distributive	2,477	0,92	1							
2. Justice procédurale	2,620	0,66	,446**	1						
3. Justice informationnelle	3,313	1,01	,352**	,488**	1					
4. Justice interpersonnelle	3,961	0,90	,346**	,529**	,666**	1				
5. Bien-être psychologique	3,794	0,65	,251**	,259**	,161*	,178**	1			
6. Détresse psychologique	1,573	0,57	-	-	-,154*	-,167*	-,652**	1		
7. Adaptation	4,386	0,46	,244**	,207**	,053	,055	,514**	-,356**	1	
8. Comportements inadaptés au travail	1,441	0,38	-,132*	-,123	-,123	-,135*	-,446**	,523**	-,486**	1

Note. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,001$

Tableau VI

*Items révisés de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail*

Il est reconnu dans les études scientifiques que la majorité des gens commettent des actes inadaptés au travail (p.ex. : diminuer volontairement son rythme de travail, se moquer des collègues, commettre des vols de temps, de biens, ou d'argent, ne pas suivre de plein gré les consignes, etc.). Plus exactement, environ 90 % des travailleurs rapportent avoir commis un de ces comportements en six mois (Rioux, Roberge, Brunet, Savoie, & Courcy, 2005)».

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

Formulation initiale	Formulation révisée
1. Faire le strict minimum.	<del>Faire le strict minimum</del>
2. M'efforcer de passer inaperçu.	1. M'efforcer de passer inaperçu.
3. Éviter les controverses ou les débats publics.	2. Ne pas m'impliquer dans les controverses au travail.
	3. Ne pas prendre part aux débats publics conflictuels.
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.	4. Volontairement, attendre que le temps passe.
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.	5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire.	6. Esquiver le travail à faire.
7. Bâcler le travail à faire.	7. Bâcler le travail à faire.
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent.	8. Échapper volontairement aux problèmes rencontrés au travail.
9. M'absenter du travail à la moindre occasion.	9. Quitter le travail dès que possible.
<del>10. Échapper aux désagréments du travail par la rêverie ou l'alcool/drogue.</del>	10. Échapper aux désagréments du travail par la rêverie.
	11. Consommer de la drogue au travail.
	12. Consommer de l'alcool au travail.
11. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.	13. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes.
12. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.	14. Faire des remarques désobligeantes envers autrui.
13. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.	15. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS.
<del>14. Détruire ou faire disparaître des biens de la CS.</del>	16. Détruire les biens matériels de la CS.
	17. Faire disparaître les biens matériels de la CS.
<del>15. Exploiter les ressources de la CS à des fins personnelles.</del>	18. De tirer un profit personnel des ressources matérielles de l'organisation.
	19. De tirer un profit personnel des ressources financières de l'organisation.
	20. De m'imposer verbalement, afin d'obtenir gain de cause.
	21. De m'imposer non verbalement, afin d'obtenir gain de cause.

## **Annexe 1 : Échelle de mesure des comportements d'adaptation au travail**

---

### Items

---

1. Faire de bonnes journées de travail (a fair day's work).
  2. Multiplier les interactions avec l'entourage.
  3. Participer activement aux débats et discussions.
  4. Faire ce qu'il faut quand il le faut.
  5. Être présent, en temps, tous les jours.
  6. Assumer pleinement mes responsabilités de travail.
  7. Accomplir consciencieusement mon travail.
  8. Persévérer dans la recherche de solution face aux difficultés.
  9. Faire plus que ma part pour que le travail soit accompli.
  10. Faire face courageusement aux difficultés.
  11. Prioriser la solution aux problèmes plutôt que la chasse aux coupables.
  12. Commenter constructivement le travail d'autrui.
  13. Appuyer activement les initiatives d'autrui.
  14. Faire la part des choses quant aux rumeurs et les rectifier au besoin.
  15. Préserver/entretenir les biens de l'école.
  16. Exploiter les ressources pour un mieux-être collectif de l'équipe-école.
-

Figure 1

Représentation de la modélisation des comportements inadaptés au travail

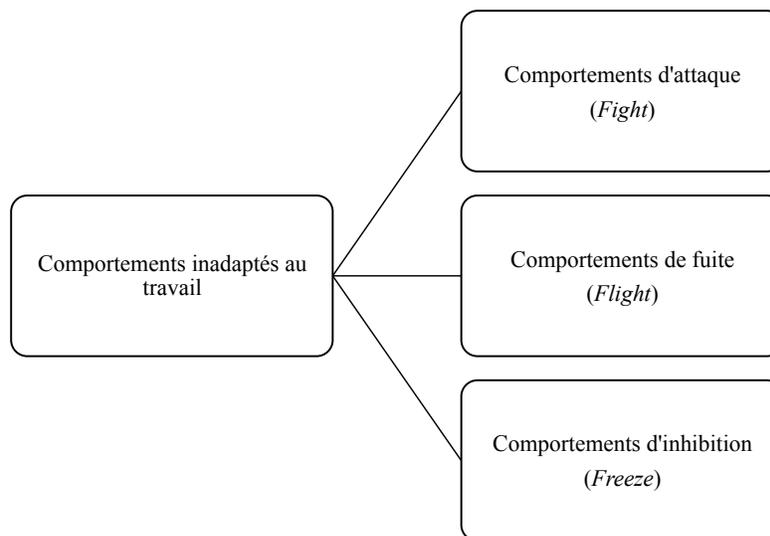
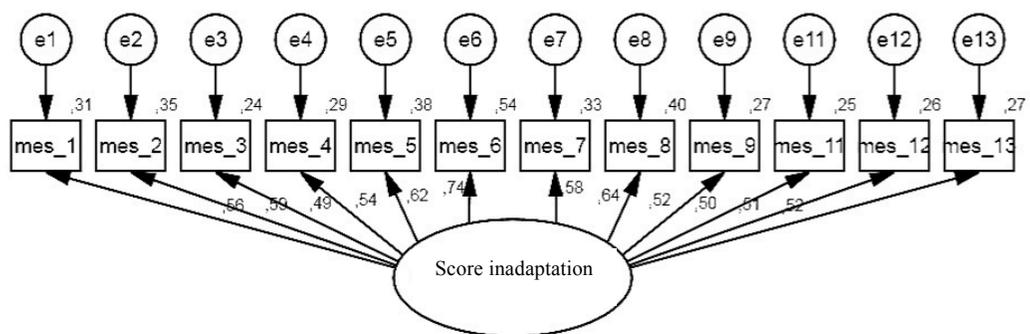


Figure 2

Modélisation de l'équation structurelle de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail



# **Étude des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail**

Jean-Christophe Durand et Luc Brunet

Université de Montréal

## **Accord des coauteurs**

### **Identification de l'étudiant et du programme**

*Nom de l'étudiant* : Jean-Christophe Durand

*Programme* : Ph. D. en psychologie du travail et des organisations

### **Description de l'article**

Durand, J-C. & Brunet, L. (2014). *Étude des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail*. Manuscrit non publié, Université de Montréal.

L'article sera traduit et soumis à la revue *Applied Psychology : Health and Well-Being*

### **Déclaration des coauteurs autres que l'étudiant**

À titre de coauteur de l'article identifié ci-dessus, je suis d'accord pour que Jean-Christophe Durand inclue cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre «Les comportements inadaptés au travail : Développement d'un outil de mesure et analyse des rôles modérateur et médiateur au cœur de la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail».

---

Luc Brunet

Signature

Date

## **Résumé**

Le but de cette étude est d'étudier empiriquement les possibles rôles de l'émission des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique au travail. Plus exactement, les effets modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la perception de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle) et le bien-être psychologique tout comme la détresse psychologique des individus au travail ont été mesurés. L'échantillon de l'étude se compose de 232 membres de la direction d'établissements scolaires du Québec. Les analyses effectuées ne permettent pas de confirmer l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail. Cependant, le rôle médiateur de ces comportements a été trouvé dans certaines relations. La discussion précise et expose en détail les résultats obtenus.

**Mots clés :** Santé psychologique au travail, justice organisationnelle, ou comportements inadaptés au travail.

## **Problématique**

L'environnement de travail du secteur de l'éducation comporte plusieurs facteurs de stress qui peuvent avoir des impacts sur la santé psychologique de ses salariés. D'ailleurs, le secteur de l'éducation est l'un des plus touchés par le nombre de réclamations liées aux problèmes psychologiques (Savoie, Brunet, Boudrias, & Gilbert, 2010). Malgré cette réalité, Green, Malcolm, Greenwood, Small, et Murphy (2001) rapportent, études à l'appui, un manque quant aux recherches sur le niveau de stress des directeurs d'école. Pourtant, le poste de directeur d'école apparaît comme étant exigeant et stressant (Boyland, 2011; Brock & Grandy, 2002; Tomic & Tomic, 2008). Selon l'Organisation Internationale du Travail ([OIT], 2007) les relations interpersonnelles intenses, les profonds changements qui touchent le secteur de l'éducation et le manque d'autonomie sont des éléments de stress au travail pour les directeurs. Un autre facteur à considérer touche les attentes et les responsabilités envers le succès académique des élèves de la part de plusieurs parties (élèves, parents et dirigeants politiques). De plus, Friedman (2002) mentionne que les comportements des enseignants, la surcharge de travail et le soutien inadéquat du personnel administratif sont également des facteurs de stress chez les directeurs. Plus près de nous, Poirel et Yvon (2011) relatent que les principales difficultés et agents de stress pour les directeurs d'école seraient, entre autres choses, liés aux contraintes administratives et aux relations interpersonnelles.

Ces constats sont de plus appuyés par différents travaux de recherches. Combs, Edmonson et Jackson (2009) ont trouvé que 8,8 % des directeurs ont un niveau de stress élevé et que 26,8 % d'entre eux possèdent un niveau de stress

modéré. De plus, Boyland (2011) rapporte que 38,5 % des directeurs d'école présentent un niveau élevé de stress et que 53,6 % démontrent un niveau de stress modéré.

Par ailleurs, Whitaker (1996) stipule que l'épuisement émotionnel, la frustration, la dépersonnalisation, et le sentiment d'un faible accomplissement personnel envahissent l'environnement de travail des directeurs, ce qui peut contribuer à leur départ hâtif de la fonction. En ce sens, Weber, Weltle et Ledever (2005) présentent la principale raison des retraites anticipées chez les directeurs comme étant liée à l'apparition de troubles psychologiques et psychosomatiques, et ce, à un taux de 45 %. Encore dans cette étude, 32 % des directeurs ont reçu un diagnostic de troubles dépressifs, 25 % d'épuisement professionnel et 14 % de troubles liés au stress (Weber, Welte & Ledever, 2005).

Toujours sur le plan du travail, Tomic et Tomic (2008) mentionnent que plus le niveau de liberté et de responsabilité des directeurs est faible, plus leur niveau d'épuisement émotionnel est élevé (liberté;  $\beta = -,17, p < ,001$  et responsabilités ;  $\beta = -,23, p < ,01$ ). Ces mêmes auteurs écrivent que le phénomène du stress au travail est réel et très présent dans le domaine de l'éducation. Des résultats de recherches vont en ce sens. Dans son étude, Sari (2004) postule que le niveau d'épuisement émotionnel chez les directeurs est élevé ( $M = 15,58, SD = 4,65$ ). Même constat de la part de Whitehead, Ryba et O'Driscoll (2000) qui rapportent des niveaux d'épuisement émotionnel importants chez les enseignants et les directeurs d'école en Nouvelle-Zélande ( $M = 27,31, SD = 10,52$ ) et aux États-Unis ( $M = 21,25, SD =$

11,01). Au regard de ces statistiques inquiétantes, il ressort avec évidence l'importance de mieux comprendre les tenants et aboutissants de ce phénomène.

La documentation scientifique a démontré que le niveau de santé psychologique pouvait varier en fonction de caractéristiques individuelles et organisationnelles. Sur le plan individuel, l'émission de comportements inadaptés au travail représente une variable dont les effets sur la santé psychologique sont reconnus et étudiés (Bowling & Beehr 2006; Herscovis & Barling, 2010). Selon Dana et Griffin (1999), ainsi que Kaukiainen et ses collaborateurs (2001) les agressions et le harcèlement peuvent être des éléments ayant un impact important sur la santé et le bien-être des individus. Sur le plan organisationnel, la perception de la justice jouerait un rôle sur le niveau de santé psychologique (Moliner, Martinez-Tur, Ramos & Cropanzano, 2005; Tepper, 2001). Plus exactement, la perception d'injustices au travail serait en lien avec une augmentation de l'anxiété, de l'épuisement émotionnel, de la dépression et de la détresse psychologique (Moliner et al., 2005; Tepper, 2001). Par ailleurs, des travaux de recherche (Ambrose, Seabright & Schminke, 2002; Cohen-Charash et Spector, 2001) exposent des liens entre la perception de la justice organisationnelle et la production de comportements inadaptés au travail. Il est ainsi rapporté que la production de certains comportements inadaptés (vengeance personnelle et comportements agressifs) est influencée par la perception individuelle d'injustices organisationnelles (Vardi et Weitz, 2004). Or, la relation entre ces trois différentes variables, ainsi que les possibles interactions de la justice organisationnelle et des comportements inadaptés au travail sur la variation du niveau de santé psychologique des travailleurs

demeurent à ce jour méconnues. De plus, considérant les impacts négatifs sur le plan financier (Bowling & Gruys, 2010; Coffin, 2003) de ces variables envers la santé psychologique au travail, il apparaît intéressant d'inclure celles-ci dans le modèle de recherche.

Ainsi, en s'appuyant sur la théorie du « *coping* » (Lazarus & Folkman, 1984), la présente recherche vise à combler le déficit de connaissances scientifiques sur le sujet en examinant la question suivante : les individus qui perçoivent un faible niveau de justice dans leur organisation auront-ils une meilleure santé psychologique (bien-être et détresse) selon qu'ils émettent ou non des comportements inadaptés au travail? La présente recherche veut également répondre à la question suivante, soit : est-ce que la relation établie entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique (bien-être et détresse) des individus peut être expliquée par l'émission de comportement inadapté au travail?

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, il est pertinent d'appliquer les présentes questions de recherche à cette population. De plus, selon les connaissances accumulées, aucune étude ne porte sur le niveau de bien-être psychologique des directeurs, ou encore sur la comparaison du bien-être et de la détresse psychologique au sein de cette population. La présente recherche se distingue donc des autres travaux empiriques par l'inclusion et l'observation de ces différents aspects.

# **Élaboration de la revue de la documentation**

## **Santé psychologique**

La définition de la santé psychologique au travail ne fait pas consensus dans la documentation scientifique ce qui rend ce concept difficile à explorer. Plus exactement, Forest (2005) rapporte un enchevêtrement entre les concepts qui sont apparentés à la santé psychologique, tels que le bien-être, la satisfaction et la qualité de vie, ainsi que le bonheur. De plus, le nombre varié d'outils conçus pour mesurer ces concepts augmente la confusion quant à la conceptualisation de la santé psychologique.

Malgré ces difficultés, la santé psychologique est largement désignée et acceptée comme ayant deux dimensions complémentaires, soit la présence de bien-être psychologique et l'absence de détresse psychologique (Achille, 2003; Forest, 2005; Massé, Poulin, Dassa, Lambert, Bélair, & Battaglini, 1998; Rafanelli, Park, Ruini, Ottolini, Cazzaro, & Fava, 2000; Rousseau, Aubé, Chiochio, Boudrias, & Morin, 2008). En ce sens, des analyses factorielles confirmatoires permettent de soutenir le fait que le bien-être psychologique et la détresse psychologique sont deux concepts différents (Massé et al., 1998). Une adaptation au monde du travail de la conceptualisation de la santé psychologique de Massé et ses collaborateurs (1998) est présentée dans les travaux de Gilbert (2009). Il en émane la santé psychologique au travail, composée du bien-être psychologique et de la détresse psychologique ressentis en milieu de travail.

Plus en détail, le bien-être psychologique au travail est composé des volets eudémonique et hédonique. Le premier est le désir de se réaliser, tandis que le

deuxième est le plaisir du moment présent et l'évitement de la souffrance (Savoie et al., 2010). La conceptualisation du bien-être psychologique au travail de Gilbert (2009) comprend, pour sa part, trois dimensions, soit l'équilibre personnel, l'implication au travail et l'harmonie avec le milieu de travail (Gilbert, 2009; Savoie et al., 2010).

La détresse psychologique, quant à elle, correspond à un syndrome non spécifique qui inclut des symptômes reliés à la dépression, à l'anxiété, à l'irritabilité, à l'épuisement, au désengagement social, et à des problèmes cognitifs (Massé et al., 1998). Plus spécifiquement au monde du travail, cette dernière est un état subjectif désagréable caractérisé par une souffrance psychologique (Savoie et al., 2010). La conceptualisation de Gilbert (2009) avance que la détresse psychologique au travail est composée de trois facteurs, soit l'anxiété/dépression, le désengagement et l'irritabilité/agressivité (Gilbert, 2009; Savoie et al., 2010).

La modélisation de la santé psychologique au travail de Gilbert (2009) est utilisée dans le contexte de cette étude, car celle-ci a été développée et adaptée au monde du travail à partir du modèle de Massé et ses collaborateurs (1998). Par ailleurs, cette modélisation possède une structure factorielle confirmée, ce qui lui donne de solides appuis scientifiques. Au surplus, elle avance que la santé psychologique au travail est la combinaison de la présence de bien-être psychologique et l'absence de détresse psychologique. Finalement, elle est en accord avec la définition communément acceptée dans la documentation scientifique.

## **Justice organisationnelle**

Plusieurs agents de stress sont présents au travail et la perception d'injustice organisationnelle est l'un d'eux (Fox, Spector & Miles, 2001). La justice organisationnelle est la perception de justice que les individus ont au travail, et ce, en lien avec leurs réactions comportementales, cognitives et émotionnelles (Greenberg, 2011). Dans la documentation scientifique, le modèle de la justice organisationnelle le plus largement accepté est celui proposé par Colquitt (2001). Celui-ci comporte quatre composantes, soit les aspects distributif, procédural, interpersonnel et informationnel. La justice distributive fait référence à la perception qu'ont les individus quant à la distribution des allocations et des récompenses dans un contexte organisationnel (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano, Rupp, Mohler, & Schminke, 2001; Homans, 1961). Colquitt et ses collaborateurs (2013) précisent ce concept avec les idées d'Adams (1965) et de Leventhal (1976), en décrivant la justice distributive comme étant l'équité perçue du résultat d'une décision. Pour sa part, la justice procédurale est la perception de l'équité des processus décisionnels utilisés pour déterminer la distribution des ressources (Ambrose, 2002; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2013; Cropanzano, et al., 2001; Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). Cette composante met l'accent sur la manière et non sur l'objet des prises de décisions. La justice interpersonnelle renvoie à la mesure par laquelle les individus sont traités avec courtoisie, dignité et respect par les personnes en position de pouvoir, ou de décision, quant à l'application des procédures (Colquitt, Colon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Cette composante inclut le niveau de respect et la pertinence des

communications lors de l'implantation des décisions (Colquitt et al., 2013; Greenberg, 1993). Finalement, la justice informationnelle porte sur les explications qui sont fournies aux individus; informations qui comportent les raisons du choix des procédures retenues et des façons de faire qui sont appliquées (Colquitt et al., 2001).

Le modèle proposé par Colquitt (2001) est décrit comme étant la première mesure psychométrique solide de la justice organisationnelle (Greenberg, 2011). De plus, la structure en quatre facteurs de ce modèle a été prouvée par des analyses confirmatoires (Greenberg, 2011). Entre autres choses, Colquitt (2001) rapporte que le modèle de la justice organisationnelle à quatre composantes est le plus efficace,  $\chi^2(406, N = 337) = 845.52$ ,  $\chi^2$  ldf = 2.08, IFI = .94, CFI = .94, RMSEA = .057, RMSEA intervalle de confiance (.051, .062). Plusieurs écrits (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Greenberg & Colquitt, 2005) documentent également l'indépendance des quatre facteurs tels que proposés dans cette modélisation.

