

## Comportement machiavélique et stress chez les directeurs et directrices d'écoles

Jean-Claude Fortin

Volume 15, numéro 3, 1989

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/900638ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/900638ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (imprimé)

1705-0065 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Fortin, J.-C. (1989). Comportement machiavélique et stress chez les directeurs et directrices d'écoles. *Revue des sciences de l'éducation*, 15(3), 355–367.  
<https://doi.org/10.7202/900638ar>

Résumé de l'article

Le but de la présente recherche est de vérifier l'existence d'une relation entre le niveau de stress chez les directeurs et directrices d'écoles et un comportement de nature machiavélique chez ces personnes. Deux questionnaires furent distribués à 83 directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones : 1. le questionnaire *Administration Stress Index* pour mesurer le stress lié au rôle, celui lié à la tâche, au management ainsi qu'à la gestion des conflits; 2. le questionnaire *Machiavellian Scale Attitude Inventory* pour mesurer sur un continuum l'orientation machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. L'hypothèse de recherche ne se vérifie que partiellement : on ne peut établir de relation de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress reliés au rôle et aux conflits.

# Comportement machiavélique et stress chez les directeurs et directrices d'écoles

Jean-Claude Fortin \*

**Résumé** — Le but de la présente recherche est de vérifier l'existence d'une relation entre le niveau de stress chez les directeurs et directrices d'écoles et un comportement de nature machiavélique chez ces personnes. Deux questionnaires furent distribués à 83 directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones: 1. le questionnaire *Administration Stress Index* pour mesurer le stress lié au rôle, celui lié à la tâche, au management ainsi qu'à la gestion des conflits; 2. le questionnaire *Machiavellian Scale Attitude Inventory* pour mesurer sur un continuum l'orientation machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. L'hypothèse de recherche ne se vérifie que partiellement: on ne peut établir de relation de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress reliés au rôle et aux conflits.

**Abstract** — The aim of this research is to study the relation between the stress level of male and female school directors and machiavellian-type behavior. Two questionnaires were distributed to 83 male and female principals in francophone secondary schools: 1) «Administration Stress Index» to measure stress related to role, stress related to the task, stress related to management and stress related to conflict management; 2) «Machiavellian Scale Attitude Inventory» to measure, on a continuum, the machiavellian dispositions of these directors. The research hypothesis was only partially confirmed: relationship was found between machiavellian behavior and stress factors related to role and to conflict.

**\*Resumen** — Esta investigación tiene por objeto verificar la existencia de una relación entre el nivel de tensión en los directores y directoras de escuelas y en una conducta de tipo machiavélica en la persona. Se distribuyeron dos cuestionarios a 83 directores y directoras de escuelas secundarias de habla francesa: 1) el cuestionario «Índice de tensión administrativa» («Administration Stress Index») para medir la tensión relacionada con el rol, con la función, con la gestión y con la gestión de conflictos; 2) el cuestionario «Escala de Inventario de Actitud Machiavélica» («Machiavellian Scale Attitude Inventory») que mide sobre una base de continuidad la orientación machiavélica en los directores y directoras de escuelas. La hipótesis de la investigación se verifica sólo en forma parcial: sólo se puede establecer una relación de dependencia entre la conducta machiavélica y los factores de tensión relacionados con el rol y con la gestión de conflictos.

**Zusammenfassung** — Ziel dieser Untersuchung ist es, die Möglichkeit des Bestehens einer Beziehung zwischen dem Stressniveau bei Schulleiterne und deren eventuellem «machiavellischen Verhalten zu überprüfen. Es wurden zwei Fragebögen an 83 Leiter und Leiterinnen französischsprachiger Höherer Schulen verteilt: 1) der Fragebogen «Ad-

\* Fortin, Jean-Claude: professeur, Université d'Ottawa.

ministrations Stress Index», um den Stress zu messen, der mit der Arbeitsstellung, mit der Aufgabe selbst, mit der Verwaltungsarbeit und mit der Regelung von Konflikten verbunden ist; 2) der Fragebogen «Machiavellian scale Attitude Inventory», um auf einer fortlaufenden Linie die machiavellische Einstellung der Schulleiter zu messen. Die Forschungshypothese lässt sich nur zum Teil beweisen: man kann keine Abhängigkeitsbeziehung feststellen zwischen dem machiavellischen Verhalten und dem mit der Stellung und den Konfliktsituationen verbundenen Stress.

### *Problématique*

Lorsque l'on étudie le concept de stress lié au travail, il semble que le modèle interactif, c'est-à-dire celui qui présente l'individu en relation avec son environnement, soit le plus prometteur au niveau de la recherche (Hiebert, 1985). En effet, conformément au modèle interactif, plusieurs recherches font état de l'importance que jouent les caractéristiques psychologiques de la personne dans les mécanismes de perception de son environnement de travail (Savoie et Forget, 1984). Dans une certaine mesure, le concept de stress lié à l'environnement de travail suit les lois complexes de la perception sélective (Barnabé, 1984, 1985). Ce n'est pas tellement l'environnement externe qui importe, mais bien la perception de cet environnement par la personne. Les recherches précédentes de Fortin (1985, 1988) confirment également ce point de vue. Plusieurs personnes peuvent percevoir différemment une même situation sociale. Kurt Lewin (1964) en déduit que la conduite de tout individu en situation sociale est déterminée, d'une part, par la dynamique des faits immédiats et, d'autre part, par la dynamique des valeurs qu'il accorde à chaque situation. Toujours selon Lewin, chaque individu perçoit chaque instant présent en fonction de son passé personnel et en fonction de ses préoccupations matérielles et morales.

