

CAROLINE BIRON

**L'INFLUENCE DE LA PERCEPTION DE JUSTICE ORGANISATIONNELLE SUR LA
MOTIVATION DES EMPLOYÉS ET LEUR PERCEPTION DES CHANGEMENTS : LE
RÔLE MODÉRATEUR DE LA PERSONNALITÉ**

Mémoire

présenté

à la Faculté des études supérieures

de l'Université Laval

pour l'obtention du grade de maître en psychologie (M.Ps.)

École de psychologie

FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES

UNIVERSITÉ LAVAL

OCTOBRE 2000

© Caroline Biron, 2000



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-55737-5

Canada

Résumé

À ce jour, la plupart des recherches portant sur les réactions des survivants face à la décroissance organisationnelle ont étudié le phénomène en fonction de la justice organisationnelle. Ces études ont démontré que lorsque les employés non licenciés perçoivent que les coupures ont été effectuées de manière injuste, ils ont tendance à être moins motivés dans leur travail et à adopter une attitude négative face aux changements engendrés par la décroissance organisationnelle (Daly & Geyer, 1994; Tremblay, Senécal, & Rinfret, sous presse). La présente étude a pour but de vérifier si les cinq traits de personnalité proposés par Costa et McCrae (1991) peuvent modérer le lien entre la perception d'injustice et la motivation au travail, ainsi qu'entre la perception d'injustice et la perception des changements.

Caroline Biron

Avant-propos

Ce mémoire constitue pour moi un grand accomplissement tant au niveau personnel que professionnel et j'espère que les efforts que j'y ai investis rendront sa lecture agréable et utile. La réalisation de ce projet a impliqué la collaboration et le support de plusieurs personnes. Je désire en premier lieu exprimer toute ma gratitude à Caroline Sénécal, ma directrice, pour ses précieux conseils, son soutien, ses encouragements et sa patience à chacune des étapes de cette recherche. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à Frédéric Guay, professeur à l'Université Laval, pour ses compétences et son support lors des embûches au niveau des analyses statistiques. Je remercie également Natalie Rinfret, professeure à l'École nationale d'administration publique, pour son aide au niveau de la collecte et de la saisie des données. Leur collaboration fut essentielle à la réussite de cette étude.

Plusieurs personnes de mon entourage m'ont supportée moralement, soit mes parents et mes amies Christine, Rielle et Nathalie. Je les remercie sincèrement de m'avoir soutenue, encouragée et conseillée à maintes reprises tout au long de ce processus. Je désire également remercier mes responsables de stage, Micheline Beaudoin et Dominique Drolet, d'avoir été si compréhensives au moment de la rédaction de ce mémoire, ainsi que mon patron, Jean-Pierre Brun, pour m'avoir offert un emploi au terme de ce projet, ce qui s'est avéré motivant pour terminer la rédaction dans des délais raisonnables.

Enfin, je désire remercier tous les fonctionnaires qui ont accepté de participer bénévolement à ce projet, ainsi que les responsables des ressources humaines pour nous avoir accordé le droit de réaliser cette étude. Leur collaboration fut essentielle à la réussite de ce projet.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La perception de justice organisationnelle et la motivation.....	4
La perception de justice organisationnelle et la perception des changements	10
Le modèle des cinq-facteurs de la personnalité.....	13
But de l'étude et hypothèses.....	18

ARTICLE

L'influence de la perception de justice organisationnelle sur la motivation des employés et leur perception des changements : le rôle modérateur de la personnalité.....	20
La perception de justice organisationnelle et la motivation	22
La perception de justice organisationnelle et la perception des changements.....	24
Le modèle des cinq-facteurs de la personnalité.....	27
Méthodologie.....	31
Participants.....	31
Procédure.....	32
Questionnaire.....	32
Résultats.....	36
Analyses préliminaires.....	36
Analyses de régressions hiérarchiques.....	36
Discussion.....	40
CONCLUSION.....	50

NOTES.....	54
RÉFÉRENCES.....	55
APPENDICE A QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE.....	67

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Continuum d'autodétermination.....	7
Tableau 1	Corrélations entre les variables.....	48
Tableau 2	Résumé des régressions multiples hiérarchiques des interactions entre la perception de justice organisationnelle et de la personnalité sur la motivation et la perception des changements	49

Introduction générale

Plongées dans un marché mondial de plus en plus spécialisé, les organisations ne cessent de subir de profonds changements afin de demeurer compétitives (Mack, Nelson, & Quick, 1998). Dans le but de diminuer les coûts de fonctionnement et d'améliorer leur rendement, plusieurs organisations se tournent vers des stratégies de décroissance organisationnelle. La décroissance fait référence à la réduction de la main-d'œuvre afin d'améliorer la performance organisationnelle (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991). Au Québec, plusieurs organisations, autant publiques que privées, ont rationalisé leurs effectifs. Entre autres, depuis 1992, le nombre d'employés permanents de la Fonction publique québécoise a chuté de 14,3 % (Conseil du trésor, 1997).

Bien que la décroissance soit destinée à améliorer le rendement, la productivité et la compétitivité organisationnelle, des études ont révélé qu'elle engendre souvent des effets néfastes autant pour les employés non licenciés que pour l'organisation (Noer, 1993 ; Brockner, 1988 ; Tombaugh & White, 1990). En effet, les employés qui demeurent dans l'organisation suite aux coupures se sentent souvent surchargés de travail puisqu'ils doivent assumer les tâches de leurs collègues licenciés. Par ailleurs, ils doivent s'adapter aux nombreux changements que la décroissance occasionne, tels les départs des collègues et les restructurations dans l'organisation du travail. Ainsi, plutôt que de se sentir privilégiés d'avoir conservé leur emploi, les employés qui demeurent dans l'organisation suite à la décroissance sont plus stressés, anxieux et déprimés (Leduc, 1997 ; Noer, 1993 ; Tremblay, Senécal, & Rinfret, sous presse). En effet, il a été démontré que suite à la décroissance, les survivants sont souvent plus rigides face aux changements dans leur organisation et sont démotivés dans leur travail (Noer, 1993 ; Tremblay et al., sous

presse). Ce phénomène, appelé “ syndrome du survivant ”, est décrit comme une série d’attitudes, de sentiments et de perceptions chez les employés non licenciés suite à une réduction de personnel. En somme, la décroissance organisationnelle se répercute négativement sur le bien-être psychologique des employés non licenciés (i.e. les survivants) et sur leur rendement, ce qui engendre des coûts considérables pour l’organisation (Leduc, 1997).

Devant l’ampleur du phénomène et des coûts qui s’y rattachent, plusieurs études ont cherché à comprendre pourquoi les employés non licenciés tendent à réagir négativement au stress engendré par la décroissance de leur organisation. Ces recherches ont tenté d’expliquer le syndrome du survivant à l’aide de la justice organisationnelle (voir Brockner et Greenberg, 1990 pour une recension des écrits sur le sujet). La justice organisationnelle fait référence à la perception des employés d’être traités de façon juste et équitable par l’organisation et ses dirigeants (Organ, 1988). Des recherches ont démontré que lorsque les survivants évaluent que la décroissance s’est opérée de façon juste et équitable pour l’ensemble des employés, ils sont moins affectés par les symptômes du syndrome du survivant et ont par conséquent un meilleur rendement au travail (Brockner & Greenberg, 1990 ; Brocker, Davy, & Carter, 1985 ; Brockner, Grover, Reed, DeWitt, & O’Malley, 1987 ; Davy, Kinicki, & Scheck, 1991 ; Tremblay et al., sous presse).

La perception de justice organisationnelle dépend de plusieurs facteurs par lesquels les survivants évaluent dans quelle mesure la décroissance s’effectue de manière juste et équitable tant pour les employés licenciés que pour eux-mêmes. Un premier facteur concerne les procédures utilisées par les dirigeants pour prendre les décisions et

effectuer les changements (Thibaut & Walker 1975). Les employés évaluent ainsi si les procédures utilisées pour effectuer les changements relatifs à la décroissance sont justes ou injustes. La perception de justice organisationnelle est également reliée à la distribution des ressources. Par exemple, lorsque les survivants évaluent que les ressources sont distribuées de manière juste et équitable, ils perçoivent alors de la justice organisationnelle. D'ailleurs, des recherches ont démontré que les survivants qui s'identifient fortement à leurs collègues licenciés et qui considèrent les primes de départ comme étant insuffisantes sont moins engagés envers l'organisation car ils perçoivent que la distribution des ressources s'effectue injustement (Brockner et al., 1987). Un dernier facteur influençant la perception de justice organisationnelle est lié à la façon dont les supérieurs traitent leurs employés. Par exemple, les survivants qui estiment recevoir un traitement honnête, courtois et éthique de leurs supérieurs perçoivent également leur organisation comme étant juste (Bies & Moag, 1986). Des recherches ont démontré que les survivants qui évaluent que la décroissance s'est opérée de façon juste et équitable pour l'ensemble des employés sont moins affectés par les symptômes du syndrome du survivant et ont par conséquent un meilleur rendement au travail (Brockner & Greenberg, 1990 ; Brockner, Davy, & Carter, 1985 ; Brockner et al., 1987 ; Davy et al., 1991 ; Tremblay et al., sous presse). À l'inverse, ceux qui perçoivent de l'injustice ont tendance à vivre davantage de détresse psychologique (Mikula, Scherer, & Athenstaedt, 1998), à être moins motivés et plus rigides face aux changements engendrés par le processus de décroissance organisationnelle (Tremblay et al., sous presse ; Brockner & Lee, 1995).
Somme toute, la perception de justice organisationnelle permet de comprendre les

réactions des survivants, entre autres leur motivation au travail et leur perceptions des changements (Brockner & Lee, 1995 ; Daly & Geyer, 1994; Tremblay et al., sous presse).

Or, de nombreuses études ont démontré que les traits de personnalité peuvent également déterminer les réactions des individus face à une situation stressante. En effet, selon leurs traits de personnalité, certains individus ont davantage tendance à percevoir une situation stressante comme étant menaçante et, par conséquent, à réagir négativement (Amirkan, Risinger, & Swickert, 1995 ; David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986, O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996). Compte tenu que tous les individus ne réagissent pas de la même manière face à une situation stressante, il est plausible de croire que leur personnalité influence également leurs réactions lorsqu'ils perçoivent que la décroissance organisationnelle s'opère de façon injuste. La présente étude tentera donc de vérifier si la personnalité peut modérer la relation entre la perception de justice et la motivation au travail ainsi qu'entre la perception de justice et la perception des changements. D'abord, les liens entre la perception de justice organisationnelle, la motivation et la perceptions des changements seront décrits. Ensuite, le rôle joué par la personnalité dans les réactions face à une situation stressante sera exposé. Nous expliquerons pourquoi il semble plausible que la personnalité modère l'impact de la perception de justice organisationnelle sur la motivation des survivants et sur leur perception des changements.

La perception de justice organisationnelle et la motivation

Tremblay, Senécal et Rinfret (sous presse) ont démontré que la perception de justice organisationnelle est reliée au style motivationnel des survivants. Leur étude a révélé que le fait de percevoir de la justice organisationnelle dans la décroissance a des

effets bénéfiques au plan de la motivation des employés non licenciés. Ces chercheurs ont étudié la motivation au travail des employés suite à la décroissance selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991). Cette théorie s'avère pertinente pour étudier les réactions des survivants car elle permet de connaître la motivation des employés à s'engager dans leur travail ainsi que les conséquences qui en découlent.

En accord avec la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991), trois grands types de motivation sous-tendent les comportements humains, soit la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. De façon générale, la motivation intrinsèque réfère au fait de pratiquer une activité par plaisir, pour la satisfaction que l'individu en retire (Deci, 1975). L'activité représente une fin en elle-même puisqu'elle n'est pas pratiquée dans le but d'obtenir des récompenses ou d'éviter des contraintes extérieures. Un employé qui effectue son travail parce qu'il le trouve stimulant et intéressant est un bon exemple d'employé motivé de manière intrinsèque.

En deuxième lieu, la motivation extrinsèque fait référence à une variété de comportements qui sont effectués pour des raisons autres que celles inhérentes à l'activité en soi. La motivation extrinsèque est donc caractérisée par le fait d'être engagé dans une activité afin d'obtenir une récompense ou d'éviter des conséquences négatives (Deci, 1975). Dans ce cas, l'activité représente un moyen pour une fin. Un employé qui travaille uniquement pour recevoir son salaire serait un bon exemple d'employé motivé de manière extrinsèque. Deci et Ryan (1985, 1991) précisent qu'il existe différents types de motivation extrinsèque caractérisés par différents degrés d'autodétermination.

L'autodétermination fait référence à la perception qu'a un individu d'être à l'origine de ses actions et de pouvoir exercer des choix et prendre des décisions sans se sentir

coupable ou contrôlé par l'environnement (deCharms, 1968). Ces différents types de motivation extrinsèque se situent sur un continuum d'autodétermination (voir Figure 1 pour l'exemple du continuum d'autodétermination). Allant du plus bas au plus haut niveau d'autodétermination sur le continuum se retrouvent : la motivation extrinsèque par régulation externe, la motivation extrinsèque par régulation introjectée et la motivation extrinsèque par régulation identifiée¹. Le plus bas niveau d'autodétermination est représenté par la régulation externe, qui signifie que le comportement est régularisé par des sources de contrôle extérieures à la personne. Un employé qui se rendrait au travail pour éviter les sanctions ou encore qui travaillerait uniquement pour son salaire en est un bon exemple. Quant à l'individu motivé extrinsèquement par régulation introjectée, il commence à intérioriser les sources de contrôle externes. Ce type de motivation extrinsèque n'est pas autodéterminé car même si l'individu n'agit pas pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition, il s'oblige lui-même à effectuer l'action. Par exemple, un employé qui travaillerait pour éviter de se sentir coupable serait motivé par introjection. À mesure que l'employé ne fait plus son travail pour des raisons externes ou par obligation et qu'il choisit lui-même d'effectuer son travail parce qu'il le valorise et le trouve important, il devient motivé extrinsèquement par régulation identifiée. Dans ce cas, l'employé n'effectue pas son travail parce qu'il en retire du plaisir, mais il est motivé de manière autodéterminée car il choisit librement de l'effectuer, contrairement aux régulations externe et introjectée où l'individu agit parce qu'il se sent obligé ou s'oblige lui-même.

En dernier lieu, l'amotivation décrit l'absence de relation entre les actions d'un individu et les résultats obtenus. La personne a ici la perception que ses comportements

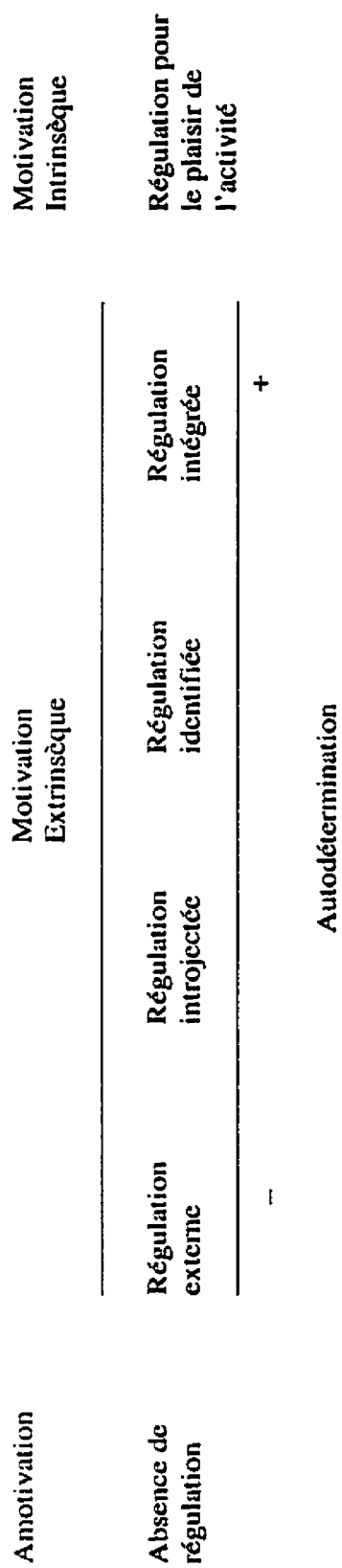


Figure 1.
Continuum d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 1991)

sont causés par des facteurs indépendants de sa volonté et se sent incapable de parvenir à ses buts. Lorsque cette motivation est prévalante, la personne peut sentir un niveau élevé de non autodétermination qui s'apparente au désespoir et à la dépression (Blais, Hess, Bourbonnais, Saintonge, & Riddle, 1995). Un employé qui se sentirait désabusé et qui ne saurait plus pour quelle raison il effectue son travail constituerait un exemple d'employé amotivé.