L'agent de stress que peut être la justice organisationnelle apparaît comme un élément important qui a de multiples impacts dans l'environnement de travail (Cohen-Charash & Spector, 2001). Entre autres choses, elle peut avoir des répercussions sur la santé psychologique des travailleurs. Il est d'ailleurs reconnu qu'elle est un inducteur incontournable de la santé psychologique des individus (Foucher, Savoie et Brunet, 2003; Gilbert, Lebrock & Savoie, 2006). Plus exactement, la perception de la justice organisationnelle est liée négativement et significativement à certains éléments de l'épuisement professionnel (justice distributive : cynisme,  $r = -.42$ ,  $p < .01$ ; épuisement,  $r = -.35$ ,  $p < .01$ ; et faible

niveau d'efficacité,  $r = -,23, p < ,05$ , justice procédurale : cynisme,  $r = -,51, p < ,01$ ; épuisement,  $r = -,42, p < ,01$  et faible niveau d'efficacité,  $r = -,29, p < ,05$ ; justice interactionnelle : cynisme,  $r = -,57, p < ,01$ ; , épuisement,  $r = -,46, p < ,01$ ; et faible niveau d'efficacité,  $r = -,29, p < ,05$ ) (Moliner et al., 2005). Également, une relation négative entre la perception de la justice organisationnelle et le niveau de santé psychologique existe, où les individus qui perçoivent de l'injustice démontrent plus d'épuisement émotionnel (justice distributive :  $r = -,38, p < ,01$ , justice procédurale :  $r = -,38, p < ,01$ ), d'anxiété (justice distributive :  $r = -,20, p < ,01$ , justice procédurale :  $r = -,19, p < ,01$ ), et de dépression (justice distributive :  $r = -,23, p < ,01$ , justice procédurale :  $r = -,24, p < ,01$ ) (Tepper, 2001). Dans le même ordre d'idées, la perception d'injustice est liée à l'épuisement professionnel ( $\rho = 0,35$ ), aux émotions négatives ( $\rho = 0,35$ ) et au stress ( $\rho = 0,33$ ) (Robbins, Ford & Tetrick, 2012). Certaines dimensions de la justice organisationnelle sont plus fortement reliées avec la dimension de la détresse psychologique au travail. Plus exactement, les résultats rapportés dénotent que la justice distributive a des relations qui peuvent être qualifiées de modérée (Cohen, 1992) avec les composantes de l'épuisement professionnel, soit le cynisme et l'épuisement. De plus, la justice procédurale démontre une relation élevée avec le cynisme et une relation modérée (Cohen, 1992) avec l'épuisement. La justice interactionnelle présente pour sa part des relations élevées (Cohen, 1992) avec l'épuisement professionnel et ses composantes. Il est aussi à souligner que la justice distributive et procédurale ont des relations plus faibles avec l'anxiété, les émotions négatives et le stress. Il est cependant important

de les considérer, car elles appuient le lien entre la justice organisationnelle et la détresse psychologique au travail.

## **Comportements inadaptés au travail**

Bien que le concept de Colquitt (2001) quant à la justice organisationnelle soit généralement accepté dans la documentation scientifique, il n'est pas de même pour les comportements néfastes au travail. En effet, les diverses appellations utilisées dans la documentation scientifique pour désigner ces comportements rendent difficile la compréhension des éléments étudiés (Rioux, Savoie & Brunet, 2003). Cependant, l'intention volontaire des individus de mal agir et d'orienter leurs actions malveillantes envers l'organisation qui les emploie ou les membres de celle-ci unit ces différentes conceptualisations (Fox, Spector & Miles, 2001). Dans la présente étude, ces actes néfastes sont conceptualisés sous le terme de comportements inadaptés au travail. Ils sont définis comme étant l'ensemble des comportements inappropriés au travail (Brien, Lapointe, Gilbert, Brunet & Savoie, 2008). Cette conceptualisation incorpore également les notions théoriques des réponses au stress d'attaque « *fight* », de fuite « *flight* » et d'inhibition « *freeze* », telles qu'élaborées et définies par Cannon (1929) et Gray (1988; 2003).

Ainsi, dans la présente étude, il est proposé de définir les comportements inadaptés au travail comme les réponses intentionnelles inappropriées d'attaque, de fuite et d'inhibition aux éléments de stress perçus dans l'environnement de travail et qui sont dirigés envers les individus ou l'organisation. Cette définition est adoptée considérant la nature des comportements, soit la manifestation d'un ajustement

psychologique inadéquat. De plus, les comportements inadaptés au travail incluent la notion d'actes déviants en milieu organisationnel, ce qui rejoint l'ensemble des autres conceptualisations des comportements néfastes au travail.

Plusieurs auteurs ont démontré que les comportements inadaptés au travail ont des conséquences négatives sur la santé psychologique des travailleurs (Bowling & Beehr, 2006; Danna & Griffin, 1999; Dehue, Bolman, Völlink, & Pouwelse, 2012; Einarsen, Hoel, & Cooper, 2004; Hershcovis & Barling, 2010; Mikkelsen & Einarsen, 2002; Kaukiainen et al., 2001; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002). Plus exactement, les agressions au travail sont négativement reliées aux émotions positives au travail ( $\rho = -,25$ ) (Bowling & Beehr, 2006). La dépression ( $\rho = ,34$ ), l'anxiété ( $\rho = ,31$ ), la frustration au travail ( $\rho = ,40$ ), tout comme les émotions négatives au travail ( $\rho = ,46$ ) sont liées aux agressions en milieu de travail (Bowling & Beehr, 2006). De plus, une relation est trouvée entre les agressions en milieu de travail et le stress, et ce, auprès de deux populations différentes (travailleurs du milieu hospitalier;  $r = ,42, p < ,001$  et travailleurs du milieu manufacturier;  $r = ,45, p < ,001$ ) (Mikkelsen & Einarsen, 2001).

Le harcèlement sur les lieux de travail affecte aussi négativement le bien-être des individus (Mikkelsen & Einarsen, 2001). Agervold et Mikkelsen (2004) ont trouvé une différence significative entre les personnes qui ont subi ou non du harcèlement au travail quant au niveau d'épuisement psychologique (harcèlement;  $M = 2,7, (SD = 1,46)$ , non-harcèlement;  $M = 1,4, (SD = 1,36)$ ,  $p < ,001$ ), de stress psychologique (harcèlement;  $M = 3,1, (SD = 1,12)$ , non-harcèlement;  $M = 1,9, (SD = 0,70)$ ,  $p < ,001$ ), des symptômes psychologiques (harcèlement;  $M = 2,6, (SD = 1,09)$ ,

non-harcèlement;  $M = 1,9$ , ( $SD = 0,60$ ),  $p < ,001$ ), et de l'absentéisme annuel dû à la maladie (harcèlement;  $M = 19,5$ , ( $SD = 30,64$ ), non-harcèlement;  $M = 18,9$ , ( $SD = 18,18$ ),  $p < ,05$ ). Finalement, le harcèlement au travail est lié avec un taux plus élevé de plaintes liées à la santé psychologique ( $r = 0,52$ ,  $p < 0,01$ ) (Mikkelsen & Einarsen, 2002).

Les résultats rapportés permettent de voir que certains comportements inadaptés, soit les agressions et le harcèlement ont des relations plus importantes avec la détresse psychologique au travail. Celles-ci sont modérées ou élevées (Cohen, 1992) selon les composantes de cette dimension de la santé psychologique au travail.

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

En plus des impacts que les comportements inadaptés au travail peuvent avoir sur les individus, des liens entre ceux-ci et la justice organisationnelle existent. Vardi et Weitz (2004) postulent que les comportements de mauvaise conduite envers les autres au travail sont en lien avec la perception d'injustices organisationnelles. Selon Hollinger et Clark (1983) la perception d'injustice au travail cause potentiellement la déviance organisationnelle. Pour Skarlicki et Folger (1997) les comportements de représailles et la justice organisationnelle sont négativement liés (justice distributive;  $r = -,44$ ,  $p < ,01$ , justice procédurale;  $r = -,53$ ,  $p < ,01$  et justice interactionnelle;  $r = -,54$ ,  $p < ,01$ ) Le sabotage est aussi lié à la perception d'injustice au travail ( $\chi^2 = 4,72$ ,  $df = 1$ ,  $p < ,05$ ) (Ambrose et al., 2002). De plus, les individus confrontés à de faibles niveaux de justice organisationnelle s'adapteraient

par des comportements de retrait et de déviance de production (justice distributive;  $\beta = 0,60$ ,  $\Delta R^2 = ,02$ ,  $p < ,01$  [comportements de retrait] /  $\beta = 0,50$ ,  $\Delta R^2 = ,01$ ,  $p < ,05$  [comportements de déviance de production] et justice procédurale;  $\beta = 0,42$ ,  $\Delta R^2 = ,02$ ,  $p < ,05$  [comportements de retrait]) (Krischer, Penney & Hunter, 2010).

Pour leur part, Cohen-Charash et Spector (2001) rapportent que la justice distributive et procédurale sont reliées négativement aux comportements contreproductifs au travail (moyenne pondérée justice distributive;  $r = -,22$ ,  $p < ,05$ , moyenne pondérée justice procédurale;  $r = -,28$ ,  $p < ,05$ ). Également, Bowling et Beehr (2006) présentent un lien négatif unissant le harcèlement au travail et la justice organisationnelle ( $\rho = -,35$ ). Marcus et Schuler (2004) avancent que les comportements inadaptés au travail sont liés à la perception d'iniquité quant à la rémunération ( $r = ,18$ ,  $p < ,05$ ) et à la perception d'iniquité interactionnelle ( $r = ,21$ ,  $p < ,05$ ).

À la lumière de ces résultats, l'émission des comportements inadaptés au travail pourrait être expliquée par la frustration qui découle de la perception d'injustices organisationnelles. Ainsi, les individus qui perçoivent peu ou pas de justice au travail émettraient des comportements inadaptés, afin d'exprimer leurs frustrations et de reprendre le contrôle quant aux situations jugées injustes. L'émission de comportements inadaptés serait aussi une façon de rééquilibrer les situations jugées inéquitables par les travailleurs.

## **Théorie du « coping »**

La théorie du « *coping* » (Lazarus & Folkman, 1984) peut expliquer les idées avancées quant à la reprise de contrôle par l'émission de comportements inadaptés au travail, et ce, dans des situations perçues comme étant injustes. Plus en détail, cette théorie permet de conceptualiser les comportements inadaptés au travail comme étant une stratégie d'adaptation pour les individus qui font face à des éléments stressants dans leur environnement de travail. En effet, le « *coping* » est un processus transactionnel qui unit un individu à son environnement, et ce, par les réponses qu'il formule quant aux événements stressants (Folkman, Lazarus, Dunkel-Schetter, DeLongis & Gruen, 1986). Il est possible de résumer ce phénomène comme étant un processus constant et évolutif, qui inclut des efforts cognitifs et comportementaux ajustés aux situations, et ce, résultant des évaluations que l'individu fait de sa situation (Bruchon-Schweitzer, 2001). Le « *coping* » aurait deux fonctions principales, soit de diminuer le malaise ressenti par une personne en lien avec un agent stressant et de modifier la situation stressante (Bruchon-Schweitzer, 2001). En plus d'être associé de manière importante à la santé psychologique, le « *coping* » est un élément majeur dans la relation entre les événements stressants d'un environnement et les conséquences sur la personne (Folkman et al., 1986).

Plusieurs types de « *coping* » sont décrits dans la documentation scientifique, notamment la confrontation, la fuite et l'évitement, ainsi que le détachement (Folkman, et al., 1986). Ces derniers types de « *coping* » sont en lien direct avec les comportements inadaptés au travail. En effet, leurs définitions rencontrent les concepts compris dans les définitions d'attaque « *fight* », de fuite « *flight* » et

d'inhibition « *freeze* » (Cannon, 1929; Gray, 1988, 2003) inclus dans la présente définition des comportements inadaptés au travail. Plus exactement, la confrontation est définie comme les efforts incisifs fournis afin de modifier une situation (Folkman, et al., 1986). Pour sa part, le type de « *coping* » de la fuite et de l'évitement se traduit par des pensées ou des actions mises en place afin de fuir une situation (Folkman et al., 1986). Finalement, le détachement se caractérise par les efforts mis en place pour se détacher d'une situation (Folkman et al., 1986). Ainsi, sur une base conceptuelle, un lien est tracé entre les comportements inadaptés au travail et la théorie du « *coping* » (Folkman et al., 1986).

Plus exactement, l'émission de comportements inadaptés au travail serait une forme de « *coping* » quant aux éléments de stress du milieu de travail. En soutien à cette idée, Allen et Greenberg (1980) postulent que l'émission d'actes destructifs ou de vengeance permet une certaine reprise de contrôle quant à une situation stressante. Par ailleurs, Krischer et ses collaborateurs (2010) présentent les comportements inadaptés au travail comme étant une réponse aux émotions négatives qui découlent des éléments de stress. De plus, ces auteurs avancent que ces comportements seraient une forme de « *coping* » quant aux malaises ressentis par les individus à la suite d'éléments de stress (Krischer et al., 2010). La compréhension des comportements inadaptés au travail comme une stratégie de « *coping* » est également proposée par Spector et Fox (2002). Ces auteurs stipulent que les comportements destructeurs et nuisibles sont une façon de combattre la source des émotions négatives (Spector & Fox, 2002).

## **Autres mécanismes des comportements inadaptés au travail**

Bien qu'il soit largement démontré que les comportements inadaptés au travail ont des impacts négatifs, il semble que ceux-ci puissent avoir également des effets bénéfiques sur les individus qui en émettent. Plus exactement, l'effet protecteur des comportements inadaptés au travail peut être soutenu par le modèle stress/émotions/comportements contreproductifs au travail (traduction libre de *stress/emotion/CWB*) proposé par Spector (1998) et Spector et Fox (2002). Ce modèle suggère que les individus émettent des comportements inadaptés en réponse aux éléments de stress présents dans leur environnement de travail (Fox, Spector & Miles, 2001). Selon ce modèle, lorsque les individus perçoivent des événements au travail comme une menace pour leur bien-être, des émotions négatives apparaissent, telles que l'anxiété ou la colère, déclenchant par la suite l'émission de comportements inadaptés (Fox, Spector & Miles, 2001). La perception d'injustice au travail est un élément de stress et peut solliciter une adaptation de la part des individus, ou des réactions émotionnelles négatives (Fox, Spector & Miles, 2001). Celle-ci est aussi en mesure de déclencher des émotions négatives chez les individus, qui pourront y faire face par des comportements inadaptés. Pour preuve, Fox, Spector et Miles (2001) rapportent une relation de médiation complète des émotions négatives dans la relation entre la justice distributive et l'émission de comportements néfastes dirigés envers l'organisation ( $\beta = -,01, p = n.s.$ ). Ces auteurs présentent aussi des relations de médiations complètes entre la justice

procédurale et ces comportements néfastes ciblés vers l'organisation ( $\beta = -.08, p = n.s.$ ) et dirigés envers les individus ( $\beta = -.03, p = n.s.$ ) (Fox, Spector & Miles, 2001).

Le concept de l'identité professionnelle des individus peut aussi apporter un éclairage sur les bénéfices liés à l'émission des comportements inadaptés au travail. Cette conceptualisation postule que les travailleurs qui perçoivent un traitement injuste ou discourtois peuvent répondre par l'émission de représailles ( $\beta = .24, p < .05$ ), et ce, afin de réaffirmer leur identité et de rétablir une perception de justice (Inness, LeBlanc & Barling, 2008). De plus, lorsque l'identité d'un individu est remise en question, contredite, ou contestée, celui-ci peut réagir par des représailles envers la source de la menace (Baumeister, Smart, & Boden, 1996). Ainsi, il est possible de comprendre que la perception d'injustices organisationnelles peut être considérée comme une menace de l'identité professionnelle des gens, et que l'émission de comportements inadaptés au travail serait une réaction à cette menace perçue.

De même, le modèle de l'évaluation cognitive de Lazarus et Folkman (1984) fournit une assise au rôle protecteur ou explicatif de l'émission de comportements inadaptés au travail. En effet, ce modèle décrit la mécanique opérationnelle qui explique comment l'exposition à l'environnement de travail détermine le stress, la réaction de l'individu à celui-ci, ses tentatives d'adaptation et les effets sur son comportement (Lazarus & Folkman, 1984). Par exemple, lorsqu'un individu perçoit qu'il ne possède pas toutes les ressources nécessaires pour affronter un élément de stress, celui-ci pourra employer des stratégies d'adaptation pouvant être dirigées vers les émotions ou les problématiques. Lorsque les stratégies sont dirigées vers les

émotions, elles serviront à réinterpréter la situation perçue comme étant menaçante. À l'opposé, lorsque les stratégies sont orientées vers les problèmes, elles amèneront les individus à poser des actions afin de gérer le stress généré par l'environnement de travail. En lien avec ce modèle, il peut être compris que les comportements inadaptés au travail sont une stratégie d'adaptation orientée vers les problèmes. Plus exactement, l'émission de ces comportements permettrait de faire face au stress vécu relativement à la perception d'injustices organisationnelles.

## **Présente étude**

Selon la revue de la documentation scientifique effectuée, aucune recherche ne semble avoir étudié le rôle des comportements inadaptés au travail dans la relation unissant la perception des différentes composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle avec le bien-être et la détresse psychologique des individus au travail. Certes, Krisher et ses collaborateurs (2010) ont démontré que la production de certains comportements inadaptés au travail modère la relation entre la faible perception de la justice distributive et procédurale avec l'épuisement émotionnel. Cependant, beaucoup reste à faire dans le but de mieux comprendre le phénomène. Afin de réduire le déficit de connaissances sur la question, la présente étude veut, dans un premier temps, vérifier empiriquement le modèle selon lequel l'émission de comportements inadaptés au travail réduirait l'effet négatif de la perception d'injustice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) sur le bien-être et la détresse psychologique des individus au travail.

Par ailleurs, le présent travail se veut une réponse à la recommandation formulée par Krisher et ses collaborateurs (2010). Ceux-ci évoquent qu'il est nécessaire de conduire de plus amples études dans le but de répliquer les résultats et de tester à nouveau le modèle proposé où l'émission des comportements inadaptés au travail pourrait diminuer le niveau de détresse psychologique chez les travailleurs. En plus d'intégrer cette recommandation, la recherche proposée extrapole la réflexion entreprise en intégrant plusieurs variables complémentaires et en modélisant différentes relations entre celles-ci. Ces inclusions bonifient le modèle initialement proposé par Krisher et ses collaborateurs (2010) et contribuent au développement de la compréhension du phénomène des comportements inadaptés au travail dans une perspective plus globale.

## **Population étudiée**

Les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires semblent être une population intéressante pour étudier la santé psychologique au travail. En effet, le bien-être et la détresse psychologique au travail de ces individus présentent des caractéristiques intéressantes, qui peuvent justifier leur étude. Plus en détail, le poste qu'occupe les directeurs d'école est décrit comme étant exigeant et stressant (Boyland, 2011; Brock & Grandy, 2002; Tomic & Tomic, 2008). En plus, ceux-ci semblent être affectés par le stress au travail (Organisation Internationale du Travail, 2007). Plus exactement, il est rapporté par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (2007) que les sources de stress des directeurs sont, entre autres choses, liées au sentiment d'impuissance, à l'organisation inadéquate des tâches, au soutien

administratif inapproprié et à la piètre communication. De plus, leur stress est aussi associé au manque d'autonomie et aux constants changements et réformes (OIT, 2007). L'intérêt envers cette population est par ailleurs soutenu par le nombre élevé de réclamations liées aux problèmes psychologiques qui font du secteur de l'éducation l'un des plus touchés (Savoie et al., 2010).