Pour Getzels (1968), le comportement d'un individu est en relation avec la perception du rôle social qu'il occupe. Toujours selon Getzels (1968), la personnalité est définie comme étant un ensemble unique de dispositions et de besoins qui influencent le comportement d'un individu. Selon Hogue (1980), les expériences éducatives passées, les centres d'intérêt et le système de valeurs de la personne façonnent ses relations interindividuelles et la façon qu'elle a de percevoir son environnement. Luthas (1972) et Tropman (1984) reconnaissent également l'importance que possèdent les attitudes et les valeurs de la personne au niveau de la perception de son travail. L'interprétation de la réalité de travail, reliée au processus complexe de la perception, est basée selon Kast et Rosenzweig (1974) sur les expériences passées et sur le système de valeur de la personne. Pour Lazarus et Folkman (1984), chaque individu a sa propre hiérarchie de besoins, sa propre vision du monde et sa façon unique d'évaluer et d'interagir avec son environnement social. Dans un modèle d'interaction sociale, cette conception que l'individu a de lui-même est également en relation avec la conception qu'il se fait de ceux qui interagissent avec lui (Katz, 1979). Dans un contexte où la personne occupe un poste d'autorité, Sarason (1971) affirme que l'idéologie et le schème de valeurs

du directeur ou de la directrice d'école dépendent, pour une large part, de sa conception de soi et de celle des autres dans l'exercice de son travail.

Puisque le phénomène de la perception semble s'appuyer en partie sur le système de valeurs de la personne, peut-il expliquer le niveau de stress ressenti par les directeurs et les directrices d'écoles à la direction de leurs écoles? Par exemple, le besoin impératif de certaines personnes à la direction d'exercer leur sens de la stratégie et de la tactique semble, selon Christie et Geis (1970), s'accommoder difficilement d'un milieu de travail trop fortement structuré et où les règlements et les procédures sont explicites. Comparativement à d'autres personnes à la direction qui n'ont pas cette conception du pouvoir, il est possible de croire que celles-ci peuvent ressentir un niveau de stress élevé lorsqu'il s'agit d'exercer leur rôle de gestionnaires dans un tel environnement de travail. Dans la présente recherche, cette notion de conception des autres en situation de travail sera explorée en ayant recours au concept machiavélique développé originalement par les chercheurs Christie et Geis (1970).

### *Hypothèse de recherche*

Turcotte (1982) cite la recherche de Gemill et Heisler (1972) qui a démontré que les traits de personnalité du «type A», de même que les personnalités portées au machiavélisme, étaient plus susceptibles de percevoir et de ressentir les agents de stress que d'autres personnes. Dans cette optique il semble, selon les recherches de Koenig (1980), Blachford (1985) et Hickman (1986), que le degré de structuration de l'école faciliterait la pratique de direction aux personnes dont le comportement est de nature machiavélique. Étant donné la complexité du concept et la grande difficulté d'en cerner toutes les composantes, la présente recherche s'inspire des travaux précités, et essaie de voir s'il y a une relation possible entre le niveau de stress ressenti au travail chez les directeurs et directrices d'écoles et le comportement machiavélique. À partir d'un milieu de travail donné, la présente recherche, de nature plutôt exploratoire, tente de trouver s'il y a effectivement une relation significative entre la perception du niveau de stress ressenti au travail et le comportement de nature machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. C'est ainsi qu'au niveau de la direction des écoles, nous en venons à formuler l'hypothèse selon laquelle le niveau de stress ressenti par la personne à la direction est en relation avec un comportement de nature machiavélique chez elle. En nous appuyant sur le modèle de l'interaction sociale, un niveau élevé de stress chez les directeurs et directrices d'écoles serait en relation avec un comportement marqué de nature machiavélique. La présente recherche explore cette hypothèse.

### *Définition des termes*

Un comportement de nature machiavélique est un schème de comportement social qui exprime la double relation de l'individu, au-dehors avec sa perception du monde extérieur, au-dedans avec ses inclinations morales particulières. Plus