En somme, la motivation autodéterminée correspond à la motivation intrinsèque ainsi qu'à la motivation extrinsèque par régulation identifiée et intégrée, tandis que la motivation non autodéterminée comprend la motivation extrinsèque par régulation externe et introjectée ainsi que l'amotivation. Plusieurs recherches ont confirmé la validité du continuum d'autodétermination (voir Vallerand, 1997 pour une recension des écrits sur le sujet). Ce continuum s'avère utile car il permet entre autres de prédire les conséquences associées aux divers types de motivation. Dans le contexte du travail, Tremblay et ses collaborateurs (sous presse) ont démontré que les survivants motivés de manière autodéterminée sont plus satisfaits au travail, sont en meilleure santé mentale et ont davantage l'intention de demeurer dans l'organisation. À l'inverse, leurs résultats révèlent que la motivation non autodéterminée est associée à des conséquences négatives telles l'insatisfaction au travail, l'épuisement, la dépression, l'anxiété et l'intention de quitter son emploi.

Tremblay et ses collaborateurs (sous presse) ont également démontré que la motivation au travail varie en fonction de la perception de justice organisationnelle. Plus précisément, leurs résultats de recherche ont révélé que lorsque les survivants perçoivent

la décroissance comme étant juste, ils ont tendance à percevoir leur climat de travail comme étant informationnel. Un climat de travail est qualifié d'informationnel lorsqu'il stimule et encourage les initiatives des employés, les implique dans les changements, les informe des décisions et leur offre la possibilité de choisir (Blais, Lacombe, Vallerand, & Pelletier, 1990; Deci, Connell, & Ryan, 1989 ; Pelletier & Vallerand, 1996). À l'inverse, les survivants qui perçoivent les changements relatifs à la décroissance comme étant injustes tendent à percevoir le climat de travail comme étant contrôlant. Un climat contrôlant signifie que l'employé sent que l'on exerce des pressions sur lui, soit en le restreignant ou en l'obligeant à faire certains choix plutôt que d'autres. Par exemple, un climat de travail tendu et compétitif serait qualifié de contrôlant. Dans un tel contexte, l'employé tend à être motivé de manière non autodéterminée car il perçoit que l'on dirige son comportement et qu'il n'a pas la possibilité de faire son travail comme il l'entend. Par ailleurs, si l'employé perçoit qu'il peut faire des choix et se sent soutenu dans ses prises de décisions, il sentira que le climat de travail est informationnel. Ce climat favorise en retour ses perceptions d'autodétermination et par conséquent, sa motivation autodéterminée.

En somme, l'étude de Tremblay et ses collaborateurs (sous presse) démontre que les survivants qui perçoivent que les changements relatifs à la décroissance sont effectués de façon juste considèrent leur climat de travail comme étant informationnel et réagissent en étant motivés de manière autodéterminée. À l'inverse, ceux qui considèrent le processus de décroissance comme étant injuste ont tendance à être motivés de manière non autodéterminée car ils perçoivent leur climat de travail comme étant contrôlant. En

plus d'être associée à la motivation, la perception de justice organisationnelle est également liée à l'attitude face aux changements.

La perception de justice organisationnelle et la perception des changements

La décroissance implique de nombreux changements pour les survivants. Ceux-ci, en plus de subir la perte de leurs collègues de travail, se retrouvent souvent avec de nouvelles tâches ou même un nouveau poste et doivent s'adapter aux réorganisations de l'environnement de travail (Tombaugh & White, 1990). S'ils perçoivent négativement ces changements, les survivants peuvent réagir en y résistant de diverses manières. Par exemple, la résistance aux changements peut se manifester de façon passive par des voies indirectes, telles le ralentissement du rythme de travail, le désintérêt ou un faible niveau de collaboration (Brockner & Lee, 1995). D'autre part, la résistance peut se traduire de façon plus active, soit par un taux d'absentéisme plus élevé, l'intention de quitter son emploi, des conflits de travail ou la diffusion de rumeurs (Dolan & Lamoureux, 1990 ; Hodson, 1991).

Mack, Nelson et Quick (1998) proposent un modèle qui explique le processus par lequel les individus réagissent au changement. Ce modèle suggère que l'individu évalue un changement en filtrant l'information qu'il reçoit et détermine ensuite l'impact possible de ce changement. Selon l'attitude générale d'une personne, si le changement est anticipé comme pouvant avoir des répercussions positives, il est classifié comme étant un défi, alors que s'il est perçu comme étant négatif, il est considéré comme étant une menace. La réaction de l'individu dépend de la façon dont il classifie le changement. Ainsi, selon ce modèle, lorsque les survivants perçoivent de l'injustice, ils évaluent la décroissance comme un événement négatif menaçant. Leur attitude négative face à ce changement

permet de comprendre leurs réactions défensives telles que la diminution de leur productivité, leur désengagement psychologique de leur organisation ou encore leur intention de quitter leur emploi (Krantz, 1985; Mack et al., 1998).

Une étude menée par Daly et Geyer (1994) démontre empiriquement que la perception de justice organisationnelle influence l'attitude face aux changements ainsi qu'aux manifestations de résistance qui s'ensuivent. Leur recherche porte sur la résistance des employés face à un transfert dans une autre unité. Les résultats de leur étude démontrent que lorsque les raisons justifiant le transfert d'unité étaient pleinement expliquées aux employés, ceux-ci percevaient davantage de justice. Par conséquent, ils étaient plus positifs face à ce changement comparativement aux employés dont les raisons du transfert n'étaient pas justifiées. Cette étude suggère qu'en contexte de décroissance organisationnelle, les survivants qui perçoivent la décroissance comme étant injuste ont tendance à réagir en adoptant une attitude négative face aux changements qu'elle occasionne. Cette réaction s'avère nuisible pour l'organisation puisqu'en période de décroissance, celle-ci a besoin d'employés productifs et capables de s'adapter aux changements.

Les survivants évaluent donc les changements relatifs à la décroissance selon leur perception de justice. Lorsqu'ils considèrent que les changements sont effectués de manière juste et équitable, ils tendent à percevoir que le contexte de travail encourage leurs initiatives et leur participation. En conséquence, ils ont tendance à accepter les changements organisationnels (Daly & Geyer, 1994 ; Sagie & Koslowsky, 1996). À l'inverse, lorsque les survivants évaluent que la décroissance est effectuée de manière injuste, ils tendent à percevoir le climat de travail comme étant contrôlant et menaçant.

Par conséquent, ils perçoivent négativement les changements engendrés par la décroissance (Brockner & Lee, 1995).

En somme, la perception de justice organisationnelle est associée à la motivation au travail des survivants et à leur perception des changements. Or, il est possible que les survivants ne réagissent pas tous de la même manière face à l'injustice. En effet, plusieurs auteurs suggèrent que les réactions face à un événement perçu comme menaçant peuvent être modérées par les traits de personnalité (Brockner et al. 1985 ; Brockner, Grover, O'Malley, Reed, & Glynn, 1993 ; Kets de Vries & Balazs, 1997; Mack et al., 1998). Par exemple, une étude de Brockner et ses collaborateurs (1987) a révélé que dans un contexte de décroissance organisationnelle, l'estime de soi modère la relation entre l'insécurité d'emploi et la performance au travail. Leurs résultats ont démontré que lorsqu'ils sentent leur sécurité d'emploi menacée, les survivants avec une faible estime de soi ont tendance à mettre davantage d'efforts dans leur travail comparativement aux survivants avec une estime de soi élevée (voir Brockner, 1988).

Étant donné que les traits de personnalité influencent les réactions de individus face à une situation stressante (David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Okun & Finch, 1998 ; Watson & Hubbard, 1996), il semble plausible que des traits de personnalité puissent modérer l'influence de la perception de justice sur la motivation des survivants et leur attitude face aux changements. La présente étude vise à vérifier si la personnalité peut jouer ce rôle modérateur. Pour ce faire, le modèle des cinq-facteurs proposé par Costa et McCrae (1991) s'avère intéressant. En effet, de nombreuses recherches fournissent des évidences qui soutiennent la structure et la stabilité temporelle de ce modèle et ce, dans plusieurs cultures, langues et domaines

différents (Angleitner, Ostendorf, & John, 1990 ; Church & Katigbak, 1989; DeRaad, Mulder, Kloosterman, & Hofstee, 1988 ; John, 1990; McCrae & John, 1992). De plus, le modèle des cinq-facteurs a été largement utilisé dans l'étude des stratégies de gestion de stress (David & Suls, 1999 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996).

Le modèle des cinq-facteurs de la personnalité

Depuis longtemps, les théoriciens de la personnalité ont cherché à comprendre la structure de la personnalité et des traits qui la sous-tendent. Allport et Odbert (1936) ont tenté de faire une compilation exhaustive des traits pouvant constituer la personnalité. Ces auteurs ont établi une liste de 4504 termes décrivant, à leur avis, les traits de la personnalité. Cattell (1945, 1946) a par la suite réduit cette liste à 171 variables en regroupant les termes synonymes. L'analyse factorielle a permis de réduire ces items à 16 facteurs qui, selon Cattell (1965), représentaient les principaux traits de la personnalité. Or, des recherches factorielles subséquentes ont constamment identifié cinq dimensions qui décrivent adéquatement la personnalité (Fiske, 1949, Norman, 1963, Tupes & Christal, 1961). Selon Costa et McCrae (1991), ces cinq dimensions sont : le névrotisme, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, la sociabilité et la propension à être consciencieux.

Compte tenu de la robustesse du modèle des cinq-facteurs de Costa et McCrae (1991), il semble pertinent de l'utiliser en contexte de décroissance organisationnelle, d'autant plus qu'aucune étude, à notre connaissance, ne semble s'y être attardée à ce jour. Également, puisque ces cinq dimensions influencent les réactions des individus face à une situation stressante, il est plausible qu'elle puissent modérer l'impact de la perception de

justice organisationnelle sur la motivation des survivants et leur perception des changements.

Le trait de névrotisme peut être perçu comme un continuum allant de l'instabilité émotionnelle à la stabilité émotionnelle. Selon Watson et Clark (1984), cette dimension de la personnalité est responsable des différences individuelles dans l'expérience d'émotions négatives telles que la colère, la tristesse, la peine, l'anxiété et la culpabilité. Des échelles mesurant l'anxiété, la dépression, les variations d'émotions, l'hostilité, la vulnérabilité et l'hypocondrie convergent avec le facteur névrotisme. Les individus dont le trait de névrotisme est élevé ont un affect négatif qui les amène à vivre des émotions négatives telles que l'anxiété, la dépression et la colère (Clark & Watson, 1991 ; Clark, Watson, & Mineka, 1994 ; Watson & Clark, 1984). Ils sont également susceptibles d'interpréter une situation stressante comme étant menaçante et ont tendance à réagir de manière impulsive (Costa & McCrae, 1990 ; Watson & Clark, 1984). En milieu de travail, des résultats de recherche ont révélé que les employés ayant un affect négatif, caractéristique du trait de névrotisme, perçoivent davantage d'injustice lors de mesures disciplinaires. Lorsqu'ils perçoivent de l'injustice, ils ont davantage l'intention de quitter leur emploi, sont plus méfiants à l'égard de leur supérieur et moins engagés envers leur organisation que leurs pairs dont l'affect négatif est moins marqué (Ball, Trevino, & Sims, 1993). Il semble également que les individus plus névrotiques adoptent des stratégies de gestion de stress inefficaces, telles que la pensée magique, le désengagement mental et comportemental, la fuite dans les fantaisies, la passivité et le blâme (David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996). À l'instar de ces résultats, il semble plausible que les employés plus névrotiques

aient tendance à réagir de façon négative lorsqu'ils perçoivent que la décroissance de leur organisation s'opère de façon injuste. En l'occurrence, la perception d'injustice organisationnelle devrait avoir un impact plus néfaste sur la motivation au travail des individus névrotiques et sur leur perception des changements.

La dimension d'extraversion réfère quant à elle à un extrême du continuum où l'autre extrême est l'introversion. Les personnes ayant un haut niveau d'extraversion sont décrites comme étant enthousiastes, optimistes et leur affect positif fait en sorte qu'elles ont tendance à interpréter les situations stressantes comme étant des défis (Watson & Hubbard, 1996). Les individus introvertis sont plutôt décrits comme étant retirés, gênés, réservés, passifs et pessimistes (Golberg, 1990). Les individus extravertis gèrent également plus efficacement leur stress que les introvertis, entre autres en allant chercher davantage de support social (Amirkhan et al., 1995 ; Watson & Hubbard, 1996). En somme, les extravertis, comparativement aux introvertis, ont moins tendance à évaluer une situation stressante comme étant menaçante et ont tendance à utiliser des stratégies de gestion de stress plus efficaces. Il semble réaliste de dire que dans un contexte de décroissance organisationnelle où les employés sont séparés de leurs collègues, se sentent surchargés et peu informés des changements, les survivants extravertis devraient adopter des stratégies de gestion du stress plus appropriées à la situation. Par conséquent, la présente étude propose que, comparativement aux employés introvertis, ceux ayant un trait élevé d'extraversion devraient davantage être motivés de manière autodéterminée et plus positifs face aux changements lorsqu'ils perçoivent la décroissance comme étant injuste.

Le trait d'ouverture à l'expérience caractérise les individus imaginatifs, flexibles et qui ont le sens de l'aventure (McAdams, 1994). Fitzgerald (1966) décrit l'ouverture à l'expérience comme étant une disposition à accepter les changements et les expériences inhabituelles sans anxiété. Une étude de Whitbourne (1986) a démontré que les individus plus ouverts à l'expérience s'attendent à vivre davantage de changements dans leur vie comparativement au individus moins ouverts. Par ailleurs, face à une situation stressante, les individus plus ouverts à l'expérience ont tendance à réagir de manière créative afin de tirer profit de la situation (O'Brien & DeLongis, 1996). Face aux nombreux changements que la décroissance engendre (p.ex. changements dans les tâches, nouveaux collègues de travail, etc.), il est plausible que les employés davantage ouverts à l'expérience s'adaptent plus facilement que ceux moins ouverts. Par conséquent, la présente étude postule que les survivants plus ouverts à l'expérience sont davantage motivés de manière autodéterminée et plus positifs face aux changements lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités de manière injuste par l'organisation ou par leurs dirigeants.

Les individus dont le trait de sociabilité est prééminent sont décrits comme étant coopératifs, confiants, courtois et aidants. Ceux qui obtiennent un score faible à ce trait de personnalité sont plutôt décrits comme ayant tendance à s'emporter facilement, à être irritables et hostiles (McCrae & Costa, 1990 ; Graziano & Eisenberg, 1997). Buss et Plomin (1984) suggèrent que les individus moins sociables sont davantage susceptibles de ressentir de la détresse lors d'une situation stressante. En milieu de travail, Skarlicki et ses collègues (1999) ont démontré que plus les employés sont sociables, moins ils réagissent de manière agressive lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités de façon injuste par leur organisation ou par leurs supérieurs (Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999). En

contexte de décroissance organisationnelle, il est possible que les survivants moins sociables réagissent plus négativement s'ils perçoivent le processus de décroissance organisationnel comme étant injuste. Par conséquent, il est proposé que la perception d'injustice a davantage néfastement d'effets néfastes sur la motivation et la perception des changements des employés moins sociables comparativement à ceux plus sociables.

Les personnes dont la propension à être consciencieux est forte sont décrites comme étant disciplinées, travaillantes, entreprenantes, compétentes et possédant un grand sens de l'obligation (Costa & McCrae, 1991). Les individus consciencieux abordent leurs tâches de manière systématique et organisée, analysent les problèmes logiquement et agissent en suivant les normes. Responsables, minutieuses et fiables, les personnes consciencieuses utilisent des stratégies de gestion de stress efficaces, c'est-à-dire axées sur le problème (" problem-focused coping ") (Watson & Hubbard, 1996 ; O'Brien & DeLongis, 1996). Dans le même sens, la propension à être consciencieux corrèle positivement avec un affect positif et avec un sentiment de bien-être général (McCrae & Costa, 1991). À l'inverse, les personnes peu consciencieuses sont plutôt désorganisées, inefficaces, négligeantes et peu fiables. Une étude de Graziano et Ward (1992) auprès d'étudiants démontre que les individus avec une forte propension à être consciencieux s'ajustent mieux aux changements que leurs pairs moins consciencieux. Compte tenu des nombreux changements que la décroissance engendre, il est possible que les survivants plus consciencieux adoptent des stratégies logiques et efficaces pour s'adapter. Par ailleurs, s'ils perçoivent qu'ils sont traités injustement, leur grand sens du devoir fait peut-être en sorte qu'ils continuent à être motivés et productifs dans leur travail. Il est donc plausible de penser que le fait d'être consciencieux modère l'effet de la

perception d'injustice sur la motivation des survivants et leur attitude face aux changements. Par conséquent, la présente étude propose que la perception d'injustice a des effets moins négatifs chez les employés plus consciencieux aux plans de leur motivation au travail et de leur perception des changements.