Divers éléments liés à l'environnement de travail des directions d'établissements scolaires appuient également l'intérêt de recherche dirigé envers eux. Tout d'abord, le domaine de l'éducation peut être associé à une bureaucratie professionnelle. Celle-ci est présentée par Mintzberg (1981) comme étant une organisation qui nécessite des employés hautement qualifiés afin de constituer son centre opérationnel, tout comme un grand nombre d'employés de soutien afin d'appuyer les opérations, et où la coordination s'effectue par la standardisation des compétences des professionnels. Celui-ci ajoute que la bureaucratie professionnelle est présente principalement dans les systèmes de la santé et de l'éducation, dans les universités, les cabinets comptables et organismes d'actions sociales (Mintzberg, 1995). Le rôle des administrateurs est décrit comme étant mitoyen entre l'organisation et les parties prenantes externes, où ceux-ci possèdent un pouvoir informel, mais considérable, qui est conféré par l'ensemble des rôles à endosser (Mintzberg, 1995).

Lorsque les éléments de stress présents dans l'environnement de travail des directeurs (OIT, 2007) sont croisés avec le concept de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg (1995), il est possible d'inférer quelques éléments de la réalité des directions qui lient les deux concepts ensemble et qui influencent leur

santé psychologique au travail. Plus exactement, il est déduit que les directions d'établissements scolaires puissent être limitées dans leur autonomie décisionnelle et qu'elles puissent devoir composer avec les pressions des enseignants et des instances gouvernementales. Également, considérant leurs pouvoirs informels (Mintzberg, 1995) il est réaliste de croire qu'elles puissent ressentir une certaine impuissance quant aux décisions organisationnelles. Il est donc envisageable de relier les conditions de travail des directions d'établissements scolaires avec leur niveau de santé psychologique au travail.

Dans cet ordre d'idées, l'environnement de travail des directions d'établissements scolaires est caractérisé par des changements importants au cours des dernières années, ce qui a eu des impacts considérables quant à leurs rôles, leurs tâches, leurs responsabilités, ainsi que le climat dans lequel elles évoluent (Boyland, 2011; Poirel & Yvon, 2011; Stephenson & Bauer, 2010). Plus exactement, celles-ci font face à des journées de travail très chargées et imprévisibles (Allison, 1997). Leur environnement de travail est caractérisé par des responsabilités écrasantes, des informations de plus en plus complexes et de l'anxiété (Friedman, 2002). Également, Poirel et Yvon (2011) notent que les directeurs d'écoles ressentent de la colère et de l'anxiété quant aux sources de stress quotidiennes de leur milieu de travail. Ces sources de stress seraient liées aux contraintes administratives, aux relations interpersonnelles et au renouveau pédagogique (Poirel & Yvon, 2011). En ce sens, il est démontré que les directeurs d'établissements scolaires démontrent un certain niveau d'épuisement et de stress (Allison, 1997; Boyland, 2011; Green, Malcom, Greenwood, Small & Murphy, 2001; Rashidzadeh, 2002). Plus

exactement, Allison (1997) avance que de plus en plus de directeurs s'absentent pour cause de maladie relativement au stress. Également, Brock et Grady (2002) notent une augmentation de l'épuisement chez les directeurs entraînant du même coup la diminution de leur niveau de santé psychologique (Combs, Edmonson & Jackson, 2009).

Par ailleurs, des travaux de recherche (Boyland, 2011; Whitehead, Ryba & O'Driscoll, 2000; Sari, 2004; Weber, Weltle & Ledever, 2005) appuient empiriquement la réalité du stress au travail des directeurs d'écoles. Plus exactement, 38,5 % des directeurs démontrent un niveau de stress élevé et 53,6 % un niveau modéré (Boyland, 2011). La présence des troubles psychologiques et psychosomatiques chez les directeurs est importante, au point d'être la principale raison de retraite anticipée (Weber, Weltle & Ledever, 2005). En effet, 45 % des directeurs quittent leur emploi pour cause de troubles psychologiques et psychosomatiques; 32 % avec un diagnostic de troubles dépressifs, 25 % d'épuisement professionnel et 14 % de troubles reliés au stress (Weber, Weltle & Ledever, 2005). Dans cet ordre d'idées, Sari (2004) rapporte un niveau élevé d'épuisement chez les directeurs ( $M = 15,58$ ,  $SD = 4,65$ ), tout comme Whitehead, Ryba et O'Driscoll (2000), et ce, auprès de deux populations différentes (Nouvelle-Zélande;  $M = 27,31$ ,  $SD = 10,52$  et États-Unis;  $M = 21,25$ ,  $SD = 11,01$ ). Par ailleurs, l'épuisement émotionnel des directeurs est négativement lié à leurs responsabilités ( $r = -,57$ ,  $p < ,01$ ) (Tomic & Tomic, 2008).

En lien avec le stress et l'épuisement directions d'établissements scolaires, il apparaît qu'un autre élément organisationnel est mis en cause : l'iniquité au travail.

Ce concept phare de la justice organisationnelle semble être impliqué envers les composantes de la santé psychologique de ces professionnels au travail. Tout d'abord, la perception d'iniquité est positivement corrélée à l'épuisement émotionnel chez les directeurs d'école ( $r = 0,42, p < ,001$ ) (Guglielmi, Simbula, Schaufeli, & Depolo, 2012). De plus, il est démontré que l'insatisfaction de ces directeurs quant à leur salaire est négativement corrélée ( $r = -0,25, p < ,05$ ) avec leur niveau d'épuisement professionnel (Somech & Miassy-Maljak, 2003). Également, Lainas (2010) avance que, chez les directeurs d'école, le niveau de rémunération est une cause importante de stress.

D'exception sont les études qui ont abordé le sujet de la justice organisationnelle auprès des directions d'établissements scolaires. Ce déficit est présent bien que certains éléments propres à la justice distributive aient démontré des impacts négatifs sur un aspect clé de la santé psychologique des directeurs d'école. Qui plus est, la grande majorité des recherches sur la santé psychologique des directions d'établissements scolaires ont été orientées sur des aspects reliés à la détresse psychologique au travail, tels que le stress et l'épuisement professionnel. Plus que rares semblent être les recherches qui ont abordé, à ce jour, l'aspect du bien-être psychologique de ces professionnels comme composante de leur santé psychologique au travail. Ce peu d'études appuie la pertinence et le bien-fondé de la tenue des différents devis de recherche présentés au cœur de cet article.

En ce sens, des hypothèses ont été formulées et seront vérifiées. Tout d'abord, en lien avec les conséquences négatives connues de l'environnement de travail des directeurs d'école (Allison, 1997; Boyland, 2011; Green, et al., 2001;

Poirel & Yvon, 2011; Rashidzadeh, 2002) et le stress engendré par celui-ci (OIT, 2007) une hypothèse est formulée.

H1 : Les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires démontrent un niveau de bien-être psychologique au travail significativement inférieur à leur niveau de détresse psychologique au travail.

En complément à cette hypothèse, d'autres sont émises quant aux liens présents entre les variables à l'étude. Plus exactement, des hypothèses sont formulées quant à l'impact que peut avoir la perception de la justice au travail sur la santé psychologique des individus, et ce, sous ses divers aspects. Ces hypothèses sont basées sur différents fondements théoriques. En effet, il est démontré que la perception d'injustice est reliée au stress vécu par les gens (Vermunt & Steensma, 2005), à l'anxiété et la dépression (Spell & Arnold, 2007; Tepper, 2001), ainsi qu'à l'épuisement professionnel (Ford & Tetrick, 2012; Moliner et al., 2005; Tepper, 2001).

H2a : Il existe une relation positive entre la perception de la justice distributive et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H2b : Il existe une relation positive entre la perception de la justice procédurale et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H2c : Il existe une relation positive entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H2d : Il existe une relation positive entre la perception de la justice informationnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H3a : Il existe une relation négative entre la perception de la justice distributive et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H3b : Il existe une relation négative entre la perception de la justice procédurale et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H3c : Il existe une relation négative entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H3d : Il existe une relation négative entre la perception de la justice informationnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

Les hypothèses formulées avancent que les directeurs et directeurs adjoints qui perçoivent un faible niveau de justice organisationnelle démontreront un faible niveau de bien-être psychologique au travail et un niveau de détresse psychologique au travail élevé. Les différentes composantes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle, ou informationnelle) sont observées, afin de détailler le plus possible les interprétations des résultats.

Des hypothèses quant au possible rôle de modérateur des comportements inadaptes au travail peuvent aussi être avancées en complément à celles déjà

formulées. Celles-ci sont appuyées par le mécanisme du « *coping* » tel que présenté par Lazarus et Folkman (1984) et Folkman et ses collaborateurs (1986). De plus, certains résultats de recherches (Krischer et al., 2010) fournissent des assises à ces hypothèses. Plus exactement, Krischer et ses collaborateurs (2010) présentent le rôle modérateur des comportements inadaptés dans la relation entre perception de la justice et de l'épuisement émotionnel. En détail, la relation entre la justice organisationnelle et l'épuisement émotionnel est plus faible lorsque les individus commettent plus de comportements inadaptés au travail (justice distributive;  $\beta = -0,17$ , *ns* et justice procédurale;  $\beta = -0,22$ ,  $p < ,05$ ) (Krischer et al., 2010).

Basant une réflexion à partir de ces éléments théoriques, il est possible de croire que les travailleurs qui émettent des comportements inadaptés à la suite d'injustices perçues auraient un niveau plus élevé de bien-être psychologique au travail et un plus faible niveau de détresse psychologique au travail que les travailleurs qui n'émettent pas ces mêmes comportements dans pareilles situations.

Par ailleurs, bon nombre d'impacts négatifs de la perception de la justice organisationnelle ont également été présentés envers la santé psychologique des individus (Bowling & Beehr, 2006; Danna & Griffin, 1999; Dehue et al., 2012; Einarsen, et al., 2004 ; Hershcovis & Barling, 2010; Kaukiainen et al., 2001; Mikkelsen & Einarsen, 2002 ; Moliner, et al., 2005 ; Robbins, Ford & Tetrick, 2012 ; Spell & Arnold, 2007 ; Tepper, 2001; Vartia, 2001; Winstanley & Whittington, 2002). Lorsque ceux-ci sont considérés, il apparaît encore plus intéressant et important d'étudier cette relation afin de mieux la comprendre.

Pour explorer cette idée, les hypothèses suivantes sont formulées :

H4a : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice distributive et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs d'établissements scolaires.

H4b : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice procédurale et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H4c : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H4d : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice informationnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

Ainsi, les directeurs et directeurs adjoints percevant moins de justice organisationnelle sous l'une ou l'autre de ses formes (distributive, procédurale, interpersonnelle, ou informationnelle) auront un niveau de bien-être psychologique au travail élevé s'ils commettent des comportements inadaptés au travail.

H5a : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice distributive et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H5b : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice procédurale et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H5c : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

H5d : Il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice informationnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires.

Ici, il est cru que les directeurs et directeurs adjoints percevant moins de justice organisationnelle sous l'une ou l'autre de ses formes (distributive, procédurale, interpersonnelle, ou informationnelle) auront un niveau de détresse psychologique au travail faible s'ils commettent des comportements inadaptés.

En parallèle, des résultats de recherches et certaines bases théoriques invitent à évaluer le rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail. Il est possible d'appuyer cette idée en juxtaposant les résultats obtenus par Kwak (2006) au modèle proposé par Spector (1998) et Spector et Fox (2002), et à celui avancé par Anderson, Anderson et Deuser (1996). Plus exactement, Kwak (2006) rapporte qu'au travail les émotions des individus jouent un rôle médiateur dans la

relation entre la justice organisationnelle et l'épuisement professionnel. Le modèle proposé par Spector (1998) et Spector et Fox (2002) propose l'émission de comportements inadaptés comme réaction aux émotions négatives découlant du stress. Selon ce modèle, les comportements inadaptés au travail pourraient être une conséquence des émotions négatives déclenchées par la perception d'injustice. Par ailleurs, Anderson, Anderson et Deuser (1996) modélisent que les frustrations pourraient déclencher des agressions. En combinant ces différents modèles, il apparaît que les comportements inadaptés au travail peuvent jouer un possible rôle médiateur dans la relation entre la justice organisationnelle et la santé psychologique au travail. Plus exactement, il est pensé que la perception d'injustices peut générer l'émission de comportements inadaptés, par les émotions négatives qu'elle engendre, et qui en retour peuvent avoir un impact sur la santé psychologique des individus au travail. L'intérêt d'étudier le rôle médiateur de ces comportements est encore plus grand lorsque les impacts négatifs de ceux-ci sur la santé psychologique des individus qui les émettent sont considérés. En effet, Leopold (2012) rapporte que l'émission de comportements inadaptés au travail est négativement liée au bien-être psychologique des agresseurs. Ce lien est observé dans le temps ([temps 1]  $r = -.23, p < .01$ , [temps 2]  $r = -.35, p < .01$ ) (Leopold, 2012).

Considérant ces divers concepts et résultats, il est cru que l'émission des comportements inadaptés au travail est un maillon de la chaîne unissant la justice organisationnelle à la santé psychologique des travailleurs. Ainsi, il s'avère d'intérêts d'étudier plus en profondeur cette possibilité.

Cette réflexion ne trouve cependant pas encore suffisamment d'appuis empiriques pour pouvoir formuler des hypothèses de recherches. De plus, la réflexion présentée s'appuie uniquement sur un amalgame de concepts théoriques, ce qui est également fragile afin de formuler des hypothèses. Malgré ces points, le questionnement amorcé reste d'intérêt afin de développer ce domaine scientifique. Il est donc proposé d'observer empiriquement cette réflexion sous la forme d'une question de recherche. Celle-ci est : « Est-ce que l'émission de comportements inadaptés au travail joue un rôle de médiateur dans la relation entre les éléments de la perception de la justice organisationnelle et les dimensions de la santé psychologique au travail? ». Les éléments distributif, procédural, interpersonnel et informationnel de la justice organisationnelle, tout comme les dimensions de la détresse et du bien-être psychologique au travail y sont inclus. En explorant cette question de manière empirique, il est désiré d'observer si l'émission de comportements inadaptés au travail expliquerait la relation entre la perception de la justice organisationnelle et le niveau de santé psychologique au travail des individus.

## **Méthode**

### **Participants**

L'échantillon de participants à cette étude est composé des directeurs et directeurs adjoints évoluant au sein de différents établissements scolaires québécois. La sollicitation initiale s'est effectuée auprès de 714 membres du personnel de directions des établissements scolaires du Québec. De ceux-ci, 232 ont rempli le

questionnaire, ce qui représente un taux de participation de 32,49 %. Plus exactement, 134 directeurs et 98 directeurs adjoints composent l'échantillon de participants. Au sein de l'échantillon, 168 (72,4 %) participants sont des femmes et 64 sont des hommes (27,6 %). Les participants ont en moyenne 45,66 ans (ET = 6,799). Les 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), l'enseignement aux adultes à 5,6 % (N = 13, soit 7 directeurs et 6 directeurs adjoints). Ces derniers possèdent en moyenne 8,91 années d'expérience (ET = 5,59).

## **Procédure**

L'étude actuelle est incluse dans une étude mère quant à l'identification des facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui pourraient influencer la santé psychologique et la performance des directeurs et directrices d'établissement scolaire au Québec et en Ontario. La collecte des données s'est effectuée par un questionnaire mis en ligne sur le site Internet SurveyMonkey (voir Annexe 1). Le consentement des participants a été recueilli et l'anonymat des répondants tout comme la confidentialité des réponses des sujets étaient garantis. Les participants étaient informés que le temps moyen à investir pour remplir le questionnaire pouvait varier entre 30 et 60 minutes. Il était possible pour les participants de faire une pause dans leurs réponses pour les reprendre plus tard, selon leur disponibilité. Durant la période de collecte des données, qui a duré 17 semaines et quatre jours, trois

relances ont été effectuées périodiquement par courriel aux participants qui n'avaient pas répondu au questionnaire. La durée de la collecte des données s'est dessinée en fonction de la réalité organisationnelle de la population ciblée et de la possibilité de contacter le maximum de participants. Finalement, l'ensemble des procédures reliées à la collecte des données s'est effectué en accord avec les associations des directions d'écoles concernées.

## **Instruments**

Les variables du bien-être psychologique au travail et de la détresse psychologique au travail ont été mesurées avec les échelles proposées par Gilbert (2009). Ainsi, l'Échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique au travail et l'Échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique au travail ont été employées dans cette étude.

### **Bien-être psychologique au travail**

L'Échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique au travail (Gilbert, 2009) est composée de 22 items regroupés sous trois facteurs, soit l'équilibre personnel (10 énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je travaille avec modération, en évitant de tomber dans les excès »), l'implication au travail (cinq énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je suis satisfait de mes réalisations, je suis fier de moi ») et l'harmonie avec le milieu de travail (sept énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je suis en bon terme avec mes collègues et employés au travail »). Les participants devaient indiquer sur une

échelle de Likert en cinq points (1 = Pas toujours/jamais, 5 = Toujours/régulièrement) à quelle fréquence, au cours du dernier mois, ils ont constaté les faits décrits. Les coefficients alphas de Cronbach pour les dimensions de cette échelle varient entre 0,85 et 0,91. Le coefficient de l'alpha de Cronbach global pour L'Échelle de mesure des manifestations du bien-être psychologique au travail (Gilbert, 2009) est de 0,95.

### **Détresse psychologique au travail**

L'Échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique au travail (Gilbert, 2009) est composée de 23 items qui s'articulent autour de trois catégories, soit l'irritabilité/agressivité (sept énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je suis facilement irritable, je réagis plutôt mal ou avec colère aux commentaires qu'on me fait »), l'anxiété/dépression (neuf énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je me sens mal dans ma peau »), et désengagement (sept énoncés, p.ex. : « Ces temps-ci, dans mon emploi, je manque d'initiative en général, je suis moins fonceur »). Les participants devaient indiquer sur une échelle de Likert en cinq points (1 = Pas toujours/jamais, 5 = Toujours/régulièrement) à quelle fréquence, au cours du dernier mois, ils ont constaté les faits décrits. Pour les sous-catégories de cette échelle, les coefficients de Cronbach oscillent entre 0,85 et 0,92. Un coefficient de l'alpha de Cronbach global de 0,96 caractérise l'Échelle de mesure des manifestations de la détresse psychologique au travail (Gilbert).

## **Justice organisationnelle**

L'échelle élaborée par Colquitt (2001) et traduite par Jouglard-Tritschler & Steiner (2005) a été utilisée pour mesurer les aspects distributif, procédural, interpersonnel et informationnel de la justice organisationnelle. Les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert en cinq points (1 = Dans une très faible mesure, 5 = Dans une très grande mesure) leur perception quant à : 1 — la rémunération, aux avantages et à tout autre bénéfice formellement accordés par leur Commission scolaire, 2 — les méthodes et procédures utilisées pour déterminer la rémunération, les avantages et tout autre bénéfice formellement accordés par leur Commission scolaire et 3 — aux personnes responsables de la rémunération, des avantages et de tout autre bénéfice formellement accordés par leur Commission scolaire. L'échelle de la justice distributive se compose de quatre items (p.ex. : « Ceux-ci reflètent-ils votre niveau d'acquisition de connaissances? »). L'échelle de la justice procédurale comprend sept items (p.ex. : « Ces procédures vous ont-elles permis de demander de réexaminer la rémunération, les avantages sociaux et tout autre bénéfice ou privilège déjà attribué? »). L'échelle de la justice interpersonnelle inclut quatre items (p.ex. : « Ont-elles évité de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés? »). Finalement, l'échelle de la justice informationnelle se base sur cinq items (p.ex. : « Ont-elles expliqué de façon complète les procédures utilisées pour décider de la rémunération, des avantages et de tout autre bénéfice? »). Les indices des alphas de Cronbach de ces échelles varient entre 0,78 et 0,95.

## **Comportements inadaptés au travail**

La mesure des comportements inadaptés au travail (Durand & Brunet, 2014) regroupe 12 items sous un seul facteur (voir Annexe 2) (p.ex. : « Au cours du dernier mois au travail, il m'est arrivé de faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui »). Les participants devaient répondre aux items à l'aide d'une échelle de Likert de 1 à 5 (1 = Pas du tout/jamais, 5 = Toujours/régulièrement), afin d'indiquer la fréquence de l'émission des comportements décrits. L'indice de l'alpha de Cronbach pour cette variable est de ,84. Cet instrument de mesure fait preuve d'un bon coefficient de l'alpha de Cronbach et explique 39,076 % de la variance (Durand & Brunet, 2014).