précisément, un comportement de nature machiavélique se compose d'une synthèse de croyances et de valeurs spécifiques. Ce système de valeurs spécifiques de la personne se manifeste au niveau de ses relations avec les autres. Le concept de personnalité machiavélique est fréquemment mentionné dans les sciences administratives. Jay (1968, 1978) décrit ce phénomène en parlant d'une inclination particulière ou d'une conception instrumentale du management. L'étude de ce concept serait également liée à la dimension culturelle; chaque société développe des valeurs différentes. Livian (1987) cite une enquête internationale menée par Kanter (1985), où il est démontré que les Français seraient beaucoup plus machiavéliques que les autres Européens, et beaucoup plus aussi que les Américains. Depuis la parution du *Prince* et du *Discours* de Machiavel au début du XVII<sup>e</sup> siècle, le machiavélique est perçu comme étant un individu qui considère et manipule les autres à ses propres fins. L'échange avec autrui est recherché, amorcé et établi à des fins de manipulations plus ou moins avouables. L'autre est perçu comme un objet à exploiter, à réduire ou à tromper dans le but de s'assurer certains gains (Brown et Guy, 1983). À propos de cette forme de comportement social de l'individu, Christie et Geis (1970) font remarquer que le sens du terme machiavélique s'est sensiblement modifié au fil des années et qu'aujourd'hui certaines épithètes sont exagérées. Cependant le sens commun donné à ce terme est encore fortement influencé par l'acceptation donnée à la réflexion de Machiavel sur le pouvoir, c'est-à-dire la manière d'être ou d'agir de celui qui ruse sans scrupules (Hogue, Lévesque et Morin, 1988). Selon Miles (1961), le comportement machiavélique se définit comme étant l'habileté d'un individu à modifier le comportement des autres de la manière qu'il le désire. Selon Jones (1979), cette forme de comportement n'est pas de nature pathologique. Les machiavélistes, selon Calhoon (1969), sont des individus qui manifestent d'une façon constante un manque de considération pour la moralité conventionnelle et agissent d'une façon froide et calculée. Ils sont relativement sains au plan psychologique. Pour Guterman (1970), un individu qui a une forte orientation de nature machiavélique est pragmatique et maintient consciemment une distance affective avec son environnement de travail. Il croit fermement que la fin justifie les moyens. L'attitude machiavélique est reliée aux orientations interpersonnelles particulières chez certains individus en situation de groupe. Elle a besoin d'un encadrement social souple pour s'exprimer. Il semble que plus le degré de structuration du groupe est élevé au niveau des procédures et des règlements, moins cette forme de comportement a la chance de s'exercer. Une organisation fortement structurée ne faciliterait pas l'actualisation d'un comportement de nature machiavélique (Koenig, 1980; Blachford, 1985; Hickman, 1986).

Les chercheurs, entre autres Christie et Geis (1970), ajoutent qu'au plan du comportement social, on observe grosso modo deux types d'individus: celui qui est plutôt de nature cognitive et dont la tendance est plus marquée au comportement machiavélique, et celui qui est plutôt de nature affective et dont la tendance

est moins marquée au comportement machiavélique. Les principales caractéristiques de l'individu qui a un comportement machiavélique sont sa froideur et son détachement. En vue d'atteindre ses propres objectifs, il ne considère pas les aspects affectifs des autres individus. S'il les considère, c'est pour mieux les manipuler. Au niveau relationnel, il s'agit de préserver et d'accroître son pouvoir personnel en limitant ou réduisant celui des autres. Pour sa part, l'individu qui n'est pas porté au machiavélisme est beaucoup plus ouvert aux autres et tient compte davantage des préoccupations et des intérêts de ses partenaires. L'objectif à atteindre passe toujours par la considération et l'intégration des facteurs humains en présence. Ce type d'individu ne manifeste pas un besoin compulsif de pouvoir et de domination.

En ce qui concerne le concept du stress, l'absence d'une véritable théorie du stress relié au travail amène les chercheurs à en présenter différentes définitions. Parmi les éléments de la définition, on retrouve habituellement, chez les auteurs consultés, trois composantes essentielles, à savoir le milieu, la personne et l'interaction entre le milieu et la personne (Hiebert, 1985). Le stress se définit, selon Selye (1974), comme la réponse de l'organisme aux facteurs d'agression. Et selon le *Petit Robert* (Robert, 1977), ces agressions peuvent être physiologiques et psychologiques, et toucher même les émotions, qui nécessiteront alors, de la part de l'organisme, une adaptation: on parle dans ce cas du syndrome de Selye ou du syndrome d'adaptation.

Selon les recherches consultées dans le domaine de l'administration de l'éducation (Koff *et al.*, 1980; Lawson, 1980; Marshall, 1980; Barber, 1982; Murphy, 1982), il semble que les activités reliées à la pratique de la direction peuvent constituer des sources de stress très importantes pour les cadres. Souvent, les cadres à la direction des écoles se plaignent d'un manque de qualité de vie au travail, des longues heures passées au bureau, de l'atmosphère dans laquelle s'accomplissent leurs tâches (échéances, interruptions téléphoniques, réunions, mémorandums, etc.), ainsi que de la diminution du temps consacré à leur vie privée. Parmi un groupe de répondants de 1 300 administrateurs scolaires, Koff *et al.* (1980) présentent dans l'ordre l'importance des tâches et des responsabilités administratives, des relations interpersonnelles et des conflits de rôle comme sources importantes de stress.

