

Université de Montréal

Validation de l'échelle de mesure de la conscience de
l'environnement d'affaires

par
Radu Calomfirescu

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et des sciences
en vue de l'obtention du grade de maîtrise M.Sc.
en relations industrielles

Radu Calomfirescu, 2016

Université de Montréal

Faculté des arts et sciences

Ce mémoire intitulé :

Validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Présenté par :
Radu Calomfirescu

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Vincent Rousseau
Président-rapporteur

Victor Haines
Directeur de recherche

Marie-Claude Gaudet
Professeure adjointe

Résumé

La conscience de l'environnement d'affaires est définie comme l'ensemble des savoirs détenus par les employés non-cadres par rapport à l'environnement d'affaires interne et externe de leur organisation. Elle se manifeste lorsque l'employé est impliqué dans la prise de décision ou résolution de problème affectant l'entreprise. Ce travail a comme objectifs la validation d'une échelle de mesure du concept à l'étude, ainsi que la vérification de sa validité de construit et nomologique. L'ensemble initial d'items de l'échelle de mesure a été déterminé suite à des entrevues avec les employés d'organisations participantes (Gauvreau-Jean, 2008). L'ensemble initial de 40 items a été testé avec un échantillon de 508 employés d'une manufacture. Suite à des ajustements, l'échelle modifiée couvre quatre dimensions du construit. L'adéquation de son contenu a ensuite été mise à l'épreuve par deux groupes cibles et deux évaluations expertes (Lessard, 2014).

Finalemment, dans le cadre de notre étude, la validité du contenu et nomologique de l'échelle modifiée (contenant 24 items) a été testée avec 330 employés de première ligne de quatre entreprises. Les quatre dimensions du construit furent supportées, la fiabilité de l'échelle était haute, puis les hypothèses reliant la conscience de l'environnement avec les caractéristiques au travail, l'évaluation de la performance par un superviseur et l'engagement affectif furent supportées également. Un autre sondage complété par les gestionnaires (n=43) avait comme but une évaluation de la performance contextuelle des employés supervisés.

Le développement de l'échelle à 24 items sur la conscience de l'environnement d'affaires pourrait répondre aux questions portant sur la participation de l'employé et l'efficacité organisationnelle.

Mots-clés ; conscience de l'environnement d'affaires, développement d'échelle de mesure, validité, autonomie, prise de décision, traitement de l'information, performance contextuelle, engagement organisationnel.

Abstract

Employee business awareness is defined as individual nonmanagerial employee realization, perception or knowledge of the employing organization's business environment as demonstrated when involved in decision making or problem solving that affects the business. This study delineates the context of this construct, applies accepted scale development procedures, and provides construct and nomological validity evidence supporting the developed measure. The initial set of items for the measurement scale was generated from interviews conducted with employees in participatory work settings (Gauvreau-Jean, 2008). The initial 40-item scale was then tested with a sample of 508 workers within a manufacturing company. Scale reduction resulted in a scale covering four dimensions of the construct. Its content adequacy was then challenged by two focus groups and two expert assessments (Lessard, 2014).

Finally, the construct and nomological validity of the modified scale (which included 24 items) was tested with 330 front-line employees from four companies. The initial four-dimensional structure was supported, scale and factor reliabilities were high, and hypotheses relating employee business awareness to work characteristics, supervisor-rated contextual performance and affective organizational commitment were supported. The development of the 24-item employee business awareness scales may illuminate questions relating to employee participation and organizational effectiveness. Another survey completed by supervisors (n=43) tested the extra role performance of the frontline employees.

Keywords: employee business awareness, scale development, validity, decision-making autonomy, information processing, contextual performance, organizational commitment

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vii
Liste des annexes	viii
Remerciements	ix
Introduction	1
Chapitre 1 Le concept de la conscience de l’environnement d’affaires	5
1.1 Sa définition	5
1.2 Ses frontières conceptuelles	8
1.2.1 La conscience de la situation	9
1.2.2 L’habilitation psychologique	10
1.2.3 L’engagement organisationnel.....	11
1.2.4 La conscience de marque	13
1.2.5 Synthèse	13
1.3 Études sur la conscience de l’environnement d’affaires.....	14
1.4 Problématique et question de recherche	18
Chapitre 2 Cadre de la validation	21
2.1 La théorie psychométrique.....	21
2.2 Les formes de validité.....	22
2.2.1 Validité de contenu	23
2.2.2 Validité apparente	23
2.2.3 Validité de construit.....	24
2.2.4 Validité critériée.....	24
2.2.5 Validité incrémentielle.....	25
2.3 Le cadre de la validation de l’échelle de la conscience de l’environnement d’affaires	26

Chapitre 3 Méthodologie	33
3.1. Le terrain de recherche.....	33
3.2 La méthode de collecte de données	35
3.3 Le profil et le taux de réponse de l'échantillon.....	38
3.4 La mesure des variables	39
3.5 La saisie de données.....	47
3.6 Le cadre d'analyse	48
Chapitre 4 Résultats	49
4.1 Les statistiques descriptives.....	49
4.1.1 Statistiques descriptives de l'échantillon.....	49
4.1.2 Statistiques descriptives de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.....	52
4.2 L'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.....	58
4.2.1 La matrice de corrélations entre les 24 indicateurs de l'échelle	58
4.2.2 Le calcul du coefficient alpha de Cronbach.....	59
4.3 Les analyses de la validité de construit de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires	63
4.4 Les analyses de la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires	65
Chapitre 5 Discussion	70
5.1 Retour sur les études antérieures et sur la problématique de recherche	70
5.2 Contributions théoriques et pratiques de la présente étude.....	73
5.2.1 Contributions théoriques.....	73
5.2.2 Contributions pratiques.....	76
5.3 Limites et pistes de recherches futures	78
Conclusion	80
Bibliographie	82

Liste des tableaux

Tableau 1. Éléments constitutifs de l'environnement d'affaires	7
Tableau 2. Synthèse des frontières de cinq concepts	14
Tableau 3. Les dimensions et les indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires selon Gauvreau-Jean (2008).....	16
Tableau 4. Taux de réponse des employés non-cadres par entreprise	38
Tableau 5. Taux de réponse des superviseurs par entreprise	38
Tableau 6. Moyenne et écart-type de l'âge des répondants	50
Tableau 7. Distribution de l'échantillon selon les catégories d'âge	50
Tableau 8. Moyenne et écart type de l'échantillon selon le genre.....	51
Tableau 9. Distribution de l'échantillon selon le genre	51
Tableau 10. Moyenne et écart type de l'échantillon selon l'ancienneté	51
Tableau 11. Distribution de l'échantillon selon les catégories d'ancienneté.....	52
Tableau 12. Statistiques descriptives des indicateurs de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires.....	55
Tableau 13. Les cinq indicateurs avec les moyennes les plus élevées.....	56
Tableau 14. Les cinq indicateurs avec les moyennes les plus faibles.....	57
Tableau 15. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 indicateurs.....	59
Tableau 16. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires par indicateur	60
Tableau 17. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable performance contextuelle.....	61
Tableau 18. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable engagement organisationnel.....	61
Tableau 19. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable autonomie au travail.....	62
Tableau 20. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable traitement de l'information	62
Tableau 21. Comparaison entre le modèle à quatre facteurs et les modèles alternatifs....	64

Tableau 22. Statistiques descriptives, corrélations internes et corrélations entre les variables incluses dans le modèle nomologique	66
Tableau 23. Comparaison entre le modèle initial et le modèle final	67

Liste des figures

Figure 1. Les étapes de création d'un nouvel instrument de mesure	26
Figure 2. Illustration du réseau nomologique de l'échelle de mesure	28
Figure 3. L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 items (version en français).....	40
Figure 4. L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 items (version en anglais).....	41
Figure 5. L'échelle de mesure de l'engagement affectif à 6 items (version en français) .	42
Figure 6. L'échelle de mesure de l'engagement affectif à 6 items (version en anglais)...	43
Figure 7. L'échelle de mesure de l'autonomie au travail à 3 items (version en français)	44
Figure 8. L'échelle de mesure de l'autonomie au travail à 3 items (version en anglais)..	44
Figure 9. L'échelle de mesure de l'information traitée à 4 items (version en français) ...	45
Figure 10. L'échelle de mesure de l'information traitée à 4 items (version en anglais)...	45
Figure 11. L'échelle de mesure de la performance contextuelle à 5 items (version en français).....	46
Figure 12. L'échelle de mesure de la performance contextuelle à 5 items (version en anglais).....	47
Figure 13. Appellation des items de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.....	54
Figure 14. La relation entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires pour un niveau faible, modéré et élevé de l'engagement organisationnel affectif (EOA)	68
Figure 15. Le réseau des associations entre les variables du modèle pour la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires.....	69

Liste des annexes

Annexe 1. Questionnaire à l'intention des employés.....	xi
Annexe 2. Employee questionnaire	xvi
Annexe 3. Questionnaire à l'intention des superviseurs.....	xxi
Annexe 4. Manager questionnaire	xxiii
Annexe 5. La matrice de corrélations entre les 24 items de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.....	xxvii

Remerciements

En préambule à ce mémoire, je souhaitais adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire. Je tiens à remercier Monsieur Victor Haines, qui, en tant que Directeur de mémoire, s'est montré patient et disponible tout au long de la réalisation de ce mémoire ainsi qu'aux membres du jury Madame Marie-Claude Gaudet et Monsieur Vincent Rousseau qui ont grandement contribué par leurs recommandations à l'amélioration de mon travail. Également, je tiens à souligner le travail de soutien exceptionnel du personnel technique de l'École de relations industrielles. Mes remerciements s'adressent aux membres de ma famille, spécialement à ma femme et mon fils, pour leur générosité et la grande patience dont ils ont su faire preuve. J'exprime ma gratitude à tous les cadres en ressources humaines et aux employés rencontrés lors des recherches effectuées et qui ont accepté de répondre à mes questions avec gentillesse et qui ont manifesté un vif intérêt par rapport au sujet de l'étude. Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire. Merci à tous et à toutes.

Introduction

L'implication du personnel dans la prise de décision ne date pas d'hier. Selon le Bureau International de Travail (1981), il semble que cette approche de gestion était déjà présente dans les doctrines du XIXe siècle. Cette implication du travailleur s'inscrit d'ailleurs dans l'école de pensée des relations humaines fondée suite aux expériences conduites par Elton Mayo dans les années 1930 (Kaufman, 1993). Apparue comme une réaction à l'école tayloriste basée sur l'organisation scientifique du travail, l'école des relations humaines introduit des approches orientées vers la satisfaction au travail et l'appartenance au groupe. L'organisation humaine de l'entreprise est plus qu'une pluralité d'individus, chacun étant motivé par des sentiments provenant de sa propre histoire. C'est une organisation sociale, car ses membres interagissent quotidiennement les uns avec les autres (Séguin-Bernard et Chanlat 1983, p.134). Ont suivi les études témoignant de la supériorité du leadership démocratique par opposition à un leadership de type autocratique. Les études de Likert (1967) témoignent aussi de la supériorité de l'organisation participative comme source d'augmentation des résultats de l'entreprise.

La participation des employés à la prise de décision est favorisée par plusieurs facteurs. Selon une étude menée par l'Université de Liège, la confiance envers le supérieur hiérarchique a une influence positive sur l'encouragement des comportements proactifs chez les employés (De Zanet, 2010). Les attitudes proactives les plus importantes qui favorisent un comportement constructif afin de proposer des solutions de la part de l'employé sont la créativité et l'expression (*voice*). La créativité peut être définie comme « la production d'idées nouvelles et utiles dans n'importe quel domaine » (Amabile, Conti, Coon, Lazenby et Herron, 1996, p. 1155) et représente un élément déterminant à la survie des entreprises dans un contexte qui appelle à la différenciation. La voix (*voice*), selon Detert et Burris (2007), consiste à fournir des informations à une personne interne de l'organisation dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. La même étude analyse l'impact important du sentiment de responsabilité sur les comportements participatifs orientés sur la prise de décision.

Nightingale et Gilbert (1980), dans leur livre « La participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes », invoquent une étude de Stokes (1978) effectuée à l'intérieur de nombreux pays et regroupant plusieurs compagnies, pour illustrer le fait que, là où les travailleurs peuvent assumer des responsabilités plus élargies, il se forme un réservoir ou un potentiel de ressources humaines en effervescence. Il s'ensuit que la motivation semble influencer directement les performances économiques de l'entreprise et l'économie en général. Les résultats de l'étude de Stokes (1978) révèlent ainsi une tendance pour la gestion participative au détriment de celle classique, sans être une solution à tous les problèmes de gestion.

La conscience de l'environnement d'affaires s'appréhende dans cette approche de gestion participative qui met l'emphasis sur la participation accrue des employés à tous les niveaux hiérarchiques. Il est évident que la gestion participative rend les employés plus impliqués et prêts à prendre des décisions quand un problème surgit ou, mieux, en position d'anticiper des problèmes futurs et de proposer des solutions pertinentes. En principe, les employés avec une conscience de l'environnement d'affaires élevée seront en mesure de prendre de meilleures décisions opérationnelles, ce qui illustre l'importance de ce concept peu étudié à ce jour.

Une question ressort du titre de notre travail : pourquoi notre étude se concentre sur la catégorie des employés non-cadres ?

Dans un contexte de concurrence accrue, la responsabilité et l'initiative sont distribuées plus largement et les entreprises comptent de plus en plus sur l'utilisation des employés qui font preuve d'un bon jugement dans toutes les situations (Pfeffer, 2005). Alors que les organisations transfèrent le niveau de responsabilité vers les échelons inférieurs de la hiérarchie organisationnelle, les employés non-cadres doivent, de plus en plus, discerner, comparer, comprendre et être conscients de la situation dans laquelle leur jugement doit être exercé. Afin de rester compétitives, les directions d'entreprise privilégient la participation des employés non-cadres comme source d'innovation et d'amélioration de la qualité étant donné que, souvent, ces employés sont les mieux placés pour comprendre et vivre les réalités de leurs organisations ainsi que les besoins de leurs clients.

L'innovation est favorisée par des facteurs comme la créativité, la prise d'initiative ou la coopération (Choi et Price, 2005) et l'amélioration de la qualité peut être réalisée en mettant l'accent sur le travail d'équipe ou la coopération (Deming, 1986). Si ces deux éléments (innovation et amélioration de la qualité) font référence à l'environnement interne, selon la définition du concept de la conscience d'affaires, il est important que les employés non-cadres détiennent aussi des savoirs au niveau de son environnement externe (Moore, Hopkins et Hopkins, 1998). Par exemple, les demandes des clients représentent une source de changement dans l'environnement externe de l'organisation (Porter, 1980). Or, tel que déjà mentionné, les employés non-cadres sont très bien placés afin de comprendre ces nouvelles exigences et d'agir afin de contribuer au bon déroulement de leur organisation.

Ce projet de mémoire est structuré en cinq chapitres. Dans un premier chapitre, nous nous attarderons sur la définition, la pertinence et les frontières conceptuelles du concept à développer. Ce premier chapitre traitera aussi la problématique et la question de recherche de notre étude. Une revue de la littérature sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires sera également effectuée à l'intérieur de ce même chapitre.

Le deuxième chapitre portera sur le modèle de recherche choisi pour notre démarche basée sur la théorie psychométrique. Différents types de validité ainsi que le cadre de la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires seront détaillés également dans ce second chapitre.

Un troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche en expliquant les étapes de la collecte de données effectuée et les méthodes d'analyse employées pour interpréter les données recueillies. Également, à l'intérieur de ce chapitre, nous décrirons la mesure des variables prise en considération dans le cadre de notre étude.

Le quatrième chapitre de notre travail présentera les résultats de notre collecte de données. Dans un premier temps, nous exposerons les statistiques descriptives générées par la base de données constituée suite à notre recherche sur le terrain. Dans un deuxième

temps, la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires sera analysée. Le chapitre continuera par une analyse de la validité de construit de l'instrument de mesure qui fait l'objet de notre recherche et finira par une évaluation de la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

Le chapitre cinq se concentrera sur les questionnements suscités par notre recherche ainsi que sur l'importance du concept de la conscience de l'environnement d'affaires dans un contexte socio-économique influencé largement par la globalisation de l'économie mondiale et la pression accrue sur les organisations de fournir une performance supérieure afin de pouvoir faire face à une concurrence de plus en plus complexe, diverse et difficile à anticiper. Étant donné que la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires constitue l'étape finale d'une étude concernant un concept émergent en gestion des ressources humaines, dans le cadre de ce dernier chapitre, nous ferons un retour sur les études antérieures et nous essaierons de mettre en valeur les contributions théoriques et pratiques de notre travail. Également, nous aborderons les limites et les pistes éventuelles de recherche future sur le sujet en question. Une conclusion sera formulée afin de clore notre travail de recherche sur la validité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

Chapitre 1

Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires

Ce premier chapitre présente un concept en développement qui est la conscience de l'environnement d'affaires. Nous analyserons l'importance ainsi que l'utilité du concept dans un contexte organisationnel qui mise sur la gestion participative. Le chapitre fera une recension de la littérature pertinente par rapport à ce concept et fera référence aux études effectuées par St-Onge (2007), Gauvreau-Jean (2008) et Lessard (2014) dans le cadre du même programme de recherche qui vise à étudier le concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

1.1 Sa définition

Selon St-Onge (2007, p.15) la conscience de l'environnement d'affaires est définie comme « la capacité pour les employés non-cadres d'intégrer et comprendre les composantes de l'environnement d'affaires lors d'une prise de décision ». À son tour, Gauvreau-Jean (2008, p.4) considère que « le concept de la conscience de l'environnement d'affaires fait référence aux connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de leur organisation ».

En d'autres mots, la conscience de l'environnement d'affaires peut être définie comme étant l'ensemble des savoirs détenus par les employés non-cadres par rapport à l'environnement d'affaires interne et externe de leur organisation. Dans un milieu d'affaires de plus en plus concurrentiel, globalisé et mondialisé, les entreprises ont intérêt à impliquer leur personnel dans la prise de décision. Les ressources humaines se révèlent un potentiel avantage concurrentiel qui peut contribuer à améliorer la performance et ultimement à l'atteinte des objectifs d'une organisation (Pfeffer, 1998). Mais ce potentiel relatif au capital humain pourrait-il être optimisé sans la prise en compte et le renforcement de la conscience de l'environnement d'affaires ?

Ainsi ancré dans un contexte de gestion participative et mobilisatrice, ce concept inclut les éléments constitutifs que sont la conscience et l'environnement interne et externe de l'entreprise. Mais, afin d'explicitier le concept de la conscience de l'environnement

d'affaires, il faut d'abord saisir ce que représente la notion de « conscience ». Selon le dictionnaire Larousse (1998, p.250), la conscience est définie comme la « *perception, connaissance plus ou moins claire que chacun peut avoir du monde extérieur et de soi-même* » ou comme le « *sentiment intérieur qui pousse à porter un jugement de valeur sur ses propres actes ; le sens du bien et du mal* ». Dans notre cas, nous pouvons donc considérer la conscience de l'environnement d'affaires comme un concept de nature cognitive (représentation mentale) qui vise la relation entre l'individu (employé non-cadre) et son monde extérieur (l'environnement interne et externe de l'entreprise) dans le cadre de l'exercice de ses fonctions en milieu de travail.

Pour bien comprendre et éventuellement mesurer le concept, il importe aussi d'identifier les éléments de l'environnement d'affaires (monde extérieur) qui peuvent être pris en considération par l'employé non-cadre alors qu'il participe à la prise de décision ou à la résolution de problèmes dans son milieu de travail. Notre revue de la littérature concernant les éléments de l'environnement d'affaires a été basée sur les écrits d'Hussein et Salles (2003), de Saint-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) et de Wils, Labelle, Guérin et Le Louarn (1989). Ces textes nous ont permis d'identifier plusieurs éléments constitutifs de l'environnement d'affaires de l'entreprise (interne et externe) qui sont présentés dans le Tableau 1.