## **Résultats**

### **Analyses préliminaires**

Dans un premier temps, la vérification de la base de données s'est effectuée par l'examen des entrées, et ce, afin d'identifier et de supprimer les scores non plausibles. À la lumière de cette vérification, aucune valeur aberrante n'a été trouvée. Les participants qui n'ont pas rempli leur questionnaire n'ont pas été retenus. Le très grand nombre de données manquantes, leur distribution non aléatoire et leur présence sur plusieurs variables ont justifié le retrait des questionnaires incomplets. De plus, le retrait de ces questionnaires n'a pas nui aux données à l'étude, car les données de la variable dépendante n'étaient pas complétées. Au total, 54 questionnaires n'ont pas été retenus. Ainsi, en retirant les questionnaires incomplets, aucune interférence statistique n'a été ajoutée, ce qui ne

causera pas de préjudices à l'interprétation des résultats. La vérification de la base de données a également permis de valider que tous les scores entrés respectent les valeurs minimales et maximales des échelles de mesure et qu'une étendue suffisante des choix de réponses était présente pour la majorité des variables à l'étude. Il est cependant à noter que les variables des comportements inadaptés au travail et de la détresse psychologique au travail démontraient une étendue des réponses concentrées autour des premiers choix de réponse : « Pas du tout/jamais » et « Un peu/rarement ». Bien que les réponses des participants se concentrent sur les ancrages inférieurs de l'échelle de mesure, cela ne semble pas indiquer un effet plancher pour autant. Les indices d'asymétrie pour ces deux variables respectent les normes avancées par Kline (2005). Cette particularité sera cependant prise en compte dans l'interprétation des présents résultats.

Par la suite, les postulats de base pour détecter les scores extrêmes univariés et multivariés ont été appliqués. Pour les scores extrêmes univariés, les sujets ayant des résultats, sur différentes variables, qui se situaient au-delà et en deçà de  $z > 3,29$  ou  $z < -3,29$ ,  $p < .001$  ont été identifiés et vérifiés. Les scores extrêmes multivariés ont été repérés à l'aide de la valeur de la distance de Mahalanobis ( $\chi^2$  critique = 22,458,  $df= 6$ ,  $p < ,001$ ). Au total, sept participants avec des scores extrêmes ont été identifiés. Les réponses de ces participants ont été observées et ne semblent pas être systématiques, mais bien représentatives de leur perception. De plus, des analyses statistiques ont été effectuées avec et sans les sujets identifiés. Les différents résultats obtenus ne présentent pas de différence significative. Ces résultats confirment la pertinence de conserver les réponses de ces sujets dans les analyses.

L'observation de la distribution normale des variables a également été effectuée. Celle-ci amène à considérer les indices d'asymétrie et de voussure des différentes variables. Ces indices respectent les normes suggérées par Kline (2005), soit une valeur absolue de 3 pour les indices d'asymétrie et une valeur absolue de 10 pour les indices de voussure. Par ailleurs, il est proposé par Haccoun et Cousineau (2010) que la normalité de la distribution des données est endossable dans la majorité des évènements observés en sciences sociales.

## **Analyses principales**

Afin de tester la première hypothèse, soit que les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires démontrent un niveau de bien-être psychologique au travail significativement inférieur à leur niveau de détresse psychologique au travail, des analyses descriptives ont été effectuées afin d'observer la moyenne des réponses. Les résultats indiquent que les directeurs et directeurs adjoints ont un niveau de bien-être psychologique au travail plus élevé ( $M = 3,79$ ,  $SD = ,65$ ) que leur niveau de détresse psychologique au travail ( $M = 1,57$ ,  $SD = ,57$ ). Les résultats obtenus quant au niveau de détresse psychologique au travail vont à l'encontre des données présentées dans la documentation scientifique (Boyland, 2011; Combs et al., 2009; Sari 2004; Whitehead et al., 2000). À la lumière de ces résultats, la première hypothèse est infirmée. Cette hypothèse ne peut être confirmée ou infirmée, car elle doit être reconsidérée dû à une problématique conceptuelle. Cet aspect sera examiné dans les limites.

Par la suite, des analyses de corrélations ont été effectuées afin de tester les deuxièmes (2a, 2b, 2c, et 2d) et troisièmes hypothèses (3a, 3b, 3c, et 3d), qui respectivement stipulent qu'il existe une relation positive entre la perception des différentes composantes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires; et qu'il existe une relation négative entre la perception des différentes composantes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires. Les résultats obtenus permettent de confirmer ces différentes hypothèses (voir tableau 1). En effet, toutes les dimensions de la justice organisationnelle, soit distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle corréleront significativement et positivement avec le bien-être psychologique au travail et significativement et négativement avec la détresse psychologique au travail. Ces résultats permettent également d'observer la taille des effets (Cohen, 1992) de ces relations. En détail, de faibles relations entre le bien-être psychologique au travail et les aspects informationnel et interpersonnel de la justice organisationnelle sont constatées. Des relations modérées sont notées entre le bien-être psychologique au travail et les composantes distributive et procédurale de la justice. Par ailleurs, d'autres faibles relations sont observées entre la détresse psychologique au travail et les éléments informationnel et interpersonnel de la justice organisationnelle. Finalement, des relations pouvant être qualifiées entre

faibles à modérées sont remarquées entre la détresse psychologique des travailleurs et les aspects distributif et procédural de la justice organisationnelle.

-----  
Insérer Tableau I ici  
-----

Afin de vérifier les quatrièmes (4a, 4b, 4c, et 4d) et les cinquièmes hypothèses (5a, 5b, 5c, et 5d), qui de façon concise énoncent qu'il existe une relation de modération des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de chacune des différentes composantes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et les composantes de la santé psychologique (bien-être et détresse) au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires, des analyses de régressions multiples hiérarchiques ont été effectuées. Plus exactement, la modélisation par bloc a été utilisée. Ainsi, pour toutes ces analyses, une composante de la justice organisationnelle et la variable des comportements inadaptés au travail, toutes deux préalablement centrées, ont été entrées lors de la première étape. Lors de la deuxième étape, le terme d'interaction entre les variables de la première étape a été introduit. Ces régressions ont servi à déterminer l'effet modérateur, ainsi que le poids de cet effet au sein des relations entre les variables indépendantes et la variable dépendante.

Les résultats des analyses ne démontrent pas d'effet de modération des comportements inadaptés au travail sur les relations entre les différentes composantes de la justice organisationnelle et le bien-être psychologique au travail

(voir tableau 2). La même conclusion s'applique aux relations entre les différentes composantes de la justice organisationnelle et la détresse psychologique au travail (voir tableau 3). Plus exactement, aucune interaction ne s'est avérée significative entre les composantes de ces variables. À la lumière de ces résultats, les quatrièmes (4a, 4b, 4c, et 4d) et les cinquièmes hypothèses (5a, 5b, 5c, et 5d) sont infirmées.

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

-----  
Insérer Tableau III ici  
-----

Afin de tester la question de recherche quant au possible rôle de médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre chacune des composantes de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) et les deux éléments de la santé psychologique au travail (bien-être et détresse), des analyses de médiation ont été effectuées. Pour ce faire, le test Sobel, avec les procédures de Preacher et Hayes (2004), a été utilisé. Ces analyses ont permis de vérifier si la variable médiatrice représente le mécanisme par lequel la variable indépendante influence la variable dépendante (Baron & Kenny, 1986).

Les résultats obtenus confirment certaines portions de la question de recherche énoncée. Tout d'abord, une relation partielle ( $\beta_{YX.M} = 0,09, p < ,05$ ) de médiation des comportements inadaptés au travail est observée ( $0,04, p < ,05, IC$

95 % [0,00 – 0,08]) dans la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique au travail (voir tableau 4). Cette relation explique 21 % ( $F [2, 229] = 31,08, p < ,001$ ) de l'influence de la justice interpersonnelle et des comportements inadaptés au travail sur le bien-être psychologique au travail.

-----  
Insérer Tableau IV ici  
-----

De plus, un effet de médiation partielle ( $\beta_{YX.M} = -0,11, p < ,01$ ) des comportements inadaptés au travail est observé ( $-0,04, p < ,05, IC\ 95\ \% [-0,08 - -0,00]$ ) dans la relation entre la perception de la justice distributive et la détresse psychologique des individus au travail (voir tableau 5). La variance expliquée est de 30 % ( $F [2, 229] = 50,097, p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau V ici  
-----

Une relation de médiation complète ( $\beta_{YX.M} = -0,06\ p = n.s.$ ) des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et la détresse psychologique au travail ( $-0,04, p < ,05, IC\ 95\ \% [-0,09 - -0,00]$ ) a également été observée (voir tableau 6). La justice interpersonnelle et les comportements inadaptés au travail expliquent 28 % de la variance de la détresse psychologique travail ( $F [2, 229] = 45,160, p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau VI ici  
-----

-----

Dans le but d'approfondir ces résultats et de pousser la question de recherche plus loin, des analyses ont été effectuées *a posteriori* auprès des sous-dimensions du bien-être et de la détresse psychologique au travail. Telles que présentées par Gilbert (2009), les sous-dimensions du bien-être psychologique au travail sont l'équilibre personnel, l'harmonie au travail, ainsi que l'implication au travail; l'irritabilité/agressivité, l'anxiété/dépression et le désengagement sont les sous-dimensions de la détresse psychologique au travail.

La conceptualisation de Gilbert (2009) du bien-être et de la détresse psychologique au travail permet l'approfondissement de la question de recherche, et des résultats obtenus dans le but de les interpréter le plus justement possible. De plus, le caractère exploratoire de la recherche et les résultats obtenus ouvrent la porte à des analyses complémentaires de la sorte.

Ainsi, un effet de médiation complet ( $\beta_{YX.M} = 0,09$ ,  $p < ,05$ ) des comportements inadaptés au travail ( $0,04$ ,  $p < ,05$ , IC 95 % [-0,00 – 0,09]) est trouvé dans la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et l'implication au travail (voir tableau 7). La variance expliquée au sein de la relation est de 19 % ( $F [2, 229] = 26,910$ ,  $p < ,001$ ). De plus, un coefficient significatif ( $0,04$ ,  $p < ,05$ , IC 95 % [0,00 – 0,09]) indique une relation de médiation complète ( $\beta_{YX.M} = 0,07$ ,  $p < n.s.$ ) des comportements inadaptés au travail entre la justice interpersonnelle et l'harmonie au travail (voir tableau 8). L'influence de la justice interpersonnelle et des comportements inadaptés au travail explique 22 % de la variance de l'harmonie au travail ( $F [2, 229] = 32,850$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau VII ici  
-----  
-----

-----  
Insérer Tableau VIII ici  
-----

Une relation entre la justice interpersonnelle et l'irritabilité/agressivité complètement médiée ( $\beta_{YX.M} = -0,06$   $p = n.s.$ ) par les comportements inadaptés au travail ( $-0,04$ ,  $p < ,05$ , IC 95 %  $[-0,08 - -0,00]$ ) (voir tableau 9) a aussi été trouvée. Cette relation explique 30 % de la variance de l'irritabilité/agressivité ( $F [2, 229] = 48,023$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau IX ici  
-----

Une relation de médiation complète ( $\beta_{YX.M} = -0,05$   $p = n.s.$ ) des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la justice interpersonnelle et l'anxiété/dépression au travail est également observée ( $-0,04$ ,  $p < ,05$ , IC 95 %  $[-0,09 - -0,00]$ ) (voir tableau 10). De plus, la justice interpersonnelle et les comportements inadaptés au travail expliquent 20 % de la variance de l'anxiété/dépression au travail ( $F [2, 229] = 27,975$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau X ici  
-----

De plus, une relation de médiation partielle ( $\beta_{YX.M} = -0,08$ ,  $p < ,05$ ) des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et le désengagement au travail est constatée ( $-0,05$ ,  $p < ,05$ , IC 95 % [-0,10 – -0,00]) (voir tableau 11). La justice interpersonnelle et les comportements inadaptés au travail expliquent 28 % de la variance du désengagement travail ( $F [2, 229] = 45,427$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau XI ici  
-----

En plus, un effet de médiation partielle ( $\beta_{YX.M} = -0,09$ ,  $p < ,05$ ) des comportements inadaptés au travail est observé ( $-0,04$ ,  $p < .05$ , IC 95 % [-0,08 – -0,00]) dans la relation entre la justice distributive et l'irritabilité/agressivité des individus au travail (voir tableau 12). Cette relation entre la justice distributive et l'irritabilité/agressivité des individus au travail explique 31 % de la variance ( $F [2, 229] = 51,338$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau XII ici  
-----

Finalement, une médiation partielle ( $\beta_{YX.M} = -0,13$ ,  $p < ,001$ ) des comportements inadaptés au travail est présente ( $-0,05$ ,  $p < ,05$ , IC 95 % [-0,09 – -0,00]) dans la relation entre la justice distributive et le désengagement au travail (voir tableau 13). Cette relation explique 31 % de la variance du désengagement des individus au travail ( $F [2, 229] = 50,279$ ,  $p < ,001$ ).

-----  
Insérer Tableau XIII ici  
-----

À la lumière de ces résultats, il est possible de conclure que, dans la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires, l'émission de comportements inadaptés au travail joue un rôle de médiateur, et ce, auprès des sous-dimensions de l'implication et de l'harmonie au travail. Il est aussi possible de déduire que, dans la relation entre la perception de la justice distributive et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires, l'émission de comportements inadaptés au travail joue un rôle de médiateur, et ce, auprès des sous-dimensions de l'irritabilité/agressivité et du désengagement. Finalement, il est possible d'inférer que dans la relation entre la perception de la justice interpersonnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires, l'émission de comportements inadaptés au travail joue un rôle de médiateur, et ce, auprès des sous-dimensions de l'irritabilité/agressivité, de l'anxiété/dépression et du désengagement.

## **Discussion**

La présente étude avait pour but d'étudier les possibles rôles de l'émission des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique au travail. Cette problématique

provient de l'observation d'une carence dans la documentation scientifique quant à l'interaction de la justice organisationnelle avec les comportements inadaptés au travail, envers la santé psychologique des travailleurs. La théorie du « *coping* » (Lazarus & Folkman, 1984) a permis d'articuler un devis de recherche dans ce sens.

Une population de directeurs et de directeurs adjoints d'établissements scolaires a été retenue pour la présente étude. Ce choix se justifie, entre autres choses, par le fait que bon nombre de facteurs de stress semblent être présents dans l'environnement de travail des directeurs d'école (Friedman, 2002 ; OIT, 2007, Poirel & Yvon, 2011). De plus, ces éléments de stress peuvent avoir un impact important sur la santé psychologique de ces derniers (Boyland, 2011 ; Tomic & Tomic, 2008; Whitaker, 1996).

Les analyses effectuées ont démontré que les comportements inadaptés au travail ne jouent pas un rôle modérateur dans la relation entre les différents aspects de la justice organisationnelle et les éléments de la santé psychologique au travail. Cette absence contredit certains des résultats de Krischer et ses collaborateurs (2010). Ces auteurs ont observé le rôle modérateur des comportements de retrait dans la relation entre les composantes distributive et procédurale de la justice organisationnelle envers l'épuisement émotionnel. De plus, Krischer et ses collaborateurs (2010) ont observé l'effet modérateur de la déviance de production dans la relation entre la justice distributive et l'épuisement émotionnel.

En contrepartie, les analyses actuelles ont fourni des résultats démontrant le rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans certaines relations qui unissent les composantes distributive et interpersonnelle de la justice

organisationnelle aux éléments du bien-être et de la détresse psychologique au travail. En résumé, le bien-être psychologique est expliqué directement ou indirectement par l'émission des comportements inadaptés au travail lorsque les individus perçoivent un faible niveau de justice interpersonnelle. De plus, la détresse psychologique est également expliquée directement ou indirectement par l'émission de ces comportements lorsque les individus perçoivent moins de justice distributive. Ces relations de médiation partielle (Preacher & Hayes, 2004) présentent que le lien unissant les composantes de la justice organisationnelle est diminué, mais toujours présent lorsque la variable des comportements inadaptés au travail est insérée dans l'équation.

Par ailleurs, l'émission de comportements inadaptés au travail expliquerait la détresse psychologique chez les travailleurs percevant peu de justice interpersonnelle. Cette relation de médiation complète (Preacher & Hayes, 2004) indique que le lien unissant cette composante de la justice organisationnelle à la détresse psychologique au travail disparaît lorsque la variable des comportements inadaptés au travail est ajoutée à la formule.

Certaines pistes peuvent être empruntées afin d'expliquer les divers résultats obtenus. Celles-ci sont la dépense d'énergie émotionnelle nécessaire à l'émission des comportements inadaptés au travail, l'environnement de travail des participants et la contestation comme réaction aux situations jugées injustes.

En premier lieu, l'absence du rôle modérateur des comportements inadaptés au travail peut, entre autres, être expliquée par la dépense d'énergie émotionnelle associée à l'émission de ceux-ci. En effet, Krischer et ses collaborateurs (2010)

rapportent que l'émission active des comportements de déviance peut être épuisante au niveau émotionnel. Ainsi, les individus pourraient ne pas avoir l'énergie nécessaire ou encore décider de ne pas l'investir dans l'émission de ces comportements compte tenu de la dépense nécessaire à effectuer.

Au même titre, la dépense d'énergie émotionnelle peut expliquer la présence du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de certains aspects de la justice organisationnelle et la détresse psychologique au travail. Cette explication se base sur différents éléments. Tout d'abord, et tel que présenté précédemment, Krischer et ses collaborateurs (2010) rapportent qu'en réaction à la perception d'injustice, l'émission des comportements inadaptés impliquerait une dépense d'énergie émotionnelle. Celle-ci étant une composante de l'épuisement émotionnel (Leiter & Schaufeli, 1996; Maslach, 1982), la dépense de cette énergie pourrait mener à cet état (Cordes & Dougherty, 1993). Ainsi, la perception d'injustice entraînerait une dépense d'énergie émotionnelle, et ce, par l'émission de comportements inadaptés au travail, qui en retour engendrerait une augmentation du niveau de la détresse psychologique des individus au travail. Par ailleurs, l'épuisement émotionnel est un signal de détresse dans les emplois émotionnellement demandant (Leiter & Schaufeli, 1996). Considérant que le poste de directeurs est identifié comme étant exigeant et stressant (Boyland, 2011; Brock & Grandy, 2002; Tomic & Tomic, 2008) et que l'épuisement émotionnel envahit leur environnement de travail (Whitaker, 1996), il est possible de croire que la dépense d'énergie émotionnelle, liée à l'émission des comportements inadaptés, peut influencer le niveau de détresse psychologique de ces directeurs.

Pour sa part, le rôle médiateur observé des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique au travail peut être expliqué par le phénomène de la contestation quant à des injustices perçues. Plus en détail, Kelloway, Francis, Prosser, et Cameron (2010) avancent que les comportements inadaptés au travail peuvent être une forme de contestation dans le but de redresser, ou encore d'exprimer son insatisfaction quant à une situation. Ces mêmes auteurs stipulent que cette forme de contestation permettrait aux individus d'atteindre une finalité désirée (Kelloway et al., 2010). En ce sens, Bies et Tripp (2005) soutiennent que la vengeance, une forme de comportement inadapté, permet de rétablir la perception de justice chez l'individu. Spector et Fox (2002) ajoutent que certains comportements inadaptés, comme l'évitement et la contre-attaque, peuvent être associés à des émotions positives, et ce, par le seul fait de rééquilibrer la situation. Ainsi le rétablissement de la justice par l'émission de comportements inadaptés pourrait influencer le niveau de bien-être psychologique au travail. Ces divers éléments théoriques peuvent soutenir l'explication du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique des individus.