### *Methodologie*

Afin de mettre en relation le niveau de stress ressenti au travail et le comportement machiavélique des directeurs et directrices d'écoles, deux questionnaires furent utilisés dans cette recherche. Pour mesurer le niveau de stress ressenti au travail, le questionnaire *Administrative Stress Index* (ASI) de Koch *et al.* (1982), traduit et validé par Brunet, Goupil et Archambault (1986), fut utilisé auprès des directeurs et directrices d'écoles. Cet instrument de mesure se compose

de 25 items groupés suivant quatre facteurs: le stress lié au rôle de travail, le stress lié à la tâche, le stress lié au management et le stress lié à la gestion des conflits. Dans leur recherche parue dans la *Revue FQDE*, Brunet, Goupil et Archambault (1986) ont regroupé le stress lié au management et celui lié à la gestion des conflits sous le facteur bureaucratie administrative. Dans la présente recherche, les quatre facteurs ont été traités séparément. Le principal objectif de ce questionnaire est de mesurer la perception du niveau de stress chez les répondants à la direction des écoles. En 1986, dans une recherche descriptive de relation entre le stress et le climat organisationnel chez les directions d'écoles, Brunet, Goupil et Archambault (1986) indiquaient que l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,65 et 0,71 (alpha de Cronbach).

L'instrument de mesure *Machiavellian Scale Attitude Inventory*, utilisé par Hickman (1986) dans sa thèse, fut traduit et utilisé dans la présente recherche afin de mesurer sur un continuum l'orientation machiavélique chez les directeurs et directrices d'écoles. Cette traduction fut vérifiée et corrigée par trois traducteurs professionnels. Originellement développé par Christie et Geis (1970), l'instrument a pour objectif de mesurer les éléments liés à la conception de l'homme chez le répondant. Cette conception que le répondant a des autres détermine, d'une certaine façon, la base de ses rapports humains en situation sociale. Administré une première fois par Christie et Geis (1970) à une population adulte de 1 196 personnes, l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,67 et 0,72. Dans une perspective canadienne, les recherches de Skinner (1981, 1983) et de Skinner *et al.* (1976), de l'Université Western Ontario, ont toujours présenté des coefficients de fidélité suffisamment élevés de l'instrument de mesure<sup>1</sup>.

Au niveau des réponses, on retrouve une démarche similaire à celle présentée dans la copie adaptée par Hichman (1986). Le sujet doit indiquer pour chaque item, sur une échelle de type Likert, s'il est plus ou moins d'accord avec l'énoncé. Selon que le sujet se dit d'accord ou non avec les énoncés, il projette l'intensité de son machiavélisme. L'utilisation de cette technique de réponses simplifie la compilation et l'interprétation des résultats. Ainsi, un score élevé indique une prédisposition chez la personne à un comportement machiavélique élevée, alors qu'un score faible indique l'absence chez la personne d'un comportement machiavélique.

La consigne du questionnaire *Stress chez les directions d'écoles* demande aux répondants de placer, sur une échelle de type Likert, allant de «jamais» à «toujours», leur perception du degré de stress ressenti en regard de certains incidents qui caractérisent leur travail à la direction de l'école. Une échelle de réponses de même type fut également utilisée dans le questionnaire *Orientation de nature machiavélique* mesurant cette dernière chez des directeurs et directrices d'écoles. Les répondants durent indiquer sur une échelle graduée variant entre «aucunement d'accord» (0) et «énormément d'accord» (4) s'ils partageaient les opinions exprimées dans les énoncés.

### *Échantillon*

Les données de cette recherche proviennent de toute la population de directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones de l'Ontario et d'une partie de la population de directeurs et directrices d'écoles de l'Outaouais québécois. Ainsi, nous avons fait parvenir les questionnaires à 83 directeurs et directrices d'écoles secondaires francophones. Sur ces 83 questionnaires, 58 nous furent retournés, complétés par huit femmes et 50 hommes. Les directeurs et directrices d'écoles qui ont répondu aux questionnaires sont âgés en moyenne de 43,1 ans ( $s = 4,96$ ). Ils (elles) ont en moyenne 18,3 années de scolarité ( $s = 1,86$ ), et la moyenne de leurs années d'expérience est de 21,26 années ( $s = 4,76$ ). En raison d'une perception souvent péjorative du concept machiavélique et de la crainte chez certains répondants d'être identifiés, l'auteur s'est engagé auprès des répondants des directions d'écoles à assurer l'anonymat des informations recueillies. Pour cette raison, les données de cette recherche seront traitées de façon globale. Ainsi, les résultats valent pour l'ensemble des directions d'écoles étudiées et non pas pour une direction d'école ou une région en particulier. De plus, la recherche ne présentera pas de résultats comparatifs entre le groupe des directeurs et le groupe des directrices des écoles secondaires étudiées. Une première raison repose sur le fait que le groupe des directrices se compose uniquement de huit personnes. Une deuxième raison, sur le fait que l'auteur préfère un traitement objectif des sexes dans la recherche (Eichler et Lapointe, 1985).