Tableau 1. Éléments constitutifs de l'environnement d'affaires

Dimension	Éléments
Environnement interne	<p>Orientations de l'organisation (ex. : mission, stratégie, valeurs)</p> <p>Structure organisationnelle (ex. : unités d'affaires, mécanismes de coordination)</p> <p>Mode de fonctionnement (ex. : processus de production, procédures)</p> <p>Climat organisationnel</p> <p>Ressources humaines (ex. : système de formation, compétences du personnel, rôles et responsabilités)</p>
Environnement externe	<p>Concurrents (ex. : taille, produits et services, technologie de production, stratégies de marketing, délais de distribution, nouveaux brevets)</p> <p>Fournisseurs (ex. : prix, délai et conditions de livraison)</p> <p>Marchés (ex. : besoins et exigences des clients, clients potentiels, clients à éviter)</p> <p>Technologie (ex. : outils disponibles, conditions d'utilisation, coûts d'acquisition et d'utilisation)</p>

Adapté de St-Onge (2007)

Sources : Burke et Litwin (1992) ; Hussein et Salles (2003) ; St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) ; Guérin et Le Louarn (1989)

La connaissance et la compréhension de l'environnement d'affaires deviennent des aspects cruciaux dans la gestion organisationnelle actuelle. Comme mentionné par Saint-Onge, Audet, Haines et Petit (1998, p.128), « l'organisation se nourrit de son environnement et elle influence en retour son environnement ». L'organisation doit

s'adapter aux changements de l'environnement dans le contexte d'une nouvelle économie, aux changements technologiques, sociodémographiques ou politico-juridiques. Compte tenu de ce besoin d'adaptation, la conscience de l'environnement d'affaires devient un concept de plus en plus intéressant à étudier et développer. Mais cela, surtout dans la mesure où s'impose une gestion participative et mobilisatrice des ressources humaines. La gestion participative a été définie de plusieurs façons. Selon une vision plus étroite, elle est analysée sous l'angle de la consultation des employés (Ferrabee, 2004 ; Ménard, L., Arsenault, M. et Joly, J.-F. avec la collaboration d'Henri Olivier 1994) tandis que d'autres auteurs définissent la gestion participative d'une manière plus large en incluant plusieurs types de partage, de la consultation jusqu'à la prise de décision (Heller, Pusic, Strauss, G. et Wilpert, B. 1998 ; Kaler, 1999). L'importance de la gestion participative se fait de plus ressentie dans le nouveau contexte de la mondialisation, et ce, suite à la convergence de plusieurs facteurs tels que l'accroissement de la concurrence, la globalisation des technologies de production et des activités manufacturières, les exigences de la qualité la main d'œuvre plus éduquée ou le besoin d'une productivité accrue. D'ailleurs, plusieurs études ont constaté que les entreprises prennent en considération la gestion participative au détriment de la gestion classique afin d'améliorer la performance organisationnelle (Bae et Lawler, 2000 ; Cotton, 1993 ; Pfeffer, 2005).

1.2 Ses frontières conceptuelles

Afin de mieux positionner le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, cette section exposera quelques concepts apparentés à celui étudié. Dans l'exploration du concept, Rousseau, Haines et St-Onge (2007) ont identifié quatre concepts qui sont semblables à la conscience de l'environnement d'affaires, sans être pour autant identiques : la conscience de la situation, l'habilitation psychologique, l'engagement organisationnel et la conscience de marque. Nous présentons ici une brève analyse de ces concepts afin de mieux délimiter celui qui fait l'objet de notre travail.

1.2.1 La conscience de la situation

Dans la littérature sont signalées plusieurs approches par rapport à la conscience de la situation (*situation awareness*). Selon l'approche linéaire, la conscience de la situation représente un concept important afin de mieux comprendre le processus de prise de décision ainsi que la performance opérationnelle individuelle. La prise de décision et la performance sont des étapes de la conscience de la situation qui constituent ses actions et ses résultats. Définie par Endsley (1995, p. 36) comme « la perception des éléments présents dans l'environnement, dans un volume de temps et d'espace, la compréhension de leurs significations et la projection de leur statut dans un avenir rapproché » (traduction libre), la conscience de la situation est un précurseur des processus de prise de décision.

La conscience de la situation comporte trois phases (Wright, Taekman et Endsley 2004). Dans un premier temps, l'individu perçoit le statut, les attributs et la dynamique de la situation. Le deuxième temps fait référence à la compréhension de la pertinence et de la signification des éléments. Cette compréhension donne une vue d'ensemble en permettant de faire des liens et d'interpréter la situation. En troisième, le niveau le plus avancé de la conscience de la situation s'exprime par la capacité de projeter le futur statut des éléments concernés et de pouvoir les modifier, s'il y a lieu. Cette conscience de la situation se mesure le plus souvent avec un questionnaire administré à tous les participants afin de pouvoir collecter les données nécessaires pour générer des résultats représentatifs.

Malgré les similitudes existantes entre les deux concepts, la conscience de l'environnement d'affaires et la conscience la situation restent des concepts différents. Si la conscience de la situation est axée sur la conscience de l'opérateur dans un système machine-humain, la conscience de l'environnement d'affaires se concentre sur l'aspect cognitif de l'employé en relation avec les éléments de son environnement organisationnel interne et externe en contexte de participation à la prise de décision.

1.2.2 L'habilitation psychologique

Un autre concept apparenté à celui de la conscience de l'environnement d'affaires est l'habilitation psychologique. Traduction de l'expression *psychological empowerment*, l'habilitation psychologique se définit comme le sentiment des individus d'être munis d'un pouvoir important afin d'accomplir leurs tâches et se sentir eux-mêmes épanouis en tant que membres de l'organisation (Spreitzer, 1995).

Plusieurs chercheurs suggèrent l'existence d'une relation positive entre le niveau d'habilitation psychologique et le degré d'implication active dans le travail (Conger et Kanungo, 1988 ; Spreitzer, 1997 ; Thomas et Velthouse, 1990). Selon Kraimer et al. (1999) et Liden et al. (2000), il a été constaté que les individus qui ressentent un niveau élevé d'habilitation psychologique dans leur travail démontrent davantage d'engagement envers leur organisation.

Un aspect très intéressant et important a été révélé par une étude qui a trouvé que l'habilitation psychologique est corrélée de façon négative avec les tensions au travail et l'épuisement professionnel (Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997). Par contre, une analyse plus nuancée de la relation entre le niveau du sens du travail et l'épuisement laisse place à de nouvelles recherches sur ce sujet. Un degré trop élevé du *sens* du travail pourrait entraîner une tension supplémentaire et supprimer l'effet sur l'épuisement professionnel.

Faute d'une définition plus précise du concept, l'habilitation psychologique a été abordée sous l'angle d'une source de motivation (Thomas et Velthouse, 1990). En se basant sur cette approche, Spreitzer (1995) définit le concept de l'habilitation psychologique comme étant un état plutôt proactif de l'employé, manifesté par l'entremise de quatre éléments cognitifs : le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact. Le *sens* du travail correspond au sentiment de l'employé de percevoir que son travail vise un objectif ou une finalité qui est en concordance avec ses valeurs. La *compétence* se réfère quant à elle à la perception d'un individu de sa capacité d'accomplir sa mission selon les objectifs établis. L'*autodétermination* fait référence au sentiment d'avoir le pouvoir de faire des

choix et d'avoir des initiatives dans ses actions. L'*impact* quant à lui, se réfère au degré selon lequel l'individu perçoit qu'il peut influencer les dimensions stratégiques, administratives ou opérationnelles au travail. Selon Spreitzer, ces quatre éléments cognitifs se combineraient de façon additive pour constituer l'habilitation psychologique, un construit global d'ordre supérieur (Boudrias, Rousseau, Migneault, Morin et Courcy, 2010).

Même si nous parlons de deux concepts comparables, la conscience de l'environnement d'affaires se distingue de celui d'habilitation psychologique. Ce deuxième concept est orienté plutôt vers les perceptions de l'employé et les comportements du supérieur comme éléments qui favorisent ce type d'habilitation tandis que la conscience de l'environnement d'affaires fait référence à l'ensemble des connaissances détenues par les employés non-cadres par rapport à l'environnement d'affaires interne et externe de leur organisation.

1.2.3 L'engagement organisationnel

Depuis plusieurs décennies, des spécialistes en relations industrielles, sociologie, gestion et psychologie ont fait évoluer le concept de l'engagement lié empiriquement à la performance organisationnelle (Allen et Meyer, 1990 ; Becker, 1960 ; Meyer et Herscowitch, 2001 ; Mowday, Steers et Porter, 1982). Selon Allen et Meyer (1996, p.252), l'engagement organisationnel peut être défini généralement comme le « lien psychologique entre le salarié et son organisation, lien qui diminue l'intention de l'employé de quitter l'entreprise » (Traduction libre). Au fil du temps, plusieurs formes d'engagement organisationnel ont été identifiées. Meyer et Allen (2001) proposent trois formes d'engagement : affectif, calculé et normatif.

Seulement en 2001, Meyer et Herscowitch ont proposé un modèle intégrateur fondé sur la théorie selon laquelle il y a une essence commune à toutes les formes d'engagement au travail. Ce modèle de l'essence commune n'exclut pas l'approche tridimensionnelle de

Meyer et Allen (1991), qui propose l'existence de trois formes d'engagement organisationnel (affectif, calculé et normatif).

De plus, chacune de ces trois formes serait accompagnée d'un certain état affectif de l'employé. *L'engagement affectif* est caractérisé par l'attitude positive de l'employé par rapport à la culture de l'organisation et par le niveau d'identification personnelle en lien avec les valeurs véhiculées par son entreprise. Ce type d'engagement est associé avec un *état d'esprit de désir*, de satisfaction au travail qui se traduit par l'intention de rester au sein de la compagnie.

L'engagement calculé (ou raisonné) représente une forme d'engagement orientée plutôt vers une présence formelle, basée davantage sur le calcul des pertes survenues en cas de départ que sur l'attachement proprement dit aux valeurs de l'entreprise. Associé avec un *état d'esprit de coût perçu* (Herrbach, 2005), l'engagement calculé augmenterait avec l'ancienneté des employés (Dunham et al, 1994). L'engagement calculé (*continuance commitment* selon Meyer et Allen, 1984) pourrait devenir ainsi, une source du présentéisme au travail et d'un manque d'enthousiasme manifesté envers les changements ou l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

L'engagement normatif (moral) est une forme d'engagement associée à un état d'esprit d'obligation qui porte à croire que, dans ce cas, l'employé reste avec l'organisation par devoir, ayant le sentiment qu'il doit donner quelque chose en retour à son organisation.

En comparant l'engagement organisationnel et la conscience de l'environnement d'affaires, nous pouvons constater des ressemblances, mais aussi des différences fondamentales. L'engagement organisationnel analyse surtout l'attitude de l'employé, sa réponse par rapport au milieu organisationnel sans être directement impliqué dans la prise de décision. Cet engagement peut être considéré comme une partie de la solution dans le contexte managérial actuel. La conscience de l'environnement d'affaires serait un niveau supérieur de la gestion stratégique où l'employé non-cadre devient un levier, un acteur actif, voir proactif afin d'anticiper, trouver et proposer des solutions aux problèmes potentiels de son organisation.

1.2.4 La conscience de marque

La conscience de marque est un concept lié au marketing qui décrit la relation entre le consommateur et le produit ou le service. Ce concept exprime la mesure dans laquelle le consommateur est familier avec les qualités ou l'image d'une marque particulière de produits ou services. Plusieurs études, dont celles de Hoyer et Brown (1990) et de MacDonald et Sharp (2000) se sont penchées sur les effets de la conscience de la marque sur le choix du consommateur. Nous constatons qu'il s'agit donc, d'une relation qui a comme unité d'analyse l'individu en tant que consommateur tandis que le référent c'est la marque du produit. Malgré la similarité entre la conscience de la marque et la conscience de l'environnement d'affaires, il est évident qu'il y a des différences en ce qui concerne l'unité d'analyse (le consommateur versus l'employé non-cadre) et le référent (la marque de produit versus l'environnement d'affaires interne et externe de l'organisation) des deux concepts comparés.

1.2.5 Synthèse

À la lumière du Tableau 2, nous constatons que les concepts comparés diffèrent entre eux du point de l'unité de l'analyse ou du référent. Afin de synthétiser les frontières conceptuelles de la conscience de l'environnement d'affaires, St-Onge (2007, p.23) a conclu que « seul le concept d'engagement organisationnel a la même unité d'analyse que la conscience de l'environnement d'affaires, soit l'employé ». Par contre, ce qui différencie les deux concepts, c'est le référent. En regardant le Tableau 2, nous pouvons constater que la conscience de l'environnement d'affaires se rapporte aux éléments constitutifs de l'environnement d'affaires, à l'interne et à l'externe, et non pas à l'organisation comme entité. De plus, un élément qui distingue le concept analysé est l'environnement externe de l'organisation tandis que l'engagement organisationnel est axé surtout sur l'environnement organisationnel interne. L'observation du Tableau 2 nous permet d'affirmer le caractère distinct, voire unique, de la conscience de l'environnement d'affaires.

Tableau 2. Synthèse des frontières de cinq concepts

Concept	Unité d'analyse	Référent
Conscience de l'environnement d'affaires	L'employé non-cadre	L'environnement d'affaires interne et externe de l'organisation
Conscience de la situation	L'individu impliqué dans la prise de décision dynamique	Les éléments dans un environnement opérationnel dynamique
Habilitation psychologique	L'individu	Les ressources et autres facteurs dans l'organisation
Engagement organisationnel	L'employé	L'organisation
Conscience de marque	Le consommateur	La marque de produit ou service

Source : Adapté de St-Onge, E. (2007)

1.3 Études sur la conscience de l'environnement d'affaires

Étant donné le stade d'émergence du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, les études ainsi que les articles directement liés à ce sujet sont très peu nombreux. Toutefois, il y a trois mémoires de maîtrise effectués par St-Onge (2007), Gauvreau-Jean (2008) et Lessard (2014) qui se sont penchés sur ce concept d'intérêt. Aussi, un article qui examine le contenu sur la conscience de l'environnement d'affaires a été publié dans *Personal Review* (Haines, Rousseau, Brotheridge et Saint-Onge, 2011).

Ainsi, dans un premier temps, St-Onge a réalisé une étude de nature qualitative ayant comme but d'explorer le concept, de le définir et d'identifier les indicateurs reliés à la conscience de l'environnement d'affaires. La recherche de coupe transversale (les participants ont été rencontrés une seule fois) a permis une collecte de données auprès

d'un échantillon de 20 employés non-cadres, travaillant dans deux compagnies privées. Les résultats de cette étude ont conduit à un inventaire de 33 indicateurs, classés selon leur ordre d'importance. Les résultats de l'étude ont aussi permis de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires comme « la connaissance de l'environnement d'affaires par les employés non-cadres ».

En continuité de l'étude de St-Onge, Gauvreau-Jean (2008) a effectué une recherche dans le cadre du même programme qui visait l'avancement de connaissances relatives au concept de la conscience de l'environnement d'affaires. L'absence d'un instrument de mesure du concept défini par St-Onge a permis à Gauvreau-Jean de faire avancer le programme de recherche par la construction d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Plusieurs rencontres de travail afin d'effectuer l'examen critique de ces 33 indicateurs préliminaires ont eu lieu. Le directeur de mémoire ainsi qu'un professeur universitaire spécialisé en comportement organisationnel de l'Université de Montréal ont participé à ces rencontres. Aussi, deux étudiantes de deuxième cycle ont été appelées à contribuer à l'élaboration de l'échelle. Ces rencontres de travail ont permis de raffiner la liste des indicateurs répertoriés et d'assurer une couverture exhaustive du domaine théorique du concept à l'étude. Suite à ces rencontres, 40 indicateurs qui mesurent le concept ont été retenus. L'auteure a ensuite administré un questionnaire à un échantillon de 518 employés non-cadres d'une compagnie manufacturière dont 508 ont accepté de répondre. La base de données ainsi constituée a été la source des analyses descriptives, bivariées et factorielles. Les analyses ont justifié l'élimination de 18 indicateurs et le regroupement des 22 indicateurs restants en quatre dimensions (voir tableau 3).

Tableau 3. Les dimensions et les indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires selon Gauvreau-Jean (2008)

Composante 1 NORMES ET STANDARDS	Composante 2 PARTENAIRES EXTERNES	Composante 3 CONCURRENCE ET MARCHÉ	Composante 4 RENTABILITÉ
Je tiens compte des délais de livraison	Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation	Je tiens compte de l'état du marché	Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts
Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	Je prends en compte les besoins de nos clients externes	Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes
Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles	Je considère l'évolution de la demande pour nos produits	Je considère la nécessité d'être rentable
Je considère les normes de qualité de mon organisation		Je prends en considération la concurrence internationale	Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation
Je tiens compte du climat de travail		Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations	Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité
Je considère les standards de qualité de nos clients externes			Je prends en compte les exigences des investisseurs
Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)			Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation

Une troisième étude, menée cette fois par Christophe Lessard (2014), visait la validation du contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

L'étude analyse le caractère adéquat du contenu de l'échelle initiale. Comme les deux dernières études n'approchaient pas directement le sujet de la validité du contenu (Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau, 1993), cette démarche additionnelle se justifie. La première étape de cette étude consiste à former deux groupes

cibles (*focus group*) composés d'employés non-managériaux de deux compagnies. Les conclusions de ces rencontres ont été soumises à une analyse approfondie effectuée par des experts.

Les participants ont donné des exemples de situations dans leur milieu de travail où ils étaient impliqués dans la prise de décision ou la résolution de problème. Chaque participant a été sollicité à décrire les facteurs importants qui ont été pris en compte et qui les ont guidés lors des prises de décisions ou résolution de problèmes. Une discussion portant sur ces situations a eu lieu, avec prise de notes. Les groupes cibles ont permis aux chercheurs d'amasser davantage de connaissances sur le domaine de la conscience de l'environnement d'affaires. Une attention particulière a été accordée aux mots et expressions utilisés par les participants de chaque groupe cible.

Une comparaison a été effectuée entre les éléments obtenus avec les groupes cibles et le contenu de l'échelle initiale de la conscience de l'environnement d'affaires. Deux experts, un professeur en comportement organisationnel et un professeur en gestion des ressources humaines se sont prononcés sur le sujet. Suite à leur évaluation, quatre indicateurs qui ne se sont pas retrouvés dans les discussions de groupes cibles et six autres indicateurs ont été ajoutés. Également, huit indicateurs ont été reformulés. Avec leur avis généralement favorable, la comparaison avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) a été possible. La réponse concernant le caractère adéquat de l'échelle de Gauvreau-Jean a été affirmative, car il a été reconnu, que l'échelle créée en 2008 avait plus de 81 % (18 indicateurs de son contenu qui reflétait les éléments de l'environnement d'affaires perçu par les employés non-cadres.

Le résultat final de ce processus a été une échelle à 24 indicateurs, révisée par les deux experts. Quelques changements mineurs de formulation ont été recommandés et l'échelle telle formulée a été considérée afin d'être testée et validée.

Après avoir revu ces travaux de recherche, nous pouvons affirmer que les trois études constituent des fondements précieux pour le travail présent, étant donné la littérature presque inexistante sur le sujet traité.

1.4 Problématique et question de recherche

L'objectif de la présente étude consiste à valider une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, un concept qui se définit comme l'ensemble des savoirs détenus par les employés non-cadres par rapport à l'environnement d'affaires interne et externe de leur organisation. Ce concept émergent en gestion des ressources humaines représente un objet intéressant à développer dans le contexte actuel d'une économie mondiale qui connaît des transformations profondes, rapides et continues. Pour répondre à la question de recherche, nous avons effectué une étude quantitative par l'entremise d'une enquête par questionnaire auprès de 330 employés non-cadres œuvrant au sein de quatre organisations qui déroulent leurs activités dans différents secteurs d'activité, situées dans deux provinces (Québec et Ontario) et cinq villes distinctes.

Comme nous l'avons déjà mentionné à maintes reprises, la conscience de l'environnement d'affaires est un concept en développement avec un potentiel important dans un contexte caractérisé par une gestion participative et mobilisatrice des ressources humaines. D'ailleurs, les organisations qui prônent la participation comme élément définitoire de leur relation d'emploi ont intérêt à faire de leurs ressources humaines un avantage compétitif et cela, en considérant toutes les catégories de personnel. En lien, Tsui, Pearce, Porter, et Tripoli, A. M. (1997) ont identifié quatre types de relations employé-employeur.

- a) La relation de nature temporaire et conjoncturelle. Dans ce cas, il s'agit d'un échange essentiellement économique entre les deux parties, orienté vers le court terme et des objectifs très précis ;
- b) La relation d'investissement mutuel où les deux parties (employé et employeur) sont coassociées dans une relation à long terme ;
- c) La relation de sous-investissement où l'employeur attend de la part de l'employé une implication et un engagement supérieur en lui offrant, par contre, des bénéfices à court terme ;

- d) La relation de surinvestissement où l'employeur offre à l'employé une série de bénéfices et récompenses en échange de l'implication de l'employé dans l'accomplissement de ses tâches.