En plus de la dépense d'énergie émotionnelle et de la contestation quant à des injustices perçues, l'environnement de travail des directeurs d'école, qui s'apparente à une bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1995) peut expliquer certains résultats obtenus. Tout d'abord, l'absence de l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail peut être expliquée par les particularités de cet environnement. Plus exactement, au sein des bureaucraties professionnelles, les

administrateurs ont un rôle mitoyen entre l'organisation et les parties prenantes externes, avec des pouvoirs informels, et leurs tâches sont concentrées à la gestion des conflits et des changements (Mintzberg, 1995). Les caractéristiques de la bureaucratie professionnelle laissent sous-entendre que les directeurs peuvent n'avoir que très peu d'emprise sur les décisions organisationnelles ou sur l'application de celles-ci. Considérant cet aspect, il est possible de conclure que l'émission des comportements inadaptés au travail comme stratégie de « *coping* » ne permettrait pas aux directeurs d'agir sur les sources d'injustices perçues. Ceux-ci ne possédant pas l'autorité nécessaire pour le faire. Cette réaction aux injustices perçues serait donc vaine. Également, cette idée est soutenue par le fait que les stratégies de « *coping* » mises en place doivent pouvoir agir sur la situation (Bruchon-Schweitzer, 2001).

En plus de cette explication, la standardisation des méthodes et des procédures de travail présentent dans les bureaucraties professionnelles (Mintzberg, 1995) contribue à clarifier l'absence du rôle modérateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus. Plus exactement, l'harmonisation des méthodes et procédures de travail des directeurs d'école peut contribuer à diminuer leur perception d'injustices organisationnelles, car ceux-ci recevront vraisemblablement les mêmes directives et ressources. Leur faible perception d'injustice entraînera alors peu, ou pas d'émotions négatives. En conséquence, ils n'émettront que très peu, ou pas de comportements inadaptés pour diminuer la tension engendrée par ces émotions. Cette idée s'appuie sur le modèle

proposé par Spector (1998) et Spector et Fox (2002), où les comportements inadaptés au travail sont émis afin de diminuer les émotions négatives générées par des éléments de stress au travail.

En lien avec les interprétations suggérées, la prédominance de la justice interpersonnelle dans les résultats obtenus peut être expliquée par divers éléments. Tout d'abord, référant au concept de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg (1995), la standardisation des procédures présente dans l'environnement de travail des directeurs d'école peut préciser cette dominante. Plus exactement, la perception d'injustices interpersonnelles peut être dominante dans ce milieu, car la distribution des ressources, les procédures attachées à celle-ci, et les informations transmises semblent y être standardisées. Le fait que ces éléments apparaissent communs à l'ensemble des directeurs peut amoindrir leurs perceptions d'injustices distributives, procédurales et informationnelles. Cependant, cette diminution ne semble pas s'appliquer à la perception d'injustices interpersonnelles, car ces relations ne sont pas standardisées par l'environnement de travail.

Cet argument repose également sur le concept d'équité (Adams, 1963; 1965). Ce concept avance que les individus auront tendance à comparer leur situation avec celle de leurs collègues et seront plus favorables si la comparaison est jugée équitable (Greenberg, 2011). Ainsi, la standardisation présente dans l'environnement de travail des directeurs d'école contribue à leur perception d'équité envers les éléments distributifs, procéduraux et informationnels présents au sein de leur organisation. Cependant, considérant encore une fois que les relations interpersonnelles ne sont pas standardisées, celles-ci peuvent être jugées comme

étant inévitables et expliquer la prédominance de cet aspect dans les résultats obtenus.

Cette prédominance peut aussi être expliquée par l'importance de ce type de relations comme élément important de stress au travail chez les directeurs d'école. En effet, l'OIT (2007) présente les relations interpersonnelles intenses comme étant un des agents de stress environnemental de cette population. De plus, Poirel et Yvon (2011) avancent que les relations interpersonnelles sont l'une des grandes difficultés et un des éléments de stress au travail pour les directeurs d'établissement scolaire. Également, l'environnement scolaire est caractérisé par les demandes et attentes des parents et des élèves, tout comme d'un soutien inadéquat du personnel administratif (Friedman, 2002). Considérant que ces éléments incluent un aspect interpersonnel important, il est logique d'observer la prépondérance de la justice interpersonnelle au sein des résultats de la présente étude.

Des explications peuvent aussi être avancées quant à la prédominance de la justice interpersonnelle, et ce, en lien avec sa définition. Celle-ci est vue comme la démonstration d'une préoccupation envers les individus quant aux conséquences de la distribution des ressources (Greenberg, 1993). En se basant sur cette définition, il est possible que les directeurs perçoivent peu de respect de la part des individus responsables du processus de distribution des ressources, ce qui les affecterait plus particulièrement. Un autre lien peut être tissé avec le contexte organisationnel des directeurs, soit celui de la bureaucratie professionnelle. Les décideurs, étant à l'extérieur du milieu de travail des directeurs, peuvent ne pas être conscients de la portée et des impacts de leurs décisions quant à la distribution des ressources sur ces

derniers. De plus, considérant que la distribution des ressources est standardisée, il est possible que les directeurs perçoivent un manque de préoccupation quant à leurs réalités spécifiques dans ces procédures. Ces différents points peuvent expliquer la prédominance de la composante interpersonnelle dans les résultats obtenus.

## **Implications théoriques**

La présente recherche inclut plusieurs contributions significatives à l'avancement des connaissances scientifiques. Elle permet une meilleure compréhension du rôle des comportements inadaptés au travail du point de vue de l'émetteur, et ce, au sein de la relation entre la perception des différents aspects de la justice organisationnelle (distributif, procédural, informationnel et interpersonnel) et de la santé psychologique des individus au travail (bien-être, et détresse psychologique).

De plus, la recherche s'est effectuée auprès d'une population de cadres francophones nord-américaine de la fonction publique. 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 les directeurs adjoints, un groupe souvent délaissé. 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.

Une autre implication théorique réside dans l'observation de la validité de construit de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail. Celui-ci détient un bon coefficient de l'alpha de Cronbach. De plus, le sens des relations trouvées entre les comportements inadaptés au travail et les composantes de la santé psychologique au travail est cohérent avec les résultats présentés dans différents travaux de la documentation scientifique (p. ex. Agervold & Mikkelsen, 2004; Bowling & Beehr, 2006; Hershcovis & Barling, 2010; LeBlanc & Kelloway, 2002; Mikkelsen & Einarsen, 2001). L'utilisation de cet outil contribue également au développement et à une meilleure compréhension du phénomène des comportements inadaptés au travail.

Enfin, la modélisation des questions de recherche est une contribution théorique. La conceptualisation des possibles impacts positifs et des rôles protecteur et explicatif des comportements inadaptés au travail envers la santé psychologique est novatrice. Ces modélisations ont contribué à repousser les limites théoriques connues quant aux rôles des comportements inadaptés au travail. De plus, elles ont permis d'observer ces comportements sous un nouvel angle. Différentes réflexions et pistes de recherches futures pourront émaner de cette conceptualisation.

## **Implications pratiques**

Sur le terrain, les contributions de la présente recherche sont également nombreuses. Plus exactement, elle a permis d'identifier l'importance à accorder à la perception de la justice organisationnelle en milieu de travail. Cette importance relève des liens trouvés entre les composantes distributive et interpersonnelle de la

justice organisationnelle et différentes variables à l'étude, tels que les comportements inadaptés au travail, le bien-être et la détresse psychologique des individus au travail.

De même, la présente recherche fournit un cadre de référence aux gestionnaires et intervenants en entreprises afin de mieux comprendre le rôle des comportements inadaptés au travail. Ce cadre pourra contribuer à une meilleure compréhension des causes et des effets de ces comportements envers la santé psychologique des individus au travail.

Également, l'étude actuelle contribue à guider ces intervenants dans le développement d'instruments pratiques et de plans d'interventions misant sur la justice organisationnelle. Plus exactement, les résultats obtenus contribuent à sensibiliser les gestionnaires et les autres intervenants aux avantages de consulter les travailleurs au sujet de leur perception de la justice organisationnelle. Cette contribution trouve écho dans la documentation scientifique. En ce sens, Chang et Smithikrai (2010) avancent que l'émission de comportements inadaptés au travail pourrait être diminuée par l'implantation de politiques organisationnelles basées sur la justice organisationnelle. Brockner (2006) stipule que les interventions gagneraient à adopter des principes de transparence et d'implication des individus dans les processus décisionnels. De plus, Hershcovis et Barling (2006) écrivent que l'élimination des inducteurs situationnels, tout comme la prévention des actes agressifs, par le traitement adéquat des plaintes et le respect des valeurs de justice mises en place sont des moyens d'éviter l'escalade des comportements d'attaque au travail.

## **Limites de l'étude**

Bien que pertinente sur les plans pratique et théorique, la présente recherche comporte quelques limites. L'hypothèse (H1) voulant que les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires démontrent un niveau de bien-être psychologique au travail significativement inférieur à leur niveau de détresse psychologique au travail a été formulée incorrectement. Initialement, celle-ci voulait établir si les directions d'écoles ont un faible niveau de santé psychologique au travail. Elle a été formulée en lien avec les conclusions présentes dans la documentation scientifique quant aux conséquences négatives connues sur les directeurs d'école. Cette hypothèse aurait dû être formulée autrement pour atteindre son objectif. Plus exactement, elle aurait dû combiner les deux composantes de la santé psychologique au travail afin de mesurer le concept dans sa globalité. L'hypothèse pourrait être formulée ainsi : « Les directeurs et directeurs adjoints d'établissements scolaires démontrent un faible niveau de santé psychologique au travail. ».

Ensuite, la taille de l'échantillon peut limiter la généralisation des résultats à d'autres populations que celle actuellement étudiée. Une autre limite se situe quant à la composition de l'échantillon étudié. Celui-ci est principalement composé de femmes. Bien que cette situation représente le contexte observé dans le domaine de l'éducation au Québec, la faible représentation des hommes amène une sous-estimation de leurs perceptions.

Les propriétés psychométriques de l'outil de mesure des comportements inadaptes au travail peuvent aussi être une limite à l'étude. Celui-ci n'a pas pu être complètement validé lors d'analyses confirmatoires, bien qu'il ait rencontré les

critères psychométriques énoncés par Tabachnick et Fidell (2001) et par Pallant (2007) lors d'analyses préliminaires. De plus, certains paramètres psychométriques de l'outil ne satisfont pas les critères proposés par Weston et Gore (2006). Certes imparfait d'un point de vue psychométrique, cet outil demeure tout de même un des premiers à être connu et offert à ce jour pour mesurer les comportements inadaptés au travail. En outre, il possède un bon coefficient de l'alpha de Cronbach, explique une bonne proportion de la variance des comportements inadaptés au travail, respecte le test de sphéricité de Barlett et mesure adéquatement la valeur KMO. De plus, des experts des comportements inadaptés au travail font consensus quant aux choix des items de cet outil de mesure. Ces items ont été choisis, car ils décrivent le mieux, sur le plan théorique, les comportements inadaptés au travail. L'outil développé peut être considéré comme étant pertinent afin d'apprécier la variable des comportements inadaptés au travail, et ce, malgré son imperfection statistique. Il reste toutefois que son développement est à parfaire.

En lien avec les instruments de mesure utilisés dans l'étude, tous étaient des outils de mesure auto-rapportés. Cette particularité peut aussi être considérée comme une limite. En effet, les données auto-rapportées peuvent être sensibles aux biais de la variance commune (Lindell & Whitney, 2001) et de la désirabilité sociale (Harris, 1997). Cette sensibilité quant à la désirabilité sociale est également rapportée par Ferrando (2005) qui avance que ce type d'outil peut agir sur les résultats en influençant les mesures reliées aux comportements inadaptés. Tous les chercheurs ne semblent cependant pas s'accorder quant à l'influence de la désirabilité sociale au sein des outils auto-rapportés. En effet, Tourangeau et Yan (2007) avancent que

l'utilisation d'un instrument auto-rapporté peut diminuer la présence du biais de la désirabilité sociale. Malgré ce débat idéologique, et dans le but de minimiser ce biais, les futurs travaux de recherche pourraient utiliser différentes approches telles que l'intégration d'une mesure de contrôle de la désirabilité sociale (Harris, 1997).

Dans le cadre de la présente étude, les avantages liés à l'utilisation d'un outil auto-rapporté semblent cependant surpasser les inconvénients. Ces avantages résident dans la cueillette de données quant aux comportements inadaptés au travail et aux dimensions de la santé psychologique au travail. En effet, dans la majorité des cas, seuls les émetteurs de comportements inadaptés peuvent les rapporter (Barclay & Aquino, 2011). De plus, selon Krischer et ses collaborateurs (2010) l'individu lui-même semble être le mieux placé pour évaluer certaines variables, telles que l'épuisement émotionnel. Par ailleurs, l'absence d'un tiers parti lors de l'administration des questions favorise les réponses honnêtes (Tourangeau & Yan, 2007). Ces différents faits permettent de conclure que l'utilisation d'un autre type de questionnaire n'aurait pu procurer ces avantages, tout en assurant l'anonymat aux participants.

Les étendues des données sur les variables des comportements inadaptés au travail et de la détresse psychologique au travail, bien que valides, apparaissent comme étant plus restreintes. Celles-ci sont concentrées autour des deux premiers points d'ancrage de leur échelle de réponse. Quoique ces concentrations ne semblent pas entraîner un effet plancher, elles peuvent être considérées comme une possible limite à la présente étude.

Ces dernières étendues peuvent cependant être expliquées par différents éléments. Tout d'abord, l'étendue plus limitée des données de la variable des comportements inadaptés au travail peut être justifiée par une faible fréquence, ou encore l'absence de l'émission de ces comportements par les participants à l'étude. Cette explication est soutenue par des travaux de recherches (Ménard, Grondin, Savoie, Brunet, Va Daele & Flament, 2007; St-Sauveur, Duval, Julien, Rioux, Savoie & Brunet, 2004), qui expliquent la faible variance observée au sein de ces comportements, surtout les comportements extrêmes, par le fait que ceux-ci ne se produisent que rarement. Cette plus faible étendue peut aussi être expliquée par la nature sensible des questions qui se rapportent aux comportements inadaptés au travail. Il est probable que les participants aient répondu volontairement de manière trompeuse à ces questions sensibles, afin de ne pas révéler des faits embarrassants, ou de se protéger contre de possibles réprimandes (Tourangeau & Yan, 2007).

Pour sa part, la faible étendue des réponses obtenues au niveau de la détresse psychologique au travail peut, entre autres, être expliquée par les conclusions tirées par Poirel et Yvon (2011). Ces auteurs rapportent que les directeurs d'école vivent des émotions négatives, telles que la colère et l'anxiété, et ce, en lien avec les éléments de stress présents dans leur environnement de travail. Cependant, ceux-ci ne les expriment pas, afin de conserver l'ordre et la bonne entente dans le milieu de travail (Poirel & Yvon, 2011). Ainsi, la retenue des directeurs à exprimer leurs émotions négatives peut expliquer la moindre variance des réponses obtenues.

## **Recherches futures**

Dans le but de poursuivre la démarche entreprise par la présente recherche, de futurs travaux pourraient inclure différents devis, afin de mesurer les comportements inadaptés au travail. Dans cet ordre d'idées, un croisement des informations pourrait être une avenue intéressante. Ce concept est soutenu par St-Sauveur et ses collaborateurs (2004) qui avancent que la perception tant des agresseurs que des victimes, ainsi que des données organisationnelles, telles que les plaintes formelles pourraient être recueillies et contrastées. En ce sens, Kwak (2006), propose de recueillir les données relatives aux comportements inadaptés auprès des collègues et supérieurs. L'obtention d'informations à partir de sources multiples pourrait compenser la sous-déclaration quant à l'émission des comportements inadaptés au travail des participants.

Également, il serait intéressant d'intégrer des variables personnelles, telles que les traits de personnalité, les émotions, ou encore la résilience dans des études à venir. Puis, d'autres variables organisationnelles, telles que le niveau des demandes et la présence des ressources organisationnelles pourraient être incluses dans de futures études. Une compréhension plus large du phénomène et du rôle joué par les comportements inadaptés au travail serait ainsi possible.

Les études à venir pourront, par ailleurs, incorporer un aspect longitudinal afin d'observer la durée et la stabilité du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail dans le temps. De la sorte, il sera possible d'apprécier les différents impacts et le développement de ce rôle dans la relation unissant la justice organisationnelle avec la santé psychologique des individus au travail. Il serait de

plus possible de valider si l'émission de comportements inadaptés au travail est une stratégie ayant des effets continus.

Finalement, il serait tout aussi intéressant d'évaluer les possibles rôles modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail, et ce, en fonction du niveau d'emploi occupé par les employés au sein de l'entreprise. Considérant que ceux-ci n'occuperaient pas le même poste, il est possible de croire que leurs stratégies d'adaptation quant aux injustices perçues pourraient varier. L'étude de ces différences enrichirait les connaissances quant au phénomène des comportements inadaptés au travail.

## Références

- Achille, M. (2003). Définir la santé au travail. Dans R. Foucher, A., Savoie & L. Brunet, (dir.), *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail* (p. 61-109). Montréal : Editions Nouvelles.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. doi: 10.1037/h0040968
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Dans L. Berlowitz (dir.) *Advances in experimental social psychology* (p. 267-299). New York, Academic Press, 2, p. 267-299.
- Agervold, M. & Mikkelsen, E. V. (2004) : Relationships between bullying, psychosocial work environment and individual stress reactions. *Work & Stress : An International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(4), 336-351.
- Allen, V. L., & Greenberger, D. B. (1980). Destruction and perceived control. Dans A. Baum & J. E. Singer (dir.), *Applications of personal control* (p. 85–109). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Allison, D. G. (1997). Coping with stress in the principalship. *Journal of Educational Administration*, 35(1), 39-55.
- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research : A new look at familiar question, *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 89, 803-812.
- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.

- Anderson, C. A., Anderson, K. B., & Deuser, W. E. (1996). Examining an effective aggression framework : Weapon and temperature effects on aggressive thoughts, affect, and attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(4), 366-376.
- Barclay, L.J. & Aquino, K. (2011). Workplace Aggression and Violence. Dans S. Zedeck (dir.). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 3; Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (pp. 615-640). American Psychological Association : Washington, DC.
- 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, 1173–1182.
- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of threatened egotism to violence and aggression: The dark side of high self-esteem. *Psychological Review*, 103, 5–33.
- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2005). The study of revenge in the workplace: Conceptual, ideological, and empirical issues. Dans S. Fox & P. E. Spector (dir.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 65–81). Washington, DC : American Psychological Association.
- Boyland, L. (2011). Job Stress and Coping Strategies of Elementary Principals: A Statewide Study. *Current Issues in Education*, 14(3), 1-11.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.

- Bowling, N. A. & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review, 20*, 54-61.
- Brien, M., Lapointe, D., Gilbert, M.-H., Brunet, L. & Savoie, A. (2008). Le climat comme prédicteur de l'ajustement au travail des enseignants et vérification de l'effet de médiation de la satisfaction des besoins fondamentaux, In N. Pettersen, J.-S. Boudrias & Savoie A. *Entre tradition et innovation, comment transformons-nous l'univers du travail?* Actes du 15e congrès de l'AIPTLF tenu à Québec en août 2008. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Brock, B. L., & Grady, M. L. (2002). *Avoiding burnout: A principal's guide to keeping the fire alive*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Brockner, J. (2006). Why it's so hard to be fair. *Harvard Business Review, 84*(3), 122-129.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2001). Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress. *Recherche en Soins Infirmiers, 67*, 68-83.
- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent research into the function of emotional excitement*. 2ième éd., New York : Appleton-Century-Crofts.
- Chang, K. & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work : an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management, 21*, 1272-1288.
- Coffin, B. (2003). *Breaking the Silence on White Collar Crime*. *Risk Management, 50*(9), 8.

- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin* 112 (1), 155–159.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Colon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millenium, a Decade Later : A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236.
- Combs, J., Edmonson, S. L., & Jackson, S. H. (2009). Burnout among elementary school principals. *Journal of Scholarship & Practice*, 5(4), 10–15.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18, (4), 621-656.
- Cropanzano, R. S., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three Roads to Organizational Justice. Dans G. R. Ferris (dir.), *Research in Personnel and Human Ressources Management* (p.1-113), New York, JAI Press.
- Dana, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T., & Pouwelse, M. (2012). Coping with bullying at

- work and health related problems. *International Journal of Stress Management*, 19(3), 175–197. doi:10.1037/a0028969.
- 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. Dans J.-C. Durand, *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.
- Taillefer, S. S. (2005). *Composantes psychologiques et cognitives du syndrome de fatigue chronique* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Cooper, C. (2004). *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace*. CRC Press.
- Ferrando, P.J. (2005). Factor analytic procedures for assessing social desirability in binary items. *Multivariate Behavioral Research*, 40(3), 331-349.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. Dans J. Greenberg & R. Cropanzano (dir.), *Advances in organization justice* (pp. 1–55). Stanford, CA: Stanford University Press.

- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 992-1003.
- Forest, J. (2005). *Vérification de l'effet de la passion et la satisfaction des besoins de base sur la performance, le bien-être psychologique, la détresse psychologique, l'état de flow et la vitalité subjective au travail* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Foucher, R., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- 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, 291-309.
- Friedman, I. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *School Psychology of Education*, 5(3), 229-251.
- Gilbert, M-H. (2009). *La santé psychologique au travail : conceptualisation, instrumentalisation et facteurs organisationnels de développement* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Gilbert, M-H., Lebrock, P. & Savoie, A. (2006). *Validation initiale d'un modèle prévisionnel de la santé psychologique au travail*. Acte de congrès : 14<sup>ième</sup> congrès AIPTLF, Hammamet, Tunisie.

- Gray, J. A. (1988). *The psychology of fear and stress*. 2ième éd., New York : Cambridge University Press.
- Gray, J. A. (2003). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*, 2ième éd., New York: Oxford University Press.
- Green, R., Malcolm, S., Greenwood, K., Small, M., & Murphy, G. (2001). A survey of the health of Victorian primary school principals. *The International Journal of Educational Management*, 15(1), 23-30.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Dans R. Cropanzano (dir.), *Approaching fairness in human resource management* (p.79-103), R., Hillsdale, NJ, Erlbaum, p. 79-103.
- Greenberg, J. (2011). Organizational Justice: The Dynamics of Fairness in the Workplace. Dans S. Zedneck (dir.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 271-327). Washington, DC : American Psychological Association.
- Guglielmi, D., Simbula, S., Schaufeli, W. B., & Depolo, M. (2012). Self-Efficacy and Workaholism as Initiators of the Job Demands-Resources Model. *Career Development International*, 17(4), 375-389.
- Haccoun, R.R., & Cousineau, D. (2010). *Statistiques : concepts et applications*. Presses de l'Université de Montréal.
- Harris, J.A. (1997). A further evaluation of the Aggression Questionnaire: Issues of validity and reliability. *Behaviour Research and Therapy*, 35(11), 1047-1053.

- Hershcovis, S. & Barling J. (2010). Toward a multi-foci approach to workplace aggression : A meta-analytic review of outcomes form different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31. 24-44.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1983). *Theft by employees*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Hollinger, R. C., & Davis, J. L. (2003). 2002 National retail security survey: Final report. Gainesville, FL: Security Research Project, University of Florida.
- Homans, G. C. (1961) *Social behavior : Its elementary forms*. Harcourt, Brace & World, New York.
- Inness, M., LeBlanc, M., & Barling, J. (2008). Psychosocial predictors of supervisor-, peer-, subordinate-, and service provider-targeted aggression. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1401–1411.
- Jouglard-Tritschler, D., & Steiner, D. D. (2005, Avril). *Validation of the four-factor model of organizational justice in France*. Article présenté lors de la Conférence annuelle de la Société de Psychologie Industrielle/Organisationnelle, Los Angeles.
- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Björkqvist, K., Österman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and covert aggression in work settings in relation to the subjective well-being of employees. *Aggressive Behavior*, 27(5), 360-371.
- Kelloway, K. E., Francis, L., Prosser, M., James E., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20, 18–25.

- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2e Édition). New York: Guilford Press.
- Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*, 154–166.
- Kwak, A. (2006). *The relationships of organizational injustice with employee burnout and counterproductive work behaviors: Equity sensitivity as a moderator* (Thèse inédite). Université Central Michigan.
- Lainas, A. (2010). Local directors of school education in Greece: Their role and main sources of job stress. *Educational Management Administration & Leadership, 38*, 454-471.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance, *Journal of Management, 33*(3), 378-394.
- Lawson, K. J., Noblet, A. J., & Rodwell, J. J. (2009). Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International, 24*(3), 223-233. doi:10.1093/heapro/dap025
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York : Springer.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E.K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology, 87*, 444-453.
- Leiter, M. P., & Schaufeli, W. B. (1996). Consistency of the burnout construct across occupations. *Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, 9*(3), 229-243, doi: 10.1080/10615809608249404

- Leopold, A. N. (2012). *Enacted Aggression and Perpetrator Outcomes: The Moderating Roles of Experiences Aggression and Perpetrator Gender*. (Thèse de doctorat inédite). Saint Mary's University.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. Dans L. Berkowitz & W. Walster (dir.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, p. 91–131). New York, NY: Academic Press. doi:10.1016/S0065-2601(08)60059-3
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (dir.), *Social exchange : advances in theory and research* (p.27-55), New York: Plenum Press.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J., (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional designs. *Journal of Applied Psychology*, 86, 114-121.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, A. (1998). The structure of mental health: Higher-order confirmatory factor analyses of psychological distress and well-being measures. *Social Indicators Research*, 45, 475-504.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behaviour at work : A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Ménard, J., Grondin, P., Savoie, A., Brunet, L, Van Daele, A., & Flament, A. (2007) Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviances de production et de propriété. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 13(1), 47-63.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 10(4), 393-413.
- Mikkelsen, E.G. & Einarsen, S. (2002). Relationships between exposure to bullying at work and psychological and psychosomatic health complaints: The role of state negative affectivity and generalized self-efficacy. *Scandinavian Journal of Psychology*, 43(5), 397 – 405.
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design : Fashion or Fit, *Harvard Business Review*, 59,103-116.
- Mintzberg, H. (1995). *Structure et dynamique des organisations*, 2<sup>e</sup> édition. Paris : Montréal : Les Éditions d'organisation : Éditions Agence d'Arc.
- Moliner, C., V. Martinez-Tur, J. M. Piero, J. Ramos & R. Cropanzano. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level, *International Journal of Stress Management*, 12, 99-116.
- Organisation internationale du travail (OIT). (2007). *Violence and stress in education workplaces*. Récupéré le 29 mai 2013 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)

- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows* (3<sup>ième</sup> édition.). New York, NY : McGraw-Hill.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Poirel, E., & Yvon, F. (2011). Les sources de stress, les émotions vécues et les stratégies d'ajustement des directions d'école au Québec. *Revue des sciences de l'éducation*, 37(3), 595-615. doi : 10.7202/1014759ar
- Rafanelli, C., Park, S.K., Ruini, C., Ottolini, F., Cazzaro, M. & Fava, G. (2000). Rating well-being and distress. *Stress Medicine*, 16, 55-61.
- Rashidzadeh, M. A. (2002). Burnout among Iranian school principals. *Psychological Reports*, 90(1), 61-64
- Rioux, P., Savoie, A., & Brunet, L. (2003). Étude descriptive des comportements antisociaux au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 9(1-2), 89–112.
- Robbins, J. M., Ford, M. T., & Tetrick, L. E. (2012). Perceived unfairness and employee health: A meta-analytic integration. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 235–272. doi:10.1037/a0025408
- Rousseau, V., Aubé, C., Chiochio, F., Boudrias, J.S. & Morin, E.M. (2008). Social interactions at work and psychological health: The role of leader-member exchange and work group integration. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1755-1777.

- Sackett, P. R., & DeVore C., J. (2001). Countproductive Behaviors at Work. Dans Anderson, N., D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Dir.) *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (p. 145-164), Londres; Sage Publications.
- Sari, H. (2004) : An analysis of burnout and job satisfaction among Turkish special school headteachers and teachers, and the factors affecting their burnout and job satisfaction, *Educational Studies*, 30(3), 291-306.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study. Dans E.K. Kelloway, J. Barling & J.J. Hurrell (dir.). *Handbook of workplace violence* (pp. 47-89). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Savoie, A., Brunet, L., Boudrias, J-S, & Gilbert, M-H. (2010). Surenchère de la non-santé psychologique au travail, *Le journal des psychologues*, 283, 31-234.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-425.
- Somech, A., & Miassy-Maljak, N. (2003). The relationship between religiosity and burnout of principals: the meaning of educational work and role variables as mediators. *Social Psychology of Education*, 6(1), 61–90.
- Spector, P. E. (1998). A control theory of the job stress process. Dans C. L. Cooper (dir.), *Theories of organizational stress* (pp. 153–169). Oxford, England: Oxford University Press.

- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 269–292.
- Spell, C. S., & Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, *33*(5), 724–751. doi:10.1177/0149206307305560
- St-Sauveur, C., Duval, M., Julien, D., Rioux, P., Savoie A., & Brunet, L. (2004). Les meilleurs déterminants organisationnels des comportements antisociaux au travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, *25*(1), 153-169.
- Stephenson, L., E. & Bauer, S., C. (2010). The Role of Isolation in Predicting New Principals' Burnout. *International Journal of Education Policy and Leadership*, *5*(9), 1-17.
- Tabachnick, B. G. et Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics*, 4ième édition, Needham Heights, MA.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice : Tests of main and interactive effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*, 197-215.
- Thibaut, J. & L. Walker. (1975). *Procedural Justice : A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tomic, W., & Tomic, E. (2008). Existential fulfillment and burnout among principals and teachers. *Journal of Beliefs & Values*, *29*(1), 11–27.

- Tourangeau, R. & Yan, T. (2007). Sensitive questions in surveys, *Psychological Bulletin*, 133(5), 859–883.
- Vardi, Y., & Weitz, Y. (2004). *Misbehavior in Organizations : Theory, Research, and Management*, Londres: Éditions Lawrence Erlbaum.
- Vartia, M. A. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 63–69.
- Vermunt, R., & Steensma, H. (2005). How Can Justice Be Used to Manage Stress in Organizations? Dans J. Greenberg & J., A.Colquitt (dir.) *Handbook of Organizational Justice* (p.383-410), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Weber, A., Weltle, D., & Lederer, P. (2005). Ill health and early retirement among school principals in Bavaria. *International archives of occupational and environmental health*, 78(4), 325–331.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*. 34(5), 719–751.
- Whitaker, K. (1996). Principal burnout : Implications for professional development. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 9(3), 287–296.
- Whitehead, A., Ryba, K., & O’Driscoll, M. (2000). Burnout among New Zealand primary school teachers. *New Zealand Journal of Psychology*, 29(2), 52–60.
- Winstanley, S., & Whittington, R. (2002). Anxiety, burnout and coping styles in general hospital staff exposed to workplace aggression: A cyclical model of burnout and vulnerability to aggression. *Work & Stress*, 16, 302–315.

Tableau I

Moyennes, écarts-types et intercorrélations entre les dimensions des comportements inadaptés au travail et les critères

	Moyenne	Écart-type	Justice distributive	Justice procédurale	Justice informationnelle	Justice interpersonnelle	Bien-être psychologique	Équilibre personnel (BEP)	Implication au travail (BEP)	Harmonie au travail (BEP)	Détresse psychologique	Irritabilité/Agressivité (DP)	Anxiété/Dépression (DP)	Désengagement (DP)	Comportements inadaptés au travail
Justice distributive	2,477	,923													
Justice procédurale	2,620	,660	,446**												
Justice informationnelle	3,313	1,012	,352**	,488**											
Justice interpersonnelle	3,961	,906	,346**	,520**	,666**										
Bien-être psychologique	3,794	,653	,251**	,259**	,161*	,178**									
Équilibre personnel (BEP)	3,622	,764	,263**	,211**	,165*	,160*	,941**								
Implication au travail (BEP)	3,777	,740	,177**	,232**	,135*	,169**	,854**	,686**							
Harmonie au travail (BEP)	4,053	,639	,210**	,282**	,126	,160*	,900**	,748**	,744**						
Détresse psychologique	1,573	,572	-,244**	-,207**	-,154*	-,167*	-,652**	-,625**	-,595**	-,536**					
Irritabilité/Agressivité (DP)	1,476	,513	-,225**	-,190**	-,133*	-,172**	-,585**	-,556**	-,498**	-,519**	,900**				
Anxiété/Dépression (DP)	1,683	,669	-,211**	-,167*	-,135*	-,125	-,614**	-,615**	-,551**	-,466**	,954**	,783**			
Désengagement (DP)	1,528	,639	-,253**	-,233*	-,163*	-,185**	-,624**	-,564**	-,611**	-,535**	,936**	,790**	,833**		
Comportements inadaptés au travail	1,441	,386	-,132*	-,123	-,123	-,135*	-,446**	-,366**	-,421**	-,462**	,523**	,534**	,438**	,520**	

Note. \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,001$

Tableau II

*Sommaire des analyses de régressions multiples hiérarchiques de l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail dans les relations entre les aspects de la justice organisationnelle et les dimensions du bien-être psychologique des individus au travail (N= 232)*

Modèles	<i>B</i>	ET <i>B</i>	$\beta^a$	$\Delta R^2$
<b>Variable dépendante : Bien-être psychologique</b>				
<b>des individus</b>				
Étape 1				
Justice distributive	,138**	,041	,195**	,237
Comportements inadaptés	-,712**	,099	-,421**	
Étape 2				
<b>Justice distributive*Comportements</b>	<b>-,077</b>	<b>,115</b>	<b>-,040</b>	<b>,001</b>
<b>inadaptés</b>				
Étape 1				
Justice procédurale	,206**	,057	,208**	,424
Comportements inadaptés	-,712**	,098	-,421**	
Étape 2				
<b>Justice procédurale*Comportements</b>	<b>,250</b>	<b>,164</b>	<b>,088</b>	<b>,008</b>
<b>inadaptés</b>				

*(Le Tableau II se poursuit)*

(Suite du Tableau II)

Modèles	<i>B</i>	ET <i>B</i>	$\beta^a$	$\Delta R^2$
Étape 1				
Justice informationnelle	,070	,038	,108	,211
Comportements inadaptés	-,733**	,100	-,433**	
Étape 2				
<b>Justice informationnelle*Comportements</b>				
<b>inadaptés</b>	<b>,105</b>	<b>,104</b>	<b>,061</b>	<b>,003</b>
Étape 1				
Justice interpersonnelle	,087*	,043	,120*	,213
Comportements inadaptés	-,728**	,100	-,430**	
Étape 2				
<b>Justice interpersonnelle*Comportements</b>				
<b>inadaptés</b>	<b>-,174</b>	<b>,127</b>	<b>-,085</b>	<b>,006</b>

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,001$

Note a : Coefficients de régressions standardisés

Tableau III

*Sommaire des analyses de régressions multiples hiérarchiques de l'effet modérateur des comportements inadaptés au travail dans les relations entre les aspects de la justice organisationnelle et les dimensions de la détresse psychologique des individus au travail (N= 232)*

<b>Modèles</b>	<b>B</b>	<b>ET B</b>	<b><math>\beta^a</math></b>	<b><math>\Delta R^2</math></b>
<b>Variable dépendante : Détresse</b>				
<b>psychologique des individus</b>				
Étape 1				
Justice distributive	-,110**	,034	-,178**	,304
Comportements inadaptés	,740***	,082	,499***	
Étape 2				
<b>Justice distributive*Comportements</b>	<b>,052</b>	<b>,096</b>	<b>,030</b>	<b>,001</b>
<b>inadaptés</b>				
Étape 1				
Justice procédurale	-,126**	,048	-,145**	,294
Comportements inadaptés	,749***	,083	,505***	
Étape 2				
<b>Justice</b>	<b>-,097</b>	<b>,139</b>	<b>-,039</b>	<b>,001</b>
<b>procédurale*Comportements</b>				
<b>inadaptés</b>				

*(Le Tableau III se poursuit)*

(Suite du Tableau III)

Modèles	<i>B</i>	ET <i>B</i>	$\beta^a$	$\Delta R^2$
Étape 1				
Justice informationnelle	-,051	,032	-,091	,282
Comportements inadaptés	,759***	,084	,512***	
Étape 2				
<b>Justice</b>	<b>,019</b>	<b>,087</b>	<b>,012</b>	<b>,000</b>
<b>informationnelle*Comportements</b>				
<b>inadaptés</b>				
Étape 1				
Justice interpersonnelle	-,062	,036	-,098	,283
Comportements inadaptés	,755***	,084	,510***	
Étape 2				
<b>Justice</b>	<b>,175</b>	<b>,106</b>	<b>,098</b>	<b>,009</b>
<b>interpersonnelle*Comportements</b>				
<b>inadaptés</b>				

\*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$

Note a : Coefficients de régressions standardisés

Tableau IV

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et le bien-être psychologique au travail*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	0,13	0,05	2,75**
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	-0,72	0,10	-7,27***
$\beta_{YX.M}$	0,09	0,04	2,03*
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>1,97*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Bien-être psychologique 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau V

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et la détresse psychologique au travail*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,15	0,04	-3,81**
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,02*
$\beta_{YM.X}$	0,74	0,08	8,98***
$\beta_{YX.M}$	-0,11	0,03	-3,19**
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-1,96*</b>

Note. X: Justice distributive; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Détresse psychologique au travail.  $\otimes$  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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau VI

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et détresse psychologique au travail*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,11	0,04	-2,57*
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	0,76	0,08	9,02***
$\beta_{YX.M}$	-0,06	0,04	-1,74
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-2,00*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Détresse psychologique au travail. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau VII

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et l'implication au travail*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	0,14	0,05	2,60**
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	-0,78	0,11	-6,76***
$\beta_{YX.M}$	0,09	0,05	1,91
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>1,96*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Implication au travail. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau VIII

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et l'harmonie au travail*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	0,11	0,05	2,46*
$\beta_{MX}$	-0.06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	-0.74	0,10	-7,63***
$\beta_{YX.M}$	0,07	0,04	1,69
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>0.04</b>	<b>0,02</b>	<b>1,98*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Harmonie 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau IX

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et irritabilité/agressivité*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,10	0,04	-2,64**
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	0,69	0,07	9,30***
$\beta_{YX.M}$	-0,06	0,03	-1,81
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-2,00*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Irritabilité/agressivité. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau X

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et anxiété/dépression*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,09	0,05	-1,92
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	0,74	0,10	7,17***
$\beta_{YX.M}$	-0,05	0,04	-1,13
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-1,97*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Anxiété/dépression. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau XI

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice interpersonnelle et désengagement*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,13	0,05	-2,85**
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,07*
$\beta_{YM.X}$	0,83	0,09	8,94***
$\beta_{YX.M}$	-0,08	0,04	-2,07*
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>-2,00*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Désengagement. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau XII

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et l'irritabilité/agressivité*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,13	0,04	-3,50***
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,02*
$\beta_{YM.X}$	0,70	0,07	9,27***
$\beta_{YX.M}$	-0,09	0,03	-2,83**
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,04</b>	<b>0,02</b>	<b>-1,97*</b>

Note. X: Justice distributive; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Irritabilité/agressivité. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

Tableau XIII

*Effet médiateur des comportements inadaptés au travail sur la relation entre la justice distributive et désengagement*

<b>Effets directs et totaux</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Erreur- type</b>	<b>Statistique<sup>⌘</sup></b>
$\beta_{YX}$	-0,17	0,04	-3,96***
$\beta_{MX}$	-0,06	0,03	-2,02*
$\beta_{YM.X}$	0,82	0,10	8,92***
$\beta_{YX.M}$	-0,13	0,04	-3,37***
<b>Effet indirect (Sobel)</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,02</b>	<b>-1,96*</b>

Note. X: Justice interpersonnelle; M: Comportements inadaptés au travail; Y: Désengagement. <sup>⌘</sup> 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. \*  $p < ,05$ , \*\*  $p < ,01$ , \*\*\*  $p < ,001$ .