### *Présentation des résultats*

Suite aux épreuves de fidélité (Robert, 1988), nous avons toujours conservé le nombre de 55 items au questionnaire *Orientation de nature machiavélique*. Au stade préliminaire des opérations d'analyse, nous avons remarqué que certains items étaient non regroupés et isolés des autres. Nous aurions pu éliminer immédiatement ces items. Nous avons préféré attendre et prendre cette décision à la phase finale de la recherche. Suite à la passation du questionnaire proprement dit auprès des 83 directeurs et directrices d'écoles, l'analyse factorielle fut utilisée pour juger du regroupement des items et éliminer finalement ceux dont la contribution était restée peu importante.

Ainsi, dans le but d'utiliser les items de cet instrument qui mesurent le mieux le comportement machiavélique (ou du moins une même dimension de ce comportement), nous avons utilisé l'analyse factorielle portant sur les 55 items du questionnaire. Pour nous guider, nous avons suivi la même démarche que le chercheur Hickman (1986). La méthode de rotation des données (promax)<sup>2</sup> a révélé la présence de 14 facteurs dont quatre étaient particulièrement significatifs par rapport à d'autres, les dix autres facteurs n'étant composés que de un ou deux items isolés. Le premier de ces quatre facteurs était composé de 23 items et c'était véritablement le plus important. Il a donc été décidé de reprendre l'analyse en identifiant (forçant) un seul facteur; celui-ci était composé de 30 items, tous avec

un indice supérieur à 0,65. Un alpha de Cronbach fut calculé sur ces items pour déterminer le degré de fidélité du test; l'alpha obtenu a été de 0,97, ce qui tend à démontrer que les 30 items mesurent tous la même chose et que cet ensemble d'items est unidimensionnel.

D'autre part, le questionnaire *Stress chez les directions d'écoles* se compose de quatre facteurs: le rôle, la tâche, le management et les conflits. Nous avons calculé un alpha de Cronbach pour chacun de ces facteurs et avons obtenu un alpha de 0,90 pour le rôle, un alpha de 0,94 pour la tâche, un alpha de 0,69 pour le management (item no 5 faible) et un alpha de 0,69 pour les conflits. Dans le but de mettre ces deux instruments en relation avec l'hypothèse de recherche formulée au départ, nous avons d'abord calculé la corrélation (Pearson) entre l'échelle du comportement machiavélique et celle du stress selon les quatre facteurs. Nous avons obtenu les résultats présentés dans le tableau 1.

**Tableau 1**  
**Indices de corrélation entre l'idéologie machiavélique**  
**et les quatre facteurs de stress (rôle, tâche, management, conflit)**

| Facteurs   | Idéologie | Moyenne | Écart type |
|------------|-----------|---------|------------|
| Rôle       | -0,50     | 1,48    | 0,92       |
| Tâche      | 0,72      | 1,78    | 1,03**     |
| Management | 0,79      | 1,59    | 0,85*      |
| Conflit    | -0,28     | 1,10    | 0,71       |

\*  $p < 0,05$

\*\*  $p < 0,01$

À la lecture du tableau 1, il semble que plus le comportement de nature machiavélique est prononcé chez la personne à la direction, plus le niveau de stress est ressenti au niveau des facteurs liés à la tâche et au management. Suite au questionnaire portant sur le stress des directeurs et directrices d'écoles lorsque l'on parle de la tâche, les références suivantes émergent: appels téléphoniques, supervision du personnel, réunions du personnel, communications écrites, activités parascolaires et responsabilités administratives. En ce qui concerne les items liés au facteur management, la référence porte principalement sur l'administration des conventions collectives et sur la mise en place des règlements et des politiques gouvernementales en éducation.

Puisque les tâches administratives constituent une source importante de stress pour la direction, le niveau de stress est plus élevé si la personne cadre manifeste un comportement machiavélique, comparativement à celle qui n'est pas portée au machiavélisme. Par son style de management caractérisé par une extrême compétitivité — un besoin de dominer les autres, selon les principes de la stratégie

politique «ce que je gagne, un autre le perd» — amènent ces personnes à ressentir un niveau de stress très élevé comparativement aux autres qui ne manifestent pas un tel comportement.

D'ailleurs, l'utilisation d'une deuxième analyse statistique nous a permis de dégager les mêmes conclusions. Pour chacune des cinq variables (idéologie machiavélique, rôle, tâche, management et conflits), nous avons dichotomisé les résultats sur les échelles de 0 à 4, à partir de la médiane. Par exemple, pour la variable rôle, la médiane de la somme des sept items (divisée par 7) était à 1,6. La moitié des sujets ayant obtenu un résultat égal ou inférieur à 1,6 (sur 4) était considérée peu stressée (groupe inférieur); ceux qui obtenaient un score plus élevé étaient considérés comme étant plus stressés (groupe supérieur). Ainsi, à partir des deux groupes pour chacune des cinq variables, nous avons calculé des chi-carré pour connaître si les deux variables mises en relation dépendaient l'une de l'autre. En d'autres termes, nous voulions savoir si les gens ayant un résultat plus élevé sur l'échelle mesurant le comportement machiavélique étaient aussi les gens les plus stressés. Ces données sont présentées dans les tableaux de contingences 2 et 3.