Les résultats de l'étude ont démontré que les employés performant mieux et manifestent un engagement affectif supérieur envers leur employeur lorsqu'ils travaillent dans une organisation orientée vers une relation d'investissement mutuel (type *b*) ou dans une organisation caractérisée par une relation de surinvestissement (type *d*). Le concept à l'étude prend en considération la relation d'emploi d'investissement mutuel comme contexte dans lequel s'impose prioritairement la conscience de l'environnement d'affaires.

Un développement scientifique de la conscience de l'environnement d'affaires permettant une meilleure opérationnalisation du concept pourrait constituer un atout pour les organisations qui désirent impliquer davantage leurs employés non-cadres dans le processus décisionnel ou, du moins, optimiser cette participation.

La qualité primordiale d'un instrument de mesure est sa validité (Pettersen, 2000). L'importance de la validité a été soulignée par plusieurs auteurs (p.ex., Carmine et Zeller, 1979 ; Guion, 1998), surtout dans le domaine comme celui des sciences sociales, soumis à des pressions et changements continus. Pour le professionnel en gestion des ressources humaines, la validité d'un instrument de mesure a une importance capitale pour être en mesure de prendre des décisions éclairées. Utiliser un outil avec une validité réduite peut conduire à des conséquences néfastes pour le preneur de décisions et pour l'organisation (p.ex., évaluation erronée du degré de satisfaction au travail, recrutement défectueux, faible niveau d'engagement du personnel).

L'existence de l'échelle de mesure développée par Gauvreau-Jean (2008) nous donne l'opportunité de pousser nos recherches afin de valider et adapter cet instrument. Étant donné le stade d'émergence du concept à l'étude, le développement d'une échelle de mesure par Gauvreau-Jean constituait une étape logique et nécessaire dans le processus

de recherche. La validation d'un instrument de mesure est aussi importante parce que cet outil sera potentiellement utilisé par les gestionnaires afin d'identifier le degré de conscience de l'environnement d'affaires chez leurs employés non-cadres. En même temps, élaborer un instrument de mesure valide permettra l'avancement des connaissances sur le sujet de recherche. À la lumière de ces considérations, nous soumettons une question de recherche qui sera l'objet de notre étude :

Quelle est la validité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires ?

Afin de répondre à cette question, nous énonçons trois objectifs spécifiques de notre recherche :

- 1) Estimer la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires
- 2) Évaluer la validité de construit de cet instrument
- 3) Évaluer la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Comme nous l'avons mentionné, un instrument de mesure avec un degré de validité confirmé permettra aux organisations de l'utiliser afin de sonder le niveau de la conscience de l'environnement d'affaires de leurs employés non-cadres et d'agir en concordance avec les résultats obtenus. Parallèlement, un outil validé scientifiquement serait d'une grande utilité pour les chercheurs qui se pencheront davantage sur ce concept.

Chapitre 2

Cadre de la validation

Étant donné notre question de recherche qui s'intéresse à la validité d'un instrument de mesure, nous utiliserons dans notre démarche l'approche psychométrique. Ce chapitre présentera des notions liées à la théorie psychométrique, au concept de validité et de cinq de ses formes : de contenu, apparente, de construit, critériée et incrémentielle. Par la suite, le cadre de la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires sera exposé. Ce cadre représente dans les faits notre modèle de recherche.

2.1 La théorie psychométrique

Fortement influencée par les travaux d'Alfred Binet, la psychométrie peut être définie comme étant la science qui étudie les techniques de mesure utilisées en psychologie ainsi que les techniques de validation de ses mesures. D'ailleurs, en 1905, Binet a tenté de mesurer l'intelligence à partir d'un questionnaire (Binet et Simon, 1904). Au fil du temps, la psychométrie a connu un développement en sciences sociales et comportementales afin de toujours mieux mesurer les phénomènes sociaux et comportementaux (DeVellis, 2003).

Tenant compte de la définition susmentionnée, il est possible d'identifier deux aspects liés à cette théorie. La psychométrie permet d'abord l'élaboration des instruments de mesure (ex : questionnaires, échelles de mesure) de différents phénomènes ou concepts difficilement observables et mesurables. La psychométrie vise ensuite à raffiner et améliorer les instruments issus du processus initial d'observation du phénomène ou concept étudié (Dickes *et al.*, 1994 ; Nunnally, 1978). Étant donné que la psychométrie est directement liée à la mesure, elle est considérée une approche quantitative capable de définir et de quantifier les phénomènes ou les concepts qui font l'objet des recherches (Anastasi, 1994 ; Bernier et Pietrulewicz, 1997).

La présente étude se donne comme objectif d'estimer la validité de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires. Notre démarche suit alors la logique de l'approche psychométrique. Après l'élaboration d'un instrument de mesure du concept à l'étude, il faut le développer et raffiner afin de le rendre valide. Les prochaines sections porteront sur le concept de validité et ses principales formes.

2.2 Les formes de validité

La définition la plus répandue de la validité est celle qui la conçoit comme étant la capacité d'un instrument de mesurer ce qu'il est supposé de mesurer (Nunnally et Bernstein, 1994). Définie par Wacheux (1996, p. 266) comme « *la capacité des instruments à apprécier effectivement et réellement l'objet de la recherche pour lequel ils ont été créés* », la validité reste un sujet crucial pour les recherches sociales. La publication « Standards for Educational and Psychological Testing » (APA, 1985) précise que la validité d'un test fait est en lien direct avec les inférences que l'on fait à partir des résultats à ce test. La validité porte surtout sur les résultats obtenus et les interprétations faites suite à l'utilisation de l'instrument de mesure (Pettersen, 2000).

Dans notre cas, l'échelle en développement nous permettrait une interprétation descriptive qui portera sur le domaine du concept de la conscience de l'environnement d'affaires ainsi qu'une interprétation relationnelle en rapport avec d'autres variables (p.ex., performance organisationnelle). Si les inférences descriptives ont un caractère intrinsèque, les inférences relationnelles concernent le caractère extrinsèque de la mesure. Dans ce cas, l'instrument de mesure devient un prédicteur d'une autre variable qui n'est pas mesurée directement.

La littérature consultée (Cronbach et Meehl, 1955 ; Pettersen, 2000 ; Wacheux, 1996) nous a permis de retenir les formes suivantes de validité : de contenu, apparente, de construit, critériée et incrémentielle.

2.2.1 Validité de contenu

La validité de contenu (*content validity*) est un type non statistique de validité qui implique « l'examen systématique du contenu du test pour déterminer s'il porte sur un échantillon représentatif du domaine à mesurer » (Anastasi et Urbina 1997 p. 114). En psychométrie, la validité de contenu (également connue sous le nom de validité logique) se réfère à la mesure dans laquelle une mesure représente toutes les facettes d'un concept social donné. La validité de contenu réfère à la représentativité des éléments répertoriés afin de mesurer un construit étudié. Contrairement aux autres types de validité, la validité de contenu n'est pas basée sur les réponses des sujets au test.

Selon Cronbach et Meehl (1955), la validité de contenu, le résultat d'un processus déductif, est établie en montrant que les indicateurs du test sont un échantillon représentatif d'un univers auquel s'intéresse le chercheur. Une méthode largement utilisée pour mesurer la validité de contenu a été développée par Lawshe (1975). Il s'agit essentiellement d'une méthode pour mesurer l'accord entre les évaluateurs et les juges en ce qui concerne le caractère *essentiel, utile, mais pas indispensable* ou *pas nécessaire* d'un élément du système évalué. Selon Lawshe (1975), si plus de la moitié des membres du jury indiquent qu'un élément est essentiel, cet élément a une certaine validité de contenu. Des niveaux plus élevés de la validité de contenu existent si un plus grand nombre d'experts sont en accord concernant le caractère essentiel d'un élément évalué. En lien avec la conscience de l'environnement d'affaires, le travail de Lessard (2014) a validé le contenu de l'échelle de mesure du concept de Gauvreau-Jean (2008).

2.2.2 Validité apparente

Il est important de signaler la différence entre la validité de contenu et la validité apparente (*face validity*). La validité de contenu implique la présence des experts pour évaluer si les éléments du test couvrent le domaine défini et si des tests statistiques plus rigoureux sont nécessaires. En ce qui concerne la validité apparente, elle a une nature

subjective, formulée par les utilisateurs ou les observateurs non-initiés. La validité apparente se fie plutôt « au gros bon sens » tandis que la validation de contenu qui est basée sur une analyse systématique du domaine à mesurer a un caractère objectif.

2.2.3 Validité de construit

La validité de construit (*construct validity*) indique le degré avec lequel un instrument de mesure réussit à mesurer un concept non directement observable. À titre d'exemple, nous pouvons donner même le concept à l'étude dans notre travail, la conscience de l'environnement d'affaires qui est un concept non directement observable. L'importance de la validité de construit est soulignée par Kervin (1992). Selon l'auteur, le chercheur peut examiner les relations entre les indicateurs qui composent le construit. Basé sur cette analyse, un ou plusieurs indicateurs d'entre peuvent être éliminés afin d'améliorer la mesure et la représentation du construit à l'étude. Pour vérifier ce type de validité, le chercheur examine aussi la relation avec d'autres concepts pour s'assurer que le construit correspond en effet à ce que l'on désire mesurer. Dans une analyse de la validité de construit, il est important de vérifier si tous les aspects en lien avec le concept sont correctement opérationnalisés. Autrement dit, la validité du construit illustre la mesure dans laquelle les indicateurs utilisés reflètent avec précision les dimensions qui composent le modèle sous-jacent à l'étude. Cette forme de validité indique si les résultats obtenus constituent une réflexion fidèle du construit devant être mesuré.

2.2.4 Validité critériée

La validité critériée est considérée par Kervin (1992) comme une forme de validité empirique et identifie ses deux sous-types : prédictive (*predictive validity*) et concomitante (*concurrent validity*). La validité critériée permet d'analyser la relation entre le concept à mesurer et un critère qui est en lien direct avec le concept de base. Si ce qu'on veut mesurer représente une attitude, le critère est souvent un comportement qui

découle de l'attitude mesurée. Par exemple, une échelle qui mesure l'attitude par rapport au syndicat devrait être en corrélation avec le vote à une assemblée d'accréditation syndicale.

En psychométrie, la validité prédictive est la mesure dans laquelle un résultat sur une échelle prédit les résultats pour certains critères à mesurer. Dans le cas de la validité prédictive, les résultats des tests sont rassemblés d'abord et le critère de mesure est recueilli ultérieurement. Utilisé souvent en gestion des ressources humaines, ce type de validité est une qualité psychométrique désignant la capacité d'un outil de mesure à prédire un comportement futur. Comme exemple, les résultats d'un test administré à l'embauche seront corrélés à un moment futur avec les performances professionnelles de l'employé.

En ce qui concerne la validité concomitante, le test est administré en même temps que le critère est recueilli. Par exemple, un questionnaire demande aux consommateurs leur opinion sur un produit et, au même moment, combien des fois ils l'ont acheté pendant les trois derniers mois (critère). Dans ce cas, le critère est mesuré en même temps que le nouveau concept. La validité prédictive partage des similitudes avec la validité concomitante dans le sens que les deux sont généralement mesurées comme des corrélations entre un test et une mesure de critère.

2.2.5 Validité incrémentielle

La validité incrémentielle (*incremental validity*) représente une nouvelle tendance dans la recherche méta-analytique. L'ajout d'un ou plusieurs prédicteurs pertinents, qui complètent un système existant, augmenterait la validité générale (Sackett et Lievens, 2008). Selon Pettersen (2000), ce type de validité permettrait de mettre en évidence la complémentarité entre plusieurs éléments d'un système. Par exemple, dans une étude menée auprès de vendeurs d'assurances, un test de personnalité a représenté un complément important à un questionnaire concernant les données biographiques. Ainsi, la validité qui était d'environ 0,25 pour les données biographiques est passée à 0,40 avec

l'ajout du test de personnalité. Donc, ce fait confirme la théorie qui soutient l'hypothèse que des éléments différents appartenant au même système peuvent se compléter et contribuer à une validation supérieure.

2.3 Le cadre de la validation de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires

Après avoir identifié et défini le concept de la conscience de l'environnement d'affaires comme « les connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de leur organisation », le programme de recherche dans lequel s'inscrit la présente étude procédait par l'élaboration d'une échelle de mesure du concept à l'étude et cela selon le modèle proposé par De Vellis (2003) qui suggère de suivre sept étapes afin de développer un instrument de mesure. La figure 3 expose ces étapes.

Figure 1. Les étapes de création d'un nouvel instrument de mesure

1. Déterminer clairement ce que l'on désire mesurer
2. Générer un bassin initial d'indicateurs du concept
3. Déterminer le format du dispositif de réponse
4. Réviser le bassin initial d'indicateurs par des experts
5. Administrer les indicateurs à un échantillon
6. Évaluer des indicateurs
7. Optimaliser la longueur de l'échelle

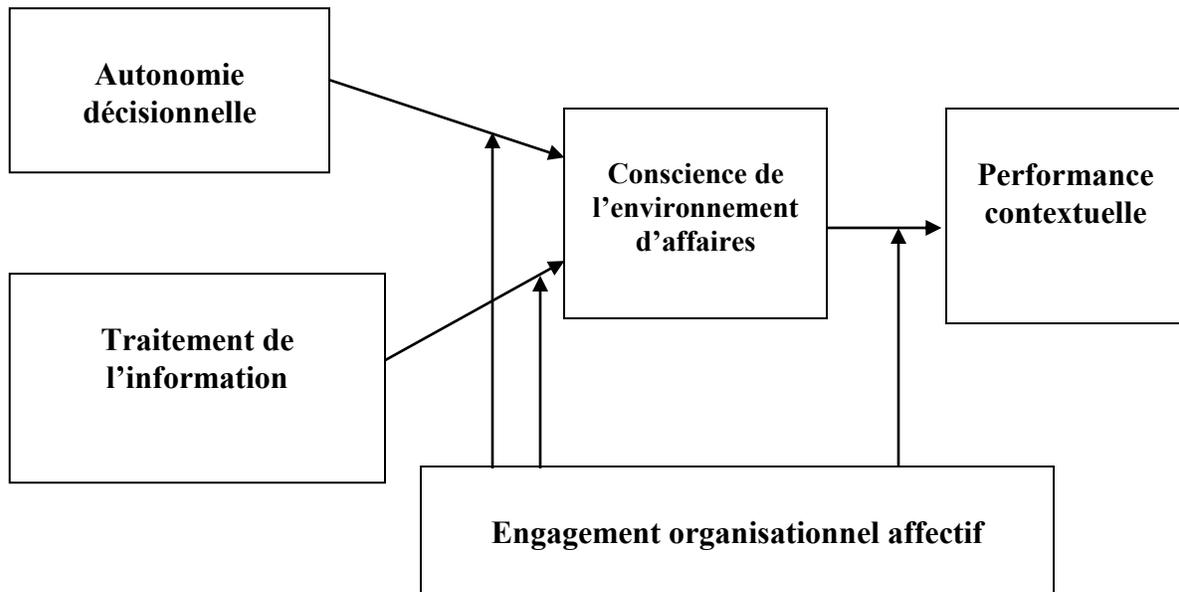
Dans un premier temps, l'étude de St-Onge (2007) a permis de déterminer ce que l'on désirait mesurer, soit le concept de la conscience de l'environnement d'affaires (étape 1). Suite à son travail, un bassin initial de 40 indicateurs du concept a été identifié (étape 2). Dans un deuxième temps, Gauvreau-Jean (2008) a déterminé le dispositif de réponse du questionnaire (étape 3) et a fait réviser le bassin initial d'indicateurs par une équipe des experts de l'Université de Montréal (étape 4). Finalement, le questionnaire a été

administré à un échantillon d'employés non-cadres (étape 5). Ultérieurement, une étude menée par Lessard (2014) visait la vérification du caractère adéquat de l'échelle proposée par Gauvreau-Jean. Le chercheur a utilisé une méthodologie de type qualitatif, basée sur des rencontres avec des groupes de discussion. L'étude a permis de confirmer certains indicateurs, de reformuler ou, d'en d'ajouter d'autres afin d'améliorer la validité de contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Pour la présente étude, un questionnaire sera administré à un échantillon d'employés non-cadres en vue de vérifier la validité de construit de notre échelle (étape 6). Après avoir identifié et éliminé les indicateurs ambigus, nous procéderons à l'optimisation de la longueur de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (étape 7). Une analyse factorielle confirmatoire sera effectuée à la fin du processus, après l'administration de l'échelle à un échantillon d'employés appartenant à une division différente de l'organisation.

Dans un dernier temps, nous devons évaluer la validité nomologique de l'échelle de mesure (24 questions) du concept à l'étude, soit la conscience de l'environnement d'affaires. La validité nomologique met en lien la conscience de l'environnement d'affaires avec un réseau de variables qui peuvent avoir une influence sur le construit en question (Figure 2). Dans notre cas, nous avons considéré *l'autonomie décisionnelle* et *le traitement de l'information* comme deux caractéristiques du travail qui pourraient favoriser le développement de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres.

La performance contextuelle a été considérée comme le résultat (output) du modèle de recherche proposé. Ce type de performance des employés est représentée par les comportements extra-rôle des employés, qui sont définis par Van Dyne, Cummings et Parks (1995, p.218) comme « extra-role behavior is defined as behaviour which benefits the organization and / or is intended to benefit the organization, which is discretionary and goes beyond existing role expectation ». Ultérieurement, *l'engagement organisationnel affectif* s'insère dans le modèle en tant que variable modératrice afin de tester les relations entre les éléments du réseau nomologique proposé.

Figure 2. Illustration du réseau nomologique de l'échelle de mesure



La validité nomologique met en relation le construit à l'étude avec un réseau de variables reliées au concept en question (Cronbach et Meehl, 1955). En ce sens, pour notre étude, nous anticipons que la conscience de l'environnement d'affaires est associée à *l'autonomie décisionnelle, au traitement de l'information et à la performance contextuelle* selon le modèle de recherche illustré dans la Figure 2.

L'autonomie décisionnelle fait référence au degré de liberté de l'employé de prendre des décisions dans le cadre de son travail. Les employés qui détiennent une autonomie décisionnelle supérieure sont exposés à une plus grande quantité d'information et en mesure de mieux comprendre, de cette façon, l'environnement d'affaires de leur organisation. En outre, des recherches ont montré que les employés disposant d'une autonomie accrue possèdent un plus large éventail de compétences et de connaissances nécessaires pour accomplir leurs rôles (Parker, 1998 ; Parker, Wall et Jackson, 1997).

En ce sens, une association positive entre l'autonomie décisionnelle et la variété des tâches effectuées par un employé a été identifiée (Morgeson, Delaney-Klinger et Hemingway, 2005) et ce résultat appuie l'hypothèse d'une exposition accrue à une information sur l'environnement d'affaires qui serait de nature à favoriser l'expansion de

la conscience de l'environnement d'affaires. Étant donné les informations présentées précédemment, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'autonomie décisionnelle des employés non-cadres est reliée positivement à la conscience de l'environnement d'affaires.

Le traitement de l'information représente la quantité d'information gérée et traitée par les employés dans le cadre de leur travail. Cette caractéristique du travail a été associée avec les attitudes (Humphrey, Nahrgang et Morgeson, 2007) et la motivation (Deci et Ryan, 2000). Le choix de cette caractéristique du travail est en lien avec l'approche concernant le processus de traitement de l'information qui suggère que les personnes perçoivent, retiennent, récupèrent et utilisent les informations auxquelles sont exposées (Fiske et Taylor, 1984; Simon, 1978). Ainsi, les employés qui doivent traiter une plus grande quantité d'information, seront plus concentrés sur la nature et sur la gestion de ces informations, ce qui leur donnera une meilleure connaissance de l'environnement d'affaires de leur organisation. Dans le cadre de notre étude, comme mentionné, nous anticipons une association positive entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires. À la lumière de ces arguments, nous sommes en mesure de proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : Le traitement de l'information par les employés non-cadres dans le cadre de leur travail est relié positivement à la conscience de l'environnement d'affaires.

Le concept de *performance contextuelle* au sens de Borman et Motowidlo (1997) correspondrait à un ensemble de comportements des employés qui favorisent l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Ces comportements contribuent à la culture et au climat organisationnel et sont classés en cinq dimensions (Borman et Motowidlo, 1997) : se porter volontaire pour effectuer des tâches supplémentaires ; aider les collègues et collaborer avec eux ; persister avec enthousiasme ; supporter ou défendre l'organisation et suivre les règles et procédures de l'organisation.