## **Annexe 1 : Questionnaire complet administré aux directions d'établissements scolaires**

### **La santé psychologique au travail des directions d'établissement scolaire**

**Chercheure :** Carole Senechal, Ph.D., professeure agrégée, Faculté de l'Éducation, Université d'Ottawa

**Co-chercheur(e)s :**

Michel St-Germain, Ph.D., professeure émérite, Université d'Ottawa

Luc Brunet, Ph.D., professeur titulaire, Université de Montréal

André Savoie, Ph.D., professeur titulaire, Université de Montréal

Manon Théorêt, Ph.D., professeure agrégée, Université de Montréal

Emmanuel Poirel, Ph.D., professeur adjoint, Université de Montréal

#### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

**Invitation à participer:**

Je suis invité(e) à participer à la recherche **La santé psychologique au travail des directions**

**d'établissement scolaire** qui est menée par Carole Sénéchal et ses collègues chercheurs.

**But de l'étude:** L'objectif de cette recherche vise à identifier certains facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels qui peuvent avoir un effet sur la santé psychologique et la performance des directeurs et directrices d'établissement scolaire au Québec et en Ontario.

**Participation:** Ma participation consistera à remplir le questionnaire via une plateforme internet (Survey Monkey). Le Survey Monkey est un logiciel américain assujéti au Patriot Act qui autorise l'accès aux données collectées par les autorités américaines.

**Bienfaits:** Ma participation à cette recherche, contribuera à l'avancement des connaissances et à l'amélioration des facteurs organisationnels impliqués dans la santé psychologique au travail. Je pourrai également obtenir un portrait de la santé psychologique de mon groupe de dirigeants scolaires.

**Risques:** Par contre, il est possible que le fait de raconter mon expérience suscite des réflexions ou des souvenirs émouvants ou désagréables. Si cela se produit, je n'hésiterai pas à en parler avec l'agent de recherche. S'il y a lieu, l'agent de recherche pourra me référer à une personne-ressource.

**Confidentialité et anonymat:** J'ai l'assurance des chercheurs que l'information que je partagerai avec eux demeurera confidentielle. Je m'attends à ce que le contenu ne soit utilisé que pour fin de publications et de

communications scientifiques. L'anonymat est garanti par un enregistrement d'ordinateur crypté.

**Conservation des données:** Les renseignements électroniques seront conservés par la chercheuse principale dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 5 ans après la fin du projet. Seule la chercheuse principale et les cochercheurs auront accès aux données.

**Compensation:** Je ne recevrai pas de compensation pour ma participation.

**Participation volontaire:** Ma participation est entièrement volontaire. Je suis libre de me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Je peux refuser de répondre à telle ou telle question qui pourrait m'incommoder. Si je décide de me retirer de la recherche après avoir soumis mes réponses, je peux communiquer avec la chercheuse principale, au numéro de téléphone ou à l'adresse courriel indiquée à la fin de ce document. Si je me retire de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de mon retrait seront détruits.

En remplissant le questionnaire et en le soumettant je consens à participer à cette recherche dont j'ai compris le but, la nature, les avantages et les inconvénients.

#### B) ACCEPTATION ET CONSENTEMENT

J'accepte de participer à cette recherche menée par Carole Sénéchal de la faculté d'éducation

**Pour tout renseignement additionnel concernant cette étude, je peux communiquer avec la chercheuse principale Carole Sénéchal, Faculté de l'éducation, Université d'Ottawa.**

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée au responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa.

Pour tout renseignement sur les aspects éthiques de cette recherche, je peux m'adresser au Responsable de l'éthique en recherche, Université d'Ottawa.

Je peux imprimer ce document de consentement pour mes dossiers.

### Consignes

- Le recours à la forme masculine pour désigner des personnes a pour seul but d'alléger le texte et identifie sans discrimination les individus des deux sexes.
- Ce questionnaire n'est pas un test ni une évaluation. Répondez de façon **personnelle et spontanée**.
- Vous répondez à toutes les questions en effectuant un clic, à l'aide de votre souris, sur le bouton de réponse désiré. Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, alors choisissez celle qui se rapproche le plus de votre situation.
- Vos réponses seront traitées **confidentiellement**.
- Si vous avez des explications ou des commentaires à formuler, ne vous gênez pas, dans l'espace prévu à la fin du questionnaire.
- **Si vous dirigez plus d'un établissement scolaire, répondez en fonction de celui qui occupe le plus de votre temps.**
- Il serait fortement apprécié que vous remplissiez ce questionnaire d'ici une semaine.

**Merci de votre précieuse collaboration!**

### Renseignements généraux

1. Sexe
  - 1) Féminin
  - 2) Masculin
2. Âge \_\_\_\_\_ ans
3. Jusqu'à quel point vos responsabilités familiales sollicitent-elles de votre l'énergie.
  - 1) Pas du tout
  - 2) Un peu
  - 3) Modérément
  - 4) Beaucoup
  - 5) Ne s'applique pas
4. Quel niveau de scolarité le plus élevé avez-vous complété?
  - 1) Brevet d'enseignement
  - 2) 1<sup>ier</sup> cycle universitaire
  - 3) 2<sup>ième</sup> cycle universitaire
  - 4) 3<sup>ième</sup> cycle universitaire
  - 5) Autre (spécifiez) : \_\_\_\_\_
5. Quel est votre statut d'emploi?
  - 1) Adjoint(e)
  - 2) Directeur(trice)
6. Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine (en excluant les fins de semaine)?
  - 1) Moins de 30 heures
  - 2) 30 à 44 heures
  - 3) 45 à 54 heures
  - 4) Plus de 55 heures
7. Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par fin de semaine
  - 1) 0 heure
  - 2) Moins de 5 heures
  - 3) De 5 à 10 heures
  - 4) Plus de 10 heures
8. À quel niveau travaillez-vous
  - 1) Primaire
  - 2) Secondaire
  - 3) Professionnel
  - 4) Adulte
9. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que direction adjointe? \_\_\_\_\_ année(s) \_\_\_\_\_ Mois
10. Combien d'années d'expérience avez-vous en tant que direction? \_\_\_\_\_ année(s) \_\_\_\_\_ Mois
11. Quelle est la taille de votre école en nombre d'employés (enseignants, professionnels et soutien) ?  
 \_\_\_\_\_ personnes temps complet  
 \_\_\_\_\_ personnes temps partiel
12. Quelle est la taille de votre école en nombre d'élèves au 30 sept.2011? \_\_\_\_\_ élèves
13. Quel est l'indice de défavorisation de votre école? \_\_\_\_\_ indice

**Ces énoncés concernent la façon dont vous êtes traités et/ou gérés dans votre Commission Scolaire (CS).**

**En général :**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>Assez fortement en désaccord</b>	<b>Un peu en désaccord</b>	<b>Un peu en accord</b>	<b>Assez fortement en accord</b>	<b>Tout à fait en accord</b>

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

Les questions suivantes font références à la rémunération, aux avantages et à tout autre bénéfice formellement accordés par votre Commission scolaire. Pour chacun d'eux, sélectionnez le chiffre qui reflète le mieux dans quelle mesure ceux-ci s'appliquent à vous.

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ceux-ci reflètent-ils l'effort que vous avez investi dans votre travail? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ceux-ci correspondent-ils au travail que vous avez fourni?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Ceux-ci reflètent-ils votre niveau d'acquisition de connaissances?       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ceux-ci sont-ils justifiés au regard de votre performance?               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les questions suivantes font références aux méthodes et aux procédures utilisées pour déterminer la rémunération, les avantages et tout autre bénéfice formellement accordés par votre Commission scolaire.

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 5. Ces procédures vous ont-elles permis d'exprimer vos opinions et sentiments?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ces procédures vous ont-elles permis d'avoir de l'influence sur votre rémunération, vos avantages sociaux et tout autre bénéfice ou privilège?             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Ces procédures ont-elles été appliquées de façon cohérente?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Ces procédures ont-elles été appliquées sans préjugé?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Ces procédures ont-elles été basées sur des informations exactes?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Ces procédures vous ont-elles permis de demander de réexaminer la rémunération, les avantages sociaux et tout autre bénéfice ou privilège déjà attribués? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Ces procédures ont-elles respecté les règles morales et d'éthique?  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Les questions suivantes se réfèrent aux personnes responsables de la rémunération, des avantages et de tout autre bénéfice formellement accordés par votre Commission scolaire.

1	2	3	4	5
Dans une très faible mesure	Dans une faible mesure	Dans une certaine mesure	Dans une grande mesure	Dans une très grande mesure
12. Vous ont-elles traité poliment?				1 2 3 4 5
13. Vous ont-elles traité avec dignité?				1 2 3 4 5
14. Vous ont-elles traité avec respect?				1 2 3 4 5
15. Ont-elles évité de vous faire des remarques ou des commentaires déplacés?				1 2 3 4 5
16. Ont-elles eu une communication franche avec vous?				1 2 3 4 5
17. Ont-elles expliqué de façon complète les procédures utilisées pour décider de la rémunération, des avantages et de tout autre bénéfice?				1 2 3 4 5
18. Vous ont-elles donnée des explications pertinentes sur les procédures servant à la rémunération, les avantages ou tout autre bénéfice?				1 2 3 4 5
19. Vous ont-elles communiqué des informations détaillées dans des délais raisonnables?				1 2 3 4 5
20. Semblent-elles avoir adapté leurs communications aux besoins spécifiques de chaque personne?				1 2 3 4 5

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

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

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

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

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

- |                             |   |   |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 10... compris.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11...écouté.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12...en confiance avec eux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13...comme un ami pour eux. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**Dans le poste que vous occupez actuellement, comment évaluez- vous...**

1	2	3	4	5
Très insuffisant(e)	Insuffisant(e)	Adéquat	Trop	Beaucoup trop
1. La charge de travail (quantité).				1 2 3 4 5
2. La charge émotive.				1 2 3 4 5
3. Les défis à relever.				1 2 3 4 5
4. La diversité des tâches à accomplir.				1 2 3 4 5
5. La complexité des tâches.				1 2 3 4 5
6. Les responsabilités à assumer.				1 2 3 4 5
7. L'effort physique dans l'exercice de vos fonctions.				1 2 3 4 5
8. La pression à performer.				1 2 3 4 5
9. Les demandes des collègues.				1 2 3 4 5
10. Les demandes de la Commission Scolaire.				1 2 3 4 5
11. La clarté de votre rôle que la direction générale vous a transmis.				1 2 3 4 5
12. Le temps alloué pour faire le travail.				1 2 3 4 5
13. L'autorité qui vous est conférée.				1 2 3 4 5
14. Votre latitude décisionnelle.				1 2 3 4 5
15. Vos perspectives de promotion.				1 2 3 4 5
16. Le feed-back sur votre performance.				1 2 3 4 5
17. Le perfectionnement et la formation que vous recevez.				1 2 3 4 5
18. Les dispositifs assurant votre sécurité physique (ex., caméra vidéo).				1 2 3 4 5
19. La flexibilité de l'horaire.				1 2 3 4 5
20. L'autonomie qui vous est allouée.				1 2 3 4 5
21. La diffusion des informations requises pour votre travail.				1 2 3 4 5
22. Le soutien de vos supérieurs.				1 2 3 4 5
23. Le soutien des collègues.				1 2 3 4 5
24. La manifestation de reconnaissance en regard de votre travail.				1 2 3 4 5

25. Le matériel et l'équipement mis à votre disposition. 1 2 3 4 5

**Ces temps-ci, dans mon emploi :**

1	2	3	4	5
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>

1. Je me sens en confiance. 1 2 3 4 5

2. Je suis satisfait de mes réalisations, je suis fier de moi. 1 2 3 4 5

3. Je suis fonceur, j'entreprends plein de choses. 1 2 3 4 5

4. Je me sens équilibré émotionnellement. 1 2 3 4 5

5. Je me sens aimé et apprécié. 1 2 3 4 5

6. J'ai des buts, des ambitions. 1 2 3 4 5

7. Je conserve le goût de pratiquer mes loisirs et activités préférés hors travail. 1 2 3 4 5

8. Je me sens utile. 1 2 3 4 5

9. J'ai facilement le sourire. 1 2 3 4 5

10. Je suis égal à moi-même, naturel, en toutes circonstances. 1 2 3 4 5

11. Je suis à l'écoute de mes collègues et employés au travail. 1 2 3 4 5

12. Je suis curieux, je m'intéresse à toutes sortes de choses. 1 2 3 4 5

13. Je peux faire la part des choses lorsque je suis confronté à des situations complexes. 1 2 3 4 5

14. Je trouve mon travail excitant et j'ai envie d'en profiter. 1 2 3 4 5

15. J'ai un équilibre entre mes activités professionnelles, familiales et personnelles. 1 2 3 4 5

16. Je suis plutôt calme et posé. 1 2 3 4 5

17. Je trouve facilement des solutions à mes problèmes. 1 2 3 4 5

18. Je suis en bon terme avec mes collègues et employés au travail. 1 2 3 4 5

19. Je travaille avec modération, en évitant de tomber dans les excès. 1 2 3 4 5

20. J'ai l'impression de vraiment apprécier mon travail. 1 2 3 4 5

21. J'ai beaucoup d'humour, je fais facilement rire mes collègues de travail.	1	2	3	4	5
22. Je suis bien dans ma peau, en paix avec moi-même.	1	2	3	4	5
23. Je me sens en santé, en pleine forme.	1	2	3	4	5
24. Je sais affronter positivement les situations difficiles.	1	2	3	4	5
25. J'ai un bon moral	1	2	3	4	5

**Lorsque survient une grande difficulté (adversité, stress), j'ai tendance à :**

1	2	3	4	5
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>

1. Chercher une solution pour y faire face	1	2	3	4	5
2. Ne pas la laisser affecter toutes les sphères de ma vie	1	2	3	4	5
3. Me sentir capable d'influencer le cours des choses	1	2	3	4	5
4. Voir la difficulté comme un défi	1	2	3	4	5
5. Persévérer dans la résolution du problème	1	2	3	4	5
6. Croire que je peux faire avancer les choses	1	2	3	4	5
7. Douter que je vais surmonter le problème	1	2	3	4	5
8. Continuer d'avancer malgré les embûches	1	2	3	4	5
9. Me sentir impuissant devant la difficulté	1	2	3	4	5
10. M'impliquer dans la résolution du problème	1	2	3	4	5
11. Croire que je peux contrôler ce qui arrive	1	2	3	4	5
12. Voir la difficulté comme une opportunité d'avancer	1	2	3	4	5
13. Voir l'obstacle de façon positive	1	2	3	4	5
14. Prendre les choses en main	1	2	3	4	5
15. Croire que je possède les habiletés pour agir sur le problème	1	2	3	4	5
16. Voir le côté positif du problème	1	2	3	4	5

17. Voir les bénéfices que la résolution de cette difficulté peut m'apporter	1	2	3	4	5
18. Me voir réussir plutôt qu'échouer	1	2	3	4	5

**Suite à une grande difficulté (adversité, stress), j'ai tendance à :**

1	2	3	4	5
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>

19. Rebondir avec plus de compétences	1	2	3	4	5
20. Ressortir plus fort	1	2	3	4	5
21. Développer de nouvelles habiletés	1	2	3	4	5
22. Être davantage en mesure de faire face à une nouvelle difficulté	1	2	3	4	5
23. Développer de nouvelles connaissances	1	2	3	4	5

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

1	2	3	4	5
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>

1. Faire le strict minimum	1	2	3	4	5
2. M'efforcer de passer inaperçu.	1	2	3	4	5
3. Éviter les controverses ou les débats publics.	1	2	3	4	5
4. Faire le mort, attendre que le temps passe.	1	2	3	4	5
5. Être présent de corps, mais pas d'esprit.	1	2	3	4	5
6. Laisser tomber ou esquiver le travail à faire	1	2	3	4	5
7. Bâcler le travail à faire.	1	2	3	4	5
8. Me défilier lorsque des problèmes surgissent	1	2	3	4	5

9. M'absenter du travail à la moindre occasion.	1	2	3	4	5
10. Échapper aux désagréments du travail par la rêverie ou l'alcool/drogue.	1	2	3	4	5
11. Critiquer sans chercher à résoudre les problèmes	1	2	3	4	5
12. Faire des remarques désobligeantes, sarcastiques envers autrui.	1	2	3	4	5
13. Répandre des propos malveillants à l'encontre de la CS	1	2	3	4	5
14. Détruire ou faire disparaître des biens de la CS	1	2	3	4	5
15. Exploiter les ressources de la CS à des fins personnelles.	1	2	3	4	5
16. Faire de bonnes journées de travail ( <i>a fair day's work</i> ).	1	2	3	4	5
17. Multiplier les interactions avec l'entourage.	1	2	3	4	5
18. Participer activement aux débats et discussions	1	2	3	4	5
19. Faire ce qu'il faut quand il le faut	1	2	3	4	5
20. Être présent, en temps tous les jours.	1	2	3	4	5
21. Assumer pleinement mes responsabilités de travail	1	2	3	4	5
22. Accomplir consciencieusement mon travail.	1	2	3	4	5
23. Persévérer dans la recherche de solution face aux difficultés	1	2	3	4	5
24. Faire plus que ma part pour que le travail soit accompli	1	2	3	4	5
25. Faire face courageusement aux difficultés	1	2	3	4	5
26. Prioriser la solution aux problèmes plutôt que la chasse aux coupables.	1	2	3	4	5
27. Commenter constructivement le travail d'autrui.	1	2	3	4	5
28. Appuyer activement les initiatives d'autrui.	1	2	3	4	5
29. Faire la part des choses quant aux rumeurs et les rectifier au besoin.	1	2	3	4	5
30. Préserver/entretenir les biens de l'école.	1	2	3	4	5
31. Exploiter les ressources pour un mieux-être collectif de l'équipe-école.	1	2	3	4	5

**Au cours de la dernière année, jusqu'à quel point avez-vous éprouvé ces problèmes de santé?**

1	2	3	4	5
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Des troubles cardiovasculaires.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Des troubles de sommeil.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Des ulcères.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Des maux de tête.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Des problèmes dermatologiques                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. De l'hypertension.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Des troubles cérébrovasculaires.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Des maladies respiratoires.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Des problèmes de consommation de drogue et/ou d'alcool. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Jusqu'à quel point chacun des énoncés suivants correspond à votre expérience vécue?**

1	2	3	4	5	6	7
<b>Jamais vrai</b>	<b>Très rarement vrai</b>	<b>Rarement vrai</b>	<b>Parfois vrai</b>	<b>Souvent vrai</b>	<b>Presque toujours vrai</b>	<b>Toujours vrai</b>

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Des expériences difficiles et des souvenirs douloureux m'empêchent de mener la vie que je souhaiterais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Je crains mes émotions.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. J'ai peur de ne pouvoir contrôler mon anxiété et mes émotions.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Le souvenir d'événements douloureux m'empêche de mener une vie épanouie.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Mes émotions m'apportent des problèmes dans la vie.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Si je me compare aux autres, il me semble qu'ils gouvernent mieux leur vie que je ne le fais.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Mes inquiétudes peuvent m'empêcher de réussir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