En somme, les études sur le modèle des cinq-facteurs démontrent que les traits de personnalité des individus influencent leur façon de percevoir un événement stressant ainsi que leur façon de réagir face à cette situation (David & Suls, 1999 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Skarlicki et al., 1999 ; Watson & Hubbard, 1996). Il est possible de croire que les traits de personnalité puissent modérer l'impact de la perception d'injustice en ce sens que les employés ne réagiraient pas tous de la même manière lorsqu'ils perçoivent que la décroissance s'opère de façon injuste. Les traits de personnalité pourraient ainsi expliquer comment certains employés peuvent demeurer motivés et considérer les changements comme étant positifs et stimulants et ce, malgré leur perception de la décroissance comme étant un événement injuste.

But de l'étude et hypothèses

Le présent mémoire a donc pour objectif de vérifier si des traits de la personnalité peuvent modérer la relation entre la perception de justice organisationnelle et la motivation au travail, ainsi qu'entre la perception de justice organisationnelle et la perception des changements dans l'organisation. En premier lieu, il est postulé que lorsqu'ils perçoivent la décroissance comme étant injuste, les survivants dont les traits d'extraversion, d'ouverture à l'expérience, de sociabilité ou de propension à être consciencieux sont élevés devraient davantage être motivés de manière autodéterminée dans leur travail comparativement à ceux dont ces traits sont moins marqués. À l'inverse,

comparativement aux employés moins névrotiques, ceux avec un trait névrotique élevé devraient être moins motivés de manière autodéterminée lorsque le contexte organisationnel est perçu comme injuste. En deuxième lieu, la présente étude postule que lorsqu'ils évaluent le processus de décroissance comme étant injuste, les survivants plus extravertis, ouverts à l'expérience, sociables et consciencieux devraient percevoir plus positivement (p.ex. comme étant stimulants) les changements organisationnels. Au contraire, les employés plus névrotiques devraient percevoir les changements plus négativement (p.ex. inquiétants) lorsqu'ils perçoivent que la décroissance organisationnelle s'opère de façon injuste. Somme toute, la perception d'injustice aurait un impact plus négatif sur la motivation au travail et la perception des changements des individus névrotiques, introvertis, peu ouverts à l'expérience, peu sociables et peu consciencieux.

Entête : Le rôle modérateur de la personnalité

L'influence de la perception de justice organisationnelle sur la motivation des employés et leur perception des changements: le rôle modérateur de la personnalité

Caroline Biron et Caroline Senécal
Laboratoire de psychologie sociale
Université Laval
Sainte-Foy, Québec

Frédéric Guay
Fondements et Pratiques en Éducation
Université Laval
Sainte-Foy, Québec

Natalie Rinfret
École nationale d'administration publique
Québec, Québec

Article qui sera soumis à la Revue Canadienne des Sciences du Comportement

Résumé

À ce jour, la plupart des recherches portant sur les réactions des survivants face à la décroissance organisationnelle ont étudié le phénomène en fonction de la justice organisationnelle. Ces études ont démontré que lorsque les employés non licenciés perçoivent que les coupures ont été effectuées de manière injuste, ils ont tendance à être moins motivés dans leur travail et à percevoir négativement les changements engendrés par la décroissance organisationnelle (Daly & Geyer, 1994; Tremblay, Senécal, & Rinfret, sous presse). La présente étude a pour but de vérifier si les cinq traits de personnalité proposés par Costa et McCrae (1991) peuvent modérer le lien entre la perception de justice et la motivation au travail, ainsi qu'entre la perception de justice et la perception des changements. Au total, 741 employés de la Fonction publique québécoise ont participé à cette recherche. Les résultats ont démontré que : (1) plus un employé est névrotique ou consciencieux, plus sa motivation au travail dépend de sa perception de justice organisationnelle; (2) plus un employé est consciencieux ou antagoniste (peu sociable), plus sa perception des changements dépend de sa perception de justice organisationnelle. Les résultats sont discutés à la lumière de la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991) et du modèle des cinq-facteurs de Costa et McCrae (1991).

L'influence de la perception de justice organisationnelle sur la motivation des employés et leur perception des changements : le rôle modérateur de la personnalité

Plongées dans un marché mondial de plus en plus spécialisé, les organisations ne cessent de subir de profonds changements afin d'améliorer leur performance (Mack, Nelson, & Quick, 1998). Une stratégie utilisée par de nombreuses organisations afin de réduire les coûts de fonctionnement est celle de la décroissance organisationnelle, qui réfère à la réduction de la main-d'œuvre (Cameron, Freeman, & Mishra, 1991). Bien que la décroissance soit destinée à améliorer le rendement de l'organisation, des études révèlent qu'elle engendre souvent des effets néfastes et ce, autant pour les employés non licenciés que pour l'organisation (Noer, 1993 ; Brockner, 1998 ; Tombaugh & White, 1990). En effet, au lieu de se sentir privilégiés d'avoir conservé leur emploi, les employés non licenciés sont souvent plus stressés, anxieux et déprimés (Leduc, 1997 ; Noer, 1993 ; Tremblay, Senécal, & Rinfret, sous presse). Ils sont également plus rigides face aux changements dans leur organisation et démotivés dans leur travail (Noer, 1993 ; Tremblay et al., sous presse). En somme, la décroissance organisationnelle se répercute négativement sur le bien-être psychologique des employés non licenciés (i.e. les survivants de l'organisation) et sur leur rendement, ce qui engendre des coûts considérables pour l'organisation (Leduc, 1997).

La perception de justice organisationnelle et la motivation au travail

Devant l'ampleur du phénomène et des coûts qui s'y rattachent, plusieurs études ont tenté d'expliquer pourquoi les employés non licenciés ont tendance à réagir ainsi. À ce jour, la plupart des chercheurs s'intéressant aux réactions des survivants face à la décroissance ont étudié le phénomène en fonction de la perception de justice

organisationnelle (Brockner & Greenberg, 1990 ; Brockner, Davy, & Carter, 1985 ; Brockner, Grover, Reed, DeWitt, & O'Malley, 1987 ; Davy, Kinicky, & Scheck, 1991). Celle-ci réfère à la façon dont un employé perçoit s'il est traité de façon juste et équitable par son organisation et ses dirigeants (Organ, 1988). Précisément, les recherches ont démontré que les survivants qui perçoivent être informés adéquatement des changements et qui ont pu prendre part aux décisions liées à la décroissance évaluent que l'organisation agit de façon juste et équitable et par conséquent, sont moins affectés par les changements (voir Brockner et Greenberg 1990 pour une recension des écrits sur ce sujet).

Tremblay, Senécal et Rinfret (sous presse) ont démontré que le fait de percevoir de la justice organisationnelle dans la décroissance engendre des conséquences positives pour la motivation au travail des survivants. Ces chercheurs ont étudié la motivation des employés selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991). La théorie de l'autodétermination suggère que l'employé motivé de manière non autodéterminée est celui qui exécute ses tâches parce qu'il le faut ou encore pour le salaire qu'il obtient. À l'inverse, l'employé motivé de manière autodéterminée a du plaisir à faire son travail et effectue ses tâches parce qu'il les trouve importantes et qu'il les valorise. L'employé motivé de cette façon ne sent pas de pression venant de la part de son employeur et ne s'oblige pas à faire ce genre de travail, ce qui n'est pas le cas de l'employé motivé de manière non autodéterminée. Précisément, les résultats de Tremblay et ses collaborateurs ont démontré que lorsque les survivants perçoivent la décroissance comme étant juste, ils sont davantage motivés de manière autodéterminée. À l'inverse, les survivants qui perçoivent les changements relatifs à la décroissance comme étant injustes tendent à être motivés de manière non autodéterminée. Un climat de travail où l'injustice

règne laisse présager qu'il n'encourage pas les initiatives des employés, ne les implique pas dans les changements, ne les informe pas des décisions et ne leur offre pas la possibilité de faire des choix. Selon Deci et Ryan, ce climat de travail injuste est qualifié de contrôlant. Les résultats de Tremblay et de ses collaborateurs (sous presse) démontrent d'ailleurs que plus les survivants perçoivent de l'injustice, plus ils perçoivent leur climat de travail comme étant contrôlant et moins ils sont motivés de manière autodéterminée dans leur travail. En retour, les employés motivés de manière non autodéterminée ont une santé mentale plus précaire et ont davantage l'intention de quitter leur emploi.

La perception de justice organisationnelle et la perception des changements

En plus d'être associée à la motivation, la perception de justice organisationnelle est également liée à la perception des changements. La décroissance implique de nombreux changements pour les survivants. Ceux-ci, en plus de subir la perte de leurs collègues de travail, se retrouvent souvent avec de nouvelles tâches ou même un nouveau poste et doivent s'adapter aux réorganisations de l'environnement de travail (Tombaugh & White, 1990). Selon Mack, Nelson et Quick (1998), si un changement est anticipé comme pouvant avoir des répercussions positives, l'employé le considère comme un défi, alors que s'il est perçu comme pouvant être négatif, l'employé l'évalue comme une menace et tente d'y résister. Krantz (1985) résume la résistance à un changement comme une " stratégie défensive " visant à diminuer le stress occasionné par une situation menaçante. Lorsque les survivants perçoivent de l'injustice, ils évaluent la décroissance comme un événement négatif menaçant. Leur attitude négative envers ce changement les amène à réagir de manière défensive en résistant aux changements qui leurs sont imposés (Daly & Geyer, 1994).

Une étude menée par Daly et Geyer (1994) a démontré empiriquement que l'attitude face aux changements est associée à la perception de justice organisationnelle. Leur recherche portait sur la résistance des employés face à un transfert dans une autre unité. Les employés qui percevaient ce changement comme étant une menace résistaient de manière explicite, soit en décidant de quitter leur emploi ou en ayant l'intention de le faire. Les résultats obtenus par ces chercheurs démontrent que lorsque les raisons justifiant le transfert d'unité étaient pleinement expliquées aux employés, ceux-ci percevaient davantage de justice. Par conséquent, ils acceptaient mieux ce changement et avaient moins l'intention de quitter leur emploi comparativement aux employés dont les raisons du transfert n'étaient pas justifiées. Les employés n'ayant pas reçu de justification sur les raisons du transfert d'unité classaient ce changement comme étant menaçant et par conséquent, ils résistaient en ayant l'intention de quitter leur emploi.

En somme, la perception de justice organisationnelle est associée à la motivation au travail des survivants et à leur perception des changements. Or, de nombreuses études ont démontré que la façon de réagir face à une situation stressante dépend également des traits de personnalité. En effet, selon leurs traits de personnalité, certaines personnes ont davantage tendance à percevoir une situation comme étant stressante et menaçante et, par conséquent, à réagir négativement (Amirkan, Risinger, & Swickert, 1995 ; David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986, O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996). Plusieurs auteurs suggèrent que les réactions face à un événement perçu comme menaçant peuvent être modérées par les traits de personnalité (Mack et al., 1998 ; Brockner et al., 1985 ; Brockner, Grover, O'Malley, Reed, & Glynn, 1993 ; Kets de Vries & Balazs, 1997). Par exemple, une étude de Brockner et ses collaborateurs (1987) a révélé que dans

un contexte de décroissance organisationnelle, l'estime de soi modère la relation entre l'insécurité d'emploi et la performance au travail. Leurs résultats ont démontré que lorsqu'ils sentent leur sécurité d'emploi menacée, les survivants avec une faible estime de soi ont tendance à mettre davantage d'efforts dans leur travail comparativement aux survivants avec une estime de soi élevée (voir Brockner, 1988). Compte tenu que les réactions face à une situation stressante diffèrent selon les traits de personnalité (David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Okun & Finch, 1998 ; Watson & Hubbard, 1996), il semble plausible que ceux-ci puissent modérer l'impact de la perception de justice sur la motivation des survivants et leur perception des changements.

La présente étude vise donc à vérifier si la personnalité peut jouer ce rôle modérateur. Pour ce faire, le modèle des cinq-facteurs proposé par Costa et McCrae (1991) est utilisé. Ce modèle a été largement employé dans l'étude des stratégies de gestion de stress (David & Suls, 1999 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996). Compte tenu de sa robustesse (Angleitner, Ostendorf, & John, 1990 ; Church & Katigbak, 1989 ; DeRaad, Mulder, Kloosterman, & Hofstee, 1988 ; John, 1990 ; McCrae & John, 1992), il semble pertinent de l'utiliser en contexte de décroissance organisationnelle, d'autant plus qu'aucune étude, à notre connaissance, ne semble s'y être attardée à ce jour.

Le modèle des cinq-facteurs de la personnalité

Costa et McCrae (1991) ont identifié une taxonomie de cinq dimensions de la personnalité, soit : le névrotisme, l'extraversion, l'ouverture à l'expérience, la sociabilité et la propension à être consciencieux. Ces cinq dimensions regroupent un grand nombre de traits de personnalité (Digman, 1990). Le trait de névrotisme peut être perçu comme un continuum allant de l'instabilité émotionnelle à la stabilité émotionnelle. Selon Watson et Clark (1984), cette dimension de la personnalité est responsable pour les différences individuelles dans l'expérience d'émotions négatives telles que la colère, la tristesse, la peine, l'anxiété et la culpabilité. Des échelles mesurant l'anxiété, la dépression, les variations d'émotions, l'hostilité, la vulnérabilité et l'hypocondrie convergent avec le facteur névrotisme. Les individus dont le trait de névrotisme est élevé ont un affect négatif qui les amène à vivre des émotions négatives telles que l'anxiété, la dépression et la colère (Clark & Watson, 1991 ; Clark, Watson, & Mineka, 1994 ; Watson & Clark, 1984). Ils sont également susceptibles d'interpréter une situation stressante comme étant menaçante et ont tendance à réagir de manière impulsive (voir McCrae, 1992 ; McCrae & Costa, 1987). En milieu de travail, des résultats de recherches ont révélé que les employés ayant un affect négatif, caractéristique du trait de névrotisme, perçoivent davantage d'injustice lors de mesures disciplinaires. Lorsqu'ils perçoivent de l'injustice, ils ont davantage l'intention de quitter leur emploi, sont plus méfiants à l'égard de leur supérieur et moins engagés envers leur organisation que leurs pairs dont l'affect négatif est moins marqué (Ball, Trevino, & Sims, 1993) . Il semble également que les individus plus névrotiques adoptent des stratégies de gestion de stress inefficaces, telles que la pensée magique, le désengagement mental et comportemental, la fuite dans les fantaisies,

la passivité et le blâme (David & Suls, 1999 ; McCrae & Costa, 1986 ; O'Brien & DeLongis, 1996 ; Watson & Hubbard, 1996). À l'instar de ces résultats, il est postulé que les employés plus névrotiques auront tendance à réagir de façon négative lorsqu'ils perçoivent que la décroissance de leur organisation s'opère de façon injuste. En l'occurrence, la perception d'injustice organisationnelle devrait avoir un impact plus néfaste sur la motivation au travail de ces individus et leur perception des changements.

La dimension d'extraversion réfère quant à elle à un extrême du continuum où l'autre extrême est l'introversion. Les personnes ayant un niveau élevé d'extraversion sont décrites comme enthousiastes, optimistes et leur affect positif fait en sorte qu'elles ont tendance à interpréter les situations stressantes comme des défis (Watson & Hubbard, 1996). Les individus introvertis sont plutôt qualifiés de retirés, gênés, réservés, passifs et pessimistes (Golberg, 1990). Les individus extravertis gèrent également mieux leur stress que les introvertis, entre autres en allant chercher davantage de support social (Amirkhan, Risinger, & Swickert, 1995 ; Watson & Hubbard, 1996). En somme, les extravertis, comparativement aux introvertis, ont moins tendance à évaluer une situation stressante comme étant menaçante et ont tendance à adopter des stratégies de gestion de stress plus efficaces. À l'instar de ces résultats, il est postulé que dans un contexte de décroissance organisationnelle où les employés sont séparés de leurs collègues, se sentent surchargés et peu informés des changements, ceux qui sont extravertis devraient adopter des stratégies efficaces pour gérer leur stress et par conséquent, être davantage motivés de manière autodéterminée et être plus favorables aux changements. À l'inverse, lorsqu'ils perçoivent la décroissance comme étant injuste, les employés plus introvertis devraient

être motivés de manière moins autodéterminée et défavorables aux changements dans leur organisation.