Selon le modèle nomologique proposé, nous anticipons une relation entre la conscience de l'environnement d'affaires et la performance contextuelle. Cette relation anticipée se base sur les travaux concernant la diversité fonctionnelle (Bunderson et Sutcliffe, 2002; Drach-Zahavy, 2001) ainsi que sur la recherche de Cronin et Weingart (2007) qui suggère que les généralistes ont la tendance de partager leur connaissance plus que les spécialistes. Ce partage de l'information comme expression de la performance contextuelle et le lien avec la conscience de l'environnement d'affaires sont en accord avec le concept de l'environnement organisationnel élargi (Motowidlo et Van Scotter, 1994).

Donc, nous attendons que les employés avec un niveau supérieur de la conscience de l'environnement et, en conséquence, une compréhension plus générale de la réalité interne et externe de leur entreprise soient plus en mesure de dépasser les limites formelles de leurs tâches et d'avoir une contribution élargie au bon déroulement de l'organisation. L'ensemble des arguments présenté antérieurement nous permet de proposer l'hypothèse suivante:

Hypothèse 3 : La conscience de l'environnement d'affaires est reliée positivement à la performance contextuelle.

L'engagement organisationnel affectif représente une des formes de l'engagement organisationnel proposées Meyer et Allen (1991) : affectif, calculé (de continuité) et normatif (tel que décrit dans la section 1.3.3). Nous avons modélisé l'engagement affectif en tant que variable modératrice tenant compte des interactions entre les dimensions affective et cognitive de l'existence humaine ainsi que de la recherche qui soutient que l'affect influence l'aspect cognitif (Adolphs et Damasio, 2001; Bush, G., Luu, P. et Posner, M.I. 2000).

Les prédictions de l'effet modérateur de l'engagement affectif sont basées sur la recherche démontrant que l'affect de l'individu influence sa perception de l'information (Bower, 1991 ; Bower et Forgas, 2001 ; Forgas et George, 2001).

Nous pouvons ainsi affirmer qu'il est probable que les employés qui manifestent un engagement organisationnel affectif fort auront tendance à porter plus d'attention aux informations reliées à l'environnement d'affaires de leur organisation. Ces deux caractéristiques de travail prises en considération dans notre modèle (l'autonomie décisionnelle et le traitement de l'information) favorisent l'accès des employés non-cadres à plusieurs aspects de leur environnement d'affaires. Les employés qui ont un niveau supérieur d'engagement porteront plus d'attention à ces éléments et, implicitement, atteindront un niveau supérieur de la conscience de l'environnement d'affaires.

Considérant qu'un comportement organisationnel complexe est la convergence de facteurs affectifs, mais également cognitifs (Forgas et George, 2001), l'engagement affectif organisationnel et la conscience de l'environnement d'affaires sont jugés comme étant des antécédents probables de la performance contextuelle. De plus, la combinaison d'énergies cognitives et émotionnelles encourage une performance contextuelle supérieure. Une méta-analyse a d'ailleurs indirectement démontré une association positive entre l'engagement au travail et la performance contextuelle (Christian, Garza et Slaughter, 2011). Comme l'engagement au travail regroupe les énergies cognitives et émotionnelles, l'effet combiné de la conscience de l'environnement d'affaires et l'engagement affectif devrait donc avoir un lien similaire avec la performance contextuelle. Prenant en considération les arguments énoncés précédemment, nous sommes en mesure de proposer les hypothèses suivantes :

Hypothèse 4a : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre l'autonomie décisionnelle et la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 4b : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 4c : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre la conscience de l'environnement d'affaires et la performance contextuelle.

La vérification de ces associations devient très importante afin de mettre en évidence l'utilité d'un instrument de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires pour le domaine de la recherche.

Chapitre 3

Méthodologie

Après avoir présenté le cadre de la validation, le présent chapitre expose la méthodologie utilisée pour effectuer notre recherche afin d'évaluer la validité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous exposerons la procédure de collecte de données en décrivant le terrain de recherche, la méthode utilisée, la mesure des variables prises en considération, la saisie de données ainsi que la cadre d'analyse de données générées suite à notre démarche.

Afin de générer des données primaires, nous avons administré un questionnaire contenant 24 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires aux employés non-cadres de cinq entreprises privées ainsi qu'un autre sondage complété par les gestionnaires (n=43) qui avait comme but une évaluation de la performance extra rôle des employés supervisés.

Nous détaillerons dans la prochaine section le cadre de cette collecte de données, l'échantillon de l'étude ainsi que les indicateurs et échelles de mesure utilisés pour mesurer la conscience de l'environnement d'affaires.

3.1. Le terrain de recherche

La collecte de données pour cette recherche s'est déroulée auprès des employés non-cadres (n=330) de cinq milieux de travail; l'un proposant des services-conseils en informatique, l'un des services de voyage, deux centres d'appels et une division manufacturière d'une entreprise multinationale.

Avant de procéder au sondage, deux membres de l'équipe de recherche se sont déplacés au siège de chaque organisation participante pour rencontrer les directeurs des ressources humaines. Les rencontres se sont déroulées dans une atmosphère marquée par l'intérêt

commun pour la démarche scientifique proposée. Après avoir présenté le but de la recherche, nous avons obtenu l'appui des directeurs des ressources humaines qui s'est manifesté tout au long du processus.

L'entreprise qui offre de services de voyage en ligne (Entreprise 1) est un leader mondial dans le domaine. Orientée vers l'innovation continue, l'organisation a révolutionné le domaine du voyage en utilisant la force des nouvelles technologies. Notre sondage s'est adressé aux employés qui travaillent pour la filiale canadienne (avec le siège social à Montréal) de l'entreprise.

L'entreprise qui propose des services-conseil en informatique (Entreprise 2), fournit à sa clientèle un accompagnement complet dans le conseil et la mise en œuvre de solutions qui capturent les données essentielles à la prise de décision stratégique, rapidement, en tout temps. L'organisation établie depuis 18 ans sur le marché québécois, ayant le siège social à Montréal, a développé une approche d'affaires structurée et agile qui met à profit l'expertise de leurs employés dévoués pour le succès de leurs clients. Le personnel est constitué de conseillers en informatique qui travaillent sur le terrain chez les bénéficiaires de leurs produits informatiques.

La division manufacturière de la troisième entreprise participante (Entreprise 3) appartient à une entreprise multinationale d'envergure internationale qui se spécialise dans la fabrication de produits et revêtements d'étanchéité pour la construction et le génie civil. Implantée dans plus de 90 pays, le siège social de la compagnie est établi en France depuis 1908. En Amérique du Nord l'organisation possède 6 usines de fabrication dont une située, à Drummondville (Québec) ou nous avons d'ailleurs administré notre sondage.

La compagnie détenant de centres de contact clients (Entreprise 4) est un des principaux fournisseurs canadiens de gestion de contact client, offre des solutions de contacts multi canaux dans plusieurs langues en plus d'une gamme complète de services d'externalisation de processus d'affaires. L'organisation met l'emphase sur la création

d'une expérience client irréprochable en mettant à contribution son expertise pour que chaque conversation compte.

L'entreprise fournit des services variés à un éventail d'entreprises nationales de grande envergure œuvrant dans les domaines de la télécommunication, le service public et l'industrie du divertissement. Fondée en 2003 et basée à Montréal (Québec), l'entreprise est aujourd'hui le plus grand centre de contact client canadien indépendant dans le pays et emploie plus de 3 000 personnes à travers ses neuf sites situés dans quatre provinces : Québec, Ontario, Nouveau-Brunswick et Île-du-Prince-Édouard. Le sondage a été administré en personne, par un membre de l'équipe de recherche sur deux sites : Cornwall, site 1 dans le Tableau (Ontario) et Saint-Jean-sur-Richelieu, site 2 dans le Tableau (Québec).

Il est important de souligner que toutes les organisations participantes se distinguent par leurs valeurs basées sur l'intégrité et le respect envers leurs clients ainsi que sur l'engagement et l'implication de leurs employés.

3.2 La méthode de collecte de données

Le sondage a été préparé en format électronique pour être administré sur un site internet ainsi qu'en format papier pour les entreprises où la collecte a été effectuée en personne. Étant donné le personnel bilingue de l'entreprise qui propose des services de voyage et le profil unilingue anglophone des employés du centre d'appels de Cornwall, le sondage a été traduit également en anglais, selon la méthode de traduction-retraduction de Brislin (1980).

Le sondage adressé aux employés de première ligne, administré par internet ou en personne, mesurait la conscience de l'environnement d'affaires, l'autonomie décisionnelle, la quantité d'information traitée et l'engagement organisationnel affectif, de même que l'âge, le sexe et l'ancienneté du répondant.

Un autre sondage complété par les gestionnaires (n=43), avait comme but une évaluation de la performance contextuelle des employés supervisés.

Pour l'organisation proposant des services-conseils en informatique et pour celle proposant des services de voyage en ligne le sondage auprès des gestionnaires et des employés a été effectué par l'entremise de deux questionnaires administrés sur un site Internet. Nous avons privilégié cette méthode de sondage afin de maximiser le taux de réponse, étant donné que la majorité des employés visés travaillent sur le terrain la plupart du temps. La méthode en ligne nous a été recommandée également par les directrices des ressources humaines, tenant compte des connaissances informatiques élevées de leurs employés et leur tendance de participer plutôt aux sondages en format électronique qu'aux ceux en format papier ce qui est en accord avec les constats de Shin, E., Johnson, T.P. et Rao, K. (2012). Un questionnaire s'adressait spécifiquement aux gestionnaires et un autre aux employés de première ligne. Chaque lien vers le sondage électronique a été acheminé aux répondants par la Directrice des ressources humaines de chaque entreprise, et ce, après validation de la fonctionnalité de l'outil. Les réponses ont été collectées en ligne par l'équipe de recherche. Sans être parfait, le sondage en ligne constitue à l'heure actuelle un outil de recherche en plein développement, qui ne nécessite pas de coûts élevés et génère des données de bonne qualité, mais qui doit être utilisé avec rigueur et discernement.

Le sondage auprès des gestionnaires et des employés de la division manufacturière d'une entreprise multinationale a été effectué par l'entremise de deux questionnaires administrés sur un sondage papier. Un questionnaire s'adressait spécifiquement aux gestionnaires et un autre aux employés de première ligne. Chaque formulaire papier scellé a été remis en personne aux répondants par la Directrice des ressources humaines de l'organisation pendant les rencontres d'équipe. Les enveloppes scellées ont été par la poste remises à l'équipe de recherche.

Le sondage auprès des gestionnaires et des employés de deux centres d'appels a été effectué par l'entremise de deux questionnaires administrés sur un sondage papier.

Comme dans le cas des autres organisations participantes, un questionnaire s'adressait spécifiquement aux gestionnaires et un autre aux employés de première ligne. Chaque formulaire papier a été remis en personne aux répondants par un membre de l'équipe de recherche, avec l'aide du Gestionnaire des Opérations de la succursale située à Saint Jean sur Richelieu, Québec. Pour la deuxième succursale de centre d'appels, située à Cornwall, Ontario, nous avons utilisé la même procédure que celle de Saint Jean sur Richelieu mais cette fois, le représentant de l'équipe de recherche a été assisté par la responsable des ressources humaines du site. Les réponses pour les deux organisations ont été scellées dans des enveloppes avec le logo de l'Université de Montréal, en présence des répondants et ouvertes en présence du directeur de recherche. La confidentialité des répondants a été garantie par l'équipe de recherche.

D'ailleurs, sur la première page du sondage le texte suivant était inscrit ainsi :

« Bonjour,

Nous vous demandons d'indiquer les premières lettres de votre nom, car cela nous permettra d'associer vos réponses à celles de votre superviseur. Une fois le questionnaire rempli, un code vous sera assigné afin d'être en mesure de combiner les deux questionnaires. La correspondance entre ce code et les premières lettres de votre nom sera seulement connue des membres de l'équipe de recherche de l'Université de Montréal qui ont signé un formulaire d'engagement de confidentialité et qui sont soumis à des règles d'éthique très strictes. Aucune personne de votre organisation n'aura accès aux réponses des questionnaires.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps et sans devoir justifier votre décision.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration. »

3.3 Le profil et le taux de réponse de l'échantillon

En ce qui concerne les caractéristiques de l'échantillon, la moyenne d'âge au sein de cet échantillon est de 35,8 ans. Selon la catégorie d'âge la majorité des employés se retrouvent dans les catégories entre 20 et 49 ans, soit 88 %. Il est donc possible de considérer qu'il s'agit d'un groupe de répondants relativement jeune. Avec une structure majoritairement masculine avec (57,9 %) contre 41,2 % pour la population féminine, l'échantillon a une moyenne de 4,1 ans d'ancienneté. Les statistiques descriptives détaillées seront présentées dans le Chapitre 4, réservé aux résultats de notre étude.

Tel qu'indiqué dans les tableaux 4 et 5 le taux de réponse a été supérieur à 80 % pour les deux groupes sollicités à répondre à nos sondages, soit les employés non-cadres (93,75 %) et les superviseurs (81,40 %). Ce haut taux de réponse nous permet de supposer que les résultats seront représentatifs des organisations dans lesquelles nous avons mené cette étude.

Tableau 4. Taux de réponse des employés non-cadres par entreprise

Entreprise	Employés sollicités	Employés qui ont répondu	Taux de réponse (%)
Entreprise 1	76	65	85,53
Entreprise 2	23	19	82,61
Entreprise 3	98	95	96,94
Entreprise 4	155	152	98,00
Entreprise 4a	95	95	100,00
Entreprise 4 b	60	56	93,33
Total	352	330	93,75

Tableau 5. Taux de réponse des superviseurs par entreprise

Entreprise	Superviseurs sollicités	Superviseurs qui ont répondu	Taux de réponse (%)
Entreprise 1	19	15	78,90
Entreprise 2	10	8	80,00
Entreprise 3	5	5	80,00
Entreprise 4	9	7	77,50
Entreprise 4a	5	4	80,00
Entreprise 4 b	4	3	75,00
Total	43	35	81,40

Dans la grande majorité des cas, les personnes qui n'ont pas répondu aux sondages n'étaient pas présentes au travail au moment de l'exercice. Nous avons enregistré un seul cas de refus de participation au sondage.

3.4 La mesure des variables

Le sondage sur la *conscience de l'environnement d'affaires* a été adressé aux employés de première ligne, en français et pour le site situé à Cornwall, en anglais (Annexes 1 et 2). L'échelle de mesure compte 24 items, évalués sur une échelle de type Likert allant de 1 (pas du tout) à 5 (beaucoup) tel qu'indiqué dans les Figures 3 et 4.

Figure 3. L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 items (version en français)

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte...

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

01.... des délais à respecter	1	2	3	4	5
02.... de la structure de mon organisation	1	2	3	4	5
03.... de la disponibilité des ressources	1	2	3	4	5
04.... des caractéristiques du marché	1	2	3	4	5
05.... du rythme de travail	1	2	3	4	5
06.... des processus internes	1	2	3	4	5
07.... des attentes des clients	1	2	3	4	5
08.... de ce que font les concurrents	1	2	3	4	5
09.... de la charge de travail	1	2	3	4	5
10.... de l'importance d'améliorer l'efficacité	1	2	3	4	5
11.... des normes de qualité de mon organisation	1	2	3	4	5
12.... des sources de revenus	1	2	3	4	5
13.... des valeurs de mon organisation	1	2	3	4	5
14.... de l'évolution de la demande pour nos produits et services	1	2	3	4	5
15.... du climat de travail	1	2	3	4	5
16.... de la nécessité d'être rentable	1	2	3	4	5
17.... de la satisfaction du personnel	1	2	3	4	5
18.... du besoin de contrôler les pertes	1	2	3	4	5
19.... du service à la clientèle	1	2	3	4	5
20.... des fournisseurs de l'organisation	1	2	3	4	5
21.... du besoin de maîtriser les coûts	1	2	3	4	5
22.... des objectifs de l'équipe (unité ou département)	1	2	3	4	5
23.... de la mission de mon organisation	1	2	3	4	5
24.... de la disponibilité du personnel	1	2	3	4	5

**Figure 4. L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 items
(version en anglais)**

Please circle the number corresponding to your answer.

***When I participate in decision making or problem solving,
or exert influence in my workplace, I take into account...***

<p>1 – Not at all 2 – Hardly 3 – Slightly 4 – Moderately 5 – Very much</p>
--

01. ... the deadlines to be met	1	2	3	4	5
02. ... the structure of my organisation	1	2	3	4	5
03. ... the availability of resources	1	2	3	4	5
04. ... market characteristics	1	2	3	4	5
05. ... the pace of work	1	2	3	4	5
06. ... internal processes	1	2	3	4	5
07. ... client expectation	1	2	3	4	5
08. ... what our competitors are doing	1	2	3	4	5
09. ... the workload	1	2	3	4	5
10. ... the importance of improving efficiency	1	2	3	4	5
11. ... the quality standards of my organisation	1	2	3	4	5
12. ... sources of income	1	2	3	4	5
13. ... the values of my organisation	1	2	3	4	5
14. ... the evolution of the demand for our product and services	1	2	3	4	5
15. ... the work climate	1	2	3	4	5
16. ... the need to be profitable	1	2	3	4	5
17. ... employee satisfaction	1	2	3	4	5
18. ... the need to control losses	1	2	3	4	5
19. ... customer service	1	2	3	4	5
20. ... the organisation's suppliers	1	2	3	4	5
21. ... the need to control costs	1	2	3	4	5
22. ... the objectives of the team (unit or department)	1	2	3	4	5
23. ... the mission of my organisation	1	2	3	4	5
24. ... the availability of personnel	1	2	3	4	5

Une partie du questionnaire adressé aux employés mesurait leur *engagement affectif* envers l'organisation. L'échelle de l'engagement compte six questions évaluées sur une échelle allant de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement d'accord) selon les Figures 5 et 6. Les six questions utilisées provenaient de l'échelle utilisée par Allen et Meyer (1990) ou Meyer, Allen et Smith (1993) qui mesure l'engagement organisationnel.

Figure 5. L'échelle de mesure de l'engagement affectif à 6 items (version en français)

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur les relations de travail que vous entretenez avec l'organisation qui vous emploie.

- | |
|----------------------------|
| 1 — Fortement en désaccord |
| 2 — Assez en désaccord |
| 3 — Un peu en désaccord |
| 4 — Un peu en accord |
| 5 — Assez d'accord |
| 6 — Fortement d'accord |

01. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.	1	2	3	4	5	6
02. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6
03. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.	1	2	3	4	5	6
04. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.	1	2	3	4	5	6
05. Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5	6
06. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6

Figure 6. L'échelle de mesure de l'engagement affectif à 6 items (version en anglais)

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions address the nature of your employment relationship.

<p>1 – Strongly disagree 2 – Somewhat disagree 3 – Slightly disagree 4 – Slightly agree 5 – Somewhat agree 6 – Strongly agree</p>
--

01. I truly feel like my organisation's problems are my own.	1	2	3	4	5	6
02. I don't feel like I am "part of the family" at my organisation.	1	2	3	4	5	6
03. I don't feel any emotional ties to my organisation.	1	2	3	4	5	6
04. I really feel like I belong with this organisation.	1	2	3	4	5	6
05. I am proud to be a part of this organisation.	1	2	3	4	5	6
06. I really like my organisation.	1	2	3	4	5	6

Une autre partie du questionnaire mesurait *l'autonomie* au travail des employés de première ligne (Figure 7 et 8). Cette section contenait trois indicateurs en lien avec la nature de leur travail, évalués sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord). L'échelle utilisée provenait du Work Design Questionnaire (WDQ – Morgeson et Humphrey, 2006). Deux questions parmi ces trois indicateurs ont été adaptées des échelles précédentes (Idaszak et Drasgow, 1987 ; Karasek, Brisson, Kawakami, Houtman, Bongers, P. et Amick, B. 1998).

Figure 7. L'échelle de mesure de l'autonomie au travail à 3 items (version en français)

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur la nature de votre travail.

<p>1 - Pas du tout d'accord 2 - Pas d'accord 3 - D'accord 4 - Tout à fait d'accord</p>

01. Mon emploi me donne l'occasion de faire preuve d'initiative et de jugement à la réalisation du travail.	1	2	3	4
02. Mon emploi me permet de prendre plusieurs décisions.	1	2	3	4
03. Mon emploi me donne une grande autonomie pour prendre des décisions.	1	2	3	4

Figure 8. L'échelle de mesure de l'autonomie au travail à 3 items (version en anglais)

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions relate to the nature of the work you do.