Tableau 2

**Tableau de contingences de deux facteurs de stress:  
management et tâche par l'idéologie machiavélique**

| Facteurs  |            | Idéologie |           | Total |
|---|------------|-----------|-----------|-------|
|   |            | inférieur | supérieur |       |
| Management<br>inférieur                             | Fréquences | 21        | 8         | 29    |
|   | % total    | 36,21     | 13,79     | 50    |
|   | % rangée   | 72,41     | 27,59     |       |
|   | % colonne  | 80,77     | 25,00     |       |
| Management<br>supérieur                             | Fréquences | 5         | 24        | 29    |
|   | % total    | 8,62      | 41,38     | 50    |
|   | % rangée   | 17,24     | 82,76     |       |
|   | % colonne  | 19,23     | 75,00     |       |
| -----   |            |           |           |       |
| Statistiques: chi-carré = 17,846; dl = 1; p < 0,000 |            |           |           |       |
| Tâche<br>inférieure                                 | Fréquences | 20        | 9         | 29    |
|   | % total    | 34,48     | 15,52     | 50    |
|   | % rangée   | 68,97     | 31,03     |       |
|   | % colonne  | 76,92     | 28,13     |       |
| Tâche<br>supérieure                                 | Fréquences | 6         | 23        | 29    |
|   | % total    | 10,34     | 39,66     | 50    |
|   | % rangée   | 20,69     | 79,31     |       |
|   | % colonne  | 23,08     | 71,88     |       |
| -----   |            |           |           |       |
| Statistiques: chi-carré = 13,663; dl = 1; p < 0,000 |            |           |           |       |

**Tableau 3**  
**Tableau de contingences de deux facteurs de stress:**  
**rôle et conflits par l'idéologie machiavélique**

| Facteurs   |            | Idéologie |           | Total |
|--|------------|-----------|-----------|-------|
|  |            | inférieur | supérieur |       |
| Rôle<br>inférieur                                  | Fréquences | 10        | 19        | 29    |
|  | % total    | 17,24     | 32,76     | 50    |
|  | % rangée   | 34,48     | 65,52     |       |
|  | % colonne  | 38,46     | 59,38     |       |
| Rôle<br>supérieur                                  | Fréquences | 16        | 13        | 29    |
|  | % total    | 27,59     | 22,41     | 50    |
|  | % rangée   | 55,17     | 44,83     |       |
|  | % colonne  | 61,54     | 40,63     |       |
| -----  |            |           |           |       |
| Statistiques: chi-carré = 2,51; dl = 1; p < 0,113  |            |           |           |       |
| Conflit<br>inférieur                               | Fréquences | 6         | 15        | 21    |
|  | % total    | 10,34     | 25,86     | 36,21 |
|  | % rangée   | 28,57     | 71,43     |       |
|  | % colonne  | 23,08     | 46,88     |       |
| Conflit<br>supérieur                               | Fréquences | 20        | 17        | 37    |
|  | % total    | 34,48     | 29,31     | 63,79 |
|  | % rangée   | 54,05     | 45,95     |       |
|  | % colonne  | 76,92     | 53,13     |       |
| -----  |            |           |           |       |
| Statistiques: chi-carré = 3,517; dl = 1; p < 0,061 |            |           |           |       |

Ces tableaux de contingences des deux facteurs de stress par l'idéologie machiavélique appuient les résultats présentés antérieurement, à savoir que la tâche et le management ont une relation de dépendance avec le comportement machiavélique de la personne. Les directeurs et directrices d'écoles peu stressés dans l'exécution de leur travail (tâches) ou vis-à-vis du management de leurs écoles sont significativement moins machiavéliques et vice versa. Le tableau de contingences qui suit (tableau 3) concernant les deux autres facteurs de stress, c'est-à-dire le rôle et les conflits en relation avec l'idéologie, présente des chi-carré non significatifs. Par conséquent, il n'y a pas de relation entre le comportement machiavélique de la personne et le niveau de stress ressenti touchant le rôle et la recherche de solutions aux conflits organisationnels chez les directeurs et directrices d'écoles. Ces variables sont indépendantes.

Ainsi, selon les résultats obtenus, il semble que les directeurs et directrices d'écoles portés au machiavélisme ressentent un niveau de stress élevé touchant la tâche et le management. Comme le suggèrent les recherches déjà citées, ces personnes s'accommodent difficilement d'un milieu de travail trop structuré où ils ne

doivent demeurer que de simples exécutants. Pour ces aspects plutôt techniques de leur travail de gestionnaires, où la stratégie politique est à toutes fins pratiques absente, il est logique de penser que ce type de personnes peut ressentir un niveau de stress très élevé. Puisque pour les autres facteurs (rôle et conflits) une plus grande manoeuvrabilité est possible, il semble que ce genre d'environnement traduise mieux leurs préférences. Il est cependant beaucoup trop tôt à ce stade de la recherche pour généraliser nos conclusions. Il faudrait certainement agrandir l'échantillon et améliorer les instruments de mesure. Néanmoins, une piste de recherche très prometteuse est dorénavant introduite.