Le trait d'ouverture à l'expérience caractérise les individus imaginatifs, flexibles et qui ont le sens de l'aventure (McAdams, 1994). Fitzgerald (1986) décrit l'ouverture à l'expérience comme étant une disposition à accepter les changements et les expériences inhabituelles sans anxiété. Une étude de Whitbourne (1986) a démontré que les individus plus ouverts à l'expérience s'attendent à vivre davantage de changements dans leur vie comparativement au individus moins ouverts. Par ailleurs, face à une situation stressante, les individus plus ouverts à l'expérience ont davantage tendance à réagir de manière créative afin de tirer profit de la situation (O'Brien & DeLongis, 1996). Face aux nombreux changements que la décroissance engendre (p.ex. changements dans les tâches, nouveaux collègues de travail, etc.) il est postulé que les employés plus ouverts à l'expérience s'adaptent plus facilement que ceux moins ouverts. Ainsi, lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités de manière injuste par leur organisation ou par leurs dirigeants, les survivants plus ouverts à l'expérience auraient davantage de stratégies afin de demeurer motivés de manière autodéterminée et positifs face aux changements.

Quant aux individus dont le trait de sociabilité est marqué, ils sont décrits comme étant coopératifs, confiants, courtois et aidants. Ceux qui obtiennent un score faible à ce trait de personnalité sont plutôt décrits comme ayant tendance à s'emporter facilement, à être irritables et hostiles (McCrae & Costa, 1990 ; Graziano & Eisenberg, 1997). Buss et Plomin (1984) suggèrent que les individus moins sociables sont davantage susceptibles de ressentir de la détresse lors d'une situation stressante. En milieu de travail, Skarlicki et ses collègues (1999) ont démontré que plus les employés sont sociables, moins ils

réagissent de manière agressive lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités de façon injuste par leur organisation ou par leurs supérieurs. En contexte de décroissance organisationnelle, il est postulé que les survivants moins sociables réagissent plus négativement s'ils perçoivent les changements relatifs à la décroissance comme étant injustes. Par conséquent, il est proposé que la perception d'injustice aura davantage d'effets néfastes sur la motivation et la perception des changements des employés dont le trait de sociabilité est faible comparativement à ceux plus sociables.

Enfin, selon Costa et McCrae (1991), les individus diffèrent quant à leur propension à être consciencieux. Les personnes consciencieuses sont qualifiées comme étant disciplinées, travaillantes, entreprenantes, compétentes et possédant un grand sens de l'obligation (Costa & McCrae, 1991). Les individus consciencieux abordent leurs tâches de manière systématique et organisée, analysent les problèmes logiquement et agissent en suivant les normes. Responsables, minutieuses et fiables, les personnes consciencieuses utilisent des stratégies de gestion de stress efficaces, c'est-à-dire axées sur le problème ("problem-focused coping") (Watson & Hubbard, 1996 ; O'Brien & DeLongis, 1996). À l'inverse, les personnes peu consciencieuses sont décrites comme étant désorganisées, inefficaces, négligeantes et peu fiables. Une étude de Graziano et Ward (1992) démontre que les étudiants avec une forte propension à être consciencieux s'ajustent mieux aux changements que leurs pairs avec ce trait moins marqué. À l'instar de ces résultats, il est postulé que les survivants plus consciencieux adoptent des stratégies logiques et efficaces pour s'adapter aux changements occasionnés par la décroissance. Par ailleurs, s'ils perçoivent qu'ils sont traités injustement, leur grand sens du devoir fait peut-être en sorte qu'ils continuent à être motivés de manière

autodéterminée et productifs dans leur travail. Il est donc postulé que le fait d'être consciencieux modère l'effet de la perception de justice sur la motivation et la perception des changements des survivants.

La présente recherche vise donc à vérifier si des traits de la personnalité peuvent modérer la relation entre la perception de justice organisationnelle et la motivation au travail, ainsi qu'entre la perception de justice organisationnelle et la perception des changements dans l'organisation. En résumé, il est postulé que lorsqu'ils perçoivent la décroissance comme étant injuste, les survivants plus extravertis, ouverts à l'expérience, sociables et consciencieux devraient être davantage motivés de manière autodéterminée dans leur travail et percevoir plus positivement les changements organisationnels comparativement à ceux dont ces traits sont moins marqués. À l'inverse, comparativement aux employés moins névrotiques, ceux avec un trait névrotique élevé devraient être motivés de manière moins autodéterminée lorsque le contexte organisationnel est perçu comme étant injuste et ils devraient percevoir les changements comme étant plus négatifs. Somme toute, la perception d'injustice aurait un impact plus négatif sur la motivation au travail et la perception des changements des individus névrotiques, introvertis, peu ouverts à l'expérience, peu sociables et peu consciencieux.

Méthodologie

Participants

Au total, 741 employés de la Fonction publique québécoise (369 femmes, 360 hommes et 12 autres n'ayant pas précisé leur genre) ont accepté de participer à l'étude. L'âge moyen des participants était de 44 ans et le salaire annuel moyen de 43 500,00 \$. Parmi ceux-ci, 10% occupaient un poste de cadre supérieur, 12% de cadre intermédiaire

et 35% de professionnel. Par ailleurs, 16% faisaient partie du personnel de bureau, 21% étaient techniciens et enfin, 5% occupaient un poste d'ouvrier (1% n'ont pas spécifié leur catégorie d'emploi). Leur nombre d'années d'ancienneté à la Fonction publique était en moyenne de 16,5. La majorité d'entre eux (79%) occupaient un poste permanent.

Procédure

Ce projet s'inscrivait dans le cadre d'une étude longitudinale en collaboration avec l'École nationale d'administration publique. Un échantillon représentatif de tous les corps d'emploi a été sélectionné et 2400 employés de la Fonction publique québécoise ont reçu par la poste une enveloppe contenant une lettre présentant l'étude, le formulaire de consentement, une lettre d'appui au projet par le syndicat, le questionnaire et une enveloppe de retour pré-affranchie. Les participants ont été informés que leur participation s'effectuait sur une base volontaire et que leurs réponses demeuraient strictement confidentielles. Un taux de réponse de 29,64 % a été obtenu, les participants n'étant ni rémunérés, ni récompensés pour répondre au questionnaire.

Questionnaire

Perception de la justice organisationnelle. Cette échelle était composée de 15 items traduits à rebours (Brislin, Lonner, & Thorndike, 1973) et adaptés de l'échelle "Procedural justice" (Brockner, Wiesenfeld, & Martin, 1995). Sept énoncés mesuraient la perception de justice dans les procédures utilisées par les dirigeants de l'organisation pour effectuer les coupures (p.ex., "Les normes de notre convention collective ont été suivies pour effectuer les coupures"). Les huit autres items référaient à la perception de justice dans la manière dont les dirigeants se sont comportés envers les employés durant la décroissance. Voici un exemple d'énoncé : "On nous a donné l'opportunité d'exprimer

notre point de vue par rapport aux coupures”. Les participants répondaient à chaque énoncé sur une échelle de type Likert allant de 1 (“ Pas du tout en accord ”) à 7 (“ Très fortement en accord ”). La cohérence interne de cette échelle était de .89.

Perception des changements. Les comportements de résistance aux changements peuvent être très diversifiés et par conséquent, difficiles à mesurer. Pour cette raison, la présente étude mesurait l’attitude des employés face aux changements dans leur organisation plutôt que les manifestations de résistance aux changements. Nous supposons que comparativement aux employés qui ont une attitude positive face aux changements, les employés qui ont une attitude négative auront davantage tendance à adopter des comportements qui sous-tendent leur résistance. L’échelle utilisée a été développée et validée par Gagné (1996). Elle était originellement constituée de 11 énoncés, dont 4 étaient pertinents aux hypothèses de la présente étude. Trois de ces items mesuraient l’attitude face aux changements (p.ex., “ Depuis le début des coupures, voyez-vous les changements comme étant des défis stimulants pour vous ? ”). Un item mesurait la perception de la vitesse des changements (“ Depuis le début des coupures, trouvez-vous que les changements se produisent trop rapidement ? ”). Les participants répondaient aux énoncés à l’aide d’une échelle Likert allant de 1 (“ Pas du tout ”) à 7 (“ Très fortement ”). L’alpha de Cronbach pour ces énoncés était de .72.

Motivation au travail. Cette échelle a été développée et validée par Blais, Lachance Brière, Riddle et Vallerand (1993). Elle mesurait la manière dont les gens sont motivés à faire leur travail. Cette échelle était à l’origine composée de 31 items mesurant les construits motivationnels de la théorie de l’autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 1991). Pour fins de parcimonie, un total de 20 items ont été utilisés dans la présente

étude. Les participants devaient répondre à la question suivante : “ Pourquoi faites-vous ce genre de travail ? ”. Ils répondaient à cette question en fonction d'énoncés mesurant quatre types de motivation. Plus précisément, huit énoncés mesuraient la motivation intrinsèque au travail (p.ex., “ Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail ” et “ Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique ” : $\alpha = .89$), quatre autres mesuraient la motivation extrinsèque par régulation identifiée (p.e.x., “ Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie ” : $\alpha = .87$) et quatre énoncés mesuraient la motivation extrinsèque par régulation externe (p.ex., “ Pour le salaire ” : $\alpha = .80$). Quatre énoncés mesuraient l'amotivation (p.ex., “ Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées ” : $\alpha = .92$). Les participants répondaient aux items à l'aide d'une échelle de type Likert allant de 1 (“ Pas du tout en accord ”) à 7 (“ Très fortement en accord ”). La validité et la fidélité de cette échelle ont été démontrées lors de recherches antérieures (Senécal, Vallerand, & Guay, sous presse, Tremblay et al., sous presse).

Afin de mesurer le degré d'autodétermination au travail et de pouvoir comparer les employés autodéterminés et non autodéterminés dans leur travail, un index motivationnel était calculé. Cette technique, utilisée dans plusieurs études (Blais, Vallerand & Lachance, 1990 ; Grolnick & Ryan, 1987 ; Ryan & Connell, 1989 ; Vallerand & Bissonnette, 1992 ; Vallerand & O'Connor, 1989) consiste à attribuer un poids positif ou négatif aux différents types de motivation selon la position qu'ils occupent sur le continuum d'autodétermination et de faire la somme des produits. Un coefficient positif est attribué aux sous-échelles mesurant les motivations

autodéterminées alors que celles mesurant les motivations non autodéterminées reçoivent un score négatif : (+2 X motivation intrinsèque ; + 1 X motivation extrinsèque de type identifiée ; -1 X extrinsèque de type externe ; -2 X amotivation). Chacun des poids est multiplié par le pointage du sujet sur les 4 sous-échelles et la somme de ces quatre produits représente l'index global d'autodétermination. L'alpha de Cronbach pour cet index était de .95.

Personnalité. Les cinq dimensions de la personnalité (névrotisme, extraversion, ouverture à l'expérience, sociabilité et propension à être consciencieux) étaient mesurées à l'aide de l'inventaire de la personnalité NEO-FFI (Costa & McCrae, 1991). Il a été traduit en français par Sabourin et Lussier (1991). L'inventaire était composé de 60 items, soit 12 énoncés pour chacun des traits. Un exemple d'item mesurant le trait névrotisme est le suivant : " Je me sens souvent inférieur aux autres ", alors que la dimension extraversion était évaluée à l'aide d'énoncé tel que " J'aime être entouré de beaucoup de gens ". Voici un exemple d'énoncé pour le trait d'ouverture à l'expérience : " J'aime souvent jongler avec des théories et des idées abstraites ". Des exemples d'énoncés mesurant les traits de sociabilité et de propension à être consciencieux sont respectivement : "J'essaie d'être courtois envers tous ceux que je rencontre " et " Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps ". Les réponses aux items sont données selon une échelle à 5 points de type Likert allant de " Totalement en désaccord " à " Totalement en accord ". Dans la présente recherche, les coefficients de cohérence interne étaient de .83 pour le trait névrotisme, .73 pour l'extraversion, .69 pour l'ouverture à l'expérience, .64 pour la sociabilité et .77 pour le trait consciencieux.

Résultats

Les résultats seront présentés en deux sections. La première fait état des corrélations simples entre les variables à l'étude. La seconde présente les deux régressions multiples hiérarchiques effectuées pour vérifier le rôle modérateur des cinq traits de personnalité, l'une utilisant en premier lieu l'index de motivation autodéterminée et l'autre, l'attitude face aux changements comme variables dépendantes. Pour chaque régression, les cinq traits de personnalité et la perception de justice organisationnelle sont entrées en bloc dans l'équation, ce qui permet de comparer la contribution relative de chacune des variables à la prédiction des variables dépendantes. Ensuite, les interactions entre la perception de justice organisationnelle et les cinq traits de personnalité sont entrées en bloc dans l'équation. Les interactions significatives sont interprétées selon la méthode d'Aiken et West (1991).

Analyses préliminaires.

Le Tableau 1 présente les corrélations entre les variables. Les corrélations entre les cinq traits de personnalité sont de faibles à moyennes, ce qui est comparable aux résultats obtenus dans des recherches antérieures (Costa & McCrae, 1989 ; O'Brien & DeLongis, 1996). De façon générale, le névrotisme corrèle négativement avec les autres traits de personnalité, alors que ces derniers corrèlent positivement entre eux. Tel qu'attendu, la perception de justice organisationnelle est positivement reliée à l'extraversion ($r=.10$, $p<.01$), à l'ouverture à l'expérience ($r=.10$, $p<.01$) et à la sociabilité ($r=.11$, $p<.01$). La perception de justice est négativement corrélée au névrotisme ($r=-.11$, $p<.01$). Par ailleurs, la perception de justice organisationnelle est positivement associée à la

motivation autodéterminée ($r=.32, p<.001$), à l'attitude favorable face aux changements ($r=.28, p<.01$).

Analyses de régressions hiérarchiques

La première régression vérifie si les cinq traits de personnalité, la perception de justice organisationnelle, et les interactions entre ces variables prédisent significativement la motivation au travail. Cette analyse démontre que le névrotisme ($\beta=-.25, p<.001$), l'extraversion ($\beta=.21, p<.001$), l'ouverture à l'expérience ($\beta=.08, p<.05$), la sociabilité ($\beta=.03, ns$), la propension à être consciencieux ($\beta=.00, ns$) et la perception de justice organisationnelle ($\beta=.26, p<.001$) permettent d'expliquer 28% de la variance de la motivation au travail (Tableau 2). Puis, les interactions entre la perception de justice organisationnelle et les cinq traits de personnalité sont entrées dans l'équation de régression. Afin de vérifier si les interactions permettent d'expliquer un pourcentage significatif de la variance de la motivation au travail, un ratio F incrémentiel a été calculé (incremental F ratio ; Tabachnik & Fidell, 1996, p. 162). Ce calcul permet de vérifier s'il existe une différence significative entre le pourcentage de variance expliqué par la personnalité et la perception de justice et celui expliqué par les interactions entre ces variables. Les résultats révèlent que l'entrée des interactions contribue à expliquer 1% supplémentaire de la variance de la motivation ($F_{inc}(4, 691) = 3.15, p<.05$). Bien qu'une augmentation de l'ordre de 1 % puisse sembler faible, il est à noter que des recherches antérieures ont obtenu des résultats concordants. En effet, Chaplin (1991) rapporte, dans sa revue de littérature sur les effets de modération dans trois domaines de la psychologie, qu'en général, les effets d'interaction augmentent d'environ 1 % la variance de la variable

dépendante. La taille des effets de modération obtenus dans la présente recherche est donc similaire aux études utilisant des variables modératrices.

Les interactions entre la perception de justice et le névrotisme ainsi qu'entre la perception de justice et la propension à être consciencieux contribuent à cette augmentation du pourcentage de variance expliqué. Afin d'interpréter ces effets d'interactions impliquant des variables continues, les pentes pour les niveaux faible (-1 é.-t.), moyen (0 é.-t.) et élevé (+1 é.-t.) des variables modératrices ont été calculées, en l'occurrence les traits de névrotisme et de propension à être consciencieux (Aiken & West, 1991). Tel qu'attendu, la perception de justice organisationnelle a un impact plus important sur la motivation au travail des employés dont le trait de névrotisme est élevé ($\beta=.37$, $p < .001$) comparativement à ceux avec un trait névrotique moyen ($\beta=.29$, $p < .001$) et faible ($\beta=.21$, $p < .001$). Ainsi, plus un employé est névrotique, moins il est motivé de manière autodéterminée lorsqu'il perçoit que la décroissance s'opère de manière injuste. La relation entre la perception de justice organisationnelle et la motivation au travail est également modérée par la propension à être consciencieux. Cependant, la direction de cette relation est contraire aux attentes. En effet, chez les employés dont la propension à être consciencieux est élevée, la perception de justice est plus fortement liée à la motivation autodéterminée au travail ($\beta=.37$, $p < .001$) en comparaison avec ceux dont la propension à être consciencieux est moyenne ($\beta=.31$, $p < .001$) ou faible ($\beta=.26$, $p < .001$). Il en revient donc à dire que plus la propension à être consciencieux est forte, plus la perception d'injustice a un impact négatif sur la motivation au travail.