<p>1 - Strongly disagree 2 - Disagree 3 - Agree 4 - Strongly agree</p>

01. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.	1	2	3	4
02. The job allows me to make a lot of decision on my own.	1	2	3	4
03. The job provides me with significant autonomy in making decisions.	1	2	3	4

Également, le questionnaire comportait quatre indicateurs sur la quantité et la complexité du *traitement de l'information* par les employés dans le cadre de leur travail (Figure 9 et 10). Ces indicateurs ont été évalués sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 4 (tout à fait d'accord), échelle provenant également du Work Design Questionnaire (WDQ – Morgeson et Humphrey, 2006).

Figure 9. L'échelle de mesure de l'information traitée à 4 items (version en français)

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur la nature de votre travail.

***1 – Pas du tout d'accord
2 – Pas d'accord
3 – D'accord
4 – Tout à fait d'accord***

01. Mon emploi me demande de suivre une grande quantité d'informations.	1	2	3	4
02. Mon emploi me demande beaucoup de réflexion.	1	2	3	4
03. Mon emploi me demande de surveiller plusieurs choses à la fois.	1	2	3	4
04. Mon emploi me demande d'analyser beaucoup d'informations.	1	2	3	4

Figure 10. L'échelle de mesure de l'information traitée à 4 items (version en anglais)

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions relate to the nature of the work you do.

***1 – Strongly disagree
2 – Disagree
3 – Agree
4 – Strongly agree***

01. The job requires me to monitor a great deal of information.	1	2	3	4
02. The job requires that I engage in a large amount of thinking.	1	2	3	4
03. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.	1	2	3	4
04. The job requires me to analyze a lot of information.	1	2	3	4

Le sondage complété par les gestionnaires avait comme but une évaluation de la performance contextuelle des employés travaillant sous leur supervision directe (Annexes 3 et 4). L'échelle de la performance contextuelle (Figures 11 et 12) compte cinq questions évaluées sur une échelle allant de 1 (très peu probable) à 5 (extrêmement probable). Les cinq questions utilisées font partie de l'échelle à 16 items de Motowidlo et Van Scotter (1994) et représentent chacune des cinq dimensions de la performance contextuelle décrites par Borman et Motowidlo (1997). Étant donné que les gestionnaires étaient tenus d'évaluer chaque employé de leur équipe, cette échelle à cinq items a été préférée à celle de 16 items afin de diminuer le temps nécessaire à remplir le questionnaire.

Figure 11. L'échelle de mesure de la performance contextuelle à 5 items (version en français)

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

Dans la réalisation de son travail, quelle est la probabilité que cet(te) employé(e) :

<p>1–Très peu probable 2–Peu probable 3–Moyennement probable 4–Très probable 5–Extrêmement probable</p>
--

01 respecte les consignes même quand les superviseurs ne sont pas présents	1	2	3	4	5
02 coopère avec les autres membres de l'équipe	1	2	3	4	5
03 persiste à surmonter les obstacles afin de compléter la tâche	1	2	3	4	5
04 prend l'initiative dans la résolution de problèmes dans le cadre de son travail	1	2	3	4	5
05 en fait volontairement plus que l'exigence de l'emploi afin d'aider les autres ou de contribuer à l'efficacité de l'unité	1	2	3	4	5

Figure 12. L'échelle de mesure de la performance contextuelle à 5 items (version en anglais)

Please circle the number corresponding to your answer.

While performing his or her job, how likely is it that this person would:

<p>1-Not at all likely 2-Slightly likely 3-Moderately likely 4-Very likely 5-Extremely likely</p>

01. ...comply with instructions even when supervisors are not present	1	2	3	4	5
02. ...cooperate with others in the team	1	2	3	4	5
03. ...persist in overcoming obstacles to complete a task	1	2	3	4	5
04. ...take the initiative to solve a work problem	1	2	3	4	5
05. ...voluntarily do more than the job requires to help others or contribute to unit effectiveness	1	2	3	4	5

Les sondages contenaient également des questions fermées sur les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon de répondants (âge, genre et ancienneté). Les statistiques descriptives sur les répondants seront présentées de manière détaillée dans le chapitre des résultats.

3.5 La saisie de données

Une fois la collecte de données sur le terrain terminée, les informations contenues dans les formulaires papier et électroniques ont été introduites dans le système SPSS. Une base de données a été constituée et un nettoyage de données a été effectué. Ultérieurement, l'équipe de recherche a procédé à l'identification de données manquantes et à l'élimination de valeurs aberrantes afin d'optimiser la qualité de l'ensemble des informations recueillies et introduites dans le système SPSS. La base complète servira à générer des statistiques nécessaires pour notre sujet de recherche.

3.6 Le cadre d'analyse

Étant donné que le développement d'un instrument de mesure est basé, dans la plupart des cas, sur l'utilisation d'une méthodologie quantitative (élaboration et administration d'un questionnaire), une analyse statistique sera effectuée afin d'interpréter les données obtenues suite à la collecte déroulée sur le terrain de recherche. La fiabilité de l'échelle à l'étude sera aussi évaluée.

À cette fin, des analyses statistiques seront effectuées afin de permettre d'identifier les tendances majeures qui se dégagent suite à l'analyse de données (Baillargeon, 2003). Nous analyserons la moyenne, la fréquence, l'écart type pour chaque indicateur de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Les autres variables impliquées dans le modèle (autonomie décisionnelle, engagement, traitement de l'information) seront analysées du point de vue statistique. Nous prendrons en considération également, les caractéristiques démographiques des participants (âge, genre, ancienneté).

Un autre aspect très important à évaluer dans le cadre du développement d'un instrument de mesure d'un concept est la fiabilité de l'instrument testé. Pour déterminer la fiabilité d'un instrument de mesure, il est recommandé de calculer le coefficient de fiabilité (alpha de Cronbach). Le résultat du calcul de l'alpha peut se situer entre 0 et 1. Nunally (1978) soutient qu'un instrument de mesure peut être considéré fiable à partir d'une valeur de 0,70. Selon De Vellis (2003), plus le coefficient calculé se rapproche de 1, plus il l'instrument testé est fiable.

La vérification de la validité du construit de l'échelle se fera avec une approche proposée par Kelloway, en utilisant le modèle des équations structurelles exploratoires. Selon Kelloway (2015), cette approche représente une combinaison des analyses confirmatoires et exploratoires à la fois.

Chapitre 4

Résultats

Ce chapitre présentera les analyses statistiques effectuées à partir de la base de données constituée selon la démarche exposée dans le chapitre précédent. Pour débiter, nous analyserons les statistiques descriptives afin de décrire les caractéristiques de notre échantillon et d'analyser les indicateurs de l'échelle de mesure à l'étude. Dans un deuxième temps, une analyse de la fiabilité de cette échelle sera présentée. La troisième partie de ce chapitre fera l'état du modèle structurel exploratoire et la quatrième partie portera sur la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

4.1 Les statistiques descriptives

Cette section fournira les résultats des statistiques descriptives qui nous permettront d'appréhender les caractéristiques de notre échantillon et aussi celles la distribution de chaque indicateur du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, nous pourrions observer la fréquence, le pourcentage, la moyenne et l'écart-type associés aux caractéristiques de l'échantillon (âge, genre, ancienneté) et aux 24 indicateurs de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

4.1.1 Statistiques descriptives de l'échantillon

Tel que déjà mentionné, l'échantillon (n=330) est constitué des employés non-cadres faisant partie de quatre organisations participantes à l'étude. La moyenne d'âge au sein de cet échantillon est de 35,8 ans, tel qu'indiqué dans le Tableau 6. Notons que cinq personnes n'ont pas divulgué leur âge.

Tableau 6. Moyenne et écart-type de l'âge des répondants

N Valide	325
N manquant	5
Moyenne	35,84
Écart-type	11,72

Selon la catégorie d'âge (Tableau 5), nous constatons que la majorité des employés se retrouvent dans les catégories entre 20 et 49 ans, soit 88 %. L'échantillon est ainsi constitué de répondants relativement jeunes. À noter que le plus jeune participant avait 17 ans et la personne la plus âgée avait 74 ans.

Tableau 7. Distribution de l'échantillon selon les catégories d'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
15-19	9	2,7
20-24	43	13,0
25-29	64	19,4
30-34	55	16,7
35-39	51	15,5
40-44	28	8,5
45-49	25	7,6
50-54	24	7,3
55-59	10	3,0
60-64	11	3,3
65-69	4	1,2
70 et +	1	0,3
Manquant	5	1,5
Total	330	100

Par rapport au genre des répondants, nous pouvons affirmer qu'il s'agit d'une structure majoritairement masculine avec un pourcentage de 57,9 contre 41,2 pour la population féminine (tel que présenté dans les tableaux 8 et 9).

Tableau 8. Moyenne et écart type de l'échantillon selon le genre

Genre	
N Valide	327
N manquant	3
Moyenne	,41
Écart type	,494

Tableau 9. Distribution de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	191	57,90
Femme	136	41,20
Total	327	99,10
Manquant	3	,90
Total	330	100

Selon les tableaux 10 et 11, la durée moyenne de l'ancienneté chez les employés répondants est de 4,10 ans. Nous pouvons signaler que l'ancienneté varie entre un minimum de 3 mois et un maximum de 31,5 ans.

Tableau 10. Moyenne et écart type de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	
N Valide	325
N manquant	5
Moyenne	4,10
Écart type	5,8

Tableau 11. Distribution de l'échantillon selon les catégories d'ancienneté

Ancienneté (années)	Fréquence	Pourcentage
0-4	242	73,3
5-9	46	14,0
10-14	18	5,5
15-19	5	1,5
20-24	3	0,9
25-29	9	2,7
30 et +	2	0,6
Manquant	5	1,5
Total	330	100

Nous remarquons que la grande majorité des employés se retrouvent dans la catégorie entre 0 et 4 ans d'ancienneté (73,3 %). La prochaine catégorie entre 5 et 9 ans d'ancienneté regroupe 14 % des employés sondés, ce qui nous permet d'affirmer que 87,3 % ont une ancienneté entre 0 et 9 ans.

4.1.2 Statistiques descriptives de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Tel que mentionné antérieurement, le sondage sur la *conscience de l'environnement d'affaires* a été adressé aux employés de première ligne. L'échelle de mesure compte 24 items (indicateurs) évalués sur une échelle allant de 1 (pas du tout) à 5 (beaucoup). Les statistiques descriptives des indicateurs qui composent l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires nous présentent la moyenne et l'écart-type de chaque indicateur. La moyenne nous permet de connaître où se situe chaque indicateur sur une échelle de 1 à 5. Ensuite, l'écart-type fournit de l'information sur la dispersion des réponses autour de la moyenne.

Afin de faciliter l'identification des indicateurs de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, nous insérons la Figure 13 qui contient l'appellation de chaque item.

Figure 13. Appellation des items de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte...

- EBA 01.** ... des délais à respecter
- EBA 02.** ... de la structure de mon organisation
- EBA 03.** ... de la disponibilité des ressources
- EBA 04.** ... des caractéristiques du marché
- EBA 05.** ... du rythme de travail
- EBA 06.** ... des processus internes
- EBA 07.** ... des attentes des clients
- EBA 08.** ... de ce que font les concurrents
- EBA 09.** ... de la charge de travail
- EBA 10.** ... de l'importance d'améliorer l'efficacité
- EBA 11.** ... des normes de qualité de mon organisation
- EBA 12.** ... des sources de revenus
- EBA 13.** ... des valeurs de mon organisation
- EBA 14.** ... de l'évolution de la demande pour nos produits et services
- EBA 15.** ... du climat de travail
- EBA 16.** ... de la nécessité d'être rentable
- EBA 17.** ... de la satisfaction du personnel
- EBA 18.** ... du besoin de contrôler les pertes
- EBA 19.** ... du service à la clientèle
- EBA 20.** ... des fournisseurs de l'organisation
- EBA 21.** ... du besoin de maîtriser les coûts
- EBA 22.** ... des objectifs de l'équipe (unité ou département)
- EBA 23.** ... de la mission de mon organisation
- EBA 24.** ... de la disponibilité du personnel

Tableau 12. Statistiques descriptives des indicateurs de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires

Item	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
EBA 01	292	1	5	4,45	,74
EBA 02	292	1	5	4,05	,86
EBA 03	292	1	5	4,13	,89
EBA 04	292	1	5	3,51	1,10
EBA 05	292	1	5	4,01	,90
EBA 06	292	1	5	3,96	1,00
EBA 07	292	1	5	4,49	,86
EBA 08	292	1	5	3,27	1,20
EBA 09	292	1	5	3,97	,89
EBA 10	292	1	5	4,47	,72
EBA 11	292	1	5	4,30	,83
EBA 12	292	1	5	3,54	1,19
EBA 13	292	1	5	4,05	,92
EBA 14	292	1	5	3,90	,99
EBA 15	292	1	5	4,01	,94
EBA 16	292	1	5	4,02	,93
EBA 17	292	1	5	4,20	,84
EBA 18	292	1	5	3,80	1,04
EBA 19	292	1	5	4,22	1,12
EBA 20	292	1	5	3,40	1,16
EBA 21	292	1	5	3,54	1,09
EBA 22	292	1	5	4,35	,85
EBA 23	292	1	5	4,09	,93
EBA 24	292	1	5	3,96	,91
N valide	292				

N=292.

En examinant le tableau 12, nous constatons une variation de la moyenne entre 3,27 pour et 4,49 sur une échelle à cinq niveaux. La moyenne la plus faible a été enregistrée pour l'indicateur EBA 08 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte de ce que font les concurrents* » tandis que la moyenne la plus forte a été enregistrée pour l'indicateur EBA 07 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des attentes des clients* ». Il serait intéressant, également, de dégager les meilleurs et les plus faibles niveaux des indicateurs analysés (tableaux 13 et 14).

Tableau 13. Les cinq indicateurs avec les moyennes les plus élevées

Item	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
EBA 07	292	1	5	4,49	,867
EBA 10	292	1	5	4,47	,720
EBA 01	292	1	5	4,45	,746
EBA 22	292	1	5	4,35	,858
EBA 11	292	1	5	4,30	,832

- EBA 07 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des attentes des clients* »
- EBA 10 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte de l'importance d'améliorer l'efficacité* »
- EBA 01 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des délais à respecter* »
- EBA 22 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des objectifs de l'équipe (unité ou département)* »

- EBA 11 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des normes de qualité de mon organisation* »

Tableau 14. Les cinq indicateurs avec les moyennes les plus faibles

Item	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
EBA 12	292	1	5	3,54	1,194
EBA 21	292	1	5	3,54	1,098
EBA 04	292	1	5	3,51	1,101
EBA 20	292	1	5	3,40	1,161
EBA 08	292	1	5	3,27	1,203

- EBA 12 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des sources de revenus* »
- EBA 21 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts* »
- EBA 04 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des caractéristiques du marché* »
- EBA 20 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte des fournisseurs de l'organisation* »
- EBA 08 : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte de ce font les concurrents* »

Concernant les écarts type, nous constatons une variation entre ,720 et un maximum de 1,203 ce qui nous indique une certaine uniformité et cohérence dans les réponses des participants au sondage.

4.2 L'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Pour l'analyse de la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, nous avons retenu les sondages avec des réponses complètes sur chacun de ses 24 indicateurs, soit 292 sur un total de 330. Sur cette base, nous avons généré la matrice des corrélations afin d'identifier les liens significatifs entre les 24 indicateurs de l'échelle. Dans un deuxième temps, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach. Le but de cette démarche est d'estimer la fiabilité de l'échelle de mesure, un aspect primordial pour la validité d'un tel instrument (Anastasi, 1967).

4.2.1 La matrice de corrélations entre les 24 indicateurs de l'échelle

Avant de procéder à des analyses factorielles exploratoires, nous avons calculé la corrélation de Pearson qui reflète le caractère significatif ou non des relations entre les 24 indicateurs de l'échelle de mesure. Selon les tableaux qui présentent la matrice de corrélations (Annexe 5), les valeurs du calcul effectué démontrent la présence des relations significatives, positives et relativement élevées entre les indicateurs analysés. Les valeurs des coefficients de corrélation varient entre un minimum de ,08 et un maximum de ,60, avec une moyenne de ,32. Aucun indicateur n'a enregistré une valeur inférieure à ,40 par rapport à tous les autres indicateurs de l'échelle. Nous remarquons que la plus forte relation significative (,60) s'établit entre les indicateurs 18 (*Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte du besoin de contrôler les pertes*) et 21 (*Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts*).

À la lumière de ces observations, il est possible d'affirmer qu'il y a une présence de corrélation entre les indicateurs de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, donc nous pouvons considérer que l'instrument est fiable et présente une cohérence entre les éléments composants.

4.2.2 Le calcul du coefficient alpha de Cronbach

Selon Nunally (1978), une échelle de mesure pourrait être qualifiée de fiable si le coefficient alpha de Cronbach est supérieur à ,70. Mentionnons en même temps que ce coefficient peut varier entre 0 et 1. Une valeur plus proche de 1 permet de considérer que l'échelle est fiable et présente une forte cohérence interne.

Les résultats du tableau 15 permettent d'affirmer que l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires est fiable tenant compte de la valeur de ,918 du coefficient alpha de Cronbach ce qui dépasse amplement la valeur recommandée de ,70. Les résultats du coefficient sont également présentés pour chaque indicateur en cas de suppression des indicateurs et nous notons qu'aucun des indicateurs ne mériterait d'être retiré de l'échelle sur cette base (tableau 16). Ce constat renforce la forte fiabilité de l'instrument de mesure testé.

Tableau 15. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 indicateurs

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'items
,916	,918	24

Tableau 16. Le coefficient alpha de Cronbach pour l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires par indicateur

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un item	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
EBA 01	91,23	172,79	,520	,420	,913
EBA 02	91,62	169,79	,579	,480	,912
EBA 03	91,54	170,15	,538	,439	,912
EBA 04	92,16	167,22	,531	,448	,913
EBA 05	91,66	171,20	,486	,430	,913
EBA 06	91,71	167,88	,565	,453	,912
EBA 07	91,18	171,50	,497	,439	,913
EBA 08	92,40	165,12	,549	,477	,912
EBA 09	91,70	170,47	,526	,402	,913
EBA 10	91,21	173,28	,514	,397	,913
EBA 11	91,37	171,10	,540	,481	,913
EBA 12	92,13	167,62	,469	,336	,914
EBA 13	91,62	167,07	,650	,531	,910
EBA 14	91,77	166,60	,624	,516	,911
EBA 15	91,66	172,89	,395	,360	,915
EBA 16	91,65	169,24	,551	,463	,912
EBA 17	91,47	171,93	,494	,384	,913
EBA 18	91,87	169,33	,484	,480	,914
EBA 19	91,45	168,37	,475	,457	,914
EBA 20	92,27	164,52	,593	,512	,911
EBA 21	92,13	165,27	,605	,605	,911
EBA 22	91,33	169,87	,579	,521	,912
EBA 23	91,58	168,15	,599	,488	,911
EBA 24	91,71	169,05	,577	,480	,912

Les tableaux suivants présentent le coefficient d'alpha de Cronbach pour toutes les variables à l'étude dans le cadre du réseau nomologique.

Tableau 17. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable performance contextuelle

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un item	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
EXTRA 01	15,21	9 070	,654	,488	,849
EXTRA 02	15,15	9 436	,608	,444	,859
EXTRA 03	15,40	8 564	,760	,684	,824
EXTRA 04	15,51	7 762	,772	,705	,819
EXTRA 05	15,74	8 263	,679	,478	,845

Tableau 18. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable engagement organisationnel

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un item	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
COMMIT 01	22,55	29 224	,313	,161	,829
COMMIT 02	22,41	26 076	,430	,371	,812
COMMIT 03	22,44	25 431	,517	,413	,790
COMMIT 04	22,30	23 598	,742	,643	,738
COMMIT 05	21,96	24 138	,742	,769	,741
COMMIT 06	22,16	23 948	,720	,731	,744

Tableau 19. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable autonomie au travail

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un item	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
AUT 01	6,03	2 492	,666	,444	,824
AUT 02	6,25	1,988	,738	,548	,750
AUT 03	6,36	1,968	,733	,543	,756

Tableau 20. Le coefficient alpha de Cronbach pour les indicateurs de la variable traitement de l'information

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un item	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un item	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
INFO 01	10,57	2 761	,661	,441	,833
INFO 02	10,66	2 594	,687	,491	,825
INFO 03	10,38	2 973	,691	,494	,824
INFO 04	10,49	2 613	,775	,606	,785

Ainsi, la totalité des indicateurs de la variable performance contextuelle (Tableau 17), de l'engagement organisationnel (Tableau 18), de l'autonomie au travail (Tableau 19) et du traitement de l'information (Tableau 20) enregistrent des valeurs d'alpha de Cronbach supérieures à ,70 ce qui confirme la fiabilité de chaque indicateur analysé.