**Ces temps-ci, dans mon emploi :**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>
1. Je suis agressif pour tout et pour rien.				1 2 3 4 5
2. J'ai tendance à m'isoler, à me couper du monde.				1 2 3 4 5
3. J'ai l'impression d'avoir raté ma carrière.				1 2 3 4 5
4. J'éprouve de la difficulté à faire face à mes problèmes.				1 2 3 4 5
5. Je suis facilement irritable, je réagis plutôt mal et/ou avec colère aux commentaires qu'on me fait.				1 2 3 4 5
6. Je n'ai plus le goût de faire quoi que ce soit de plus.				1 2 3 4 5
7. Je me sens dévalorisé, je me sens diminué.				1 2 3 4 5
8. Je suis en conflit avec mes collègues ou employés.				1 2 3 4 5
9. J'ai envie de tout lâcher, de tout abandonner.				1 2 3 4 5
10. Je me sens triste.				1 2 3 4 5
11. J'ai l'impression que personne ne m'aime.				1 2 3 4 5
12. Je suis arrogant et même " bête " avec mes collègues ou employés.				1 2 3 4 5
13. Je manque de confiance en moi.				1 2 3 4 5
14. Je me sens préoccupé, anxieux.				1 2 3 4 5
15. Je perds patience facilement.				1 2 3 4 5
16. Je me sens déprimé, ou " down ".				1 2 3 4 5
17. Je manque d'initiative en général, je suis moins fonceur.				1 2 3 4 5
18. J'ai le sentiment d'être inutile.				1 2 3 4 5
19. Je me sens désintéressé par mon travail.				1 2 3 4 5
20. Je me sens mal dans ma peau.				1 2 3 4 5

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 21. Je me sens stressé, sous pression.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. J'ai tendance à être moins réceptif aux idées (opinions) de mes collègues ou employés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. J'éprouve de la difficulté à me concentrer sur quoi que ce soit                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Jusqu'à quel point vous estimez-vous personnellement compétent à ...**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Pas toujours / jamais</b>	<b>Un peu / rarement</b>	<b>Plus qu'à l'occasion</b>	<b>Assez souvent</b>	<b>Toujours / régulièrement</b>
1. Encadrer et superviser les élèves en difficultés de comportement	1	2	3	4 5
2. Régler des cas de comportements ou de discipline entre des membres du personnel et des élèves ou des problèmes et des conflits entre les élèves	1	2	3	4 5
3. Rédiger des rapports ou remplir des formulaires pour la CS ou le ministère	1	2	3	4 5
4. Mettre en œuvre les programmes dédiés et les commandes émanant du ministère	1	2	3	4 5
5. Voir au fonctionnement quotidien de l'école (entretien, logistique)	1	2	3	4 5
6. Préparer et organiser l'année scolaire (horaire, service de garde, transport, budget, inventaire, etc.)	1	2	3	4 5
7. Résoudre des conflits entre des membres du personnel ou entre des membres du personnel et des parents	1	2	3	4 5
8. Répondre et gérer les courriels	1	2	3	4 5
9. Préparer des mémos destinés aux personnels enseignant et non enseignant	1	2	3	4 5
10. Assurer les activités reliées aux PIA (comité d'évaluation, plan d'intervention, suivi etc.)	1	2	3	4 5
11. Assurer les activités reliées aux normes et modalités d'évaluation des apprentissages des élèves (travaux, bulletins)	1	2	3	4 5
12. Trouver les informations nécessaires et rédiger les documents de reddition des comptes ou de rapports financiers	1	2	3	4 5
13. Faire et/ou contrôler l'inventaire et l'achat de matériel pédagogique	1	2	3	4 5
14. Voir à l'entretien du bâtiment (appel d'offre, surveillance de travaux)	1	2	3	4 5
15. Organiser des activités de financement	1	2	3	4 5
16. Assurer le suivi de cas ou d'incidents impliquant des élèves	1	2	3	4 5
17. Entrer en relations avec des membres de la CS	1	2	3	4 5
18. Préparer et donner suite aux rencontres du Conseil d'établissement ou avec son président	1	2	3	4 5
19. Recevoir des parents, répondre par écrit à des demandes de parents	1	2	3	4 5

**Jusqu'à quel point chacun des énoncés suivants reflète ce que vous êtes ou faites?**

1	2	3	4	5	
Pas toujours / jamais	Un peu / rarement	Plus qu'à l'occasion	Assez souvent	Toujours / régulièrement	
1. Je m'attarde et mets des efforts à réseauter avec les autres (réseau de relations).	1	2	3	4	5
2. Je suis capable de rendre les gens qui m'entourent confortables et à l'aise.	1	2	3	4	5
3. Je suis capable de communiquer aisément et efficacement avec les autres.	1	2	3	4	5
4. J'ai de la facilité à développer des relations positives avec la plupart des gens.	1	2	3	4	5
5. Je suis capable de comprendre ce qui amène les gens à agir comme ils le font.	1	2	3	4	5
6. Je suis capable d'établir des relations avec les gens influents.	1	2	3	4	5
7. J'ai de la facilité à saisir les motivations et les intentions cachées des autres.	1	2	3	4	5
8. Quand j'interagis avec les autres, je tente d'être moi-même dans ce que je dis et dans ce que je fais	1	2	3	4	5
9. J'ai développé un réseau de relations à qui je peux faire appel pour obtenir du soutien afin d'atteindre mes objectifs.	1	2	3	4	5
10. Je connais personnellement plusieurs personnes influentes.	1	2	3	4	5
11. Je consacre beaucoup de temps à développer des liens avec les autres.	1	2	3	4	5
12. J'ai de la facilité à me faire apprécier des autres.	1	2	3	4	5
13. Il m'est important que les gens croient que je suis sincère dans ce que je dis et dans ce que je fais.	1	2	3	4	5
14. J'essaie de démontrer un intérêt réel envers les autres.	1	2	3	4	5
15. Je suis capable d'utiliser mon réseau de relations et mes contacts pour atteindre mes objectifs.	1	2	3	4	5
16. Mes intuitions et mon jugement me permettent de m'ajuster quand je suis en relations avec les autres.	1	2	3	4	5
17. J'ai l'impression de toujours savoir instinctivement comment agir pour influencer les autres.	1	2	3	4	5
18. Je porte une attention particulière aux expressions faciales des gens.	1	2	3	4	5



## **Annexe 2 : Échelle de mesure des comportements inadaptés au travail**

---

Items

---

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.
-

## **Conclusion**

En conclusion du présent exercice de thèse, il est possible de dégager certains points et éléments synthèses. À cet égard, la modélisation des questions de recherche, le rappel du contexte de l'étude, les divers résultats obtenus, les apports tant au plan pratique que théorique, les limites et les pistes suggérées de travaux de recherches sont présentés.

### **Modélisation des questions de recherche**

La thèse présentée est basée sur une simple question, soit; est-ce que les comportements inadaptés au travail peuvent influencer ou expliquer la relation entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus au travail? En se basant sur les écrits scientifiques, deux modèles ont émergé de cette question. Plus exactement, les modèles du rôle modérateur et du rôle médiateur des comportements inadaptés au travail, et ce, dans la relation entre la perception des composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle et les éléments du bien-être et de la détresse de la santé psychologique des individus au travail ont été développés. Ces modèles répondent respectivement aux questions de recherche du présent exercice de thèse soit les individus qui perçoivent un faible niveau de justice dans leur organisation auront-ils une meilleure santé psychologique selon qu'ils émettent ou non des comportements inadaptés au travail? Et est-ce que la relation établie entre la perception de la justice organisationnelle et la santé psychologique des individus peut être expliquée par l'émission de comportement inadapté au travail? Ces dernières questions de

recherche sont modélisées à partir de deux grands concepts théoriques. Le premier est celui du «*coping*». Le deuxième est la réaction à un élément de stress et qui mène à l'émission des comportements inadaptés au travail. En lien avec ce dernier concept, il est avancé que les comportements inadaptés au travail se formalisent comme des réponses aux éléments de stress perçus dans l'environnement de travail, et ce, par des réactions d'attaque, de fuite et d'inhibition. Cette modélisation incorpore les éléments théoriques des réponses au stress «*fight*», «*flight*» et «*freeze*» tels qu'avancés par Cannon (1929) et Gray (1988 ; 2003).

## **Contexte de l'étude**

Le présent exercice de thèse s'est déroulé à travers une étude plus grande qui avait pour but d'identifier certains facteurs organisationnels, psychosociaux et individuels pouvant avoir un effet sur la santé psychologique et la performance des directions d'établissement scolaire au Québec et en Ontario. Aux fins de la thèse présentée, seules les directions du Québec ont été retenues. Au sein de celles-ci, 232 participants, soit 134 directeurs et 98 directeurs adjoints ont pris part à l'étude.

Les données colligées auprès de cette population ont permis de tester empiriquement les modèles de recherche proposés. En plus, elles ont contribué au développement et à l'étude de l'un des premiers outils de mesure quant aux comportements inadaptés au travail.

## Résultats

Le développement de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail s'inspire de travaux passés (c.-à-d. Courcy, 2002; Courcy & Savoie, 2004). L'extrapolation de ces travaux a permis une nouvelle proposition quant à la conception de l'outil, soit 15 items regroupés en trois composantes; les comportements d'attaque, les comportements de fuite et les comportements d'inhibition. Les résultats d'une analyse factorielle par composantes principales avec une technique de rotation Varimax ont démontré que trois items ne cadrent pas avec la solution de la formule, et ce, pour des raisons statistiques. De plus, les résultats permettent d'observer que la solution à 12 items qui se regroupent autour d'un facteur, soit les comportements inadaptés au travail, est la solution qui représente le mieux la structure de cette variable.

Pour leur part, les résultats des analyses factorielles confirmatoires ne permettent pas d'établir statistiquement la structure de l'outil de mesure. Les résultats obtenus démontrent que certains indices psychométriques ne rencontrent pas les valeurs statistiques critiques proposées. Il est donc possible de conceptualiser la structure de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail, sans toutefois pouvoir la confirmer. Malgré ces imperfections, l'outil de mesure suggéré démontre un bon coefficient de l'alpha de Cronbach et il explique une proportion raisonnable de la variance des comportements inadaptés au travail. De plus, il respecte le test de sphéricité de Barlett et il mesure adéquatement la valeur KMO. La validité de construit de cet outil a aussi été observée lors de l'analyse des différents modèles théoriques avancés.

Dans le but d'améliorer les propriétés psychométriques de cet outil, il a été proposé d'introduire les items par une mise en contexte et de corriger la formulation de certains d'entre eux. Ainsi, des structures avec une seule idée, des termes clairs et univoques, tout comme un vocabulaire choisi pour séparer conceptuellement les types de comportements inadaptés au travail ont été suggérés. Certes, l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail reste à être raffiné. Cependant, son élaboration a permis d'entreprendre un processus qui se veut constructif, et ce, afin de développer une version fiable et efficace.

S'il est impossible de confirmer la structure factorielle de cet outil de mesure, il est toutefois possible de démontrer que, sous une formule à un facteur, les comportements inadaptés au travail se différencient du concept de l'adaptation au travail. Cette différence contribue à démontrer le degré de validité critériée de l'outil proposé.

Les modélisations des questions de recherche ont aussi été analysées statistiquement. Les résultats obtenus permettent de constater que les directeurs et directeurs adjoints ont un niveau de bien-être plus élevé que leur niveau de détresse psychologique au travail. Ce résultat contredit ceux généralement trouvés dans la littérature scientifique. Par ailleurs, les résultats démontrent qu'il existe une relation positive entre les composantes distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle de la justice organisationnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail des individus. Une relation négative entre ces mêmes composantes de la justice organisationnelle et le niveau de détresse psychologique au travail des individus a également été observée.

Les analyses de régressions multiples hiérarchiques effectuées n'ont pas permis d'établir l'effet de modération des comportements inadaptés au travail sur les relations entre les différentes composantes de la justice organisationnelle et les éléments de la santé psychologiques des travailleurs. Les analyses de médiation, pour leur part, démontrent des relations de médiation partielles et complètes des comportements inadaptés au travail dans certaines relations entre les composantes de la justice organisationnelle et les éléments de la santé psychologique des individus au travail. En détail, celles-ci sont les relations entre la justice interpersonnelle et le niveau de bien-être psychologique au travail; entre la justice distributive et la détresse psychologique au travail; et entre la justice interpersonnelle et la détresse psychologique au travail. Les résultats des analyses de médiation ont permis d'observer que seules les formes distributive et interpersonnelle de la justice organisationnelle sont associées à des résultats significatifs en lien avec à l'émission des comportements inadaptés au travail. Par ailleurs, la justice interpersonnelle ressort largement comme étant prédominante dans les divers résultats obtenus.

Des analyses *a posteriori* ont été menées afin d'explorer les relations de médiations observées. Ainsi, les sous-dimensions des deux éléments de la santé psychologique au travail ont été analysées. Des effets de médiation complète et partielle ont à nouveau été trouvés. Plus exactement, les relations entre la justice interpersonnelle et les sous-dimensions du bien-être psychologique au travail, soit l'implication et l'harmonie sont médiées par l'émission de comportements inadaptés au travail. Les relations entre la justice distributive et l'irritabilité/agressivité, tout

comme le désengagement, sous-dimensions de la détresse psychologique au travail, sont médiées par l'émission de comportements inadaptés au travail. De plus, les relations entre la perception de la justice interpersonnelle et les sous-dimensions de la détresse psychologique au travail, soit l'irritabilité/agressivité, de l'anxiété/dépression et du désengagement sont médiées par l'émission de comportements inadaptés au travail.

Les divers résultats obtenus peuvent, entre autres, être expliqués par certains éléments et approches théoriques. Ceux-ci sont la dépense d'énergie émotionnelle, le contexte de travail de la bureaucratie professionnelle et la contestation d'injustices perçues.

## **Contributions**

En lien avec les résultats obtenus, la présente thèse inclut des contributions au domaine scientifique, qui participent à l'avancement des champs conceptuel, psychométrique et pratique des variables à l'étude. Plus exactement, la revue de la documentation scientifique, par sa couverture des variables et des liens qui les unissent, est une contribution théorique de cette thèse. De plus, la modélisation, la conceptualisation et la compréhension des possibles rôles protecteur et explicatif des comportements inadaptés au travail sont aussi des contributions de la thèse proposée. L'analyse et l'étude de ces modèles contribuent à l'essor de la théorie entourant cette variable. En plus, la proposition de ces modèles tend à différencier la présente thèse des autres travaux scientifiques.

La clarification du terme employé pour désigner les comportements néfastes au travail, soit les comportements inadaptés au travail, est une autre contribution théorique de la présente thèse. Ce terme apparaît être le plus approprié quant à ce type de comportements en milieu de travail. En lien avec cette identification terminologique, le développement et l'analyse d'un outil de mesure des comportements inadaptés au travail constituent pour sa part une contribution aux champs psychométrique et de recherche quant à cette variable.

D'autres contributions de l'exercice de thèse sont également reliées à cet outil de mesure. L'inclusion de diverses formes de comportements inadaptés au travail, son développement effectué dans un milieu francophone nord-américain et son adaptation à la population étudiée en sont du nombre. De plus, la formulation des items qui aborde l'émission des comportements du point de vue de l'agresseur et non de la victime est aussi une contribution reliée à l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail.

Plus encore, d'autres apports au domaine théorique peuvent être observés. Plus exactement, ceux-ci sont la clarification du rôle de la justice organisationnelle à titre d'antécédent de l'émission des comportements inadaptés au travail, la meilleure compréhension de la réalité des directions d'établissement scolaire et l'observation de la validité de construit de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail.

En plus des diverses contributions théoriques, des avancées pour le domaine pratique sont incluses dans la thèse présentée. En effet, les résultats obtenus peuvent contribuer à stimuler une prise de conscience des milieux organisationnels et à

mettre en place des programmes, politiques et pratiques afin d'instaurer un environnement de travail plus juste. De plus, les conclusions tirées de la présente recherche peuvent influencer la bonification de programmes de prévention, le développement d'activités de sensibilisation et la création de formations relativement aux comportements inadaptés au travail. Ces éléments sont d'autres apports de la présente thèse quant au domaine de la pratique.

## **Limites**

Bien que la rigueur scientifique ait été respectée, certaines limites ont été observées dans le présent travail de recherche. Tout d'abord, le biais de la désirabilité sociale peut être une de ces limites. L'utilisation d'un outil de mesure auto-rapporté peut également en être une autre. Afin d'adresser ces limites, les travaux à venir gagneraient à utiliser d'autres sources de mesures et des méthodes complémentaires pour estimer les comportements inadaptés au travail.

L'échantillon utilisé peut aussi constituer une limite. Celui-ci était composé d'un nombre adéquat, mais modeste de participants occupant tous une fonction de direction. Ces caractéristiques, bien qu'utiles pour la présente recherche, limitent la généralisation des résultats à une population plus large de professionnels-cadres. De plus, l'échantillon était principalement constitué de femmes. Un meilleur équilibre des genres serait un atout dans les travaux de recherche futurs.

L'utilisation de l'outil de mesure des comportements inadaptés au travail peut également constituer une limite. Ce dernier ne possède pas toutes les propriétés psychométriques généralement acceptées dans la documentation scientifique.

D'autres travaux seront nécessaires afin de le perfectionner. Le développement, l'analyse et l'utilisation de cet outil se voulaient un premier pas dans une démarche de validation statistique à venir.

Une autre limite a été observée quant à l'étendue des données des variables des comportements inadaptés au travail et de la détresse psychologique au travail. Bien que ces étendues soient moindres que celles observées auprès d'autres variables, leur validité a tout de même été constatée.

## **Pistes de recherches futures**

À la lumière du présent exercice de recherche, il est possible de formuler des recommandations pour les travaux à venir. Il serait pertinent d'adopter une vue d'ensemble quant à la mesure des comportements inadaptés au travail, et ce, pour mieux comprendre leur nature et leurs impacts, tant au niveau des organisations que des individus. La répétition de l'analyse de l'outil de mesure de ces comportements permettrait de poursuivre et de parfaire l'exercice de validation statistique entrepris. À cet égard, les recherches qui s'intéresseront à cet outil de mesure gagneront à le bonifier. En ce sens, l'intégration des changements suggérés quant aux items est une avenue à ne pas négliger.

De même, la reproduction de l'étude des rôles modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail permettrait de comparer et de contraster les résultats obtenus. En plus, une recherche auprès d'une nouvelle population contribuerait à une meilleure compréhension des rôles joués par les comportements inadaptés au travail au sein de la relation entre la justice organisationnelle et la santé

psychologique au travail. Ainsi, de nouveaux résultats permettraient d'envisager une généralisation des conclusions générées par la présente thèse.

L'ajout de variables individuelles et organisationnelles dans l'équation des modèles proposés serait également une voie intéressante à emprunter. L'inclusion de variables propres à la personnalité permettrait de mieux saisir les mécanismes reliés à l'émission des comportements inadaptés au travail, ainsi que d'observer certaines caractéristiques des émetteurs. La différenciation des sexes des émetteurs serait aussi une contribution importante à la compréhension du phénomène. Également, l'insertion de variables organisationnelles contribuerait à la compréhension des composantes susceptibles d'influencer la perception des travailleurs quant à la justice organisationnelle. Le style de leadership des supérieurs, les processus de communications, ou encore les demandes et les ressources organisationnelles sont des exemples de ces variables. Le rôle de celles-ci pourrait être observé relativement aux modèles présentés dans le cadre de la présente thèse. De nouvelles connaissances pourraient ainsi être développées.

Finalement, l'élaboration d'un devis longitudinal de recherche serait à considérer. Celui-ci contribuerait à observer la progression dans le temps des rôles modérateur et médiateur des comportements inadaptés au travail, et ce, dans la relation unissant la justice organisationnelle à la santé psychologique des individus au travail. L'évolution des propriétés adaptatives et explicatives des comportements inadaptés au travail, tout comme leurs divers impacts pourraient ainsi être appréciés temporellement.

## Références

- Cannon, W. B. (1929). *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage: An account of recent research into the function of emotional excitement*. 2ième éd., New York : Appleton-Century-Crofts.
- Courcy, F. (2002). *Les comportements d'agression en milieu de travail : Élaboration et validation d'un instrument de mesure*. Université de Montréal : Thèse de doctorat.
- 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.
- Gray, J. A. (1988). *The psychology of fear and stress*. 2ième éd., New York : Cambridge University Press.
- Gray, J. A. (2003). *The neuropsychology of anxiety: An enquiry into the functions of the septo-hippocampal system*, 2ième éd., New York: Oxford University Press.