Une deuxième régression est effectuée afin d'évaluer si les cinq traits de personnalité, la perception de justice organisationnelle, et les interactions entre ces variables peuvent prédire l'attitude face aux changements dans l'organisation. Cette analyse révèle que le névrotisme ($\beta = -.21$, $p < .001$), l'extraversion ($\beta = .00$, *ns*), l'ouverture à l'expérience ($\beta = .07$, $p < .05$), la sociabilité ($\beta = -.02$, *ns*), la propension à être consciencieux ($\beta = -.11$, $p < .01$) et la perception de justice organisationnelle ($\beta = .26$, $p < .001$) permettent d'expliquer 13 % de la variance de l'attitude face aux changements (Tableau 2).

Ensuite, les interactions entre la perception de justice organisationnelle et les cinq traits de personnalité sont entrées dans l'équation de régression et augmentent de 2 % la variance de l'attitude face aux changements. Cette augmentation est attribuable aux interactions entre la perception de justice organisationnelle et la propension à être consciencieux ainsi qu'à la sociabilité. Afin d'interpréter ces deux interactions, les pentes ont été calculées pour les niveaux élevé (+1 é.-t.), moyen (0 é.-t.) et faible (-1 é.-t.) des variables modératrices (Aiken & West, 1991). Chez les individus dont le trait de sociabilité est élevé, la perception de justice organisationnelle est moins fortement associée à l'attitude face aux changements ($\beta = .19$, $p < .001$) que chez les individus moyennement ($\beta = .29$, $p < .001$) et peu sociables ($\beta = .38$, $p < .001$). Ce résultat implique que le trait de sociabilité modère la relation entre la perception de justice organisationnelle et l'attitude face aux changements. En effet, lorsqu'ils perçoivent de l'injustice dans la décroissance, les employés plus sociables ont davantage tendance à avoir une attitude positive face aux changements comparativement aux employés peu sociables. Contrairement à ce qui était attendu, la perception de justice s'avère davantage

liée à l'attitude face aux changements des survivants plus consciencieux ($\beta=.34$, $p < .001$), comparativement à ceux moyennement ($\beta=.27$, $p < .001$) et peu consciencieux ($\beta=.21$, $p < .001$). En somme, lorsque les survivants plus consciencieux perçoivent que la décroissance s'opère de manière injuste, ils ont une attitude moins favorable face aux changements dans leur organisation. Leur perception d'injustice a donc un impact plus négatif sur leur attitude face aux changements comparativement à leurs pairs moins consciencieux.

Discussion

La présente recherche visait à vérifier si les traits de la personnalité des employés peuvent modérer la relation entre leur perception de justice organisationnelle et leur motivation au travail, ainsi qu'entre leur perception de justice et leur attitude face aux changements. De nombreuses études ont utilisé la perception de justice organisationnelle afin de prédire divers comportements et attitudes des employés. Par exemple, des recherches ont démontré que la perception de justice organisationnelle influence la motivation (Tremblay et al., sous presse) et la résistance aux changements des employés (Daly & Geyer, 1994). Or, peu d'études se sont attardées à comprendre le lien entre la personnalité et la perception de justice organisationnelle (Ball et al., 1993). Par ailleurs, à notre connaissance, aucune recherche à ce jour n'a considéré le rôle joué par les cinq facteurs de personnalité de Costa et McCrae (1991) dans les réactions des survivants en contexte de décroissance organisationnelle. La présente étude permet d'affirmer que l'impact de la perception de justice organisationnelle sur la motivation au travail et la perception des changements est modéré par les traits de la personnalité des employés.

Les résultats des régressions hiérarchiques ont démontré que lorsqu'ils perçoivent de l'injustice dans les changements relatifs à la décroissance, les individus plus névrotiques ont moins tendance à être motivés de manière autodéterminée comparativement à leurs pairs moins névrotiques. Ces résultats concordent avec ceux obtenus dans d'autres études. En effet, il a été démontré que les individus avec un affect négatif élevé, caractéristique des individus névrotiques, sont davantage prédisposés à percevoir de l'injustice. Par conséquent, ils ont tendance à réagir plus négativement, entre autres en étant moins engagés dans leur travail et en ayant davantage l'intention de quitter leur emploi que les personnes avec un affect moins négatif (Ball et al., 1993).

Contrairement aux attentes, le névrotisme ne modère pas l'impact de la perception d'injustice organisationnelle sur l'attitude face aux changements ($\beta=.25$, $p=.13$). Il est possible que dans le cas échéant, le nombre de participants s'avère insuffisant pour démontrer l'effet modérateur du névrotisme. Les études utilisant des variables modératrices requièrent un grand nombre de participants (Chaplin, 1991). Par conséquent, des recherches ultérieures utilisant un plus grand nombre de participants pourraient vérifier si la relation entre la perception de justice et l'attitude face aux changements est modérée par le névrotisme.

Les résultats ont également démontré que la propension à être consciencieux modère le lien entre la perception de justice organisationnelle et la motivation au travail ainsi que celui entre la perception de justice organisationnelle et la perception des changements. Ainsi, l'employé plus consciencieux qui perçoit la décroissance comme étant injuste sera moins motivé à faire son travail qu'un employé moins consciencieux. Ce résultat est surprenant puisque des recherches antérieures ont démontré que face à une

situation stressante, les personnes consciencieuses développent des stratégies qui visent à gérer le problème. Par exemple, pour gérer une surcharge de travail, un employé consciencieux pourrait établir des priorités dans ses tâches afin de pouvoir se concentrer sur une seule tâche à la fois (Watson & Hubbard, 1996). Il était donc attendu que lorsqu'ils perçoivent de l'injustice dans la décroissance, les employés consciencieux réagiraient efficacement afin de faire face à cette injustice et demeurer positifs face aux changements. Toutefois, contrairement à nos hypothèses, il s'est avéré que la perception d'injustice a un effet plus négatif chez les employés plus consciencieux. Notamment, lorsqu'ils perçoivent de l'injustice, les employés plus consciencieux sont moins motivés de manière autodéterminée au travail et sont moins favorables aux changements comparativement aux employés moins consciencieux. Malgré tout, ces résultats concordent avec ceux de d'autres recherches. Il a en effet été démontré que les individus n'ont pas une vision absolue de ce qui constitue un traitement juste. Plutôt, ils jugent un traitement comme étant juste ou injuste en fonction de ce qu'ils ont l'impression d'avoir mérité (Heur, Blumenthal, Douglas, & Weinblatt, 1999). Compte tenu que les personnes consciencieuses sont disciplinées, travaillantes, entreprenantes et ont un grand sens de l'obligation (Costa & McCrae, 1991), il est possible qu'elle s'attendent à être traitées de façon juste, équitable et respectueuse par leur organisation. À l'inverse, les individus moins consciencieux sont décrits comme plus désorganisés, moins efficaces dans leur travail et plus négligents (McAdams, 1994). En conséquence, ils s'attendent peut-être moins à être traités de manière juste par leur organisation et sont donc moins affectés négativement lorsqu'ils perçoivent de l'injustice dans la décroissance organisationnelle. Ainsi, les employés moins consciencieux, en ayant moins d'attentes envers leur

organisation, peuvent demeurer motivés et positifs face aux changements même lorsqu'ils perçoivent de l'injustice dans la décroissance.

En dernier lieu, les résultats ont démontré que la sociabilité modère la relation entre la perception de justice et la perception des changements. Comparativement à un employé avec un trait élevé de sociabilité, le survivant dont le trait sociabilité est faible a tendance à avoir une attitude défavorable aux changements lorsqu'il perçoit son contexte de travail comme étant injuste. Selon Buss et Plomin (1984), les individus antagonistes (dont le trait de sociabilité est faible) vivent davantage de détresse en présence de stimuli émotionnels. Ainsi, face à une situation stressante, les personnes peu sociables ont tendance à réagir avec colère et hostilité alors que celles plus sociables vont plutôt demeurer calmes. En contexte de décroissance organisationnelle où les changements sont nombreux, il est donc possible que les survivants moins sociables qui perçoivent qu'ils sont traités de façon injuste par l'organisation vivent davantage de détresse que leur pairs plus sociables. Par exemple, si le départ des collègues licenciés engendre une surcharge de travail, un survivant peu sociable qui perçoit ce changement comme étant injuste serait susceptible d'être hostile et négatif face à ce changement. À l'inverse, le survivant plus sociable aurait tendance à accepter la surcharge et demeurer positif face à ce changement.

Ainsi, compte tenu de leur caractère accommodant et coopératif, les individus plus sociables ont une grande capacité à s'adapter aux changements. Cependant, il n'en va pas de même en ce qui concerne leur motivation au travail. En effet, contrairement aux attentes, le trait de sociabilité ne modère pas la relation entre la perception de justice et la motivation ($\beta = -.28$, $p = .32$). Ainsi, la motivation des employés sociables n'est pas influencée par le degré de justice organisationnelle perçue. Selon Deci et Ryan, les

employés qui sentent appartenir à leur groupe de travail et qui se sentent compris et acceptés par leur collègues sont davantage motivés de manière autodéterminée (Deci & Ryan, 1991 ; Richer, 1996 ; Tremblay et al., sous presse). Par conséquent, il est plausible de croire que la qualité des relations interpersonnelles avec l'entourage au travail influence davantage la motivation des employés sociables que leur perception de justice organisationnelle.

Contrairement aux hypothèses, les traits d'extraversion et d'ouverture à l'expérience ne modèrent pas l'effet de la perception de justice sur la motivation et l'attitude face aux changements. Il est possible que le nombre de participants à l'étude s'avère insuffisant pour démontrer ces effets de modération (Chaplin, 1991). Des études ultérieures utilisant un plus grand nombre de participants pourraient permettre de démontrer la présence de ces effets de modération. Néanmoins, il est possible d'expliquer ces résultats. En effet, ces traits de personnalité sont moins saillants en milieu de travail. Le modèle des cinq-facteurs est critiqué en raison qu'il ne tient pas compte de la dynamique de la personnalité (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997). Selon Costa et McCrae (1984), les dispositions de la personnalité sont stables dans le temps et constants dans les divers contextes et rôles sociaux. Or, le modèle des cinq-facteurs est critiqué précisément à l'effet qu'il ne considère pas que les gens peuvent agir différemment selon la situation dans laquelle ils se trouvent (Block, 1995 ; McAdams, 1992 ; Pervin, 1994). Même si de nombreuses évidences sont confirmant que les traits de personnalité sont stables chez un individu, (voir McCrae & John, 1992), il a été démontré que les situations où les gens se sentent contrôlés et obligés par les circonstances suscitent la manifestation de certains traits de leur personnalité qui ne sont pas les mêmes dans une

situation où ils se sentent à l'aise et authentiques (Sheldon et al., 1997). Par exemple, il semble que les gens sont plus consciencieux dans leur rôle d'employé, plus extravertis en amitié, et plus ouverts à l'expérience dans leurs relations romantiques (Sheldon et al. 1997). Ainsi, un employé peut être très extraverti et ouvert à l'expérience mais ces traits peuvent être moins manifestes dans son contexte de travail comparativement à ses autres domaines de vie. Dans un contexte de décroissance organisationnelle caractérisé par l'insécurité, la compétition et la surcharge de travail, les traits d'extraversion et d'ouverture à l'expérience sont peut-être moins proéminents que le névrotisme, la propension à être consciencieux et la sociabilité.

Cette recherche innove théoriquement en démontrant que la motivation et la perception des changements des employés ne sont pas seulement affectées par la perception de la justice organisationnelle, mais également par des facteurs dispositionnels qui peuvent modérer l'impact de la perception de justice organisationnelle. La majorité des études se rapportant aux réactions des survivants ont étudié cette problématique uniquement selon la justice organisationnelle (Brockner, 1988 ; Brockner & Greenberg, 1990 ; Davy et al., 1994 ; Mellor, 1992). Or, aucun chercheur, à notre connaissance, ne s'était attardé à considérer le rôle de la personnalité selon le modèle des cinq-facteurs dans les réactions des survivants suite à la décroissance organisationnelle. Cette étude vient également parfaire le modèle du syndrome du survivant de Tremblay et al. (sous presse) en démontrant que les liens entre la perception de justice et la motivation au travail ainsi qu'entre la perception de justice et la perception des changements peuvent être modérés par la personnalité. Compte tenu que la démotivation et la résistance aux changements sont des problématiques coûteuses tant au niveau humain qu'au niveau

économique, les gestionnaires devraient considérer davantage le rôle de la personnalité des survivants afin de comprendre leurs réactions face à la décroissance.

Bien que novatrice, cette étude comporte certaines limites qui méritent d'être considérées. D'abord, ces résultats ont été obtenus auprès d'une population composée strictement d'employés de la Fonction publique québécoise et ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des secteurs d'emploi. Une étude ultérieure pourrait vérifier si les résultats obtenus dans la présente recherche peuvent être reproduits dans l'ensemble des secteurs. Deuxièmement, cette étude mesurait à une seule reprise les perceptions des survivants. Une étude longitudinale permettrait de vérifier si ces résultats sont reproductibles à long terme.

En conclusion, la présente étude a permis de démontrer que certains traits de personnalité du modèle des cinq-facteurs de Costa et McCrae (1991) modèrent l'impact de la perception d'injustice organisationnelle sur la motivation au travail des employés et leur perception des changements. Cependant, des recherches futures sont nécessaires afin de vérifier si les résultats obtenus dans notre étude sont reproductibles ainsi que pour expliquer empiriquement pourquoi certains traits de personnalité ne modèrent pas l'impact de la perception de justice organisationnelle tel qu'attendu.

Tableau 1. Corrélations entre les variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
(1) Extraversion	-							
(2) Névrotisme	-.41***	-						
(3) Ouverture à l'expérience	.20***	-.09*	-					
(4) Sociabilité	.32***	-.36***	.06	-				
(5) Consciencieux	.29***	-.26***	-.00	.30***	-			
(6) Justice organisationnelle	.10**	-.11**	.10**	.11**	.02	-		
(7) Motivation au travail	.37***	-.39***	.17***	.21***	.16***	.32***	-	
(8) Perception des changements	.10**	-.22***	.12***	.06	-.06	.28***	.37***	-

Note : * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tableau 2. Résumé des régressions multiples hiérarchiques des interactions entre la perception de justice organisationnelle et de la personnalité sur la motivation au travail et la perception des changements

	Motivation	Perception des changements
Step 1.		
Personnalité		
Névrotisme	-.25***	-.21***
Extraversion	.21***	.00
Ouverture	.08*	.07*
Sociabilité	.03	-.02
Consciencieux	.00	-.11**
Justice	.26***	.26***
R ²	.28***	.13***
Step 2.		
Névrotisme*Justice	.33*	.25
Extraversion*Justice	-.05	.46
Ouverture*Justice	.18	-.03
Sociabilité*Justice	-.28	-.85**
Consciencieux*Justice	.74**	.65*
R ²	.29***	.15***

Note. Les coefficients de régression bétas sont standardisés

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Conclusion

Cette dernière section du présent mémoire résume les résultats obtenus dans l'étude et fait le point sur leurs implications théoriques et pratiques. Ensuite, certaines limites méthodologiques inhérentes à l'étude ainsi que des avenues de recherches futures sont présentées.

La présente recherche visait à vérifier si les traits de la personnalité des travailleurs peuvent modérer la relation entre leur perception de justice organisationnelle et leur motivation au travail, ainsi qu'entre leur perception de justice et leur attitude face aux changements. De nombreuses études ont utilisé la perception de justice organisationnelle afin de prédire divers comportements et attitudes des employés. Par exemple, des recherches ont démontré que la perception de justice organisationnelle influence la motivation (Tremblay et al., sous presse) et la résistance aux changements des employés (Daly & Geyer, 1994). Or, peu d'études se sont attardées à comprendre le lien entre la personnalité et la perception de justice organisationnelle (Ball et al., 1996). Par ailleurs, à notre connaissance, aucune recherche à ce jour n'a considéré le rôle joué par les cinq facteurs de personnalité de Costa et McCrae (1991) dans les réactions des survivants en contexte de décroissance organisationnelle. La présente étude permet d'affirmer que l'impact de la perception de justice organisationnelle sur la motivation au travail et la perception des changements est modéré par les traits de la personnalité des employés.

Les résultats des régressions hiérarchiques ont démontré que plus un employé est névrotique ou plus sa propension à être consciencieux est grande, moins il a tendance à

être motivé au travail lorsqu'il perçoit de l'injustice dans son organisation. À l'inverse, la perception d'un contexte de travail injuste a un impact moins négatif sur la motivation au travail d'un employé peu névrotique ou peu consciencieux. Les résultats ont par ailleurs démontré que la sociabilité et la propension à être consciencieux modèrent la relation entre la perception de justice et l'attitude face aux changements. Comparativement à un employé avec un trait élevé de sociabilité, le survivant dont le trait sociabilité est faible a tendance à être plus négatif face aux changements lorsqu'il perçoit son contexte de travail comme étant injuste. Quant à l'employé plus consciencieux, il a davantage tendance à adopter une attitude négative face aux changements lorsqu'il perçoit de l'injustice comparativement à l'employé moins consciencieux qui lui, conserve une attitude positive face aux changements même s'il perçoit de l'injustice dans son organisation.