4.3 Les analyses de la validité de construit de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Tel que prévu dans le chapitre de méthodologie, la vérification de la validité du construit de l'échelle de mesure a été effectuée avec une approche proposée par Kelloway (2015), en utilisant des équations structurelles exploratoires. Selon Kelloway (2015, p.71), cette approche représente une combinaison des analyses confirmatoires et exploratoires à la fois qui permet de tester la causalité du modèle à l'étude. Premièrement, les corrélations entre les indicateurs ont été vérifiées en utilisant les données complètes pour chaque item (n=292). Ainsi, les corrélations entre les 24 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires ont été toutes positives, avec une variation entre un minimum de ,08 et un maximum de ,64. Aucun indicateur n'a pas enregistré une valeur inférieure à ,40 par rapport à tous les autres indicateurs. Ultérieurement, nous avons procédé à l'étape du modèle des équations structurelles. Le modèle de base utilisé à cette fin contenait quatre facteurs. Suivant l'approche de Kelloway, chaque indicateur de l'échelle de mesure a été rapporté à chacun des quatre facteurs du modèle.

À cette fin, nous avons utilisé les tests de Chi-carré / Chi-squared (χ^2), de l'indice comparatif / comparative fit index (CFI), de l'erreur quadratique moyenne de rapprochement / the root mean square error of approximation (RMSEA) et celui de l'indice de la racine du carré moyen standardisé / root mean square residual and standardized root mean square residual (SRMR) afin d'évaluer l'adéquation du modèle. Ainsi, les résultats contenus dans le tableau 21 nous permettent de comparer les valeurs de chaque test pour les modèles à un, deux, trois ou quatre facteurs.

Par exemple, si on examine *le test de Chi-carré*, nous constatons que le modèle à quatre facteurs est significativement meilleur que celui à un facteur, de même qu'aux structures à deux ou à trois facteurs, selon les valeurs de ($\Delta\chi^2$) qui indique la différence de χ^2 , étant donné que les valeurs plus proches de zéro indiquent un meilleur ajustement du modèle comparé (Gatignon, 2010).

Également, nous pouvons affirmer que les valeurs du CFI, RMSEA et SRMR nous indiquent que le modèle à quatre facteurs est un modèle adéquat.

Ainsi, concernant l'indice d'ajustement comparatif (CFI), les valeurs de CFI vont de 0 à 1 (les valeurs plus élevées indiquant un meilleur ajustement du modèle) ; une valeur de CFI de ,90 ou plus est généralement considérée comme indiquant l'ajustement du modèle acceptable (Hu et Bentler, 1999). Dans notre cas, le modèle à quatre facteurs avec un CFI de ,903 est supérieur aux autres modèles avec des CFI inférieurs à cette valeur.

Selon certains chercheurs, la valeur pour l'erreur quadratique moyenne de rapprochement (RMSEA) devrait être inférieure à ,08 (Browne et Cudeck, 1993) et idéalement moins de ,05 (Steiger, 1990). Sans être un modèle idéal, le modèle à quatre facteurs avec une valeur de ,069 (Tableau 21) reste un modèle adéquat.

Par rapport à l'indice de la racine du carré moyen standardisé (SRMR), sa valeur varie entre 0 et 1. Selon Hu et Bentler (1999) une valeur égale ou inférieure à ,080 nous indique un modèle adéquat. Le tableau 21 nous indique que, selon ce critère, tous les quatre modèles seraient adéquats, mais celui à quatre facteurs enregistre le meilleur score (,040).

Tableau 21. Comparaison entre le modèle à quatre facteurs et les modèles alternatifs

Items	CFI	RMSEA	SRMR	χ^2	$\Delta \chi^2$
Quatre facteurs	,903	,069	,040	448,01	
Trois facteurs	,874	,075	,046	546,28	98,26*
Deux facteurs	,825	,084	,056	701,86	253,85*
Un facteur	,738	,098	,074	960,15	512,14*

a. La variation comparée avec le modèle de base à quatre facteurs.

* = $p < .001$

4.4 Les analyses de la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, après avoir estimé la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, après avoir évalué la validité de construit de cet instrument, le troisième objectif spécifique de notre recherche était d'évaluer la validité nomologique de l'échelle de mesure la conscience de l'environnement d'affaires.

Afin de faciliter la tâche du lecteur, nous reprenons les hypothèses formulées par rapport au modèle nomologique proposé (Figure 2, p.28).

Hypothèse 1 : L'autonomie décisionnelle des employés non-cadres est reliée positivement à la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 2 : Le traitement de l'information par les employés non-cadres dans le cadre de leur travail est relié positivement à la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 3 : La conscience de l'environnement d'affaires est reliée positivement à la performance contextuelle.

Hypothèse 4a : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre l'autonomie décisionnelle et la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 4b : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires.

Hypothèse 4c : L'engagement organisationnel affectif exerce un effet modérateur dans la relation entre la conscience de l'environnement d'affaires et la performance contextuelle.

Le model nomologique proposé a été testé en utilisant les informations provenant de deux sources soit les réponses des employés ainsi que les réponses de leurs superviseurs

(n=43) ce qui confère à la vérification un niveau d'objectivité plus élevé que d'avoir des informations provenant d'une seule source. Le processus de comparaison des informations nous a permis d'identifier un échantillon de 171 répondants qui ont été évalués par leurs superviseurs.

Le Tableau 22 présente les statistiques descriptives, les corrélations internes ainsi que les corrélations entre toutes les variables qui composent notre modèle de recherche. Les indices obtenus en utilisant le logiciel Mplus (Muthen et Muthen, 1998-2012) ainsi que les estimations des paramètres de maximum de vraisemblance (MLR) indiquaient que le modèle initial ne correspondait pas suffisamment aux données.

Tableau 22. Statistiques descriptives, corrélations internes et corrélations entre les variables incluses dans le modèle nomologique

		Moyenne	Écart-type	1.	2.	3.	4.
1.	Conscience de l'environnement d'affaires	3,88	,58				
2.	Performance contextuelle	3,85	,72	,26			
3.	Engagement organisationnel affectif	4,36	1,01	,46	,26		
4.	Autonomie décisionnelle	3,08	,69	,40	,32	,47	
5.	Traitement de l'information	3,46	,57	,37	,06	,16	,39

Nous avons examiné ainsi les associations, les indices modifiés et ajusté le modèle pour offrir un meilleur ajustement des données. Les indices d'ajustement dans le Tableau 23 illustrent les différences entre le modèle initial et le modèle nomologique final. La comparaison entre les deux modèles suggère que le modèle final démontre un meilleur

ajustement. En outre, avec plusieurs variables indépendantes modérées dans le modèle initial, la suppression des interactions non significatives aide à réduire la multi colinéarité (Dawson, 2014).

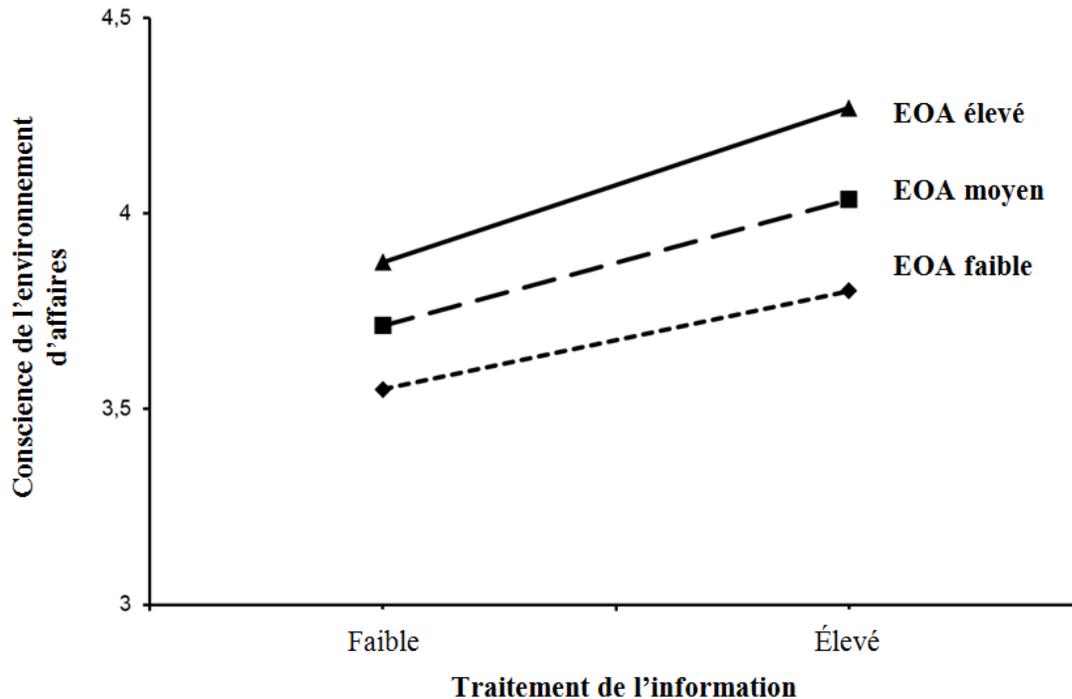
Tableau 23. Comparaison entre le modèle initial et le modèle final

Indicateurs	Modèle initial	Modèle final
CFI	0,843	0,994
RMSEA	0,189	0,084
SRMR	0,052	0,026

Tel qu'anticipé, les deux caractéristiques de travail ont été associées positivement à la conscience de l'environnement d'affaires des employés donc, l'Hypothèse 1 et l'Hypothèse 2 sont confirmées. À noter que la relation était plus forte pour le traitement de l'information que pour l'autonomie décisionnelle. L'association positive entre la conscience de l'environnement d'affaires et la performance contextuelle a également été soutenue (Hypothèse 3 est confirmée). En ce qui concerne les effets multiplicateurs escomptés, nous avons constaté les résultats suivants. Ainsi, l'association entre l'autonomie décisionnelle et la conscience de l'environnement d'affaires et celle entre la conscience de l'environnement d'affaires et la performance contextuelle ne sont pas modérées par l'engagement organisationnel affectif (Hypothèses 4a et 4c n'ont pu être confirmées). Par contre, l'engagement affectif modère l'association entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires (Hypothèse 4a est confirmée).

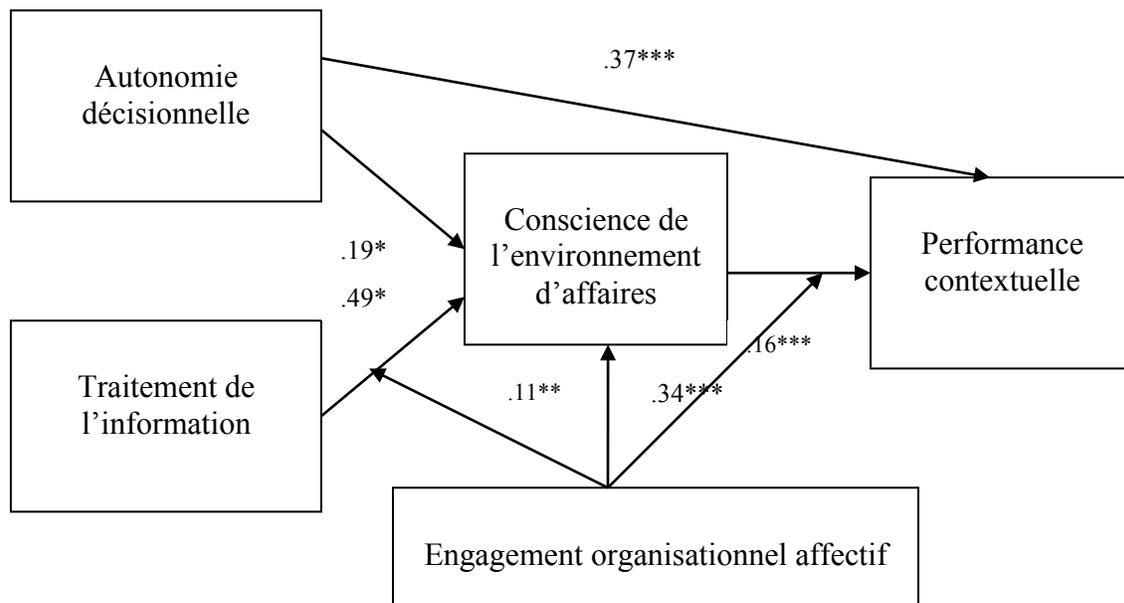
L'interaction significative suggère que l'association positive entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires est plus forte lorsque l'engagement organisationnel affectif est élevé et plus faible lorsque l'engagement organisationnel affectif est faible (Figure 14).

Figure 14. La relation entre le traitement de l'information et la conscience de l'environnement d'affaires pour un niveau faible, modéré et élevé de l'engagement organisationnel affectif (EOA)



Nous avons également trouvé une association positive entre l'engagement affectif et la conscience de l'environnement d'affaires. Les indices relèvent aussi une association positive directe entre l'autonomie de prise de décision et la performance contextuelle. Ont été ensuite estimés les effets indirects du modèle nomologique final afin de compléter l'analyse. Le calcul des effets indirects nous permet de corroborer le rôle médiateur de la conscience de l'environnement d'affaires entre les variables indépendantes (l'autonomie décisionnelle et le traitement de l'information) et la variable dépendante (performance contextuelle) du modèle nomologique testé. L'effet indirect de l'autonomie décisionnelle sur la performance contextuelle n'a pas été significatif (estimation = 0,022, $p = 0,192$). Les effets indirects du traitement de l'information (estimation = 0,058, $p = 0,000$) et de l'engagement affectif (estimation = 0,040, $p = 0,002$) sur la performance contextuelle étaient significatifs.

Figure 15. Le réseau des associations entre les variables du modèle pour la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires



* $p < .05$
 ** $p < .01$
 *** $p < .001$

Dans le réseau des associations illustrées dans la Figure 15 nous constatons beaucoup de soutien pour la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces résultats incitent à une réflexion sur les associations entre les caractéristiques de travail, l'engagement organisationnel affectif et la performance contextuelle. Également, les résultats concernant la fiabilité ainsi que la validité de construit de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires sont encourageants, laissant à croire que l'instrument de mesure testé aura les qualités requises par un outil scientifique.

Chapitre 5

Discussion

Tel que mentionné dans l'introduction, ce dernier chapitre de notre travail se concentrera sur les questionnements suscités par notre recherche ainsi que sur l'importance du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, un concept émergent en gestion des ressources humaines. Faisant partie d'un projet de recherche plus large, la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires constitue l'étape finale dans le cadre de cette étude et présente une importance majeure dans l'évolution théorique et pratique du concept à l'étude. Rappelons-nous que la qualité primordiale d'un instrument de mesure est sa validité (Pettersen, 2000). D'autres auteurs se sont prononcés sur l'importance de la validité d'un instrument de mesure, surtout dans le domaine des sciences sociales auteurs (p.ex., Carmine et Zeller, 1979 ; Guion, 1998).

Étant donnée la complexité de l'étude, nous effectuerons un retour sur les études antérieures ainsi que sur la problématique de recherche. Ultérieurement, nous essaierons de mettre en valeur les contributions théoriques et pratiques de notre travail. Les limites et les pistes éventuelles de recherche future sur le sujet en question seront, également, abordées dans le cadre de ce chapitre. Afin de clore notre travail de recherche sur la validité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, une conclusion sera énoncée.

5.1 Retour sur les études antérieures et sur la problématique de recherche

Suivant la chronologie des études effectuées dans le cadre de cette recherche, le travail de St-Onge (2007) a permis d'identifier ce qu'on voulait mesurer, la conscience de l'environnement d'affaires en tant que concept émergent en gestion des ressources humaines. En plus de définir ce concept comme « la capacité pour les employés non-cadres d'intégrer et comprendre les composantes de l'environnement d'affaires lors d'une

prise de décision » (St-Onge, 2007, p.15), sa recherche a eu comme résultat la constitution d'un bassin initial de 40 indicateurs liés à la conscience de l'environnement d'affaires.

Basé sur le travail de St-Onge (2007), Gauvreau-Jean (2008) a développé une échelle de mesure de 22 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires en révisant le bassin initial d'indicateurs par une équipe des experts de l'Université de Montréal. L'instrument a été testé par l'administration d'un sondage administré de manière transversale, à un échantillon d'employés non-cadres œuvrant pour une même entreprise. Les analyses des résultats ont permis d'estimer que l'instrument en question était fiable, sous la réserve d'avoir été administré à un groupe appartenant à un milieu syndiqué d'une même organisation. Le caractère adéquat de l'échelle proposée par Gauvreau-Jean (2008) a été vérifié et validé par l'étude menée par Lessard (2014). Le chercheur a utilisé une méthodologie de type qualitatif, basée sur des rencontres avec des groupes de discussion.

Les résultats de sa démarche ont permis la confirmation ou la reformulation de certains indicateurs ainsi que l'ajout d'autres, afin d'améliorer la validité de contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous mentionnons aussi l'apparition de l'article Rousseau, Haines et Saint-Onge, È. (2007) qui portait sur l'exploration du concept de la conscience de l'environnement d'affaires ainsi que la publication d'un article de Haines, Rousseau, Brotheridge et Saint-Onge (2011) qui proposait une investigation qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Une présentation basée sur les résultats préliminaires de la présente recherche à été effectuée dans le cadre du Congrès de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) en avril 2015.

Durant le processus de développement de l'échelle ont été utilisées des données provenant de multiples échantillons et de multiples cycles. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'instrument psychométrique fournit beaucoup de soutien pour la mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Pour récapituler, dans un premier temps, les entrevues qualitatives (St-Onge, 2007) ont fourni la preuve de la pertinence de ce concept

qui vise les employés -non-cadres impliqués dans une relation d'investissement mutuel avec leur organisation (Haines et al., 2012).

En se basant sur cette étude qualitative, l'échelle initiale a été administrée aux employés non-cadres pendant leur temps de travail rémunéré. Leur réponse à cette initiative a été positive et l'analyse des résultats nous a révélé une structure cohérente de l'échelle. Les réponses de la première collecte de données effectuée par Gauvreau-Jean (2008) suggèrent donc que l'échelle à 22 indicateurs est comprise et significative. Suite au raffinement de l'échelle, son caractère adéquat a été testé et en plus, l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires a été reformulée, devenant une échelle à 24 indicateurs (Lessard, 2014).

Par la suite, notre travail s'est donné trois objectifs spécifiques de recherche (estimer la fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, évaluer la validité de construit de cet instrument et évaluer la validité nomologique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires) afin de répondre à la question de recherche :

Quelle est la validité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires ?

À cette fin, concentré sur la validité de construit de l'échelle à 24 indicateurs, nous avons utilisé des données provenant des employés non-cadres œuvrant dans cinq milieux de travail différents. Les résultats de nos analyses nous ont permis de constater une fiabilité élevée de l'échelle ainsi qu'une solide validité de son construit. Notre vérification de la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires nous indique l'existence des associations entre ce concept et les caractéristiques de travail et la performance contextuelle. Cette analyse a également été révélatrice de la façon dont l'engagement organisationnel affectif modère ces associations. Ces résultats entraînent des contributions théoriques et pratiques qui seront présentées dans la section suivante.

5.2 Contributions théoriques et pratiques de la présente étude

Les recherches sur la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres peuvent être considérées de nature théorique étant donné que l'accent a été mis davantage sur l'identification des phénomènes. Nous considérons que cette recherche a néanmoins des implications théoriques importantes concernant ce concept émergent en gestion des ressources humaines qui ouvrent de nouvelles pistes de recherche qui n'ont pas encore été explorées. Nous présenterons également les contributions pratiques engendrées par la présente recherche.

5.2.1 Contributions théoriques

Une première contribution théorique fait référence notamment au développement de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires et la nécessité de mieux comprendre l'importance d'un construit qui met en évidence la pertinence de la participation des salariés non-cadres dans la prise de décision ou de résolution de problèmes auxquels les entreprises doivent faire face dans un contexte fortement concurrentiel, caractérisé par la globalisation et la mondialisation. En l'absence de tout instrument de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, nous avons suivi une approche inductive en plusieurs étapes qui a eu comme résultat la première mesure réelle de cette construction, l'échelle de mesure de ce concept à 24 indicateurs. Comme déjà mentionné, cette échelle s'est avérée valide et fiable. De plus, les résultats ont démontré l'existence des corrélations entre la conscience de l'environnement d'affaires et l'autonomie décisionnelle, le traitement de l'information et la performance contextuelle.

Une deuxième contribution théorique de cette recherche fait référence au réseau des variables qui entourent la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires. Les résultats des analyses de ce réseau ont permis des constats qui ont soutenu et développé des théories sur l'association entre le concept à l'étude et la performance contextuelle des employés. Dans un premier temps, les résultats (basés sur l'évaluation des superviseurs) ont validé notre anticipation par rapport à l'existence d'une telle

association avec la performance contextuelle. Cette conclusion est conforme avec la nature cognitive du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Cela consiste dans la relation de l'employé avec l'environnement externe ou le contexte organisationnel interne, deux aspects qui peuvent influencer la performance au travail.

En termes d'avancement de la recherche sur la performance contextuelle, les comportements extra-rôle ou les comportements de citoyenneté organisationnelle, notre recherche fournit une nouvelle perspective afin de mieux comprendre le contexte dans lequel les employés non-cadres assumeront de rôles plus importants qui mèneront à une amélioration de la performance contextuelle. Plusieurs études ont abordé la performance contextuelle à partir d'une vision basée sur la théorie de l'échange social du comportement des employés en lien avec des variables telles que la satisfaction, l'engagement, l'équité et le soutien du leader (LePine, Erez et Johnson, 2002). En comparaison, notre étude s'inscrit plutôt dans une perspective cognitive qui pourrait constituer la base des recherches théoriques et empiriques supplémentaires. Un autre aspect à remarquer c'est la relation significative entre l'autonomie dans la prise de décision et la performance contextuelle, ce qui suggère que les caractéristiques du travail sont pertinentes pour la compréhension du comportement extra — rôle. Dans le même sens, l'effet indirect du traitement de l'information sur la performance contextuelle des employés non-cadres met également en relief la pertinence de la conception du travail dans les modèles impliquant la performance contextuelle.

La troisième contribution théorique du présent travail met en évidence le lien entre notre recherche et l'évolution dans le domaine du design du travail. Initialement axée sur l'efficacité, la recherche en design du travail a intégré également les préoccupations pour la satisfaction des employés et la motivation (Grant et Parker, 2009). Les deux caractéristiques de conception du travail incluses dans notre recherche (autonomie dans la prise de décision et traitement de l'information) ont été qualifiées par Humphrey et al. (2007) comme des caractéristiques de motivation. Cette perspective a été soutenue dans notre étude par l'association directe entre l'autonomie dans la prise de décision et la performance contextuelle et le lien indirect entre le traitement de l'information et la

performance contextuelle. Les associations entre ces caractéristiques du travail et la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres semblent être très pertinentes dans une économie du savoir.

D'autres caractéristiques du travail qui peuvent être prises en considération pour le développement du concept de la conscience de l'environnement d'affaires des employés sont le comportement des employés en dehors de l'organisation ou la variété des compétences. Nous identifions une occasion d'élargir la recherche en design de travail pour mieux tenir compte des implications du traitement de l'information sur les autres caractéristiques du travail.

Une quatrième implication théorique de notre étude est la confirmation de la nature très interdépendante entre l'affect et la cognition, suggérée par l'interaction significative entre l'engagement organisationnel affectif et le traitement d'information dans la prédiction de la conscience d'environnement d'affaires. L'explication la plus plausible est que l'affect influence la cognition et l'information à laquelle un individu accorde de l'attention dans le cadre de son travail. Autrement dit, un employé est plus attentif au traitement de l'information lorsqu'il est affectivement attaché à son entreprise (Higgins et Spiegel, 2004).

Comme nous sommes dans les stades de développement du construit de la conscience de l'environnement d'affaires, le modèle nomologique de notre recherche n'inclut que quelques construits qui agissent en tant qu'antécédents, conséquences ou modérateurs. Au fur et à mesure que le construit de la conscience de l'environnement d'affaires se développe, l'opportunité d'ajouter davantage de concepts à cette recherche devient une évidence. L'étude de variables de personnalité, par exemple, enrichirait le modèle théorique. Somme toute, il y a une opportunité de tester un modèle nomologique plus complexe, qui inclurait de telles variables.

5.2.2 Contributions pratiques

La gestion participative des employés implique un niveau supérieur de connaissance, pouvoir, information et que les employés soient récompensés adéquatement (Lawler, 1986). L'association entre la gestion participative élevée et la performance est fondée sur la prémisse que les employés non-cadres détiennent des informations que la direction ne peut avoir et qu'ils peuvent utiliser ces connaissances au profit de l'organisation (Jones, Kalmi et Kauhanen, 2010). Par conséquent, il est important de conscientiser que si les employés ne font pas preuve d'un niveau élevé de conscience de l'environnement d'affaires, ils ne seront peut-être pas en mesure de participer efficacement à la prise de décision ou à la résolution de problème afin d'accroître la performance organisationnelle.

Notre recherche montre qu'un niveau inférieur de la conscience de l'environnement d'affaires est associé à une performance contextuelle inférieure. Alors, les employés qui font preuve d'un niveau plus élevé de la conscience de l'environnement d'affaires semblent à être mieux placés pour contribuer à la performance de leur organisation. Ce qui paraît donc être l'élément manquant de la participation des employés serait notamment cette conscience de l'environnement d'affaires. Nous avons itéré l'idée que la conscience de l'environnement d'affaires des employés est un élément nécessaire à la performance dans un milieu de travail caractérisé par la gestion participative. Cette forme de conscience peut donc être l'élément manquant qui permettrait une gestion participative efficace, en mesure de livrer les résultats escomptés. Les entreprises qui cherchent à acquérir un avantage concurrentiel devraient prendre en considération davantage ce concept nouveau dans leur gestion des ressources humaines.

À la lumière de ces affirmations, les chefs d'entreprises devraient être conscients des nombreux éléments dynamiques dans l'environnement de leur organisation, mais il serait nécessaire aussi de se rendre compte que les employés, à tous les niveaux hiérarchiques, ont besoin d'avoir le même niveau de conscience de l'environnement d'affaires afin de percevoir les éléments pertinents dans l'environnement organisationnel et en tenir compte dans la prise de décision et la résolution de problèmes afin d'atteindre les objectifs

établis. Comme les organisations sont de plus en plus en concurrence sur la base de l'innovation, la qualité et la participation des employés, les dirigeants d'entreprises pourraient accorder une plus grande attention à la façon dont les employés non-cadres répondent à différents messages de la part de la direction et cela, en fonction de leur niveau de conscience de l'environnement d'affaires. Nous considérons également que la conscience de l'environnement d'affaires est un facteur important dans de nombreuses situations de travail, en particulier celles qui emploient des modèles d'affaires qui encouragent systématiquement la participation des employés non-cadres, en fait, ceux qui sont le plus proche de la première ligne d'affaires.

Dans ce cas une question s'impose : comment les chefs d'entreprise pourraient cultiver la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres ? La première étape pourrait consister à établir un dialogue avec cette catégorie d'employés sur cette nouvelle dimension de la gestion de l'entreprise. Notre recherche sur le terrain suggère que les employés non-cadres impliqués dans une relation d'investissement mutuel sont intéressés à discuter de ce nouveau concept. Les chefs d'entreprise peuvent donc initier des conversations afin de mieux comprendre leur point de vue et éventuellement leur fournir des informations qui pourraient être utiles dans la prise de décision quotidienne. Comme il semblerait que les individus sont en mesure d'améliorer leur connaissance de la situation dans des environnements opérationnels complexes (Endsley, 1988), il n'y a aucune raison de croire que les employés non-cadres ne seraient pas en mesure d'améliorer leur niveau de conscience de l'environnement d'affaires dans leur environnement de travail.

À leur tour, les salariés non-cadres impliqués dans une relation d'investissement mutuel avec leur employeur, semblent comprendre l'idée d'être conscient de l'environnement des affaires au moment de la prise de décision. Selon nos recherches, il y a des raisons qui nous portent à croire que la conception du travail (work design) a une incidence considérable sur le développement de cette capacité d'ordre cognitif chez les employés non-cadres. Nos résultats suggèrent que les personnes qui ont beaucoup d'autonomie et qui sont exposées à un traitement de l'information complexe dans leur travail ont

tendance à manifester des niveaux plus élevés de conscience de l'environnement d'affaires.

Un autre aspect de l'utilité pratique du concept étudié serait de savoir si la conscience de l'environnement d'affaires pourrait être prise en considération dans tous les contextes de travail. La recherche menée par Morgeson et al. (2005) suggère que les organisations et les emplois fournissent suffisamment de latitude pour les employés de prendre des décisions. Selon Crozier et Friedberg (1977) les lieux de travail totalement contraignants sont plutôt rares. Par conséquent, même si initialement nous avons associé la conscience de l'environnement d'affaires surtout aux milieux caractérisés par une relation d'investissement mutuel employeur-employé (Tsui et al., 1997), notre travail nous porte à croire que ce concept pourrait être pertinent dans la plupart des contextes organisationnels.

Une autre contribution pratique majeure de la présente étude c'est la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement. Cet instrument psychométrique pourrait être utilisé par des praticiens intéressés à mesurer le niveau de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres, une information utile dans la prise de décisions liées à la gestion des ressources humaines.

5.3 Limites et pistes de recherches futures

Il faut se rappeler que les indicateurs générés pour illustrer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires proviennent de différentes sources : la définition initiale du concept, les entrevues, les groupes de discussion, les sondages auprès des employés œuvrant dans des milieux de travail divers ou les jugements des experts impliqués tout au long de la présente recherche. Malgré cette diversité de sources et notre prétention d'avoir capté les aspects essentiels de la conscience de l'environnement d'affaires, certains spécialistes pourraient remettre en question la capacité de généralisation de la mesure proposée aux organisations avec de différentes structures et processus. Les évaluations de la conscience de l'environnement d'affaires dans les organisations

publiques, coopératives ou sans but lucratif, par exemple, peuvent nécessiter un ensemble différent d'indicateurs ou dimensions. Considérant, toutefois, que chaque indicateur de l'instrument de mesure proposé a été évalué suite aux analyses effectuées, la présence de quelques éléments moins applicables aux contextes énumérés ne devrait pas influencer de manière significative l'évaluation de la conscience de l'environnement d'affaires.

Une autre limite concerne les fondements théoriques de la conscience de l'environnement d'affaires. Même si certaines organisations utilisent des éléments de ce concept dans leurs sondages sur l'engagement des employés, l'historique de recherche sur ce concept émergent en gestion des ressources humaines révèle très peu d'études sur le sujet. Endsley (1995, 2000) traite un concept de nature cognitive, proche de la conscience de l'environnement d'affaires, soit la conscience situationnelle.

Notre travail pourrait donc être qualifié de préliminaire et considéré comme un point de départ pour d'autres recherches dans le domaine. Par contre, nous considérons, cependant, que le développement d'un instrument de mesure validé scientifiquement peut faciliter et favoriser des recherches empiriques et le développement de la théorie.

Sans avoir la prétention d'avoir atteint un degré élevé de validité externe, nous soulignons la diversité des milieux de travail qui ont participé à notre étude. Il s'agit d'organisations qui œuvrent dans différents secteurs d'activité, des milieux syndiqués ainsi que non syndiqués. Les organisations en question sont situées dans deux provinces canadiennes ce qui nous a permis de sonder des employés francophones et anglophones (Ontario et Québec) et embauchent des employés repartis dans plusieurs villes. Malgré cette diversité, il reste beaucoup de travail à faire afin de croître la validité externe de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Des études à l'international pourraient, également, constituer une autre piste de recherche.

Conclusion

Après avoir présenté dans le premier chapitre les fondements théoriques du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (sa définition, sa pertinence, ses frontières conceptuelles), nous avons exposé la problématique et la question de recherche principale de notre recherche. À cette fin, nous avons formulé les objectifs spécifiques de notre travail qui étaient tenus de répondre à la question de recherche visant la validité de l'échelle de mesure à 24 indicateurs.

Dans le chapitre 2, le cadre de validation a été détaillé. Un survol de la théorie psychométrique et les formes de validité a été effectué afin d'introduire le cadre de la validation de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

La méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche a été présentée dans le chapitre 3, en décrivant tous les aspects liés au déroulement de la collecte de donnée (le terrain de recherche, la méthode de collecte de données, la mesure des variables, la saisie de données et le cadre de l'analyse des résultats).

Les résultats de notre démarche ont été décortiqués dans le chapitre en explicitant les statistiques descriptives, les analyses de la fiabilité de l'échelle de mesure proposée, de sa validité de construit ainsi que les analyses concernant la validité nomologique de la conscience de l'environnement d'affaires.

Finalement, le chapitre 5 nous a permis une discussion sur les contributions théoriques et pratiques de notre recherche et d'identifier quelques limites et pistes de recherches futures.

Cette recherche a porté sur l'élaboration d'une mesure psychométrique de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres, un concept pertinent pour la participation des employés non-cadres dans la prise de décision ou de résolution de problèmes qui affecte l'entreprise. Considérés comme des agents actifs, les employés

non-cadres avec une conscience de l'environnement d'affaires élevée semblent présenter des niveaux élevés de performance contextuelle. Il semblerait également que les facteurs cognitifs et affectifs sont pertinents pour la compréhension de conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres.

Pour clore, nous sommes en mesure d'affirmer que les objectifs spécifiques de notre recherche ont été répondus ce qui nous a permis de clarifier la question de recherche initiale. Les résultats de notre travail ont confirmé la fiabilité et la validité de construit de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires à 24 indicateurs. Également, la validité nomologique du réseau des variables entourant la conscience de l'environnement d'affaires a été testée et les résultats ont soutenu nos anticipations.

Nous considérons que les résultats de notre recherche contribuent à l'avancement des connaissances sur un concept émergent en gestion des ressources humaines, soit la conscience de l'environnement d'affaires. Comme nous l'avons déjà mentionné, la validation d'un instrument de mesure représente une contribution pratique importante, mais il faut souligner que ce n'est qu'un début, ouvrant la voie à d'autres recherches sur un concept d'intérêt qui peut contribuer à offrir une partie de la solution d'une gestion efficace des ressources humaines ayant comme but l'atteinte des objectifs de l'organisation dans un contexte concurrentiel, en changement continu, mondialisé et globalisé. Basé sur les développements antérieurs ainsi que sur les résultats de la présente étude, il est possible d'affirmer que la conscience de l'environnement d'affaires semble un concept de plus en plus mûr pour une plus importante attention pour des recherches futures.

Bibliographie

- Adolphs, R. et Damasio, A.R. (2001). The interaction of affect and cognition: neurobiological perspective. In Forgas JP (ed) *The Handbook of Affect and Social Cognition*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 27-49.
- Allen, N. et Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. et Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Anastasi, A. (1967). *Introduction à la psychométrie*. Trad. par François Gagné. Montréal : Guérin universitaire.
- Anastasi, A. et Urbina, S. (1997). *Psychological testing*, (7^e éd.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bae, J. et Lawler, J.I. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.
- Baillargeon, G. (2003). *Outils statistiques et analyse de données*, 2^e éd., Québec : Les éditions SMG.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bernier, J.J. et Pietrulewicz, B. (1997). *La psychométrie : traité de mesure appliquée*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Binet, A. et Simon, T. (1904). Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux. *L'année Psychologique*, 11(1), 191-244.
- Boudrias, J. S., Rousseau, V., Migneault, P., Morin, A. J. et Courcy, F. (2010). Habilitation psychologique. *Swiss Journal of Psychology*, 69(3), 147-159.
- Bower, G. H. (1991). Mood congruity of social judgments. In J. P. Forgas (Ed.), *Emotion and social judgments*. New York: Pergamon Press, 31-53.
- Bower, G. H. et Forgas, J. P. (2001). Mood and social memory. In J. P. Forgas (Ed.), *Handbook of affect and social cognition*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 95-120.

- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meanings for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis et J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology*. Boston: Allyn et Bacon. (Vol. 2, 349-444).
- Browne, M. W. et Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Bunderson, J.S. et Sutcliffe, K.M. (2002). Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects. *Academy of Management Journal* 45, 875-893.
- Burke, W. W. et Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Bureau International du Travail (1981). La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise. Organisation Internationale du Travail. Suisse, 215 pages.
- Bush, G., Luu, P. et Posner, M.I. (2000). Cognitive and emotional influences in anterior cingulate cortex. *Trends in Cognitive Science* 4(6), 215-222.
- Carmines, E. G. et Zeller, R. A. (Eds.). (1979). Reliability and validity assessment (Vol. 17). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Choi, J. N. et Price, R. H. (2005). The effects of person–innovation fit on individual responses to innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 83-96.
- Conger, J. A. et Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Conscience. (1998). Dans *Le Petit Larousse*. Paris, France : Larousse-Bordas, p.250.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. London: Sage Publications.
- Christian, M. S., Garza, A. S. et Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cronbach, L. J. et Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281.

Cronin, M. A. et Weingart, L. R. (2007). Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams. *Academy of Management Review*, 32(3), 761-773.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil.

Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29, 1-19.

De Zanet, Fabrice. (2010). Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* 77, 8-21.

Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis, Massachusetts Institute of Technology. *Center for advanced engineering study, Cambridge, MA*, 510.

Detert, J. R., et Burris, E. R. (2007). Leadership behaviour and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

DeVellis, R.F. (2003). Scale development: theory and applications. 2e édition, London: Sage Publications.

Drach-Zahavy, A. et Somech, A. (2001). Understanding team innovation: The role of team process and structures. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice* 5, 111-113.

Dunham, R. B., Grube, J. A. et Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370-380.

Endsley, M. R. (1988). *Design and evaluation for situation awareness enhancement*. Paper presented at the Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society. Annual Meeting

Endsley, M.R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32-64.

Endsley, M. R. (2000). Direct measurement of situation awareness: Validity and use of SAGAT. *Situation awareness analysis and measurement*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 131-157.

- Ferrabee, D. (2004). Developing an Employee Consultation Process. *Strategic Communication Management*, (décembre), vol. 9, no 1, p. 30.
- Fiske, S. T. et Taylor, S. E. (1984). *Social Cognition*. Reading, MA: Addison -Wesley.
- Forgas, J. P. et George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Guion, R. M. (1998). Assessment, measurement, and prediction for personnel selection. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Gatignon, H. (2010). *Confirmatory Factor Analysis in Statistical analysis of management data*. DOI : 10.1007/978-1-4419-1270-1_4.
- Gauvreau-Jean, V. (2008). Développement et validation d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.
- Grant, A. M. et Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Haines III, V. Y., Rousseau, V., Brotheridge, C. M. et Saint-Onge, E. (2012). A qualitative investigation of employee business awareness. *Personnel Review*, 41(1), 73-87.
- Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. et Wilpert, B. (1998). Organizational participation: myth and reality. Oxford: Oxford University Press.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11(3), 135-150.
- Higgins, E. T. et Spiegel, S. (2004). Promotion and prevention strategies for self-regulation: A motivated cognition perspective.
- Hoyer, W. D. et Brown, S. P. (1990). Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product. *Journal of Consumer Research*, 17(2), 141-148.
- Hu, L. et Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. et Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational,

social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.

Hussein, S. et M. Salles. (2003). Une classification des besoins en Intelligence Économique exprimés par les dirigeants des PME. Communication à la conférence IRA (Intelligence Économique : Recherches et Applications), Nancy, France, 14-15 avril.

Idaszak, J. R. et Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 78, 753-762.

Jones, D. C., Kalmi, P. et Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations*, 49(1), 1-21.

Kaler, J. (1999). Understanding participation. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3), 125-135.

Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322-355.

Kaufman, B. E. (1993). *The origins & evolution of the field of industrial relations in the United States* (No. 25). Cornell University Press, p.24.

Kelloway, E.K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.

Kelloway, E.K. (2015). *Using Mplus for structural equation modeling* (2ème édition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kervin, J. B. (1992). *Methods for business research*. New York: Harper Collins Publishers.

Lawler, E. E., III. (1986). *High-Involvement Management*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

LePine, J. A., Erez, A. et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.

Lessard, C. (2014). Le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.

Likert, R. (1967). *The human organization, its management and values*. Rensis, New York: McGraw-Hill.

Ménard, L., Arsenault, M. et Joly, J.-F. avec la collaboration d'Henri Olivier. (1994). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*. Montréal. Institut canadien des comptables agréés, 994 p.

Macdonald, E. K. et Sharp, B. M. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 5-15.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. et Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.

Meyer, J.P. et Herscovitch, B. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Moore, G., L., Hopkins, W. E. et Hopkins, S. A. (1998). Quality and empowerment programs: dual paths to customer satisfaction?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(2), 133-141.

Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. et Hemingway, M.A. (2005). The importance of the job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.

Morgeson, F. P. et Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

Motowidlo, S. J. et Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

- Mowday, R., Porter, L. et R. Steers (1982). Employee-organization linkages. In P. Warr (Ed.), *Organizational and Occupational Psychology*, 219-229. New York: Academic Press.
- Muthén, L. K. et Muthén, B. O. (1998-2012). *Mplus User's Guide, Seventh Edition*. Los Angeles, CA: Muthén et Muthén.
- Nightingale, V. et Gilbert Tarrab (1980). *La participation dans les entreprises : les expériences québécoises et ontariennes*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometrie theory*. New York: McGraw-Hill Book.
- Nunnally, J. C. et Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. (3ed) New York: McGraw-Hill.
- Pettersen, N. (2000). Évaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 95-108.
- Rousseau, V., Haines, V. Y., III et Saint-Onge, È. (2007). Exploration du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. *Actes de l'Association française de gestion des ressources humaines*, 1-11.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Sackett, P. R. et Lievens, F. (2008). Personnel selections. *Annual Review of Psychology*, 59, 419-450.
- Séguin-Bernard, F. et Chanlat, J. F. (1983). *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*. Tome 1 : Les théories de l'organisation. Montréal : Gaëtan Morin.
- Shin, E., Johnson, T.P. et Rao, K. (2012). Survey Mode Effects on Data Quality: Comparison of Web and Mail Modes in a US National Panel Survey. *Social Science Computer Review* 30(2), 212-228.
- Simon, H. A. (1978). Information-processing theory of human problem solving. In W. K. Estes (Ed.), *Handbook of learning and cognitive processes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 271-295.
- Smith, K. et P. A. Hancock (1995). Situation awareness is adaptive, externally directed consciousness. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 137-148.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A. et Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, 23(5), 679-704.

Standards for Educational and Psychological Testing (1985). Washington, D.C.: American Psychological Association, Inc.

Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research*, 25(2), 173-180.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et Petit, A. (1998). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (p.128). Montréal : Gaëtan Morin.

St-Onge, E. (2007). Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Mémoire de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, École de relations industrielles.

Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C. et Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.

Stokes, B. (1978). Worker participation and the quality of life. Worldwatch Paper 25; Dec.1978, p.7.

Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?. *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121.

Van Dyne, L., Cummings, L. L. et Parks, J. M. (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, CT : JAI.

Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica Paris, p.266.

Watson, D., Wiese, D. et Vaidya, J. Tellegen. A. (1999). The two general activation systems of affect: Structural findings, evolutionary considerations, and psychobiological evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 820-838.

Wils, T., Labelle, C., Guérin, G. et Le Louarn, J-Y. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines : Un reniement du rôle social de l'entreprise? *Relations Industrielles*, 44(2), 354-375.

Wright, M. C., Taekman, J. M., et Endsley, M. R. (2004). Objective measures of situation awareness in a simulated medical environment. *Quality and Safety in Health Care*, 13(1), i65-i71.

Annexe 1. Questionnaire à l'intention des employés



Questionnaire à l'intention des employés

Bonjour,

Nous vous demandons d'indiquer les premières lettres de votre nom, car cela nous permettra d'associer vos réponses à celles de votre superviseur. Une fois le questionnaire rempli, un code vous sera assigné afin d'être en mesure de combiner les deux questionnaires. La correspondance entre ce code et les premières lettres de votre nom sera seulement connue des membres de l'équipe de recherche de l'Université de Montréal qui ont signé un formulaire d'engagement de confidentialité et qui sont soumis à des règles d'éthique très strictes. Aucune personne de votre organisation n'aura accès aux réponses des questionnaires.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps et sans devoir justifier votre décision.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Veuillez indiquer les **trois premières lettres de votre prénom et de votre nom**. Par exemple, pour Pierre Tremblay, il faudrait indiquer P I E T R E.

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte...

***1 – Pas du tout
2 – Un peu
3 – Moyennement
4 – Assez
5 – Beaucoup***

01. ... des délais à respecter	1	2	3	4	5
02. ... de la structure de mon organisation	1	2	3	4	5
03. ... de la disponibilité des ressources	1	2	3	4	5
04. ... des caractéristiques du marché	1	2	3	4	5
05. ... du rythme de travail	1	2	3	4	5
06. ... des processus internes	1	2	3	4	5
07. ... des attentes des clients	1	2	3	4	5
08. ... de ce que font les concurrents	1	2	3	4	5
09. ... de la charge de travail	1	2	3	4	5
10. ... de l'importance d'améliorer l'efficacité	1	2	3	4	5
11. ... des normes de qualité de mon organisation	1	2	3	4	5
12. ... des sources de revenus	1	2	3	4	5
13. ... des valeurs de mon organisation	1	2	3	4	5
14. ... de l'évolution de la demande pour nos produits et services	1	2	3	4	5
15. ... du climat de travail	1	2	3	4	5
16. ... de la nécessité d'être rentable	1	2	3	4	5
17. ... de la satisfaction du personnel	1	2	3	4	5
18. ... du besoin de contrôler les pertes	1	2	3	4	5
19. ... du service à la clientèle	1	2	3	4	5
20. ... des fournisseurs de l'organisation	1	2	3	4	5
21. ... du besoin de maîtriser les coûts	1	2	3	4	5
22. ... des objectifs de l'équipe (unité ou département)	1	2	3	4	5
23. ... de la mission de mon organisation	1	2	3	4	5
24. ... de la disponibilité du personnel	1	2	3	4	5

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur les relations de travail que vous entretenez avec l'organisation qui vous emploie.

1 - Fortement en désaccord
2 - Assez en désaccord
3 - Un peu en désaccord
4 - Un peu en accord
5 - Assez d'accord
6 - Fortement d'accord

01. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme étant les miens.	1	2	3	4	5	6
02. Je n'ai pas le sentiment de «faire partie de la famille» dans mon organisation.	1	2	3	4	5	6
03. Je ne me sens pas affectivement attaché(e) à mon organisation.	1	2	3	4	5	6
04. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance envers mon organisation.	1	2	3	4	5	6
05. Je suis fier d'appartenir à cette organisation.	1	2	3	4	5	6
06. Mon organisation représente beaucoup pour moi.	1	2	3	4	5	6

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur la nature de votre travail.

***1 – Pas du tout d'accord
2 – Pas d'accord
3 – D'accord
4 – Tout à fait d'accord***

01. Mon emploi me donne l'occasion de faire preuve d'initiative et de jugement à la réalisation du travail.	1	2	3	4
02. Mon emploi me permet de prendre plusieurs décisions.	1	2	3	4
03. Mon emploi me donne une grande autonomie pour prendre des décisions.	1	2	3	4

Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

La liste des énoncés qui suit porte sur la nature de votre travail.

***1 – Pas du tout d'accord
2 – Pas d'accord
3 – D'accord
4 – Tout à fait d'accord***

01. Mon emploi me demande de suivre une grande quantité d'informations.	1	2	3	4
02. Mon emploi me demande beaucoup de réflexion.	1	2	3	4
03. Mon emploi me demande de surveiller plusieurs choses à la fois.	1	2	3	4
04. Mon emploi me demande d'analyser beaucoup d'informations.	1	2	3	4

Veillez indiquer votre âge.

Quel est votre sexe ?

Homme

Femme

Quelle est votre ancienneté au sein de l'entreprise?

_____ années

_____ mois

Merci beaucoup de votre collaboration !

Annexe 2. Employee questionnaire



Employee questionnaire

Hello,

Please indicate the first three letters of your name and surname in the box below, as it will allow us to associate your answers to those of your team leader. Once the questionnaire is completed, you will be assigned a code in order to allow us to combine the two questionnaires. The correspondence between the given code and the first three letters of your name and surname is only known by the members of the research team at the University of Montreal, who have signed a non-disclosure agreement and who are subject to strict ethical guidelines. Not one person from your organisation will have access to your answers.

Your participation is entirely voluntary and you are free to withdraw your participation at any time, without prejudice and without having to justify your decision.

Thank you in advance for your precious cooperation.

Please indicate in the box below the first three letters of your name and surname. For example, for Peter Haines, you would write P E T H A I in the box below.

Please circle the number corresponding to your answer.

When I participate in decision making or problem solving, or exert influence in my workplace, I take into account...

<p>1 – Not at all 2 – Hardly 3 – Slightly 4 – Moderately 5 – Very much</p>
--

01. ... the deadlines to be met	1	2	3	4	5
02. ... the structure of my organisation	1	2	3	4	5
03. ... the availability of resources	1	2	3	4	5
04. ... market characteristics	1	2	3	4	5
05. ... the pace of work	1	2	3	4	5
06. ... internal processes	1	2	3	4	5
07. ... client expectation	1	2	3	4	5
08. ... what our competitors are doing	1	2	3	4	5
09. ... the workload	1	2	3	4	5
10. ... the importance of improving efficiency	1	2	3	4	5
11. ... the quality standards of my organisation	1	2	3	4	5
12. ... sources of income	1	2	3	4	5
13. ... the values of my organisation	1	2	3	4	5
14. ... the evolution of the demand for our product and services	1	2	3	4	5
15. ... the work climate	1	2	3	4	5
16. ... the need to be profitable	1	2	3	4	5
17. ... employee satisfaction	1	2	3	4	5
18. ... the need to control losses	1	2	3	4	5
19. ... customer service	1	2	3	4	5
20. ... the organisation's suppliers	1	2	3	4	5
21. ... the need to control costs	1	2	3	4	5
22. ... the objectives of the team (unit or department)	1	2	3	4	5
23. ... the mission of my organisation	1	2	3	4	5
24. ... the availability of personnel	1	2	3	4	5

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions address the nature of your employment relationship.

1 – Strongly disagree
2 – Somewhat disagree
3 – Slightly disagree
4 – Slightly agree
5 – Somewhat agree
6 – Strongly agree

01. I truly feel like my organisation's problems are my own.	1	2	3	4	5	6
02. I don't feel like I am "part of the family" at my organisation.	1	2	3	4	5	6
03. I don't feel any emotional ties to my organisation.	1	2	3	4	5	6
04. I really feel like I belong with this organisation.	1	2	3	4	5	6
05. I am proud to be a part of this organisation.	1	2	3	4	5	6
06. I really like my organisation.	1	2	3	4	5	6

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions relate to the nature of the work you do.

- | |
|--|
| 1 – Strongly disagree
2 – Disagree
3 – Agree
4 – Strongly agree |
|--|

01. The job gives me a chance to use my personal initiative or judgment in carrying out the work.	1	2	3	4
02. The job allows me to make a lot of decision on my own.	1	2	3	4
03. The job provides me with significant autonomy in making decisions.	1	2	3	4

Please circle the number corresponding to your answer.

The following questions relate to the nature of the work you do.

- | |
|--|
| 1 – Strongly disagree
2 – Disagree
3 – Agree
4 – Strongly agree |
|--|

01. The job requires me to monitor a great deal of information.	1	2	3	4
02. The job requires that I engage in a large amount of thinking.	1	2	3	4
03. The job requires me to keep track of more than one thing at a time.	1	2	3	4
04. The job requires me to analyze a lot of information.	1	2	3	4

Please indicate your age.

Please indicate your gender.

Male

Female

Please indicate your length of service in this company.

_____ years

_____ months

Thank you for your cooperation !

Annexe 3. Questionnaire à l'intention des superviseurs



Questionnaire à l'intention des superviseurs

Bonjour,

Afin de nous permettre d'associer les réponses des employés avec votre appréciation de leur performance au travail, nous vous demandons de répondre à cinq questions pour **chacun** des employés sous votre supervision.

Nous vous demandons d'indiquer les premières lettres du nom de chaque employé, car cela nous permettra d'associer vos réponses à celles de vos employés. Une fois le questionnaire rempli, un code sera assigné à chaque employé afin d'être en mesure de combiner les deux questionnaires. La correspondance entre ce code et les premières lettres de leur nom est seulement connue des membres de l'équipe de recherche de l'Université de Montréal qui ont signé un formulaire d'engagement de confidentialité et qui sont soumis à des règles d'éthique très strictes. Aucune personne de votre organisation n'aura accès aux réponses des questionnaires.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps.

Merci d'avance pour votre précieuse collaboration.

Avant de commencer, pour des fins de contrôle statistique, nous vous prions d'indiquer ci-dessous votre **âge** et votre **sexe**.

Votre âge.

Votre sexe.

Homme

Femme

01. Veuillez indiquer les **trois premières lettres du prénom et du nom** de l'employé(e) évalué(e). Par exemple, pour Pierre Tremblay, il faudrait indiquer PIETRE.

Veuillez encercler le chiffre approprié à votre réponse.

Dans la réalisation de son travail, quelle est la probabilité que cet(te) employé(e) :

1-Très peu probable
2-Peu probable
3-Moyennement probable
4-Très probable
5-Extrêmement probable

01. ...respecte les consignes même quand les superviseurs ne sont pas présents	1	2	3	4	5
02. ...coopère avec les autres membres de l'équipe	1	2	3	4	5
03. ...persiste à surmonter les obstacles afin de compléter la tâche	1	2	3	4	5
04. ...prenne l'initiative dans la résolution de problèmes dans le cadre de son travail	1	2	3	4	5
05. ...en fasse volontairement plus que l'exigence de l'emploi afin d'aider les autres ou de contribuer à l'efficacité de l'unité	1	2	3	4	5

Si vous avez d'autres employé(e)s sous votre supervision à évaluer, veuillez aussi compléter la grille à la page suivante.

Sinon, veuillez remettre le questionnaire dans l'enveloppe jointe.

Veuillez remettre le questionnaire dans l'enveloppe jointe.

Merci beaucoup de votre collaboration !

Annexe 4. Manager questionnaire



Manager questionnaire

Hello,

In order to link your responses with those of your employees, we request that you respond to five questions for **each** employee under your supervision.

Please write the first three letters of the name and surname of each employee, as this will allow us to associate your answers to those of your employee. Once the questionnaire is completed, you will be assigned a code that will allow us to combine the two questionnaires. The correspondence between the given code and the first three letters of the employee's name and surname is only known by the members of the research team at the University of Montreal, who have signed a non-disclosure agreement and who are subject to strict ethical guidelines. Not one person from your organisation will have access to your answers.

Your participation is entirely voluntary and you are free to withdraw your participation at any time, without prejudice and without having to justify your decision.

Thank you.

Before we begin, for statistical control purposes, we ask of you to indicate your age and gender.

Your age.

Your gender.

Male

Female

01. Please indicate in the box below the first three letters of employee's first name and last name. For example, for Peter Haines, you should write P E I H A I.

_____ _____ _____ _____ _____

Please circle the number corresponding to your answer.

While performing his or her job, how likely is it that this person would:

- 1-Not at all likely*
- 2-Slightly likely*
- 3-Moderately likely*
- 4-Very likely*
- 5-Extremely likely*

01. ...comply with instructions even when supervisors are not present	1	2	3	4	5
02. ...cooperate with others in the team	1	2	3	4	5
03. ...persist in overcoming obstacles to complete a task	1	2	3	4	5
04. ...take the initiative to solve a work problem	1	2	3	4	5
05. ...voluntarily do more than the job requires to help others or contribute to unit effectiveness	1	2	3	4	5

If you have other employees under your supervision to assess, please also answer the following page.

If you responded for all employees under your supervision, please put the questionnaire back in the envelope and return it to the person in charge.

Thank you for your participation

Annexe 5. La matrice de corrélations entre les 24 items de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

	EBA 01	EBA 02	EBA 03	EBA 04	EBA 05	EBA 06	EBA 07	EBA 08	EBA 09	EBA 10	EBA 11	EBA 12	EBA 13	EB A 14	EB A 15	EB A 16	EB A 17	EB A 18	EB A 19	EB A 20	EB A 21	EB A 22	EB A 23	EB A 24
EB A 01	1.000	.386	.393	.295	.222	.406	.466	.307	.232	.412	.359	.201	.336	.362	.191	.240	.329	.163	.306	.180	.332	.365	.359	.335
EB A 02	.386	1.000	.485	.298	.474	.457	.288	.235	.368	.327	.433	.277	.469	.251	.271	.292	.294	.256	.239	.347	.298	.348	.420	.445
EB A 03	.393	.485	1.000	.247	.269	.511	.322	.255	.352	.350	.377	.270	.401	.254	.202	.291	.253	.207	.210	.310	.283	.443	.326	.418
EB A 04	.295	.298	.247	1.000	.260	.318	.329	.553	.253	.219	.120	.319	.349	.468	.156	.322	.235	.283	.412	.424	.381	.245	.294	.223
EB A 05	.222	.474	.269	.260	1.000	.368	.225	.218	.467	.335	.383	.227	.330	.257	.342	.364	.263	.239	.078	.238	.174	.327	.327	.379
EB A 06	.406	.457	.511	.318	.368	1.000	.427	.352	.352	.327	.386	.257	.383	.266	.175	.295	.222	.249	.218	.351	.317	.381	.371	.364
EB A 07	.466	.288	.322	.329	.225	.427	1.000	.320	.210	.319	.225	.198	.248	.420	.105	.206	.324	.191	.496	.285	.324	.272	.304	.252
EB A 08	.307	.235	.255	.553	.218	.352	.320	1.000	.353	.237	.225	.366	.324	.403	.123	.373	.195	.308	.445	.454	.406	.310	.262	.233
EB A 09	.232	.368	.352	.253	.467	.352	.210	.353	1.000	.343	.336	.350	.316	.345	.323	.333	.273	.211	.163	.307	.262	.287	.312	.424
EB A 10	.412	.327	.350	.219	.335	.327	.319	.237	.343	1.000	.482	.208	.372	.407	.274	.264	.334	.183	.278	.177	.274	.373	.390	.270
EB A 11	.359	.433	.377	.120	.383	.386	.225	.225	.336	.482	1.000	.234	.537	.315	.370	.273	.277	.259	.192	.226	.307	.441	.401	.370
EB A 12	.201	.277	.270	.319	.227	.257	.198	.366	.350	.208	.234	1.000	.358	.368	.180	.308	.232	.274	.265	.418	.377	.123	.202	.251
EB A 13	.336	.469	.401	.349	.330	.383	.248	.324	.316	.372	.537	.358	1.000	.445	.428	.335	.330	.325	.324	.409	.379	.453	.529	.412

Annexe 6. La matrice de corrélations entre les 24 items de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)

EBA 14	.362	.251	.254	.468	.257	.266	.420	.403	.345	.407	.315	.368	.445	1.000	.244	.314	.349	.340	.462	.471	.463	.311	.458	.342
EBA 15	.191	.271	.202	.156	.342	.175	.105	.123	.323	.274	.370	.180	.428	.244	1.000	.296	.354	.183	.092	.192	.100	.244	.366	.365
EBA 16	.240	.292	.291	.322	.364	.295	.206	.373	.333	.264	.273	.308	.335	.314	.296	1.000	.338	.470	.193	.336	.462	.499	.343	.275
EBA 17	.329	.294	.253	.235	.263	.222	.324	.195	.273	.334	.277	.232	.330	.349	.354	.338	1.000	.233	.369	.227	.274	.309	.334	.458
EBA 18	.163	.256	.207	.283	.239	.249	.191	.308	.211	.183	.259	.274	.325	.340	.183	.470	.233	1.000	.192	.404	.643	.331	.237	.266
EBA 19	.306	.239	.210	.412	.078	.218	.496	.445	.163	.278	.192	.265	.324	.462	.092	.193	.369	.192	1.000	.372	.330	.233	.303	.210
EBA 20	.180	.347	.310	.424	.238	.351	.285	.454	.307	.177	.226	.418	.409	.471	.192	.336	.227	.404	.372	1.000	.549	.335	.355	.425
EBA 21	.332	.298	.283	.381	.174	.317	.324	.406	.262	.274	.307	.377	.379	.463	.100	.462	.274	.643	.330	.549	1.000	.379	.346	.349
EBA 22	.365	.348	.443	.245	.327	.381	.272	.310	.287	.373	.441	.123	.453	.311	.244	.499	.309	.331	.233	.335	.379	1.000	.538	.410
EBA 23	.359	.420	.326	.294	.327	.371	.304	.262	.312	.390	.401	.202	.529	.458	.366	.343	.334	.237	.303	.355	.346	.538	1.000	.436
EBA 24	.335	.445	.418	.223	.379	.364	.252	.233	.424	.270	.370	.251	.412	.342	.365	.275	.458	.266	.210	.425	.349	.410	.436	1.000