### *Conclusion*

Dans la présente recherche, selon les limites des instruments utilisés ainsi que l'étendue et la spécificité de l'échantillon, il semble que l'hypothèse de recherche ne se vérifie que partiellement. Cette hypothèse de recherche formulée selon les termes des auteurs Gemill et Heisler, à savoir que certaines personnes portées au machiavélisme seraient plus susceptibles de percevoir et de vivre les agents de stress, n'est que partiellement vérifiée. En effet, l'analyse de la corrélation dans un premier temps et du chi-carré dans un deuxième temps démontrent des relations de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress reliés à la tâche et au management. On ne peut établir de relation de dépendance entre le comportement machiavélique et les facteurs de stress reliés aux rôles et aux conflits. Il n'y a pas de relation significative. Il semble donc que les directeurs et directrices d'écoles portés au machiavélisme soient plus susceptibles de ressentir le stress lié à l'exercice des tâches administratives et au management que ceux et celles qui sont moins portés au machiavélisme. Il serait intéressant d'améliorer les instruments de mesure, d'élargir la phase expérimentale et d'inclure ceux et celles qui oeuvrent à la direction des écoles de l'ordre primaire à travers tout l'Ontario francophone, puis de reproduire l'expérimentation. Selon la perception de l'auteur de la présente recherche, il en ressortirait des résultats plus complets et mieux utilisables au niveau de l'interprétation. Nous nous proposons de poursuivre et d'approfondir cette démarche de recherche.

#### NOTE

1. Alors qu'il préparait une thèse en 1985, Blachford reconnaissait également la fidélité de l'instrument; l'alpha de Cronbach était de 0,63. La mise à l'essai de la version française fut faite une première fois auprès de différents groupes de directeurs et directrices d'écoles ayant une forte expérience en administration. Ces groupes ont été choisis parmi les étudiants inscrits au programme en Administration scolaire de la faculté d'Éducation à l'Université d'Ottawa. Cette étape avait pour but de vérifier la compréhension des énoncés du questionnaire. Par la suite, de façon formelle, le questionnaire fut administré à un groupe déterminé de directeurs et directrices d'écoles oeuvrant au secondaire dans la région de l'Outaouais québécois et ontarien. À cette étape opérationnelle, l'instrument présentait des coefficients de fidélité variant entre 0,51 et 0,68. Puisque le questionnaire prévoit pour chaque énoncé une case intitulée «ambiguïté», le répondant peut indiquer immédiatement, s'il y a lieu, son incompréhension de l'énoncé. La révision et les corrections ont porté principalement sur tous les énoncés

indiqués ambigus par les répondants. De fait, au niveau de la vérification interne, les énoncés identifiés comme ambigus et d'autres dont les coefficients étaient trop faibles ont été corrigés. Finalement, suite à la révision et à la correction de ces énoncés, la version française définitive se compose de 55 items. À ce stade de la fidélité de l'instrument, il faut noter que les coefficients de fidélité cités précédemment sont de même nature que ceux présentés dans les recherches de la version anglaise du questionnaire, ce qui assure une certaine stabilité de l'instrument.

2. Cette analyse statistique a été rendue possible grâce à la collaboration de Michel Brabant de la faculté d'Éducation, Université d'Ottawa.

## RÉFÉRENCES

- Barber, J.B., *Stress: sources, symptoms and alleviators as reported by selected public school administrators*, Thèse de doctorat non publiée, University of Florida, 1982.
- Barnabé, C., *Le stress au travail*, Communication présentée au 52<sup>e</sup> Congrès de l'Association canadienne-française pour l'avancement des sciences, Québec, 11 mai, 1984.
- Barnabé, C., L'ordinateur et les ressources humaines: après le stress, le technostress, *Éducation Canada*, vol. 25, no 2, 1985, p. 26-34.
- Blachford, C.D., *Supervisor-staff relations in total care facilities: the effect of machiavellianism*, Thèse de doctorat non publiée, Université Rutgers, New Jersey, 1985.
- Brown, E.C. et R.F. Guy, The effects of sex and machiavellianism on self-disclosure patterns, *Social Behavior and Personality*, vol. 2, no 1, 1983, p. 93-96.
- Brunet, L., G. Goupil et J. Archambault, Stress et climat organisationnel chez les directeurs d'écoles, *Revue de la FQDE*, février, no 3, 1986, p. 10-17.
- Calhoun, R.P., Nicollo Machiavelli and the twentieth century administrator, *Academy of Management Journal*, vol. 12, no 2, 1969, p. 205-212.
- Christie, R. et F.L. Geis, *Studies in Machiavellianism*, New York: Academic Press, 1970.
- Eichler, M. et Lapointe, Le traitement objectif des sexes dans la recherche, *Conseil de recherches en sciences humaines du Canada*, 1985, p. 12-16.
- Fortin, J.C., Le stress chez les professeurs de langue, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XI, no 2, 1985, p. 344-351.
- Fortin, J.C., Stress et perception du niveau de structuration de l'école chez les enseignant(e)s, *Revue des sciences de l'éducation*, vol. XIV, no 1, 1988, p. 25-36.
- Gemill, G.R. et W.J. Heisler, Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction and upward mobility, *Academy of Management Journal*, vol. 15, no 4, 1972, p. 51-62.
- Getzels, J.W., A psycho-sociological framework for the study of educational administration, *Harvard Educational Review*, vol. 21, no 4, 1952, p. 235-246.
- Getzels, J.W., J. Lipham et R.F. Campbell, *Educational administration as a social process*, New York: Harper et Row, 1968.
- Guterman, S., *The machiavellians*, New York: Academic Press, 1970.
- Hickman, J.A., *Machiavellian interpersonal orientation in the principalship: role clarity, work satisfaction and principal characteristics*, Thèse de doctorat non publiée, Université de Louisiane, 1986.
- Hiebert, B., *Le stress chez les enseignants, perspective canadienne*, Rapport de l'Association canadienne d'éducation, Toronto, 1985.
- Hogue, J.P., Communication et perception sélective, *Revue commerce*, vol. 4, no 2, 1980, p. 15-17.
- Hogue, J.P., D. Lévesque et E.M. Morin, *Groupe, pouvoir et communication*, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 1988.
- Jay, A., *Management and Machiavelli*, New York: Holt, Rinehart et Winston, 1968.
- Jay, A., *Paléontologie de l'entreprise*, Paris: Éditions Stock, 1978.