Cette recherche innove théoriquement en démontrant que la motivation et la perception des changements des employés ne sont pas affectées seulement par la perception de la justice organisationnelle, mais également par des facteurs dispositionnels qui peuvent modérer l'impact de la perception de justice organisationnelle. Elle vient également parfaire le modèle du syndrome du survivant de Tremblay et al. (sous presse) en démontrant que les liens entre la perception de justice et la motivation au travail ainsi qu'entre la perception de justice et la perception des changements peuvent être modérés par la personnalité. Compte tenu que la démotivation et la résistance aux changements sont des problématiques coûteuses tant au niveau humain qu'au niveau économique, les gestionnaires doivent non seulement considérer l'importance de la perception de justice organisationnelle lorsqu'ils implantent des changements, mais il doivent également tenir

compte de la personnalité des survivants afin de comprendre leurs réactions face à la décroissance.

D'un point de vue pratique, puisqu'en contexte de décroissance organisationnelle, les employés qui perçoivent qu'ils sont traités équitablement sont plus motivés au travail et plus positifs face aux changements, il importe que les gestionnaires favorisent les initiatives des employés, les incitent à prendre part aux décisions et les informent clairement des changements qui s'opèrent dans l'organisation et de ceux qui restent à venir. Par ailleurs, les résultats de la présente étude impliquent qu'en période de changements, certains employés réagissent plus négativement que d'autres lorsqu'ils perçoivent qu'ils sont traités injustement. Conséquemment, les gestionnaires devraient miser davantage sur une approche personnalisée lors de l'implantation de changements et dans leur gestion, plutôt que de tenter d'intervenir de manière uniforme et standardisée pour tous les employés. Ainsi, les organisations qui favorisent la perception de justice organisationnelle des employés tout en tenant compte de leur personnalité dans leurs interventions risquent de diminuer l'occurrence des problèmes de stress, d'anxiété et de dépression des employés.

Bien que novatrice, cette étude comporte certains limites qui méritent d'être considérées. D'abord, ces résultats ont été obtenus auprès d'une population composée strictement d'employés de la Fonction publique québécoise et ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des secteurs d'emploi. Une étude ultérieure pourrait vérifier si les résultats obtenus dans la présente recherche peuvent être reproduits dans l'ensemble des secteurs. Deuxièmement, cette étude mesurait à une seule reprise les perceptions des

survivants. Une étude longitudinale permettrait de vérifier si ces résultats sont reproductibles à long terme. En dernier lieu, des recherches ultérieures devraient tenter d'inventorier précisément les manifestations de résistance aux changements engendrés par la décroissance organisationnelle et de développer un outil permettant de les mesurer. Dans le cadre de la présente étude, l'attitude face aux changements était mesurée compte tenu qu'il s'avérait difficile de mesurer les divers comportements reflétant la résistance aux changements. Par conséquent, il serait intéressant qu'une échelle mesurant spécifiquement les divers comportements et attitudes illustrant la résistance aux changements des employés soit validée et normalisée en contexte organisationnel. Une telle mesure permettrait de mieux orienter les interventions des gestionnaires et ainsi de mieux prévenir les conséquences négatives associées aux attitudes et comportements des employés résistants aux changements.

Notes

¹ Dans le cadre du présent mémoire, nous ne mesurons pas la motivation extrinsèque par régulation intégrée.

Références

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). Multiple regression : Testing and interpreting interaction. Newbury Park, CA : Sage.
- Allport, G.W., & Odbert, H.S. (1936). Trait-names : A psycholexical study. Psychological Monographs, 47 (211).
- Amirkhan, J. H., Risinger, R.T., & Swickert, R.J. (1995). Extraversion : A " hidden " personality factor in coping ? Journal of Personality, 63, 189-212.
- Angleitner, A., Ostendorf, F., & John, O.P. (1990). Towards a taxonomy of personality descriptors in German : A psycho-lexical study. European Journal of Personality, 4.
- Ball, G.A., Trevino, L.K. et Sims, H.P. (1993). Justice and organizational punishment : Attitudinal outcomes of disciplinary events. Social Justice Research, 6, 39-64.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. (1986). Interactional justice : Communications criteria of fairness. In R.J. Lewicki, M. Bazerman, & B. Sheppard (Eds.), Research on negotiation in organizations (pp. 43-55). Greenwich, CT : JAI Press.
- Blais, M.R., Heiss, U., Bourbonnais, J., Saintonge, J., & Riddle, A. (1995). Mens sana ad corpus sanum : Un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail. Santé Mentale au Québec, 20, 139-162.
- Blais, M.R., Lachance, L., Brière, N.M., Riddle, A.S., & Vallerand, R.J. (1993). L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais. Revue Québécoise de Psychologie, 14, 185-215.

Blais, M.R., Lacombe, D., Vallerand, R.J. & Pelletier, L.G. (1990). Motivation en contexte de travail : Nature, déterminants et conséquences. Manuscrit inédit, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.

Blais, M.R., Vallerand, R.J., & Lachance, L. (1990). Construction et validation de l'échelle des perceptions d'autodétermination dans les domaines de vie (ÉPADV). Manuscrit inédit, Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.

Block, J. (1995). A contrarian view of the five-factor approach to personality description. Psychology Bulletin, 117, 187-215.

Brislin, R.W., Lonnen, W.J., & Thorndike, R.M. (1973). Cross-cultural research methods. New York : John Wiley & Sons.

Brockner, J. (1983). Low self-esteem and behavioral plasticity : Some implications. In L. Wheeler & P.R. Shaver (Eds.), Review of personality and social psychology, 4, (237-271). Beverly Hills, CA : Sage.

Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors : Research, theory, and practice. Research in Organizational Behavior, 10, 213-255.

Brockner, J., Davy, J., & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt : Motivational, affective, and attitudinal consequences. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36, 229-244.

Brockner, J., & Greenberg, J. (1990). The impact of layoffs on survivors : An organizational perspective. In J. Carroll (Ed.). Applied social psychology and organizational settings (pp. 45-75). Hillsdale, NJ : Erlbaum.

- Brockner, J., Grover, S., O'Malley, M.N., Reed, T.F., & Glynn, M.A. (1993). Threat of future layoffs, self-esteem, and survivors' reactions : Evidence from the laboratory and the field. Strategic Management Journal, 14, 153-166.
- Brockner, J., Grover, S.L., Reed, T., DeWitt, & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs : We get by with a little help from our friends. Administrative Science Quarterly, 32, 526-541.
- Brockner, J., & Lee, R.J. (1995). Career development in downsizing organizations : A self-affirmation analysis. In M. London (Ed.) Employees, careers, and job creation : Developing growth-oriented human resource strategies and programs. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., & Martin, C.L. (1995). Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions job layoffs. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63, 59-68.
- Buss, A., & Plomin, R. (1984). Temperament : Early developing personality traits. Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Cameron, K.S., Freeman, S.J., & Mishra, A. (1991). Best practices in white-collar downsizing : Managing contractictions. Academy of Management Executive, 5, 57-73.
- Cattell, R.B. (1945). The principal trait clusters for describing personality. Psychological Bulletin, 42, 129-161.
- Cattell, R.B. (1946). The description and measurement of personality. Yonkers-on-Hudson, New York : World Book.
- Cattell, R.B. (1965). The scientific analysis of personality. Baltimore, MD : Penguin.

Chaplin, W.F. (1991). The next generation of moderator research in personality psychology. Journal of Personality, *59*, 143-178.

Church, A.T., & Katigbak, M.S. (1989). Internal, external, and self-report structure of personality in a non-Western culture : An investigation of cross-language and cross-cultural generalizability. Journal of Personality and Social Psychology, *52*, 857-872.

Clark, L.A., & Watson, D. (1991) Tripartite model of anxiety and depression : Psychometric evidence and taxonomic implications. Journal of Abnormal Psychology, *100*, 316-336.

Clark, L.A., Watson, D., & Mineka, S. (1994). Temperament, personality, and the mood and anxiety disorders. Journal of Abnormal Psychology, *103*, 103-116.

Conseil du trésor (1997). Message du président du Conseil du trésor. Budget de dépenses 1997-1998, vol. II, chap.8. Québec : Conseil du trésor.

Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1990). Personality : Another " hidden factor " in stress research. Psychological Inquiry, *1*, 22-24.

Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1989). The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement. Odessa, FL : Psychological Assessment Ressources.

Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1991). NEO PI-FFI Manual supplement for use with NEO-Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory, Odessa, FL : Psychological Assessment Resources Inc.

Costa, P.T., Jr., McCrae, R.R., & Dembroski, T.M. (1989). Agreeableness versus antagonism : Explication of a potential risk factor for CHD. In A. Siegman & T.M. Dembroski (Eds.), In search of coronary-prones behavior : 41-63. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Daly, J.P., & Geyer, P.D. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change : employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. Journal of Organizational Behavior, *15*, 623-638.

David, J.P., & Suls, J. (1999). Coping efforts in daily life : Role of Big Five traits and problem appraisals. Journal of Personality, *67*, 266-293.

Davy, J.A., Kinicki, A.J., & Scheck, C.L. (1991). Developing and testing a model of survivor responses to layoffs. Journal of Vocational Behavior, *38*, 302-317.

deCharms, R.C. (1968). Personal Causation : The internal affective determinants of behavior. New York : Academic Press.

Deci, E.L. (1975). Intrinsic Motivation. New York : Plenum Press.

Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. Journal of Applied Psychology, *74*, 580-590.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York : Plenum Press.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self : integration in personality. In R. Diensbier (Ed.), Nebraska symposium on motivation : Vol. 38. Perspectives on motivation (pp. 237-288). Lincoln, NE : University of Nebraska Press.

DeRaad, B., Mulder, E., Kloosterman, K., & Hofstee, W.K. (1988). Personality descriptive verbs. European Journal of Personality, *2*, 81-96.

Dolan, S.L. & Lamoureux, G. (1990). Initiation à la Psychologie du Travail. Gaétan Morin : Boucherville, 386-419.

Fiske, D.W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. Journal of Abnormal and Social Psychology, *44*, 329-344.

Fitzgerald, E.T. (1966). Measurement of openness to experience : A study of regression in the service of the ego. Journal of Personality and Social Psychology, 4, 655-663..

Gagné, M. (1996). Les attitudes et comportements au travail. Manuscrit inédit, Université McGill, Montréal, Québec, Canada.

Goldberg, L.R. (1990). An alternative « description of personality » : The Big-Five factor structure. Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.

Graziano, W.G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness : A dimension of personality. In R.Hogan, J.A. Johnson, & S.R. Briggs (Eds.). Handbook of personality psychology : 795-825. New York : Academic Press.

Graziano, W.G., & Ward, D. (1992). Probing the Big Five in adolescence : Personality and adjustment during a developmental transition. Journal of Personality, 60, 425-439.

Grolnick, W.S., & Ryan, R.M. (1987). Parent styles associated with children's self-regulation and competence in school. Journal of Educational Psychology, 81, 143-154.

Heur, L., Blumenthal, E., Douglas, A., & Weinblatt, T. (1999). A deservingness approach to respect as a relationally based fairness judgment. Personality and Social Psychology Bulletin, 25, 1279-1292.

Hodson, R. (1991). The active worker : Compliance and autonomy at the workplace. Journal of Contemporary Ethnography, 20, 47-78.

Kets de Vries, M.F.R., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. Human Relations, 50, 11-50.

Krantz, J. (1985). Group process under conditions of organizational decline. The Journal of applied Behavioral Science, 21, 1-17.

John, O.P. (1990). The « Big Five » factor taxonomy : Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In L. Pervin (Ed.), Handbook of personality theory and research (pp. 66-100). New York : Guilford Press.

Latham, G.P.O., Winters, D.C., & Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation : A mediator study. Journal of Organizational Behavior, 15, 49-64.

Leduc, G. (1997, 6 mars). Non : Les employés de l'état rejettent la proposition gouvernementale. Le Soleil, pp. A1-A2.

Mack, D.A., Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1998). The stress of organisational change : A dynamic process model. Applied Psychology : An International Review, 47, 219-232.

Maillet, L. (1993). Psychologie et organisation : L'individu dans son milieu de travail (2^e éd.). Ottawa : Études vivantes.

McAdams, D.P. (1992). The five-factor model in personality : A critical appraisal. Journal of Personality, 60, 329-361.

McAdams, D.P. (1994). The Person : An Introduction to Personality Psychology (2nd ed.). Orlando: Hartcourt Brace & Company.

McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1984). Personality is transcontextual : A reply to Veroff. Personality and Social Psychology Bulletin, 10, 175-179.

McCrae, R.R. & Costa, P.T., Jr. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. Journal of Personality, 54, 385-405.

McCrae, R.R. & Costa, P.T., Jr. (1987). Validation of a five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52, 81-90.

McCrae, R.R., & Costa, P.T. (1990). Personality in adulthood. New York : Guilford Press.

McCrae, R.R., & Costa, P.T., Jr. (1991). Adding *Liebe und Arbeit* : The full five-factor model and well-being. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 227-232.

McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. Journal of Personality, 60, 175-215.

Mellor, S. (1992). The influence of layoff severity on postlayoff union commitment among survivors : The moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account. Personnel Psychology, 45, 579-600.

Mikula, G., Scherer, K.R., & Athenstaedt, U. (1998). The role of injustice in the elicitation of differential emotional reactions. Personality and Social Psychology Bulletin, 24, 769-783.

Mossholder, K.W., Bedeian, A.G., & Armenakis, A.A. (1982). Group process-work outcome relationships : A note on the moderating impact of self-esteem. Academy of Management Journal, 25, 575-585.

Noer, D.M. (1993). Healing the wounds, overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organizations. San Fransico, CA : Jossey-Bass.

Norman, W.T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes : Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. Journal of Abnormal and Social Psychology, 66, 574-583.

O'Brien, T.S., & DeLongis, A. (1996). The interactional context of problem-emotion-, and relationship-focused coping : The role of the Big Five personality factors. Journal of Personality, *64*, 777-813.

Okun, M. & Finch, J.F. (1998). The Big Five personality dimensions and the process of institutional departure. Contemporary Educational Psychology, *23*, 233-256.

Organ, D.W. (1988). Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome. Lexington, MA : Lexington Books.

Pelletier, L.G. & Vallerand, R.J. (1996). Supervisors' beliefs and subordinates intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis. Journal of Personality and Social Psychology, *71*, 331-340.

Pervin, L.A. (1994). A critical analysis of current trait theory. Psychological Inquiry, *5*, 103-113.

Richer, S.F. (1996). Le sentiment d'appartenance aux collègues de travail : un déterminant de la motivation au travail. Thèse de doctorat non publiée. Université du Québec à Montréal, Montréal, Québec, Canada.

Ryan, R.M., & Connell, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization : Examining reasons for acting in two domains. Journal of Personality and Social Psychology, *57*, 749-761.

Sabourin, S., & Lussier, Y. (1991). Traduction française de l'inventaire de personnalité NEO-FFI. Document inédit, Université Laval, Québec, Québec, Canada.

Sagie, A. & Koslowsky, M. (1996). Decision type, organisational control, and acceptance of change : An integrative approach to participative decision making. Applied Psychology : An International Review, *45*, 85-92.

Senécal, C., Guay, F., & Vallerand, R.J. (sous presse). Antecedents and outcomes of work-family conflict. Personality and Social Psychology Bulletin.

Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L.J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self : Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 71, 1380-1393.

Skarlicki, D.P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. Academy of Management Journal, 42, 101-108.

Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (1989). Using Multivariate Statistics. (2^e éd.). New York: Harper & Row.

Thibaut, J. & Walker, L. (1975). Procedural justice : A psychological analysis. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Tombaugh, J.R., & White, L.O. (1990). Downsizing : An empirical assessment of survivors' perceptions in a postlayoff environment. Organization Development Journal, summer, 32-43.

Tremblay, E., Senécal, C., & Rinfret, N. (sous presse). Le syndrome du survivant dans les organisations : Une question de justice organisationnelle et de motivation. Psychologie du Travail et des Organisations.

Tupes, E.C., & Christal, R.E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. Journal of Personality, 60, 225-251.

Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. Advances in Experimental Social Psychology, 29, 271-361.

Vallerand, R.J., & Bissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior : A prospective study. Journal of Personality, 60, 599-620.

Vallerand, R.J., & O'Connor, B.P. (1989). Motivation in the elderly : A theoreticla framework and some promising findings. Canadian Psychology, 30, 538-550.

Watson, D., & Clark, L.A. (1984). Negative affectivity : The disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 96, 465-490.

Watson, D., & Hubbard, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure : Coping in the context of the five-factor model. Journal of Personality, 64, 737-774.

Whitbourne, S.K. (1986). Openness to experience, identity flexibility, and life change in adults. Journal of Personality and Social Psychology, 50, 163-168.

APPENDICE A
QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE

**VOUS ET LES CHANGEMENTS QUI S'OPÈRENT DANS VOTRE MINISTÈRE:
VOUS ÊTES-VOUS INTERROGÉS?**

Madame, Monsieur,

Nous sollicitons votre collaboration à un projet de recherche effectué conjointement par l'École Nationale d'Administration Publique et l'Université Laval.

Depuis quelque temps, votre Ministère fait face à de nombreux changements organisationnels. La présente étude a pour objet d'étudier les attitudes et comportements des travailleurs dans ce contexte de changements. Votre participation permettra de mieux comprendre ce qu'impliquent les changements organisationnels et par le fait même, d'identifier des moyens plus efficaces pour favoriser votre qualité de vie au travail. En répondant à ce questionnaire, vous pourrez vous situer quant à divers aspects de votre travail et les résultats globaux de cette enquête seront publiés dans votre journal interne. **En aucun temps, vos réponses individuelles ne seront divulguées aux gestionnaires ou autres membres du personnel de votre Ministère.**

Il est important que vous sachiez que l'objectif de ce questionnaire n'est pas d'évaluer, à partir de vos réponses, si vos attitudes et comportements au travail sont corrects ou non. Nous tenons également à vous assurer de la plus stricte confidentialité concernant vos réponses. Les données recueillies ne serviront qu'aux seules fins de la présente recherche. Pour préserver l'anonymat, nous vous demandons de ne pas inscrire vos noms et adresse sur le questionnaire proprement dit. En répondant au questionnaire vous consentez à participer à cette étude. Aussi, si vous désirez participer de nouveau en 1999 et 2000, nous vous demandons d'inscrire vos noms et adresse à l'endos de cette feuille et nous la retourner avec le questionnaire.

Lorsque vous aurez rempli le questionnaire, veuillez l'insérer dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe et la poster dès que possible. Une réponse avant le **15 DÉCEMBRE** serait très appréciée. Nous vous remercions à l'avance de votre participation. Si vous avez des questions ou commentaires, n'hésitez pas à communiquer avec nous. Il nous fera plaisir de vous répondre.

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.

Natalie Rinfret Ph.D., professeure
École Nationale d'Administration Publique

Caroline Sénécal Ph.D, professeure
École de psychologie
Université Laval
Tél: 656-2131 poste 2469 ou 8437

ATTITUDES ET COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

1 - PERSONNALITÉ



Veillez inscrire vos réponses à l'endroit indiqué dans le questionnaire. Lisez attentivement toutes les consignes avant de commencer. Le questionnaire comprend 60 énoncés. Prenez le temps de bien les lire. Pour chaque énoncé, cochez la case correspondant le mieux à votre opinion. Assurez-vous d'avoir répondu dans la bonne case.

Par exemple, si vous êtes en total désaccord ou si l'énoncé vous semble complètement faux, vous devez cocher la case TD. Veillez cocher une seule réponse pour chaque énoncé. Répondez à tous les énoncés en vous assurant de cocher dans la bonne case.

- Cochez TD Si vous êtes en total désaccord ou si l'énoncé vous semble complètement faux.
 Cochez D Si vous êtes en désaccord ou si l'énoncé vous semble plutôt faux.
 Cochez I Si vous êtes impartial(e), si vous ne pouvez vous décider ou si l'énoncé est à la fois vrai et faux.
 Cochez A Si vous êtes d'accord ou si l'énoncé vous semble plutôt vrai.
 Cochez TA Si vous êtes en total accord ou si l'énoncé vous semble complètement vrai.

- | | |
|--|---|
| 1. Je ne suis pas une personne anxieuse. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 2. J'aime être entouré(e) de beaucoup de gens. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 3. Je n'aime pas perdre mon temps à rêvasser. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 4. J'essaie d'être courtois(e) envers tous ceux que je rencontre. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 5. Je garde propres et en ordre mes effets personnels. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 6. Je me sens souvent inférieur(e) aux autres. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 7. Je ris facilement. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 8. Une fois que j'ai trouvé la bonne façon de faire quelque chose, je la conserve. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 9. Je me dispute souvent avec les membres de ma famille et mes collègues de travail. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 10. Je suis capable de me discipliner afin de m'acquitter de mes tâches à temps. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 11. Lorsque je vis une période intense de stress, j'ai parfois l'impression que je vais m'effondrer. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 12. Je ne me considère pas comme une personne particulièrement insouciante. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |
| 13. Je suis intrigué(e) par les formes que je trouve dans l'art et dans la nature. | <input type="radio"/> TD <input type="radio"/> D <input type="radio"/> I <input type="radio"/> A <input type="radio"/> TA |


14. Certaines personnes pensent que je suis égoïste et narcissique.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
15. Je ne suis pas une personne très minutieuse.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
16. Je me sens rarement seul(e) ou déprimé(e).	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
17. J'aime vraiment converser avec les gens.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
18. Je crois que le fait de laisser des étudiants écouter des orateurs controversés ne peut que les troubler et les induire en erreur.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
19. Je préfère coopérer avec les gens plutôt que de rivaliser avec eux.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
20. J'essaie d'accomplir consciencieusement les tâches qu'on m'assigne.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
21. Je me sens souvent tendu(e) et agité(e).	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
22. J'aime me trouver au milieu de l'action.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
23. La poésie ne me fait que peu ou pas d'effet .	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
24. J'ai tendance à manifester cynisme et scepticisme quant à la bonne foi des gens.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
25. Je me suis fixé(e) des buts précis et je travaille d'une façon ordonnée pour les atteindre.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
26. Parfois, je me sens complètement inutile.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
27. Je préfère généralement faire les choses seul(e).	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
28. Je goûte souvent des mets nouveaux et étrangers.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
29. Je crois que la plupart des gens profiteraient de moi si je les laissais faire.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
30. Je perds beaucoup de temps avant de m'installer pour travailler.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
31. Je me sens rarement craintif(ve) ou angoissé(e).	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
32. Je me sens souvent débordant(e) d'énergie.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
33. Je suis peu sensible aux ambiances que peuvent créer certains environnements.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
34. La plupart des gens que je connais m'aiment bien.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
35. Je travaille dur afin d'atteindre mes objectifs.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
36. Souvent, la façon dont me traitent les gens me met en colère.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ
37. Je suis une personne enjouée, pleine d'entrain.	Ⓣ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ Ⓛ

38. Je crois que nous devrions nous tourner vers les autorités religieuses en ce qui concerne les questions d'ordre moral.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
39. Certaines personnes me trouvent froid(e) et calculateur(trice).	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
40. Lorsque je prends un engagement, on peut toujours compter sur moi pour le respecter.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
41. Trop souvent, lorsque les choses vont mal, je me décourage et j'ai envie de tout laisser tomber.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
42. Je ne suis pas un(e) grand(e) optimiste.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
43. Parfois, lorsque je lis de la poésie ou lorsque je regarde une œuvre d'art, je sens un frisson ou une vague d'émotions me traverser.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
44. Je suis têtu(e) et déterminé(e) en ce qui a trait à mes opinions.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
45. Parfois, je ne suis pas aussi sérieux(se) et aussi digne de confiance que je devrais l'être.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
46. Je suis rarement triste ou déprimé(e).	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
47. Ma vie se déroule à une vitesse effrénée.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
48. J'ai peu d'intérêt à m'interroger sur la nature de l'humanité et de l'univers.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
49. En général, j'essaie d'être attentionné(e) et respectueux(se).	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
50. Je suis une personne productive qui mène toujours son travail à terme.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
51. Je me sens souvent incapable de m'en sortir et je voudrais que quelqu'un d'autre règle mes problèmes.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
52. Je suis une personne très active.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
53. Je démontre une très grande curiosité intellectuelle.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
54. Si je n'aime pas quelqu'un, je lui fais savoir.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
55. Il semble que je ne sois jamais capable de m'organiser.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
56. A certains moments, il m'est arrivé d'avoir honte au point de vouloir me cacher.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
57. Je préfère faire cavalier seul que de tenir le rôle de chef dans un groupe.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
58. J'aime souvent jongler avec des théories et des idées abstraites.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ
59. Si c'est nécessaire, je suis prêt(e) à manipuler les gens pour obtenir ce que je veux.	Ⓣ Ⓝ Ⓛ ⓐ Ⓣⓐ

60. Je vise la perfection dans tout ce que j'entreprends.

(TD) (D) (I) (A) (TA)

2 - VOS RELATIONS INTERPERSONNELLES EN MILIEU DE TRAVAIL

 Veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés correspond actuellement à l'importance que vous accordez à certains sentiments dans vos relations au travail.

Pas du tout important	Très peu important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5	6	7

En général, dans vos relations avec vos collègues de travail, à quel point est-il important pour vous d'être...

1. ... appuyé(e).	1	2	3	4	5	6	7
2. ... près d'eux.	1	2	3	4	5	6	7
3. ... compris(e).	1	2	3	4	5	6	7
4. ... attaché(e) à eux.	1	2	3	4	5	6	7
5. ... écouté(e).	1	2	3	4	5	6	7
6. ... lié(e) à eux.	1	2	3	4	5	6	7
7. ... estimé(e).	1	2	3	4	5	6	7
8. ... uni(e) à eux.	1	2	3	4	5	6	7
9. ... en confiance avec eux.	1	2	3	4	5	6	7
10. ... un(e) ami(e) pour eux.	1	2	3	4	5	6	7

3 - VOS BESOINS

☞ Veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés correspond actuellement à l'importance que vous accordez à certains sentiments dans vos relations au travail.

Pas du tout important	Très peu important	Un peu important	Moyennement important	Assez important	Très important	Extrêmement important
1	2	3	4	5	6	7

En général, dans votre travail, à quel point est-il important pour vous ...

1. ... de vous sentir bon(ne) dans ce que vous faites.	1	2	3	4	5	6	7
2. ...que vous vous sentiez libre de prendre les décisions se rapportant à votre travail.	1	2	3	4	5	6	7
3. ... de vous sentir efficace dans les différentes tâches de votre travail.	1	2	3	4	5	6	7
4. ...que vous ressentiez une liberté d'action à faire votre travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. ... de vous sentir aussi habile dans votre travail que les autres employé(e)s.	1	2	3	4	5	6	7
6. ...que le travail que vous faites corresponde réellement à vos choix.	1	2	3	4	5	6	7

POUR LA SUITE, RÉPONDEZ EN FONCTION DE VOS SENTIMENTS LIÉS AUX DERNIÈRES COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES

☞ *Récemment, votre Ministère a subi des compressions budgétaires et/ou des réductions de personnel. Dans le but de simplifier les échelles qui suivent, le terme coupure sera utilisé pour englober les deux situations précédentes.*

4 - IMAGE

☞ *Imaginez que vous devez présenter une image représentative de vous-même au travail. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez indiquer à quel point il vous serait facile de projeter une telle image.*

Très difficile	Difficile	Indifférent	Facile	Très facile
1	2	3	4	5

Depuis les dernières coupures ...

1. A des idées originales.	1	2	3	4	5
2. Préfère créer plutôt qu'améliorer.	1	2	3	4	5
3. Est stimulant(e).	1	2	3	4	5
4. S'ajuste en fonction de plusieurs nouvelles idées à la fois.	1	2	3	4	5
5. Est méthodique et systématique.	1	2	3	4	5
6. A des idées prolifiques.	1	2	3	4	5
7. Amène de la nouveauté aux vieux problèmes.	1	2	3	4	5
8. Prend souvent le risque de faire les choses différemment.	1	2	3	4	5
9. Aime changer les routines bien établies sans préavis.	1	2	3	4	5
10. Préfère travailler sur un seul problème à la fois.	1	2	3	4	5
11. A toujours une solution même lorsqu'il(elle) est embêté(e).	1	2	3	4	5
12. Affirme son opinion même si elle est différente de celle du groupe.	1	2	3	4	5
13. A besoin d'être stimulé(e) par de fréquents changements.	1	2	3	4	5
14. N'est pas un(e) travailleur(euse) assidu(e).	1	2	3	4	5
15. Est consistant(e).	1	2	3	4	5
16. Impose des ordres stricts sur ce qu'il(elle) contrôle.	1	2	3	4	5
17. Se conforme.	1	2	3	4	5
18. Est rapidement d'accord avec l'équipe de travail.	1	2	3	4	5
19. Ne cherche jamais à contourner ou à déroger les règlements.	1	2	3	4	5
20. N'agit jamais sans avoir l'autorisation nécessaire.	1	2	3	4	5
21. Est prudent(e) lorsqu'il(elle) transige avec l'autorité.	1	2	3	4	5

verso...

4 – IMAGE (SUITE)

Très difficile	Difficile	Indifférent	Facile	Très facile
1	2	3	4	5
22. Aime être dirigé(e) à l'aide d'instructions précises.			1 2 3 4 5	
23. Est prévisible.			1 2 3 4 5	
24. Préfère les collègues qui sont conformistes.			1 2 3 4 5	
25. Retient ses idées jusqu'à ce qu'elles soient vraiment nécessaires.			1 2 3 4 5	

5 – PERCEPTION DE L'AMBIGUITÉ

☞ *Veillez vous référer à votre situation au travail pour répondre aux énoncés suivants. Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun d'eux.*

Fortement en désaccord	En désaccord	Un peu en désaccord	Ni en accord ni en désaccord	Un peu en accord	En accord	Fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures ...

1. Je tolère mal les situations ambiguës.	1	2	3	4	5	6	7
2. Il m'est difficile d'agir lorsque je suis confronté(e) à des événements imprévus.	1	2	3	4	5	6	7
3. J'aime les moments de surprise.	1	2	3	4	5	6	7
4. Je préfère éviter de régler un problème qui doit être considéré selon divers points de vue.	1	2	3	4	5	6	7
5. Je prends plaisir à tenter de comprendre un problème complexe.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je suis attiré(e) vers les situations qui peuvent être interprétées de plusieurs manières.	1	2	3	4	5	6	7
7. Je préfère la nouveauté à la familiarité.	1	2	3	4	5	6	7
8. J'évite les situations trop compliquées que je ne peux comprendre facilement.	1	2	3	4	5	6	7
9. J'essaie d'éviter les situations ambiguës.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne pense pas qu'une situation nouvelle soit plus menaçante qu'une situation familière.	1	2	3	4	5	6	7
11. Je transige bien avec les situations imprévisibles.	1	2	3	4	5	6	7
12. Je suis tolérant(e) face aux situations ambiguës.	1	2	3	4	5	6	7
13. J'ai un peu de difficulté à m'adapter aux situations imprévues.	1	2	3	4	5	6	7
14. Il m'est difficile de faire un choix si le résultat est incertain.	1	2	3	4	5	6	7

6 - PERCEPTIONS DES CHANGEMENTS

☞ *En vous référant aux changements occasionnés par les dernières coupures, veuillez indiquer à quel point vous vous sentez concernés par chacun des énoncés.*

Pas du tout	Très peu	Un peu	Moyennement	Assez	Fortement	Très fortement
1	2	3	4	5	6	7

Depuis le début des coupures, à quel point...

1. ... voyez-vous les changements comme étant des défis stimulants pour vous ?	1	2	3	4	5	6	7
2. ... acceptez-vous les changements qui sont implantés ?	1	2	3	4	5	6	7
3. ... les changements apportés dans votre Ministère vous inquiètent-ils ?	1	2	3	4	5	6	7
4. ... les changements apportés ont changé vos façons de faire ?	1	2	3	4	5	6	7
5. ... percevez-vous que votre Ministère a changé depuis l'an dernier ?	1	2	3	4	5	6	7
6. ... trouvez-vous que les changements se produisent trop rapidement ?	1	2	3	4	5	6	7
7. ... ces changements auront un impact sur votre manière d'effectuer votre travail ?	1	2	3	4	5	6	7
8. ... les changements apportés dans votre Ministère sont radicaux ?	1	2	3	4	5	6	7
9. ... votre supérieur vous inspire confiance dans sa façon de gérer les changements ?	1	2	3	4	5	6	7
10. ... votre supérieur parvient à vous motiver dans votre travail, malgré les changements ?	1	2	3	4	5	6	7
11. ... votre supérieur défend votre position face à la direction dans tout ce que les changements impliquent ?	1	2	3	4	5	6	7

7 - PROCÉDURES

☞ *Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.*

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures...

1. On nous a donné l'opportunité d'exprimer notre point de vue par rapport aux coupures.	1	2	3	4	5	6	7
2. Les normes de notre convention collective ont été suivies pour effectuer les coupures.	1	2	3	4	5	6	7
3. On nous a clairement expliqué les raisons pour lesquelles les coupures ont été effectuées.	1	2	3	4	5	6	7

verso...