- Jones, W.T. et A. Schmidt, Machiavellianism and self-disclosure, *Journal of Psychology*, vol. 102, no 11, 1979, p. 33-41.
- Kanter, D., New study finds high level of cynicism among U.S. and European work forces, *International Management*, vol. 40, no 10, 1985, p. 76-77.
- Kast, F.E. et J.E. Rosenzweig, *Organization and management, a system and contingency approach*, New York: McGraw-Hill, 1974.
- Katz, A., *Relationship of elementary school principals and teachers' psychological needs and perceived organizational stress to job satisfaction*, Thèse de doctorat non publiée, Université de New York, 1979.
- Koch, J.L., R. Tang, W. Gmelch et B. Swent, Job stress among school administrators: factorial dimensions and differential effects, *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, no 4, 1982, p. 493-499.
- Koenig, H.M., *The relationship of the leader situation and machiavellianism to job satisfaction of principals*, Thèse de doctorat non publiée, Université de New York, 1980.
- Koff, R., J. Laffey, G. Olson et D. Cichon, Stress and the school administrator, *Administrator's Notebook*, vol. 28, no 9, 1980, p. 1-4.
- Lawson, L., *Management stress: a correlational study of pragmatic factors relating to educational administrators*, Thèse de doctorat non publiée, University of Texas, 1980.
- Lazarus, R.S. et S. Folkman, *Stress Appraisal and Coping*, New York: Springer, 1984.
- Lewin, K., *Psychologie dynamique*, Paris: Presses Universitaires de France, 1964.
- Livian, Y.F., *Gérer ce pouvoir dans les entreprises et les organisations, analyse des comportements politiques*, Paris: Les Éditions entreprises modernes, 1987.
- Luthas, F., *Contemporary readings in organizational behavior*, New York: McGraw-Hill, 1972, p. 232-235.
- Marshall, G.L., *A survey study of the perceptions of Kansas school administrator's on occupational sources of stress*, Thèse de doctorat non publiée, University of Kansas, 1980.
- Miles, S.B., The management politician, *Harvard Business Review*, vol. 39, no 4, 1961, p. 36.
- Murphy, M.L., *The relationship of selected variables to stress and job satisfaction of elementary school principals*, Thèse de doctorat non publiée, College of William and Mary in Virginia, 1982.
- Nil, N.H., C.H. Hull, G.L. Jenkins, K. Stenbremmer et D.H. Bent, *Statistical package for the social sciences*, New York: McGraw-Hill, 1975.
- Robert, M., *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, St-Hyacinthe, Québec: Edisem, 1988.
- Robert, P., *Le Petit Robert*, Paris: Dictionnaires Le Robert, 1977.
- Sarason, S.B., *The culture of the school and the problem of change*, Boston: Allyn and Bacon, 1971.
- Savoie, A. et A. Forget, *Le stress au travail, mesures et préventions*, Montréal: Agence d'ARC, 1984.
- Selye, H., *Stress sans détresse*, Montréal: Les Éditions La Presse, 1974.
- Skinner, N.F., Personality correlates of machiavellianism: machiavellianism and achievement motivation in business, *Social Behavior and Personalities*, vol. 9, no 2, 1981, p. 155-157.
- Skinner, N.F., Personality correlates of machiavellianism: machiavellianism extraversion and toughmindedness in business, *Social Behaviour and Personality*, vol. 11, no 1, 1983, p. 29-32.
- Skinner, N.F., J.A. Giokas et H.A. Hornstein, Personality correlates of machiavellianism: consensual validation, *Social Behaviour and Personality*, vol. 4, no 2, 1976, p. 273-276.
- Turcotte, P.R., *Qualité de vie au travail: anti-stress et créativité*, Montréal: Agence d'ARC, 1982.
- Tropman, J.E., Value conflicts and policy decision making: analysis and resolutions, *Human systems management*, vol. 4, no 3, 1984, p. 214-219.