7 - PROCÉDURES (SUITE)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord						
1	2	3	4	5	6	7						
4.	Les gestionnaires ont exprimé du regret de voir partir des employé(e)s touché(e)s par les coupures.					1	2	3	4	5	6	7
5.	Lors des coupures, les gestionnaires ont écouté nos préoccupations.					1	2	3	4	5	6	7
6.	On nous a consulté avant de prendre les décisions reliées aux coupures.					1	2	3	4	5	6	7
7.	Les gestionnaires nous ont donné de l'information utile concernant les procédures qu'ils envisageaient de prendre.					1	2	3	4	5	6	7
8.	Les gestionnaires nous ont averti d'avance qu'il y aurait des coupures dans notre Ministère.					1	2	3	4	5	6	7
9.	Les gestionnaires ont été honnêtes et éthiques dans leur façon de transmettre l'information.					1	2	3	4	5	6	7
10.	Les gestionnaires se sentent concernés par nos droits.					1	2	3	4	5	6	7
11.	Les gestionnaires sont équitables envers "ceux qui restent".					1	2	3	4	5	6	7
12.	Lors des récentes coupures, tout nous a été dit, rien ne nous a été caché.					1	2	3	4	5	6	7
13.	Les gestionnaires nous tiennent au courant des changements à venir dans notre Ministère.					1	2	3	4	5	6	7
14.	Les gestionnaires ont aidé ceux(elles) qui ont perdu leur emploi à se trouver du travail, au Ministère ou ailleurs.					1	2	3	4	5	6	7
15.	Les coupures ont été effectuées en fonction du sexe ou de la nationalité des employé(e)s.					1	2	3	4	5	6	7

8 - PERCEPTIONS AU TRAVAIL

 Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord					
1	2	3	4	5	6	7					

Depuis les dernières coupures...

1.	Le travail que je fais est significatif.					1	2	3	4	5	6	7
2.	J'ai confiance en mes habiletés d'effectuer mon travail.					1	2	3	4	5	6	7
3.	J'ai un degré considérable d'autonomie pour déterminer comment effectuer mon travail.					1	2	3	4	5	6	7

8 - PERCEPTIONS AU TRAVAIL (SUITE)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7
4. J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe dans mon équipe.	1	2	3	4	5	6 7
5. Le travail que je fais est très important pour moi.	1	2	3	4	5	6 7
6. J'ai des opportunités considérables d'indépendance et de liberté sur la manière d'effectuer mon travail.	1	2	3	4	5	6 7
7. Mon impact sur ce qui se passe dans mon équipe est grand.	1	2	3	4	5	6 7
8. Je peux décider par moi-même comment effectuer mon travail.	1	2	3	4	5	6 7
9. Je suis assuré(e) de ma capacité d'effectuer mon travail.	1	2	3	4	5	6 7
10. J'ai une influence significative sur ce qui se passe dans mon équipe.	1	2	3	4	5	6 7
11. Mes activités de travail sont personnellement significatives pour moi.	1	2	3	4	5	6 7
12. J'ai maîtrisé les habiletés nécessaires pour mon travail.	1	2	3	4	5	6 7

9 - VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT



Veillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés correspond aux agissements de votre supérieur immédiat, depuis le début des coupures.

Pas du tout	Très peu	Un peu	Moyennement	Assez	Fortement	Très fortement
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les coupures, mon supérieur immédiat . . .

1. ... m'impose des objectifs de rendement sans me consulter.	1	2	3	4	5	6 7
2. ... me donne tout le temps dont j'ai besoin sans me presser.	1	2	3	4	5	6 7
3. ... me donne des commentaires constructifs à l'égard de mon travail et m'aide à mieux le réaliser.	1	2	3	4	5	6 7
4. ... me dit ce qu'il(elle) apprécie de mon travail.	1	2	3	4	5	6 7
5. ... m'impose, de façon subtile ou non, une façon de travailler, de structurer mon temps et mes tâches.	1	2	3	4	5	6 7
6. ... m'évite.	1	2	3	4	5	6 7
7. ... me consulte et considère sérieusement mes opinions dans des prises de décision qui ont un impact sur certains aspects de mon travail.	1	2	3	4	5	6 7
8. ... s'efforce de m'aider si j'en ai besoin.	1	2	3	4	5	6 7

9 - VOTRE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (SUITE)

Pas du tout	Très peu	Un peu	Moyennement	Assez	Fortement	Très fortement					
1	2	3	4	5	6	7					
9. ... me pousse à en faire trop.					1	2	3	4	5	6	7
10. ... souligne mes forces par ses évaluations.					1	2	3	4	5	6	7
11. ... est disponible quand j'ai besoin de lui(d'elle).					1	2	3	4	5	6	7
12. ... respecte mes choix en ce qui a trait aux différents aspects de mes tâches.					1	2	3	4	5	6	7
13. ... est indifférent(e) à mon égard.					1	2	3	4	5	6	7
14. ... respecte mes points de vue même s'ils sont différents des siens.					1	2	3	4	5	6	7
15. ... me laisse faire ce que je veux dans mon travail sans jamais vérifier.					1	2	3	4	5	6	7

10 - VOS SENTIMENTS VIS-À-VIS DE VOS COLLÈGUES DE TRAVAIL

Voici une liste d'énoncés portant sur ce que vous pouvez ressentir vis-à-vis de vos collègues de travail. Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun de ces énoncés.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures, dans mes relations avec mes collègues de travail, je me sens...

1. ... appuyé(e).					1	2	3	4	5	6	7
2. ... près d'eux.					1	2	3	4	5	6	7
3. ... compris(e).					1	2	3	4	5	6	7
4. ... attaché(e) à eux.					1	2	3	4	5	6	7
5. ... écouté(e).					1	2	3	4	5	6	7
6. ... lié(e) à eux.					1	2	3	4	5	6	7
7. ... estimé(e).					1	2	3	4	5	6	7
8. ... uni(e) à eux.					1	2	3	4	5	6	7
9. ... en confiance avec eux.					1	2	3	4	5	6	7
10. ... un(e) ami(e) pour eux.					1	2	3	4	5	6	7

11 - ATTITUDES FACE À VOTRE TRAVAIL



Veillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures...

POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?

1. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	1	2	3	4	5	6	7
2. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants tout en respectant les autres aspects de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
7. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
8. Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
9. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées.	1	2	3	4	5	6	7
11. Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce que je tiens absolument à être très bon(ne) dans ce travail, sinon je serais déçu(e).	1	2	3	4	5	6	7
14. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	1	2	3	4	5	6	7
17. Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
18. Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pour le salaire.	1	2	3	4	5	6	7

verso...

11 - ATTITUDES FACE À VOTRE TRAVAIL (SUITE)

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord.	
1	2	3	4	5	6	7	
20. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je ne le sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
22. Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
23. Parce que cela me permet de faire de l'argent.	1	2	3	4	5	6	7
24. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon j'aurai honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
25. Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	1	2	3	4	5	6	7
26. Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	1	2	3	4	5	6	7
27. Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
28. Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
29. Parce que je veux être un(e) " gagnant(e) " dans la vie.	1	2	3	4	5	6	7
30. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
31. Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif dans ma façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7

12 - RÉACTIONS FACE À LA REQUÊTE D'UN GESTIONNAIRE

 Veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés suivants décrit votre réaction face à une requête de votre gestionnaire.

Pas du tout	Un peu	Moyennement	Assez	Complètement
1	2	3	4	5

Depuis les dernières coupures, il m'arrive de...

1. ... refuser d'exécuter la requête du gestionnaire.	1	2	3	4	5
2. ... persuader le(la) gestionnaire de retirer sa requête.	1	2	3	4	5
3. ... trouver des excuses pour éviter d'exécuter la requête du gestionnaire.	1	2	3	4	5
4. ... demander à d'autres personnes d'intervenir.	1	2	3	4	5
5. ... remettre à plus tard l'exécution de la requête du gestionnaire.	1	2	3	4	5
6. ... prétendre me plier à la requête du gestionnaire.	1	2	3	4	5

12 - MILIEU DE TRAVAIL

 Veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec les énoncés suivants.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures...

1. Ce que ce Ministère représente est important pour moi.	1	2	3	4	5	6	7
2. Je parle de ce Ministère en termes élogieux en disant que c'est un bon Ministère pour lequel travailler.	1	2	3	4	5	6	7
3. L'effort que je déploie dans mon travail est directement lié aux récompenses que j'obtiens.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pour être récompensé(e) ici, il est nécessaire d'exprimer la bonne attitude.	1	2	3	4	5	6	7
5. Mes vues personnelles à propos de ce Ministère sont différentes de celles que j'exprime publiquement.	1	2	3	4	5	6	7
6. Mon attachement à ce Ministère est principalement fondé sur la similitude entre mes valeurs et celles qu'il véhicule.	1	2	3	4	5	6	7
7. À moins d'être récompensé(e), je ne vois aucune raison de fournir des efforts supplémentaires pour ce Ministère.	1	2	3	4	5	6	7
8. Je suis fier(fière) de dire que je fais partie de ce Ministère.	1	2	3	4	5	6	7

13 - SATISFACTION ENVERS MON TRAVAIL

 Veuillez indiquer votre degré d'accord avec chacun des énoncés suivants.

Pas du tout en accord	Très peu en accord	Un peu en accord	Moyennement en accord	Assez en accord	Fortement en accord	Très fortement en accord
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures...

1. En général, mon travail correspond de près à mes idéaux.	1	2	3	4	5	6	7
2. Mes conditions de travail sont excellentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je suis satisfait(e) de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
4. Jusqu'à maintenant, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais de mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si je pouvais changer quoi que ce soit à mon travail, je n'y changerais presque rien.	1	2	3	4	5	6	7

verso...

14 - SÉCURITÉ D'EMPLOI

☞ *En pensant au futur, quelle est la probabilité que chacun des événements suivants surviennent.*

	Très peu probable	Peu probable	Incertain	Probable	Très probable			
	1	2	3	4	5			
1. Être rétrogradé(e) à l'intérieur du même Ministère.				1	2	3	4	5
2. Perdre votre emploi temporairement ou de façon permanente.				1	2	3	4	5
3. Réaliser que l'avenir de votre direction ou service est incertain.				1	2	3	4	5
4. Être forcé(e) d'accepter la retraite anticipée.				1	2	3	4	5

17 - LES IMPACTS DE VOTRE TRAVAIL

☞ *Veillez indiquer à quelle fréquence vous vous êtes senti(e) de cette façon ou vous avez agi de cette manière, depuis les dernières coupures.*

	Jamais	De temps en temps	Assez souvent	Très souvent			
	1	2	3	4			
1. Je me sens émotionnellement vidé(e) par mon travail.				1	2	3	4
2. Je me sens épuisé(e) à la fin de ma journée de travail.				1	2	3	4
3. Je me sens frustré(e) par mon travail.				1	2	3	4
4. Je sens que je travaille trop fort dans mon emploi.				1	2	3	4
5. Travailler en contact direct avec les gens m'apporte un trop grand stress.				1	2	3	4
6. Je sens que je suis au bout de mon rouleau.				1	2	3	4
7. Je me sens triste.				1	2	3	4
8. Je me sens agité(e) ou nerveux(se) à cause de mon travail.				1	2	3	4
9. Les problèmes associés à mon travail me gardent éveillé(e) la nuit.				1	2	3	4
10. Je me sens nerveux(se) avant d'assister à une réunion de ma direction ou service.				1	2	3	4
11. Parfois, je me sens tout faible.				1	2	3	4
12. Mon travail a tendance à affecter directement ma santé.				1	2	3	4
13. Si j'avais un travail différent, ma santé s'améliorerait probablement.				1	2	3	4
14. À la maison, je pense souvent à mon travail.				1	2	3	4
15. J'ai de la difficulté à me concentrer.				1	2	3	4
16. Je me sens désespéré(e) en pensant à l'avenir.				1	2	3	4
17. Je me sens seul(e).				1	2	3	4
18. Je me sens découragé(e) ou j'ai les " bleus ".				1	2	3	4
19. Je m'ennuie et je manque d'intérêt.				1	2	3	4
20. J'ai de la difficulté à prendre des décisions.				1	2	3	4
21. Au travail, j'ai souvent envie de pleurer dû à l'impuissance.				1	2	3	4

18 - SENTIMENTS VÉCUS AU TRAVAIL

☞ Veuillez indiquer dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à ce que vous vivez dans votre milieu de travail.

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

Depuis les dernières coupures...

1. ... je me sens coupable de voir des employé(e)s pratiquement forcé(e)s ou fortement incité(e)s à quitter leur emploi.	1	2	3	4	5	6	7
2. ... je me sens coupable de garder mon emploi alors que d'autres qui l'ont perdu en auraient plus besoin que moi.	1	2	3	4	5	6	7
3. ... je pense quitter mon emploi.	1	2	3	4	5	6	7
4. ... j'éprouve une certaine rancune face aux gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7
5. ... si le contexte économique était favorable, je chercherais activement un nouvel emploi à l'extérieur du Ministère.	1	2	3	4	5	6	7
6. ... on ne cesse d'ajouter des tâches à mon travail, sans en changer la nature.	1	2	3	4	5	6	7
7. ... j'éprouve de l'hostilité face aux gestionnaires.	1	2	3	4	5	6	7
8. ... on ne cesse d'augmenter la complexité des tâches que j'ai à effectuer sans me donner la formation nécessaire.	1	2	3	4	5	6	7
9. ... ma charge de travail a augmenté considérablement à tel point que je ne sais plus où donner de la tête.	1	2	3	4	5	6	7
10. ... je me sens coupable de garder mon emploi alors que d'autres avec plus d'ancienneté ont été incité(e)s à prendre leur retraite.	1	2	3	4	5	6	7
11. ... j'ai planifié chercher un nouvel emploi d'ici les 12 prochains mois.	1	2	3	4	5	6	7
12. ... je suis en colère contre tous ceux(celles) qui me dirigent.	1	2	3	4	5	6	7

19 - BIEN-ÊTRE GÉNÉRAL



Voici une liste de problèmes de santé. Encerclez le chiffre qui décrit le mieux l'intensité à laquelle vous ressentez ce problème.

Aucun problème 0	Intensité mineure 1	2	Moyenne intensité 3	4	Intensité majeure 5
---------------------	------------------------	---	------------------------	---	------------------------

Depuis les dernières coupures...

1. Problème d'hypertension	0	1	2	3	4	5
2. Problème digestif	0	1	2	3	4	5
3. Problème respiratoire	0	1	2	3	4	5
4. Problème dermatologique	0	1	2	3	4	5
5. Problème de dos	0	1	2	3	4	5
6. Problème cardiovasculaire	0	1	2	3	4	5
7. Ulcère d'estomac	0	1	2	3	4	5
8. Problème d'allergies	0	1	2	3	4	5
9. Problème lié à l'alcool	0	1	2	3	4	5
10. Problème lié aux calmants et/ou antidépresseurs	0	1	2	3	4	5

20 - CARACTÉRISTIQUES DE VOTRE EMPLOI

1. Dans quel Ministère travaillez-vous ? _____

2. À quelle direction ou service appartenez-vous ? _____

3. Dans quelle région travaillez-vous ? _____

4. Quel type de travail faites-vous ?

- Cadre supérieur
- Cadre intermédiaire
- Professionnel
- Personnel de bureau
- Technicien
- Ouvrier

5. Avez-vous un poste permanent ou occasionnel ? _____

6. Depuis combien d'année(s) travaillez-vous à la fonction publique? Année(s) _____ Mois _____
7. Combien y a-t-il d'employés dans votre équipe de travail ? _____ Employés
8. Combien y en avait-il avant le début des coupures de personnel ? _____ Employés

21 - INFORMATIONS GÉNÉRALES

1. Âge _____
2. Sexe (✓) Féminin Masculin
3. Quelle est votre situation familiale ? (✓)
- Avec conjoint et avec enfant(s) à charge
 - Avec conjoint et sans enfant à charge
 - Sans conjoint et avec enfant(s) à charge
 - Sans conjoint et sans enfant à charge
3. Citoyenneté (✓) Canadienne Autre (précisez) _____
4. Quel est votre niveau de scolarité ? (✓)
- Secondaire V
 - Technique
 - Certificat
 - Baccalauréat
 - Maîtrise
 - Doctorat
 - Autre (précisez) _____
3. Votre revenu annuel brut est de ... (✓)
- Entre 10 000 \$ et 19 999 \$
 - Entre 20 000 \$ et 29 999 \$
 - Entre 30 000 \$ et 39 999 \$
 - Entre 40 000 \$ et 59 999 \$
 - Entre 60 000 \$ et 79 999 \$
 - Plus de 80 000 \$

MERCI DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION !