

Université de Montréal

**La proactivité des professionnels  
en ressources humaines**

par  
Murielle Laberge

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Philosophiae Doctor (PH.D.)  
en relations industrielles

Mars, 2003

©Murielle Laberge, 2003



HD  
4815  
U51  
20034  
V.005

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

## IDENTIFICATION DU JURY

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Cette thèse intitulée :

### **La proactivité des professionnels en ressources humaines**

présentée par :  
Murielle Laberge

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

[Redacted] Président-rapporteur

Pierre Durand

[Redacted] : Directeur de recherche

Gilles Veillette

[Redacted] : Membre du jury

Robert Haqoun

[Redacted] Examineur externe

Gilles Simard

[Redacted] Représente du doyen

Ivona-Josée Gagnon



## SOMMAIRE

L'objet de cette recherche est de proposer un instrument valide de mesure de la proactivité en effectuant des études de validation auprès de professionnels en ressources humaines. Nous examinons également l'impact du contexte organisationnel sur l'expression de la proactivité. Ce nouveau concept a été au coeur de certaines études, entre autres, celles de Bateman et Crant (1993) qui proposent une mesure de la proactivité. Quoique cet instrument semble prometteur, on connaît mal ses propriétés psychométriques. Nous proposons de développer une échelle plus représentative de la proactivité étant définie comme la prédisposition à anticiper les changements et à mettre en œuvre des actions pour s'aligner sur cette anticipation.

Pour arriver à élaborer un instrument plus valide que l'échelle de personnalité de Bateman et Crant (1993), nous avons mesuré la proactivité par le biais de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et examiné ses propriétés psychométriques. Nous avons élaboré de nouveaux indicateurs reflétant les différentes descriptions recensées à partir de la recension des écrits. Nous avons mesuré la proactivité par l'entremise de la nouvelle échelle et évalué ses propriétés psychométriques. Enfin, nous comparerons les propriétés psychométriques des deux échelles.

La validation d'un instrument de mesure se fait par cumul d'évidences, nous avons eu l'opportunité d'inclure la mesure de la proactivité et certaines autres variables dans le cadre de deux enquêtes. La première enquête pan-canadienne porte sur 510 professionnels en ressources humaines et la deuxième enquête sur 165 professionnels en ressources humaines de la fonction publique fédérale (région de la capitale nationale).

Les résultats de l'analyse confirmatoire révèlent que la structure de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) n'est pas bien ajustée aux données.

Contrairement à nos prétentions initiales, nous n'avons pas réussi à proposer une échelle radicalement différente. Par contre, nous avons réussi à dégager une échelle améliorée de la mesure de la proactivité démontrant de bonnes qualités de fidélité et de validité. Nous avons également réussi à obtenir l'équivalence statistique entre la version anglophone et francophone de cette échelle. Nous démontrons la validité convergente de cette échelle améliorée avec trois corrélats ( lieu de contrôle, besoin de réalisation et besoin de dominance) et la validité discriminante à partir de six variables (âge, genre, scolarité, les années d'ancienneté dans le poste, dans l'organisation et au dans le domaine des ressources humaines et des relations de travail). La responsabilisation, l'engagement, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière sont les différentes conséquences qui sont examinées dans le cadre de cette recherche pour établir la validité concomitante. Les différentes hypothèses ont été vérifiées à l'exception de la relation entre la proactivité et la satisfaction au travail.

L'objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotionnels et les comportements au travail. Les résultats montrent que les effets sont indépendants et il n'y a aucune interaction entre la proactivité et le contexte organisationnel.

La validation théorique et empirique d'une échelle de mesure est un processus lent. D'autres études sont nécessaires pour cumuler les évidences de la validité de la mesure de la proactivité.

### **MOTS-CLÉS**

- ◆ **Proactivité**
- ◆ **Professionnels en ressources humaines**
- ◆ **Validité**
- ◆ **Propriétés psychométriques**
- ◆ **Équations structurelles**

## ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a valid instrument in measuring proactivity by assessing its validity with professionals in the field of Human Resources. We also examine the impact of an organizational setting on the manifestation of proactivity. This new concept has been studied by Bateman and Crant (1993) who proposed the proactivity personality scale. Although the proactive personality scale is a promising instrument, its psychometric properties are not well defined. We propose to develop a scale that will better represent proactivity defined as the propensity to anticipate change and to take actions toward this anticipation.

In order to develop a scale that will be more valid than the proactive personality scale of Bateman and Crant (1993), we have measured proactivity with their scale, and examined the psychometric properties. We also developed new indicators using the different definitions found in the literature and assessed the proactivity with this new scale, as well as evaluated its psychometric properties. Finally, we compared the psychometric properties of the two scales.

The validation of a scale is done by examining evidence acquired through numerous empirical studies. We had the opportunity to assess the proactivity, and other variables, through samples from two separate studies. Sample 1 consisted of 510 Human Resource professionals from all over Canada, while Sample 2 consisted of 165 Human Resource professionals from several Departments within the Federal public sector of Canada (Capital region).

The results of the confirmatory analysis showed that the structure of the proactive personality scale of Bateman and Crant (1993) was not well fitted to the data the Samples revealed. Contrary to our initial presumptions, we failed to produce a radically different scale. However, we did succeed in improving the scale that

measured proactivity, and one that demonstrated sound psychometric properties in term of reliability and validity. We also established the statistical equivalence between the French and English versions of this scale. We assessed convergent validity with three correlates (locus of control, need for achievement and need for dominance) and discriminant validity by using six variables (age, gender, years of services in the position, in the organization and within the domain of human resources and labour relations). Empowerment, commitment, work satisfaction and career satisfaction are the different outcomes that have been measured with this study in order to establish concomitant validity. All the hypothesis were examined and supported, except for the relation between proactivity and work satisfaction.

The secondary goal of this study was to examine the consequences of the effect of both proactivity and organizational settings on attitudes, feelings and behaviours at work. The results showed that there were no effects, and that there is no interdependence between proactivity and the organizational settings.

The validation of a measure is a long and tedious process. Further studies are needed to offer conclusive evidence of the validity on the measure of proactivity.

### **KEYWORDS**

- ◆ **Proactivity**
- ◆ **Human Resource professionals**
- ◆ **Validity**
- ◆ **Psychometric properties**
- ◆ **Structural equations**

## TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	iii
Abstract	v
Liste des tableaux	xvi
Liste des figures	xxvii
Liste des sigles et abréviations	xxix
Dédicace	xxx
Remerciements	xxxii
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : NOUVEAUX RÔLES DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>4</b>
1.1 Évolution de la fonction ressources humaines	4
1.1.1 Période 1 : La naissance et l'émergence de la fonction ressources humaines (1900 à 1945)	5
1.1.2 Période 2 : La croissance de la fonction ressources humaines (1945 à 1975)	7
1.1.3 Période 3 : La remise en question (1975 à nos jours)	9
1.2 Rôles nouveaux des professionnels en ressources humaines	11
1.2.1 Les rôles de partenariat d'affaires	13
1.2.1.1 Partenaire stratégique	13
1.2.1.2 Agent de changement	15
1.2.2 Développement des nouveaux rôles dans la réalité	17
1.3 Compétences des professionnels en ressources humaines	21
1.3.1 Concept de compétence	21
1.3.2 Compétences nouvelles exigées des PRH	22
1.3.3 Proactivité	23
<b>CHAPITRE 2 : CONCEPT DE PROACTIVITÉ</b>	<b>25</b>
2.1 Définitions	25
2.1.1 La proactivité vue comme une approche de gestion	26

2.1.2	La proactivité vue comme une stratégie	27
2.1.3	La proactivité vue comme une recherche d'atouts	28
2.1.4	La proactivité vue comme une caractéristique individuelle	29
2.2	Recension et critique des écrits empiriques sur la proactivité des individus	30
2.2.1	Les études exploratoires	30
2.2.1.1	L'étude de Boyatzis (1982)	30
2.2.1.2	L'étude de Larson et al. (1986)	33
2.2.1.3	L'étude de Hyatt et Ruddy (1997)	34
2.2.1.4	L'étude de Latrémouille (1997)	35
2.2.2	L'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)	36
2.2.2.1	L'étude de Bateman et Crant (1993)	36
2.2.2.2	Les études de Crant (1995; 1996)	39
2.2.2.3	L'étude de Deluga (1998)	40
2.2.2.4	L'étude de Becherer et Maurer (1999)	40
2.3	Synthèse de la littérature	41
2.3.1	Nature de la proactivité	41
2.3.2	Définition de la proactivité	43
2.3.2.1	Concept global	43
2.3.2.2	Première dimension : Propension à anticiper l'avenir	44
2.3.2.3	Deuxième dimension : Propension à mettre en oeuvre des actions pour gérer le changement	44
2.3.3	Vers une typologie des types de personnalité face au changement	44
2.3.4	La mesure du concept de proactivité	46
2.4	Critiques de l'échelle de la personnalité proactive	47
2.4.1	Critiques au niveau conceptuel	47
2.4.2	Critiques au niveau méthodologique	49
2.5	Les liens avec d'autres variables	52
2.5.1	Les liens avec les facteurs de personnalité (corrélats)	53
2.5.1.1	Les facteurs de la personnalité (Big Five)	53
2.5.1.2	Les traits de personnalité	54

2.5.2	Les liens avec les attitudes, les états émotifs et les comportements individuels (conséquences)	58
2.5.2.1	Intentions de devenir entrepreneur et comportements entrepreneuriaux	58
2.5.2.2	Leadership	59
2.5.2.3	La responsabilisation au travail (« empowerment »)	59
2.5.2.4	Engagement organisationnel (« Organizational Commitment »)	61
2.5.2.5	Satisfaction au travail	62
2.5.2.6	Satisfaction à l'égard de la carrière	63
2.5.2.7	Réalisations personnelles	63
2.5.2.8	Performance au travail	64
2.5.3	Les liens avec les facteurs de l'environnement	64
2.5.3.1	Statut de la fonction	65
2.5.3.2	Culture de planification	67
2.5.3.3	Culture d'innovation	68
2.5.3.4	Projet d'entreprise (vision)	69
<b>CHAPITRE 3 : OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>		71
3.1	Objectifs de recherche	71
3.1.1	Objectif principal	71
3.1.2	Objectif secondaire	71
3.2	Stratégies de recherche	72
3.2.1	Stratégie relative à l'objectif principal	72
3.2.2	Stratégie relative à l'objectif secondaire	73
3.2.3	Pertinence de la stratégie de recherche relative à l'objectif principal	73
3.2.4	Pertinence de la stratégie relative à l'objectif secondaire	75
3.3	Modèle de recherche	75
3.4	Choix des variables et hypothèses	77
3.4.1	La proactivité	77
3.4.2	Les corrélats	77
3.4.3	Les variables discriminantes	80

3.4.4	Les conséquences	80
3.4.5	Le contexte organisationnel	82
3.5	Mesure des variables	84
3.5.1	Proactivité	84
3.5.2	Corrélat	84
3.5.2.1	Lieu de contrôle	84
3.5.2.2	Besoin de réalisation	85
3.5.2.3	Besoin de dominance	86
3.5.3	Variables discriminantes	87
3.5.3.1	Caractéristiques socio-démographiques (variables discriminantes)	87
3.5.4	Conséquences	88
3.5.4.1	La responsabilisation (« empowerment »)	88
3.5.4.2	Engagement organisationnel	89
3.5.4.3	Satisfaction au travail	90
3.5.4.4	Satisfaction à l'égard de la carrière	91
3.5.5	Variables de l'environnement organisationnel	91
3.5.5.1	Statut de la fonction RH	91
3.5.5.2	Culture de planification	92
3.5.5.3	Projet d'entreprise en RH (vision organisationnelle en RH)	93
3.6	Désirabilité sociale	94
3.7	Le plan de collecte des données	96
3.8	Population visée et mode de collecte de données	100
3.9	Plan d'analyse général	100
3.10	Outils statistiques relatifs aux différentes étapes	104
3.10.1	Description de l'échantillon	104
3.10.2	Équivalence des versions francophone et anglophone	105
3.10.3	Analyse confirmatoire (relations interindicateurs)	110
<b>CHAPITRE 4 : LES ANALYSES PRÉALABLES</b>		112
4.1	Traduction de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	112



4.2	Analyse de la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	114
4.3	Construction de la nouvelle échelle de la proactivité	117
4.3.1	Choix des indicateurs pour capter la propension à anticiper	118
4.3.2	Choix des indicateurs pour capter la propension à mettre en oeuvre des actions	119
4.4	Traduction de la nouvelle échelle	120
<b>CHAPITRE 5 : PREMIÈRE ENQUÊTE</b>		122
5.1	Contexte	122
5.2	Méthodologie spécifique	122
5.2.1	Objectifs et plan d'analyse	122
5.2.2	Le questionnaire	125
5.2.2.1	Le questionnaire et sa contribution à l'objectif principal de la recherche	125
5.2.2.2	Le questionnaire et sa contribution à l'objectif secondaire de cette recherche	127
5.2.2.3	Le questionnaire et sa traduction	128
5.2.3	Population visée	129
5.2.4	Pré-test	130
5.2.4.1	Organisation du pré-test	130
5.2.4.2	Réactions des évaluateurs / remarques et commentaires	130
5.2.5	Collecte des données	132
5.2.6	Saisie des données	132
5.2.7	Méthodes d'analyse	133
5.3	Présentation de l'échantillon	134
5.3.1	Représentativité de l'échantillon	134
5.3.2	Profil des répondants selon les caractéristiques personnelles	134
5.3.2.1	Expérience de travail	135
5.3.3	Profil des répondants selon les caractéristiques organisationnelles	138
5.3.3.1	Type de propriété de l'organisation, le type d'établissement et la province	138

5.3.3.2	Taille des services de RH et des organisations	140
5.3.4	Différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones	142
5.4	Construction des échelles	146
5.5	Examen des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	161
5.5.1	Équivalence des versions francophone et anglophone de l'échelle de Bateman et Crant	161
5.5.1.1	Taille suffisante des échantillons	161
5.5.1.2	Multinormalité	162
5.5.1.3	Homogénéité des matrices de variances-covariances	164
5.5.1.4	Linéarité des relations	164
5.5.1.5	Multicollinéarité et singularité	165
5.5.1.6	Analyse de variance multivariée	166
5.5.1.7	Analyse de covariance multivariée	167
5.5.1.8	Retraduction de certains énoncés à la lumière des résultats	171
5.5.2	Consistance interne	174
5.5.3	Stabilité de la structure unidimensionnelle	176
5.5.3.1	Analyse confirmatoire	176
5.5.3.2	Analyse exploratoire	183
5.5.4	Validité de construit	190
5.5.5	Validité critérielle	192
5.6	Propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de proactivité	196
5.6.1	Équivalence des versions francophone et anglophone de la nouvelle échelle de proactivité	196
5.6.1.1	Les conditions de base	196
5.6.1.2	Analyse de variance multivariée	199
5.6.1.3	Analyse de covariance multivariée (Mancova)	201
5.6.1.4	Retraduction de certains énoncés à la lumière des résultats	202
5.6.2	Consistance interne	204
5.6.3	Structure de la nouvelle échelle de proactivité	205

5.6.3.1	Analyse confirmatoire	205
5.6.3.2	Analyse exploratoire	212
<b>CHAPITRE 6 : AMÉLIORATION DE LA NOUVELLE ÉCHELLE DE PROACTIVITÉ</b>		219
6.1	La procédure de la modélisation statistique	219
6.2	Les types d'information	220
6.3	Les résultats	224
6.3.1	Amélioration de la nouvelle échelle	224
6.3.2	Vérification de la stabilité de l'échelle améliorée	231
6.3.3	Équivalence des versions anglophone et francophone de la nouvelle échelle améliorée de la proactivité	233
6.4	Examen des propriétés psychométriques de l'échelle améliorée	236
6.4.1	Consistance interne	236
6.4.2	Validité de construit	237
6.4.3	Validité critérielle	240
6.5	Comparaison des échelles	243
6.6	Vérification des hypothèses	245
6.6.1	Statut de la fonction RH/RT	245
6.6.1.1	Analyses bivariées	246
6.6.1.2	Analyses multivariées	248
6.6.1.2.1	Responsabilisation	248
6.6.1.2.2	Engagement affectif	251
6.6.2	Projet d'entreprise en RH/RT	254
6.6.2.1	Analyses bivariées	254
6.6.2.2	Analyses multivariées	254
6.6.2.2.1	Responsabilisation	254
6.6.2.2.2	Engagement affectif	259
<b>CHAPITRE 7 : DEUXIÈME ENQUÊTE</b>		262
7.1	Contexte	262
7.2	Méthodologie spécifique	262
7.2.1	Objectifs et plan d'analyse	262

7.2.2	Le questionnaire et sa contribution à l'objectif général de la recherche	265
7.2.3	Le questionnaire et sa contribution à l'objectif secondaire de cette recherche	267
7.2.4	Le questionnaire : version française et anglaise	267
7.2.5	Population visée	268
7.2.6	Pré-test	268
7.2.7	La collecte des données	269
7.2.8	Saisie et traitement des données	270
7.2.9	Méthodes d'analyse	270
7.3	Présentation de l'échantillon	272
7.3.1	Représentativité de l'échantillon	272
7.3.2	Profil des répondants	273
7.3.2.1	Expérience de travail	274
7.3.3	Différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones	278
7.4	Construction des échelles	280
7.5	Examen des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de l'échelle améliorée	291
7.5.1	Vérification de la consistance interne et de la fidélité moitié-moitié	291
7.5.2	Structure factorielle	294
7.5.3	Équivalence de l'échelle améliorée entre la première et la deuxième enquête	299
7.5.4	Validité de construit	302
7.5.4.1	Validité convergente	303
7.5.4.2	Validité discriminante	304
7.5.5	Validité critérielle	305
7.6	Comparaison des échelles	307
7.7	Objectif secondaire	309
7.7.1	Vérification des hypothèses	309
7.7.1.1	Analyses bivariées	309
7.7.1.2	Analyses multivariées	310

7.7.1.2.1	Responsabilisation	310
7.7.1.2.2	Satisfaction au travail	312
7.7.1.2.3	Satisfaction à l'égard de la carrière	313
7.8	Synthèse des résultats des deux enquêtes	314
<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION ET CONCLUSION</b>		316
8.1	Vérification des hypothèses relatives à l'objectif principal	316
8.1.1	Validité de construit	317
8.1.1.1	Relations interindicateurs	317
8.1.1.2	Relations hypothétiques	325
8.1.2	Validité critérielle	327
8.2	Vérification des hypothèses relative à l'objectif secondaire	328
8.3	Réponse à l'objectif principal et secondaire de cette recherche	331
8.4	Implications théoriques	333
8.5	Implications pratiques	335
8.6	Limites	336
8.7	Pistes futures de recherche	338
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		340
<b>ANNEXE A</b> La validité d'une mesure		
<b>ANNEXE B</b> Outils statistiques		
<b>ANNEXE C</b> Questionnaire de l'enquête 1		
<b>ANNEXE D</b> Questionnaire de l'enquête 2		

## LISTE DES TABLEAUX

<b>CHAPITRE 1</b>	<b>NOUVEAUX RÔLES DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES</b>	
<b>Tableau I</b>	Typologie des rôles des PRH selon Ulrich (1993)	13
<b>Tableau II</b>	Pourcentages de temps consacrés par les PRH aux différents rôles selon Mohrman et al., (1996)	18
<b>Tableau III</b>	Pourcentages de temps consacrés par les PRH aux différents rôles selon l'évaluation des PRH et des gestionnaires	19
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>CONCEPT DE PROACTIVITÉ</b>	
<b>Tableau IV</b>	L'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)	38
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>	
<b>Tableau V</b>	Le lieu de contrôle	84
<b>Tableau VI</b>	Le besoin de réalisation	86
<b>Tableau VII</b>	Le besoin de dominance	87
<b>Tableau VIII</b>	La responsabilisation	88
<b>Tableau IX</b>	L'engagement organisationnel	89
<b>Tableau X</b>	La satisfaction au travail	90
<b>Tableau XI</b>	La satisfaction à l'égard de la carrière	91
<b>Tableau XII</b>	Projet d'entreprise en RH	94
<b>Tableau XIII</b>	Désirabilité sociale de Ballard (1992)	95
<b>Tableau XIV</b>	Variables mesurées dans les deux enquêtes	98
<b>Tableau XV</b>	Variables mesurées dans les deux enquêtes	103
<b>CHAPITRE 4</b>	<b>LES ANALYSES PRÉALABLES</b>	
<b>Tableau XVI</b>	Les énoncés anglais de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et leur traduction en français	114
<b>Tableau XVII</b>	La nouvelle échelle : première dimension	119
<b>Tableau XVIII</b>	La nouvelle échelle : deuxième dimension	120
<b>Tableau XIX</b>	Les énoncés français et anglais de la nouvelle échelle	121

<b>CHAPITRE 5</b>	<b>PREMIÈRE ENQUÊTE</b>	
<b>Tableau XX</b>	Étapes à réaliser lors de la première enquête	124
<b>Tableau XXI</b>	Distribution des répondants selon le salaire	135
<b>Tableau XXII</b>	Distribution des répondants selon les années d'ancienneté dans leur organisation actuelle	136
<b>Tableau XXIII</b>	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel	137
<b>Tableau XXIV</b>	Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le champ des relations industrielles	138
<b>Tableau XXV</b>	Distribution des répondants selon le secteur	139
<b>Tableau XXVI</b>	Distribution des répondants selon le type d'établissement	139
<b>Tableau XXVII</b>	Distribution des répondants selon la province	140
<b>Tableau XXVIII</b>	Distribution des répondants selon la taille du service de RH	141
<b>Tableau XXIX</b>	Distribution des répondants selon la taille des effectifs desservis par le service des RH	142
<b>Tableau XXX</b>	Comparaison de l'âge, des années dans le poste, au sein de l'organisation et en RH/RT des répondants anglophones et francophones	143
<b>Tableau XXXI</b>	Comparaison du niveau de scolarité des répondants anglophones et francophones	144
<b>Tableau XXXII</b>	Répartition des répondants anglophones et francophones selon le secteur d'activité	145
<b>Tableau XXXIII</b>	Comparaison des répondants anglophones et francophones selon le sexe	146
<b>Tableau XXXIV</b>	Moyennes des indicateurs du lieu de contrôle et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	148

<b>Tableau XXXV</b>	Analyse confirmatoire de la responsabilisation («Empowerment»)	150
<b>Tableau XXXVI</b>	Moyennes des indicateurs de la responsabilisation («Empowerment») et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	152
<b>Tableau XXXVII</b>	Moyennes des indicateurs de l'engagement affectif et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	154
<b>Tableau XXXVIII</b>	Moyennes des indicateurs de l'engagement raisonné et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	155
<b>Tableau XXXIX</b>	Moyennes des indicateurs du statut de la fonction RH/RT et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	156
<b>Tableau XL</b>	Moyennes des indicateurs du projet d'entreprise en RH/RT et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	158
<b>Tableau XLI</b>	Vérification de la normalité des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive	163
<b>Tableau XLII</b>	Vérification de la linéarité de quelques combinaisons des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive	165
<b>Tableau XLIII</b>	Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	169
<b>Tableau XLIV</b>	Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) après avoir ajusté pour les différences individuelles	170



<b>Tableau XLV</b>	Re-traduction des énoncés dont les moyennes diffèrent significativement entre les anglophones et les francophones	172
<b>Tableau XLVI</b>	Valeurs et définitions correspondantes de l'échelle en français et en anglais	174
<b>Tableau XLVII</b>	Moyennes des indicateurs de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	175
<b>Tableau XLVIII</b>	Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire	178
<b>Tableau XLIX</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	182
<b>Tableau L</b>	Résultats des conditions de base de l'analyse des composantes principales	183
<b>Tableau LI</b>	Valeurs propres de l'analyse exploratoire des composantes principales	184
<b>Tableau LII</b>	Matrice des composantes principales pour l'ensemble des répondants (composantes principales rotation oblique de type Promax)	185
<b>Tableau LIII</b>	Matrice des composantes principales pour les répondants anglophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)	187
<b>Tableau LIV</b>	Matrice des composantes principales pour les répondants francophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)	188
<b>Tableau LV</b>	Comparaison de la proactivité des femmes et des hommes	190
<b>Tableau LVI</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années d'ancienneté dans le poste actuel, au sein de l'organisation et dans le domaine des RI	191
<b>Tableau LVII</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et la responsabilisation et ses quatre dimensions	193

<b>Tableau LVIII</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI	195
<b>Tableau LIX</b>	Vérification de la normalité des 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité	197
<b>Tableau LX</b>	Résultats de la vérification de la linéarité de quelques-unes des 12 variables de la nouvelle échelle de proactivité	198
<b>Tableau LXI</b>	Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	200
<b>Tableau LXII</b>	Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de la nouvelle échelle de proactivité après avoir ajusté pour les différences individuelles en terme de scolarité et de genre	201
<b>Tableau LXIII</b>	Re-traduction des énoncés dont les moyennes diffèrent significativement entre les anglophones et les francophones	203
<b>Tableau LXIV</b>	Moyennes des indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	204
<b>Tableau LXV</b>	Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire	208
<b>Tableau LXVI</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire de la nouvelle échelle de proactivité	210
<b>Tableau LXVII</b>	Résultats des conditions de base de l'analyse des composantes principales	212
<b>Tableau LXVIII</b>	Valeurs propres de l'analyse exploratoire des composantes principales	213
<b>Tableau LXIX</b>	Matrice des composantes principales pour l'ensemble des répondants (composantes principales rotation oblique de type Promax)	214

<b>Tableau LXX</b>	Matrice des composantes principales pour les répondants anglophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)	215
<b>Tableau LXXI</b>	Matrice des composantes principales pour les répondants francophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)	216
<b>Tableau LXXII</b>	Comparaison entre le regroupement des énoncés lors de l'élaboration de la nouvelle échelle et le regroupement des énoncés suite aux résultats de l'analyse en composantes principales (composantes principales rotation oblique de type Promax)	217
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>AMÉLIORATION DE LA NOUVELLE ÉCHELLE DE PROACTIVITÉ</b>	
<b>Tableau LXXIII</b>	Résidus standardisés des covariances entre les erreurs suite à la première modification (Rapport d'analyse tiré du progiciel Amos)	225
<b>Tableau LXXIV</b>	Indices de modifications suite à la première modification	226
<b>Tableau LXXV</b>	Résidus standardisés des covariances entre les erreurs suite à la deuxième modification au modèle	228
<b>Tableau LXXVI</b>	Indices de modification suite à la deuxième modification	229
<b>Tableau LXXVII</b>	Les énoncés de l'échelle améliorée de la proactivité	230
<b>Tableau LXXVIII</b>	Les résultats au chi-carré pour la vérification de l'invariance entre les groupes	235
<b>Tableau LXXIX</b>	Coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle améliorée de proactivité	237
<b>Tableau LXXX</b>	Comparaison des femmes et des hommes en terme de proactivité selon l'échelle améliorée	238

<b>Tableau LXXXI</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI	239
<b>Tableau LXXXII</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et la responsabilisation et ses quatre dimensions	241
<b>Tableau LXXXIII</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et l'engagement affectif et l'engagement raisonné	243
<b>Tableau LXXXIV</b>	Comparaison des échelles	245
<b>Tableau LXXXV</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre la proactivité, le statut de la fonction RH/RT la responsabilisation et l'engagement	247
<b>Tableau LXXXVI</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation (Modèle additif)	250
<b>Tableau LXXXVII</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation (Modèle interactif)	251
<b>Tableau LXXXVIII</b>	Régressions hiérarchique de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle additif)	252
<b>Tableau LXXXIX</b>	Régressions hiérarchiques de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)	253
<b>Tableau XC</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée, certaines caractéristiques organisationnelles et la responsabilisation et l'engagement	255

<b>Tableau XCI</b>	Régression entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation (Modèle additif)	258
<b>Tableau XCII</b>	Régression entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation (Modèle interactif)	259
<b>Tableau XCIII</b>	Régressions entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)	260
<b>Tableau XCIV</b>	Régressions entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)	261
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>DEUXIÈME ENQUÊTE</b>	
<b>Tableau XCV</b>	Étapes à réaliser lors de la deuxième enquête	264
<b>Tableau XCVI</b>	Comparaison de la distribution de l'échantillon avec celle de la population quant au niveau de classification des PE	273
<b>Tableau XCVII</b>	Distribution des répondants selon le niveau de scolarité	274
<b>Tableau XCVIII</b>	Distribution des répondants selon l'ancienneté de travail (poste actuel)	275
<b>Tableau XCIX</b>	Distribution des répondants selon leur ancienneté de travail dans leur ministère	276
<b>Tableau C</b>	Distribution des répondants selon les années d'ancienneté dans la Fonction publique fédérale	276
<b>Tableau CI</b>	Distribution des répondants selon le nombre de postes occupés au sein de la Fonction publique fédérale	277
<b>Tableau CII</b>	Distribution des répondants selon le nombre de postes occupés depuis leur entrée sur le marché du travail	277

<b>Tableau CIII</b>	Comparaison de l'âge, des années d'expérience dans le poste, au sein de l'organisation et au sein de la Fonction publique fédérale des répondants anglophones et francophones	278
<b>Tableau CIV</b>	Comparaison du niveau de scolarité des répondants anglophones et francophones	279
<b>Tableau CV</b>	Comparaison des répondants anglophones et francophones selon le genre	279
<b>Tableau CVI</b>	Coefficients de consistance interne de la désirabilité sociale si l'indicateur est retiré	280
<b>Tableau CVII</b>	Moyennes des indicateurs du lieu de contrôle et coefficients de Cronbach si l'indicateur est retiré	282
<b>Tableau CVIII</b>	Coefficients de Cronbach du besoin de réalisation si l'indicateur est enlevé de l'échelle	283
<b>Tableau CIX</b>	Moyennes des indicateurs de la dominance et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé	285
<b>Tableau CX</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire de la responsabilisation	286
<b>Tableau CXI</b>	Moyennes et coefficients de Cronbach pour l'ensemble des dimensions de la responsabilisation («empowerment»)	286
<b>Tableau CXII</b>	Moyennes des indicateurs de la satisfaction au travail et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé	288
<b>Tableau CXIII</b>	Moyennes des indicateurs de la satisfaction à l'égard de la carrière et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé	289
<b>Tableau CXIV</b>	Moyennes des indicateurs de la culture de planification et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle	290
<b>Tableau CXV</b>	Moyennes des indicateurs de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé	292
<b>Tableau CXVI</b>	Moyennes des indicateurs de l'échelle améliorée et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé	294

<b>Tableau CXVII</b>	Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993) pour la première et la deuxième enquête	295
<b>Tableau CXVIII</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	296
<b>Tableau CXIX</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle améliorée	298
<b>Tableau CXX</b>	Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire de l'échelle améliorée pour la première et la deuxième enquête	299
<b>Tableau CXXI</b>	Les résultats au chi-carré pour la vérification de l'invariance entre les groupes	302
<b>Tableau CXXII</b>	Comparaison de la proactivité des femmes et des hommes selon l'échelle améliorée	304
<b>Tableau CXXIII</b>	Corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993), l'échelle améliorée et la responsabilisation et ses quatre dimensions	306
<b>Tableau CXXIV</b>	Comparaison des échelles	308
<b>Tableau CXXV</b>	Moyennes, écarts-types et corrélations entre la proactivité, la culture de planification la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière	310
<b>Tableau CXXVI</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la responsabilisation (Modèle additif)	312
<b>Tableau CXXVII</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la responsabilisation (Modèle interactif)	312
<b>Tableau CXXVIII</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction au travail (Modèle additif)	313

<b>Tableau CXXIX</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction au travail (Modèle interactif)	313
<b>Tableau CXXX</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction à l'égard de la carrière (Modèle additif)	314
<b>Tableau CXXXI</b>	Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction à l'égard de la carrière (Modèle interactif)	314
<b>Tableau CXXXII</b>	Synthèse des résultats aux hypothèses pour les deux enquêtes	315
<b>CHAPITRE 8</b>	<b>DISCUSSION ET CONCLUSION</b>	
<b>Tableau CXXXIII</b>	Version raccourcie de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)	319
<b>Tableau CXXXIV</b>	Version améliorée de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)	320
<b>Tableau CXXXV</b>	Comparaison de la validité discriminante des échelles mesurant la proactivité pour les deux enquêtes	327



## LISTE DES FIGURES

<b>CHAPITRE 1</b>	<b>NOUVEAUX RÔLES DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES</b>	
<b>Figure 1</b>	Coûts et valeur ajoutée des différents rôles assumés par les PRH selon Spencer 1995	20
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>CONCEPT DE PROACTIVITÉ</b>	
<b>Figure 2</b>	Classification des prédispositions (propensions) des individus	45
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>	
<b>Figure 3</b>	Modèle de recherche	76
<b>Figure 4</b>	Démarche pour la vérification de l'équivalence de traduction et l'équivalence métrique	110
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>PREMIÈRE ENQUÊTE</b>	
<b>Figure 5</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire pour le lieu de contrôle	147
<b>Figure 6</b>	Modèle confirmatoire de la responsabilisation pour l'ensemble de l'échantillon (n=510)	151
<b>Figure 7</b>	Analyse confirmatoire pour le statut de la fonction RH/RT	157
<b>Figure 8</b>	Résultats de l'analyse confirmatoire pour l'échelle de la présence et de l'adhésion du projet d'entreprise en RH/RT	160
<b>Figure 9</b>	Analyse confirmatoire des répondants anglophones pour le modèle unidimensionnel de Bateman et Crant (1993)	180

<b>Figure 10</b>	Analyse confirmatoire des répondants francophones pour le modèle unidimensionnel de Bateman et Crant (1993)	181
<b>Figure 11</b>	Résultats au Test de Scree	185
<b>Figure 12</b>	Analyse confirmatoire du modèle bidirectionnel de la nouvelle échelle de proactivité pour les répondants anglophones	207
<b>Figure 13</b>	Analyse confirmatoire du modèle bidimensionnel de la nouvelle échelle de proactivité pour les répondants francophones	211
<b>Figure 14</b>	Résultats au Test de Scree	213
<b>CHAPITRE 6</b>	<b>AMÉLIORATION DE LA NOUVELLE ÉCHELLE DE PROACTIVITÉ</b>	
<b>Figure 15</b>	Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité pour les répondants anglophones	232
<b>Figure 16</b>	Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité pour les répondants francophones	234
<b>CHAPITRE 7</b>	<b>DEUXIÈME ENQUÊTE</b>	
<b>Figure 17</b>	Analyse confirmatoire de l'échelle de la culture de planification	291
<b>Figure 18</b>	Analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993) de la deuxième enquête	297
<b>Figure 19</b>	Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité de la deuxième enquête	301
<b>CHAPITRE 8</b>	<b>DISCUSSION ET CONCLUSION</b>	
<b>Figure 20</b>	La structure de la personnalité	323

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

RH/RT Ressources humaines /Relations de travail

## DÉDICACE

À mon père, un modèle qui m'a appris à avoir le courage d'être simplement qui on est.

À ma mère, dont l'abnégation et le don de soi m'ont permis de vivre ma vie alors qu'elle cultivait un trésor qui m'est précieux tant dans ma vie passée, présente que future. Elle mérite toute mon admiration.

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur Gilles Guérin pour son infime patience, son support indéfectible, ses précieux conseils et sa grande rigueur. Ce fut un privilège de travailler sous sa supervision.

J'aimerais également remercier Thierry Wils et Christiane Labelle qui m'ont offert leur support moral et qui m'ont permis de bénéficier de leurs enquêtes pour mener à terme cette recherche. Un clin d'oeil spécial à Thierry qui a été la source d'inspiration de ce projet et qui m'a généreusement mise en contact avec mon directeur de thèse. Je voudrais également remercier Mario Sabourin et Marie Côté pour l'édition. Que soit également remerciée l'Université du Québec en Outaouais qui m'a permis de conjuguer travail, études et famille.

Je m'en voudrais de ne pas remercier chaleureusement mon collègue André Durivage qui depuis le début de mes études de premier cycle m'a toujours offert son support moral et différentes opportunités pour financer mes études. Des remerciements spéciaux vont à mes amis Lucie et Martin qui m'ont donné généreusement leur temps et leur argent depuis le début de cette aventure académique.

Enfin, mes remerciements, ma gratitude et mon amour vont à mon conjoint Robert qui a fréquemment eu l'impression d'être monoparental, à mes enfants Natacha, Marc-Antoine et Jean-Christophe qui ont été privés plus souvent qu'à leur tour de ma présence, à ma famille et mes amis qui ne liront jamais ce document mais qui ont subi toutes mes périodes de doute et d'angoisse.

---

## INTRODUCTION

---

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et incertain, la survie et le développement des organisations dépendent de leur capacité à s'adapter rapidement (Farastier, 1992). Cette évolution a conduit de nombreuses organisations à accorder un intérêt accru à leurs ressources humaines ce qui se traduit par une nouvelle façon de gérer les employés. La gestion des ressources humaines est ainsi passée d'un modèle traditionnel caractérisé par une gestion réactive et bureaucratique à un modèle renouvelé axé sur une gestion plus anticipative et contingente (Ulrich 1992; Guérin et Wils, 1994). La gestion des individus cesse d'être une simple administration du personnel : elle veut préparer la main-d'œuvre de demain pour contribuer à la survie de l'organisation et à son succès (Portwood et Eichinger, 1985). Pour ce faire, le rôle des professionnels a également changé de façon significative (Dyer, 1984; Bowen et Greiner, 1986, Ulrich, 1987). De «sapeur-pompier» qui réagissent aux problèmes et crises (Ritzer et Trice, 1969; Foulkes, 1975; Foulkes et Morgan, 1977), les professionnels RH sont devenus des «partenaires stratégiques et des agents de changement» ( Ulrich, 1992; Guérin et Wils, 1994). Selon plusieurs auteurs (Summers, 1984; Schuler et McMillan, 1989; Jones, Morris et Rockmore, 1995), une exigence à la base de ces nouveaux rôles à jouer est la « **proactivité** ».

Récemment, Bateman et Crant (1993) proposaient une mesure de personnalité proactive. Quoique cet instrument semble prometteur, on connaît bien mal ses propriétés psychométriques. Et, la population expérimentale à partir de laquelle est mise en évidence l'échelle de personnalité proactive, est composée d'étudiants. Cette particularité a son importance puisqu'elle suscite la question de l'applicabilité d'un tel modèle dans un contexte organisationnel. D'autres études de validation sont donc nécessaires.

L'objet de ce projet est de proposer un instrument valide de mesure de la proactivité en effectuant des études de validation auprès des professionnels en ressources humaines. Nous examinerons également l'impact du contexte organisationnel sur l'expression de la proactivité.

Cette thèse comprend huit chapitres. Le premier chapitre présente l'évolution de la fonction RH, les nouveaux rôles que sont appelés à jouer les professionnels en RH et les compétences requises (dont la proactivité) pour relever les défis posés par l'environnement contemporain empreint de turbulence et d'incertitude. Le deuxième chapitre s'attache à préciser le concept de «proactivité» en présentant les différentes descriptions et définitions et en exposant les résultats des quelques recherches empiriques effectuées sur ce concept. Le troisième chapitre, consacré principalement aux objectifs et aux hypothèses de ce projet, décrit également la stratégie de recherche privilégiée, les procédures de validation, l'instrument de collecte, la population visée, etc. Le quatrième chapitre présente la procédure utilisée pour construire la nouvelle échelle de la proactivité. Les chapitres 5, 6 et 7 présentent les résultats de chacune des deux enquêtes effectuées ainsi que l'amélioration apportée à l'échelle de la proactivité. Enfin, la conclusion reprend les principaux résultats, souligne les limites de cette étude et cerne les nouvelles pistes de recherche.

En réalisant ce projet, nous espérons apporter cinq contributions. Premièrement, au niveau descriptif, nous offrons une définition de la proactivité et proposons une typologie c'est-à-dire une classification des individus face au changement. Deuxièmement, aucune enquête sur la proactivité n'a encore été réalisée au Canada: cette recherche permettrait de combler cette lacune. De plus, aucune des recherches recensées n'a porté sur la proactivité auprès de gestionnaires ou de professionnels en ressources humaines, ce que nous proposons de faire par la présente. Troisièmement, sur le plan explicatif, nous nous intéressons à quelques conséquences potentiellement reliées à la proactivité. Quatrièmement, nous nous proposons d'identifier l'existence de liens entre certains facteurs organisationnels, la proactivité et leur influence sur les

conséquences reliées à la proactivité. Labelle et Wils (1995) soulignaient l'intérêt «de comprendre pourquoi plusieurs responsables des directions de ressources humaines éprouvent de la difficulté à adopter une approche proactive». Enfin, sur le plan pratique, les résultats fourniront aux praticiens des pistes pour favoriser l'implication et la participation à la gestion du changement organisationnel. De plus, l'instrument mesurant la proactivité peut potentiellement servir d'outil de sélection et de développement (Crant, 1995).



---

## CHAPITRE 1 NOUVEAUX RÔLES DES PROFESSIONNELS EN RESSOURCES HUMAINES

---



La gestion des ressources humaines a émergé, s'est développée et a évolué au fil du temps. Depuis quelques années, on assiste à l'émergence d'un modèle de gestion renouvelée (Guérin et Wils, 1992) ou de ce que Betcherman, McMullen, Leckie et Caron (1994) appellent des milieux de travail à haute performance. Ces changements qui s'expliquent par les évolutions tant économique que sociale de l'environnement organisationnel, ont des impacts importants tant sur les rôles assumés par les professionnels en ressources humaines que sur les nouvelles exigences à leur égard. Les chercheurs et les praticiens s'interrogent sur les transformations de la fonction ressources humaines, de sa gestion, de son rôle, de son avenir et de celui de ces professionnels à un point tel que la revue américaine «Human Resource Management» y a consacré un numéro spécial (Volume 36, numéro 1, 1997). L'objectif de ce chapitre est de faire un survol sur l'évolution de la fonction ressources humaines, des nouveaux rôles que sont appelés à jouer les professionnels en ressources humaines et, des nouvelles compétences requises pour relever les défis posés par ces transformations.

### 1.1 Évolution de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines n'a pas évolué dans un vacuum mais bien en réponse à des changements profonds et rapides des environnements dans lesquels baignent les organisations. En raison des zones de fortes turbulences que connaît le monde industriel, cette évolution est difficile à saisir et encore plus difficile à anticiper. Un bref retour dans le passé procurera des points de repères pour mieux comprendre les mutations en cours. Certains auteurs (Fombonne, 1988; Kaufman, 1993; Bélanger, 1993) ont proposé des chronologies détaillées de l'histoire de la fonction ressources humaines. Toutefois, dans le cadre de ce chapitre nous ne retracerons que les

principales étapes de l'évolution de la fonction ressources humaines que nous avons regroupées en trois grandes périodes: période 1: la naissance et l'émergence de la fonction ressources humaines 1900 à 1945; la période 2: la croissance et la consolidation de la fonction ressources humaines (1945 à 1975); période 3: la remise en question (depuis 1975). Le nombre et le choix des périodes peuvent être discutés toutefois un tel découpage ne sert qu'à des fins méthodiques et mnémoniques.

### **1.1.1 Période 1 : La naissance et l'émergence de la fonction ressources humaines (1900 à 1945)**

L'ère préindustrielle se caractérise par l'absence formelle d'une fonction ressources humaines. Cependant, la fin du régime féodal, la réforme agraire, le passage d'une société agricole à une société industrielle sont certaines des transformations de cette période qui jetèrent les premiers jalons de ce qu'allait devenir la gestion moderne des ressources humaines (Ling, 1965 cité par Dulebohn, Ferris, Stodd, 1995). Au début de la révolution industrielle, les conditions de travail sont extrêmement difficiles. Maintenir la santé et le moral des ouvriers, éviter les grèves sont autant de motifs qui amenèrent les employeurs avec l'aide des «secrétaires au bien-être», ancêtres des professionnels en ressources humaines, à déployer des efforts pour améliorer les conditions de travail et de vie des ouvriers. Cette aide se matérialisa sous la forme d'avantages sociaux, de logements, de soins médicaux et, parfois même de services à la communauté tels des écoles ou des bibliothèques (Kaufman, 1993).

L'intensification de l'industrialisation se traduit par la prolifération d'usines regroupant un grand nombre de travailleurs. Les employeurs cherchaient des méthodes pour rentabiliser le capital fixe (bâtiment, machinerie, etc.) au moyen du capital humain. La gestion scientifique du travail (Taylor, 1911) apparue comme l'organisation idéale, consistait à décomposer une tâche en ses éléments les plus simples, à trouver la meilleure méthode et le meilleur temps pour l'exécuter (one best way). Il suffisait ensuite de faire respecter les règles et les procédures par les ouvriers et, de leur offrir une rémunération au rendement. Selon Taylor (1911), seul l'argent

motivait les travailleurs, donc les plus productifs recevaient une rétribution plus élevée. Ce mode d'organisation du travail était le plus adapté à la main d'oeuvre de cette époque, peu formée et peu scolarisée et a également permis les gains de productivité les plus importants.

Parallèlement, des embryons de départements du personnel émergèrent à la suggestion même de Taylor (1911) qui a été le premier à affirmer que la gestion du personnel était suffisamment importante pour en faire une fonction du management (Sekiou, 1984). La naissance des services du personnel répondait à la nécessité de sélectionner les employés en fonction des tâches à accomplir, de les former en fonction des exigences des emplois et de développer et de gérer un système de rémunération basé sur le rendement. À cette époque, la pratique professionnelle de la gestion du personnel quoique embryonnaire a largement bénéficié des contributions des psychologues industriels plus particulièrement dans les domaines de la sélection et des analyses de tâches (Sikula, 1976).

Une autre influence importante qu'on ne saurait passer sous silence est celle de l'École des relations humaines. Ce mouvement a pris naissance en réaction aux effets de l'organisation et du management scientifiques du travail. On s'est vite rendu compte que l'ouvrier n'était, selon cette théorie, que l'appendice de la machine. Les postes de travail standardisés, déshumanisés et déqualifiés n'étaient pas très motivants et satisfaisants pour les travailleurs. S'interrogeant sur la place de l'individu dans un système taylorien, les chercheurs de l'université Harvard (Mayo, Roethlisberger et Dickson) entreprirent des études à la Western Electric sur l'influence de variables physiques et techniques sur la productivité. Les résultats des travaux de Mayo et de ses coéquipiers (bien connu sous l'effet Hawthorne) mirent à jour l'importance du facteur humain et du climat organisationnel sur le rendement des travailleurs. Aux besoins d'ordre physique et économique, se superposent des facteurs d'ordre psychologique et social. On suppose que l'ouvrier qui voit ses besoins satisfaits fournira son plein rendement et se pliera à l'autorité formelle. C'est ainsi que de

nouvelles pratiques pour améliorer la communication, la supervision et la motivation des employés ont vu le jour.

Donc, à cette époque, le rôle des gestionnaires du personnel qui étaient plus des généralistes consistait à s'occuper des tâches administratives, à fournir des services et à répondre aux demandes ponctuelles des directeurs d'usine et des contremaîtres en matière d'embauche, de sélection, de promotion, de formation et de rémunération. Ils étaient également responsables de l'hygiène, des conditions de travail, du développement et du bien-être des employés.

### **1.1.2 Période 2 : La croissance de la fonction ressources humaines (1945 à 1975)**

L'époque précédente a été marquée par le passage d'une période préindustrielle, mélange de corporations artisanales, de féodalités et d'organisations marchandes à une période qui commença par celle des manufactures et qui déboucha sur l'optimalité taylorienne puis fordienne (association de la technique aux principes d'organisation scientifique du travail, donc l'automatisation). C'est donc dans un contexte de production et de consommation de masse que se situe la deuxième tranche de l'évolution de la fonction ressources humaines. La conjoncture économique favorable de l'époque qu'il est convenu d'appeler les «trente glorieuses» et l'adoption des législations du travail favorisent l'émergence et le développement des syndicats. En effet, le syndicalisme a connu un essor considérable en raison, d'une part, de la prise de conscience des abus et des effets pervers de l'organisation scientifique du travail (aliénation, déqualification, etc.) par les ouvriers et, d'autre part, de la reconnaissance du droit de représentation lors de l'adoption de la loi sur les relations ouvrières en 1944 (Bélangier, 1993). Époque également marquée par l'institutionnalisation de la négociation collective comme la pierre angulaire à partir de laquelle s'échafaudent les conditions de travail en milieu syndiqué. Vingt années se sont écoulées avant que ce régime de reconnaissance syndicale subisse quelques modifications lors de l'adoption du Code du travail en 1964. Toutefois, soulignons

que le cadre législatif des rapports collectifs du travail est depuis demeuré à peu près intact.

Avec la montée du syndicalisme, la négociation collective et l'administration des conventions collectives sont devenues les activités dominantes au sein des départements du personnel plaçant les spécialistes des relations du travail au coeur des relations d'emploi (Bélanger, 1993). Toutefois, à partir des années 60, une vague de législations axées sur les droits individuels ( par exemple, la loi en matière d'équité en emploi et la charte québécoise des droits et liberté de la personne), les conclusions des différentes études (Maslow, 1954; McClelland, 1961; Herzberg, 1966, etc.) du comportement organisationnel (par exemple, les théories de la motivation), la remise en question du taylorisme et l'introduction des notions empruntées à la théorie des systèmes sociaux ont permis aux spécialistes du personnel de revenir à l'avant-plan de la fonction (Bélanger, 1993).

En ce qui concerne le rôle des professionnels en ressources humaines, ces derniers continuaient à s'occuper des tâches administratives et à fournir des services aux gestionnaires. Mentionnons, toutefois l'importance accordée au recrutement en raison de la croissance ininterrompue qui a marqué cette période. Parallèlement, à l'époque, l'accroissement de la taille des organisations et la centralisation des structures s'accompagnaient d'une rationalisation de la fonction qui engendra la spécialisation des professionnels dans des activités bien définies et bien séparées (spécialistes de la rémunération, spécialistes des relations de travail, spécialistes de dotation, etc.,) assurant ainsi l'uniformisation et l'homogénéité des pratiques. On assista également à une professionnalisation accrue avec l'arrivée des programmes d'enseignement universitaire. Ces spécialistes mettaient leur expertise au service des cadres en les conseillant sur les meilleures façons de résoudre les problèmes liés au travail ou à la gestion des individus tout en se conformant aux lois. De plus, la vague de législations à l'égard des droits individuels et les recherches sur les théories de la motivation a amené les professionnels en ressources humaines à se porter à la défense

des droits des employés et à chercher davantage leur bien-être. Enfin, certains professionnels apprivoisaient les techniques de planification des ressources humaines et de «job matching» pour gérer les pénuries de main-d'oeuvre occasionnées par la croissance soutenue de ces trente années.

### **1.1.3 Période 3 : La remise en question (1975 à nos jours)**

Dès les années 70 avec le choc pétrolier, la forte croissance économique qu'on avait connue au cours des trente glorieuses commence à ralentir et fait place au début des années 80 à une crise économique majeure. La société postindustrielle commence à se dessiner. Sans signifier pour autant la disparition des industries, on assiste, d'une part, à une montée remarquable de l'emploi tertiaire et, d'autre part, à une dynamique d'adaptation technologique continue remettant en cause la stabilité de tous les secteurs économiques. Les progrès considérables des technologies ont eu pour effet d'accélérer et d'accroître la productivité, d'abaisser le prix des produits dont le cycle de vie devient de plus en plus court faisant éclater les frontières d'une concurrence qui se mondialise. Le libre-échange et l'abandon des barrières douanières et tarifaires avivent cette concurrence. La faible croissance de la demande pour les produits et les services, les piètres performances financières, le peu de gains de productivité, l'augmentation de l'incertitude et surtout l'accroissement vertigineux de la concurrence ont poussé les organisations à porter une attention accrue à leur productivité et à envisager des stratégies plus différenciées basées concurremment sur l'innovation, la qualité et la domination par les coûts et la rapidité à être sur le marché (Porter, 1993). Parallèlement, des mutations sociales telles l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, le vieillissement de la main d'oeuvre (les «babyboomers» sont devenus des «papyboomers» et des «namyboomers»), l'accroissement du niveau de scolarité se sont manifestées sous la forme de nouveaux besoins (les individus désirent de plus en plus utiliser leurs connaissances et en acquérir des nouvelles, etc.) et de nouvelles attitudes (acceptation moins automatique de l'autorité, recherche de l'équilibre entre la vie professionnelle et familiale). Face à ces transformations, l'entreprise est sommée de changer elle aussi ou de disparaître.

Qualité totale, juste à temps, cercles de qualité, gestion de la décroissance, privatisation, travail d'équipe, responsabilisation, imputabilité, rémunération participative, formation, flexibilité, rotation, gestion stratégique sont autant de moyens qui ont été expérimentés pour lutter contre la concurrence croissante des marchés. Toutefois, ces activités n'ont pas toujours donné les résultats escomptés. La nécessité d'aligner les ressources humaines (effectifs, compétences et comportements) à la stratégie organisationnelle n'était pas nécessaire dans un monde relativement stable. Mais de nos jours, il en va autrement. Il faut donc s'orienter différemment.

Dès que l'on remet en cause les façons de faire, le problème fondamental du changement se pose «Comment s'adapter?». S'agit-il de consolider la gestion traditionnelle des ressources humaines en accroissant le contrôle, d'abolir les services de gestion des ressources humaines (Stewart, 1996; Rucci, 1997) ou de renouveler la gestion des ressources humaines en l'associant étroitement au succès organisationnel (Ulrich, 1994)?

En fait, dans le contexte actuel de plus en plus turbulent, le modèle renouvelé semble être la seule voie de sortie pour plusieurs organisations (Guérin, 1997). Ces entreprises se sont rendues compte qu'il était inefficace de «robotiser» les individus et de laisser perdre tant de potentialités (Crozier, 1989). Elles ont redécouvert le rôle de l'homme, non pas l'individu anonyme, manipulable et manipulé mais l'individu responsable, créatif, et mobilisé. Cette ressource difficilement imitable, celle qui fait la différence (Guérin et Wils, 1992) n'est plus perçue comme un coût qu'il faut minimiser mais plutôt comme un actif qu'il faut optimiser (Gutteridge, 1988; Martell et Carroll, 1995). Reconnaître l'importance de la ressource humaine, mieux la soutenir, voire mieux l'encadrer ne suffit plus dans un contexte incertain. La concurrence exige des niveaux de productivité, de qualité et d'innovation qu'il est impossible d'obtenir sans l'engagement des employés (Guérin et Wils, 1993). Il faut mobiliser cette ressource en la faisant contribuer au succès organisationnel (Portwood et Eichinger, 1985). Les dirigeants réalisent que l'entreprise n'est pas uniquement un

assemblage de facteurs de production, facilement imitable par ailleurs, mais bien un assemblage ou plutôt un réseau de compétences et de comportements. L'entreprise est le résultat du déploiement et de l'utilisation des compétences des hommes et des femmes qu'elle emploie (Downie et Coates, 1993). La ressource humaine devient alors source d'avantages compétitifs (Kochan, Dyer et Batt, 1993). Les organisations ont également pris conscience de la capacité d'adaptation au changement des ressources humaines, capacité cruciale voire vitale dans un contexte où l'aléatoire, le flou, l'incertitude et l'instabilité ont remplacé le déterminisme et le certain. Il faut donc gérer différemment la ressource humaine pour libérer et canaliser les énergies et les potentiels nécessaires au développement des capacités organisationnelles (capacité à produire plus vite, capacité à produire mieux, capacité à produire différemment, capacité à produire moins cher) et, ainsi contribuer au succès et à la survie des organisations (Guérin et Wils, 1992; Marshall, 1992).

Dans un tel contexte, qu'en est-il du rôle du professionnel en ressources humaines?

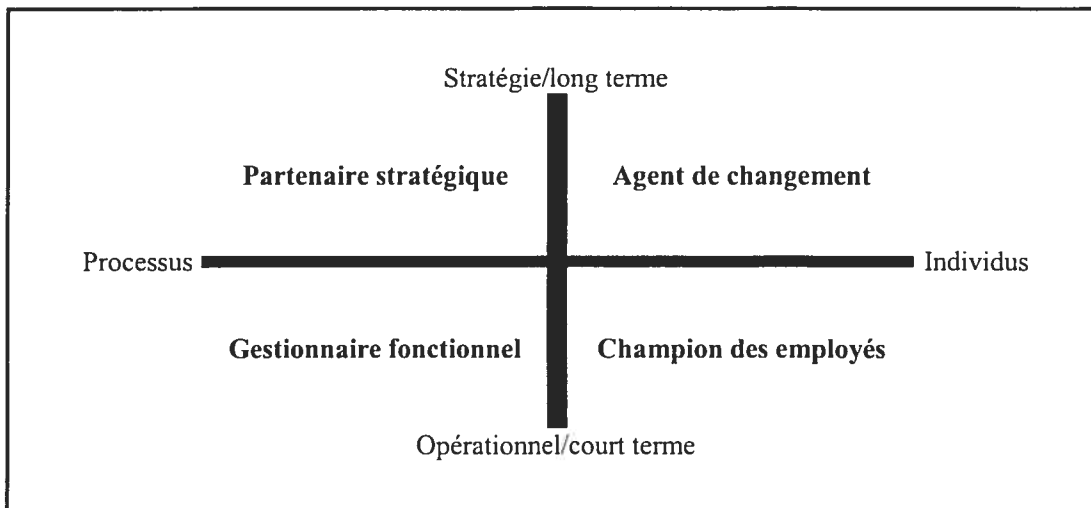
### **1.2 Rôles nouveaux des professionnels en ressources humaines**

Dans le passé, les cadres s'étaient désintéressés ou délestés de leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines. Aujourd'hui, la prise de conscience par les cadres que la ressource humaine est importante et qu'ils doivent s'en occuper a plongé la fonction au coeur des préoccupations de l'entreprise. Le professionnel qui est spécialisé dans la gestion de cette ressource est donc propulsé à l'avant-scène et fait l'objet de nombreux appels des cadres démunis face à la l'importance de cette ressource mais aussi à la difficulté de sa gestion. Le professionnel en ressources humaines ne peut plus se contenter d'être un administrateur et un fournisseur de services. Il doit dépasser le stade de la gestion opérationnelle (ce qui ne veut pas dire pour autant que cet aspect doit être négligé) et en venir à celui de la gestion stratégique, de la gestion proactive et de la gestion du changement. Il doit donc développer et assumer de nouveaux rôles pour mieux intégrer la ressource humaine et sa gestion au cadre stratégique et aux objectifs d'affaires (Tichy et Devanna, 1984).



Certains auteurs (Tichy et al., 1984; Walker, 1994; Schuler, 1990, Wiley, 1992; Guérin et Wils, 1992; Ulrich, 1997) ont identifié les nouveaux rôles que le professionnel en ressources humaines doit assumer pour amener la fonction ressources humaines à contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels au même titre que les autres fonctions de l'organisation (Guérin et Wils, 1992). Ces auteurs (Tichy et al., 1984; Walker, 1994; Schuler, 1990, Wiley, 1992; Guérin et Wils, 1992; Conner et Ulrich, 1996; Ulrich, 1997) mentionnent les rôles d'agent de changement, de consultant, de leader, de partenaire d'affaires, d'architecte ou sculpteur du changement, de partenaire stratégique, de contrôleur des coûts, de gestionnaire des compétences, de prospecteur, d'innovateur, de catalyseur, de partenaire opérationnel.

En raison de la variation des épithètes associées aux nouveaux rôles, nous avons retenu ceux de la typologie des rôles des professionnels en ressources humaines développé par Ulrich (1997) qui, à quelques nuances près, traduit la même réalité. Ce modèle repose sur deux dimensions qui présentent très bien les multiples rôles que doivent assumer les professionnels en ressources humaines et l'équilibre entre ces rôles s'ils veulent créer de la valeur ajoutée et contribuer à la rentabilité organisationnelle. «En synthétisant ces rôles dans un tableau 2X2 dont l'axe horizontal représente la nature des enjeux et l'axe vertical l'horizon visé par les activités, l'auteur capte l'essence même de cet équilibre entre les rôles consacrés à la gestion des processus et ceux consacrés à la gestion des personnes, entre les rôles qui ont un caractère stratégique tourné vers le long terme et ceux qui ont un caractère opérationnel plus axé sur le court terme.» (Guérin, 1997). Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons principalement aux rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement qui représentent le nouveau partenariat d'affaires entre les cadres et les professionnels de ressources humaines.

**Tableau I** Typologie des rôles des PRH selon Ulrich (1993)

Tiré de : «L'avenir de la fonction ressources humaines, Aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés? par Gilles Guérin, document 97-06, École des relations industrielles, Université de Montréal, novembre 1997, 26 pages.

## 1.2.1 Les rôles de partenariat d'affaires

### 1.2.1.1 Partenaire stratégique

En tant que partenaire stratégique, le professionnel des ressources humaines doit jouer un rôle important lors de l'élaboration de la stratégie organisationnelle pour que la fonction ressources humaines contribue au succès organisationnel au même titre que toutes les autres fonctions de l'organisation (Guérin et Wils, 1992).

La conception de la stratégie organisationnelle relève des responsables des principales fonctions de l'organisation dont fait partie le responsable de ressources humaines. La stratégie organisationnelle peut se décomposer en deux types, la stratégie externe et la stratégie interne (Gélinier, 1981 dans Wils, Le Louarn et Guérin, 1992). «La stratégie externe concerne l'alignement de l'organisation sur l'environnement externe (principalement choix du triplet stratégique produit-marché-technologie), tandis que la stratégie interne s'intéresse à l'alignement de variables-clés à l'intérieur de l'organisation (choix de structures, de ressources humaines, de plans fonctionnels, etc.)» (Wils, Le Louarn et Guérin, 1992).

Le responsable du service ressources humaines participe à la formulation de la stratégie organisationnelle (externe et interne) en éclairant l'équipe de direction sur les implications positives ou négatives des décisions stratégiques en matière de ressources humaines (Dyer, 1984). Il est donc impérieux pour ce responsable de bien connaître les environnements externe et interne. Il doit se tenir informé sur les tendances futures (tendances démographiques, évolution du marché de travail, valeurs sociétales, etc.) et sur les forces et les faiblesses des ressources humaines de l'organisation (le profil des compétences, l'absentéisme, les aspirations, etc.) pour être en mesure d'intégrer les considérations ressources humaines à la stratégie organisationnelle. Il évalue également la faisabilité des scénarios stratégiques et identifie les composantes ressources humaines (par exemple, les compétences, les pénuries, etc.) qui facilitent ou qui, a contrario, entravent la réalisation de la dite stratégie (Dyer et Holder, 1988).

En tant que partenaire stratégique, le professionnel en ressources humaines collabore à l'élaboration de la stratégie organisationnelle en précisant les moyens privilégiés en ressources humaines pour favoriser la concrétisation du projet d'entreprise. Contribuer à l'élaboration de la stratégie organisationnelle, à l'excellence organisationnelle et créer de la valeur ajoutée, impose une stratégie de ressources humaines qui s'articule autour de deux processus : «...un **processus d'alignement**, où des actions sont envisagées pour adapter les RH aux exigences de la stratégie externe et des autres stratégies internes; un **processus d'investissement**, où des actions sont envisagées pour développer prévisionnellement les RH dans un sens qui augmente les capacités organisationnelles et favorise l'élaboration de stratégies externes plus ambitieuses» (Guérin, 1995). Des ces deux processus découleront les actions-clés de ressources humaines c'est-à-dire les moyens (les activités) privilégiés pour que les ressources humaines contribuent à la stratégie organisationnelle. Il est donc important de s'assurer de la **cohérence** de ces activités les unes avec les autres et de leur alignement sur les finalités organisationnelles. Planifier dans un contexte fordiste, relativement stable ou dans un contexte incertain ou flou, ce n'est pas la

même chose. L'incertitude et l'instabilité croissante des environnements imposent, non pas une planification plus rigoureuse mais des scénarios plus souples, plus anticipatifs et plus proactifs. Le responsable et les professionnels en ressources humaines doivent non seulement harmoniser la gestion des ressources humaines à ses environnements, ils doivent préparer la RH à relever les défis futurs (Dyer, 1984; Ulrich, 1987; Ulrich, Cody, Lafasto, Rucci, 1991). D'où la nécessité de prévoir les changements de l'environnement et d'imaginer l'avenir de son organisation pour investir dans les compétences et la culture nécessaires au succès futur..

La mouvance continue de l'environnement commande l'actualisation du projet d'entreprise et des plans d'action. L'organisation devra donc se recomposer sans cesse en fonction de ses capacités organisationnelles. Cela impose une réactivité et une proactivité pour lesquelles il n'y a pas de combinaisons gagnantes à coup sûr. La vitesse de réaction et la pertinence des interventions aux changements positionnera différemment les organisations sur le marché. Évidemment, on ne peut tout prévoir, tout de même, les entreprises ne doivent pas tomber dans le piège de l'inertie ou de l'attente des changements pour agir. Elles doivent anticiper et participer à la création de cet avenir incertain.

#### **1.2.1.2 Agent de changement**

Le professionnel en ressources humaines en tant qu'agent de changement a la responsabilité de déceler les facteurs qui freinent l'implantation de la stratégie organisationnelle et de mettre en oeuvre des solutions innovatrices et créatives qui permettront de la réaliser (Ulrich, 1997; London, 1988). Il doit être en mesure de faciliter l'accroissement des capacités RH (Ulrich, 1997, Barney et Wright, 1998). L'agent de changement n'intervient pas comme décideur mais plutôt comme consultant (Ulrich, 1997). Il apporte son concours aux gestionnaires pour leur suggérer divers scénarios d'adaptation au changement et apprécie leur faisabilité et leur désirabilité. Le professionnel en ressources humaines orchestre le changement de concert avec les gestionnaires (Walker, 1984). Il permet que le changement se fasse

au niveau opérationnel dans le sens des orientations stratégiques. Il travaille à l'implantation de la stratégie RH.

Le rôle d'agent de changement et celui de partenaire stratégique sont intimement liés. D'abord, la connaissance et l'appropriation du projet d'entreprise ou ce que certains nomment vision (Filion, 1989) sont essentielles pour permettre à l'agent de changement de comprendre les besoins de l'entreprise, les évolutions souhaitables et les pistes de transformations les plus prometteuses. Lapalissade, diront certains, mais ce point est souvent oublié. Il doit connaître la vision organisationnelle pour aligner les changements dans le bon sens. Comme le partenaire stratégique, il doit également se tenir renseigné sur les transformations des environnements (mais plutôt au niveau opérationnel) puisqu'il doit aider les gestionnaires à reconnaître les symptômes des problèmes présents ou futurs en matière de ressources humaines, à identifier les causes réelles ou sous-jacentes de ces problèmes (Gutteridge, 1988). Il doit concevoir et mettre en oeuvre avec les gestionnaires des interventions tenant compte de l'interdépendance des composantes internes et externes de l'organisation. Ce qui importe au professionnel en ressources humaines en tant qu'agent de changement, c'est d'innover, de trouver des réponses concrètes qui vont dans le sens des orientations stratégiques préalablement définies, de résoudre des problèmes avec les personnes concernées. Il crée les circonstances pour favoriser le changement. L'objectif premier est d'atteindre des résultats, d'initier des actions permettant d'évoluer de la situation présente à la situation désirée. En tant que partenaire stratégique, le professionnel en ressources humaines est également imputable des résultats. Il influence la stratégie qui est l'instance de la conduite du changement. C'est le partenaire stratégique qui imagine les scénarios, qui établit et assure la mise à jour du diagnostic, qui coordonne l'ensemble de la manoeuvre. Il collabore donc avec les dirigeants à dégager des stratégies organisationnelles. Mais c'est l'agent de changement qui envisage des actions d'une part, pour adapter les ressources humaines aux changements ponctuels et d'autre part, pour développer prévisionnellement les ressources humaines pour les préparer aux changements futurs

(Kozlowski, 1987). Il n'exécute pas le changement mais plutôt il accompagne, il guide les gestionnaires et les employés dans la démarche du changement. La complémentarité entre ces deux rôles amène les professionnels en ressources humaines à ne plus se percevoir comme des spécialistes en ressources humaines qui travaillent dans une organisation donnée mais plutôt comme de véritables partenaires d'affaires, des membres de l'équipe qui oeuvrent à améliorer l'efficacité organisationnelle (Barney et Wright, 1998).

### **1.2.2 Développement des nouveaux rôles dans la réalité**

L'importance accrue accordée à la fonction ressources humaines au niveau stratégique et les nouveaux rôles des professionnels en ressources humaines ont été confirmés par des études empiriques (Buller, 1988; Dyer et Holder, 1988; Gunningle et Shivanath, 1989; Towers, Perrin, Forster et Crosby, 1991; Downie et Coates, 1993; Conner et Wirtenberg, 1993; Mohrman et Mc Mahan, 1996; Conner et Ulrich, 1996). Celles portant uniquement sur les rôles sont peu nombreuses, toutefois, elles sont révélatrices de la transformation de la profession en ressources humaines.

L'enquête de Mohrman et McMahan (1996) conduite auprès de 130 organisations portait sur le temps consacré par les professionnels en ressources humaines aux différents rôles (tableau II).

**Tableau II** Pourcentages de temps consacrés par les PRH aux différents rôles selon Mohrman et al., (1996)

Rôles	Il y a 5 à 7 ans	Aujourd'hui	Différence
Administrateur de dossiers	23,0	15,4	--
Contrôleur	19,5	12,2	--
Fournisseur de services RH	34,3	31,3	-
« Développeur » de systèmes et pratiques	14,3	18,6	+
Partenaire stratégique	10,3	22,0	++

Tiré de : «L'avenir de la fonction ressources humaines, Aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés? par Gilles Guérin, document 97-06, École des relations industrielles, Université de Montréal, novembre 1997, 26 pages.

Selon les résultats de cette étude qui date de 1995, les professionnels en ressources humaines consacrent moins de temps qu'auparavant (5 à 7 ans passés) aux rôles traditionnels (administrateur de dossiers, contrôleur et fournisseur de services) et beaucoup plus aux rôles nouveaux (développeur de systèmes et pratiques et partenaire stratégique). Les activités en ressources humaines privilégiées par un service de ressources humaines sont également révélatrices des rôles joués par les professionnels en ressources humaines. Et, les activités de ressources humaines qui ont pris le plus d'importance au cours des 5 à 7 dernières sont respectivement, la planification des RH, les systèmes informatisés des RH et le développement organisationnel. Ces résultats convergent avec diverses enquêtes (McDonough, 1986; Leckie, 1994; Kaufman, 1994) sur les activités prioritaires en gestion des ressources humaines qui identifient la formation/développement, la formulation de stratégie en ressources humaines, la planification en ressources humaines, la planification organisationnelle, le changement et le développement organisationnel, les relations d'emploi (nouvelles approches de résolution de conflit) et les systèmes informatisés en ressources humaines comme les activités ayant pris le plus d'importance. La nouvelle enquête de Lawler et Mohrman (2000) confirme l'évolution des tendances.

Ces travaux nous fournissent d'excellents indices sur l'implication et l'orientation des efforts du professionnel en ressources humaines vers le nouveau rôle de partenaire stratégique (planification de RH, planification organisationnelle et stratégie RH) mais peu d'évidences en ce qui concerne le rôle d'agent de changement.

L'enquête de Conner et Ulrich (1996), pour sa part, s'appuyait sur un échantillon non représentatif. Conduite auprès de 256 cadres en ressources humaines, elle portait sur 40 énoncés reflétant le rôle de la ressource humaine et de la fonction. Les rôles traditionnels (gestionnaire fonctionnel et de champion des employés) sont encore fortement répandus néanmoins le rôle de partenaire stratégique est en émergence. Toutefois, là encore, les rôles de partenaire stratégique et d'agent de changement n'ont pu être différenciés par les auteurs. Ceci s'explique peut-être par le lien très étroit entre ces deux rôles que certains regroupent sous l'appellation de partenaire d'affaires (Guérin, 1997) ou par le fait que certains auteurs qualifient plutôt l'agent de changement de consultant interne ce qui correspond davantage aux descriptions de ce rôle proposé par Ulrich (1997). Toutefois, une récente enquête réalisée par la «Society of HRM/CCH inc. (1997) indiquent que les professionnels consacrent 33,2% de leur temps au rôle de consultant (voir tableau III).

**Tableau III** Pourcentages de temps consacrés par les PRH aux différents rôles selon l'évaluation des PRH et des gestionnaires

Rôles RH	Professionnels RH	Gestionnaires	Combiné
Consultant (consulter/conseiller)	33,2	32,7	32,9
Planificateur (planifier/élaborer)	15,6	15,1	15,3
Administrateur (implanter/administrer)	26,9	24,1	25,4
Auditeur (inventorier/faire l'audit)	17,8	19,8	18,8
Évaluateur (évaluer/mesurer)	7,2	8,1	7,6

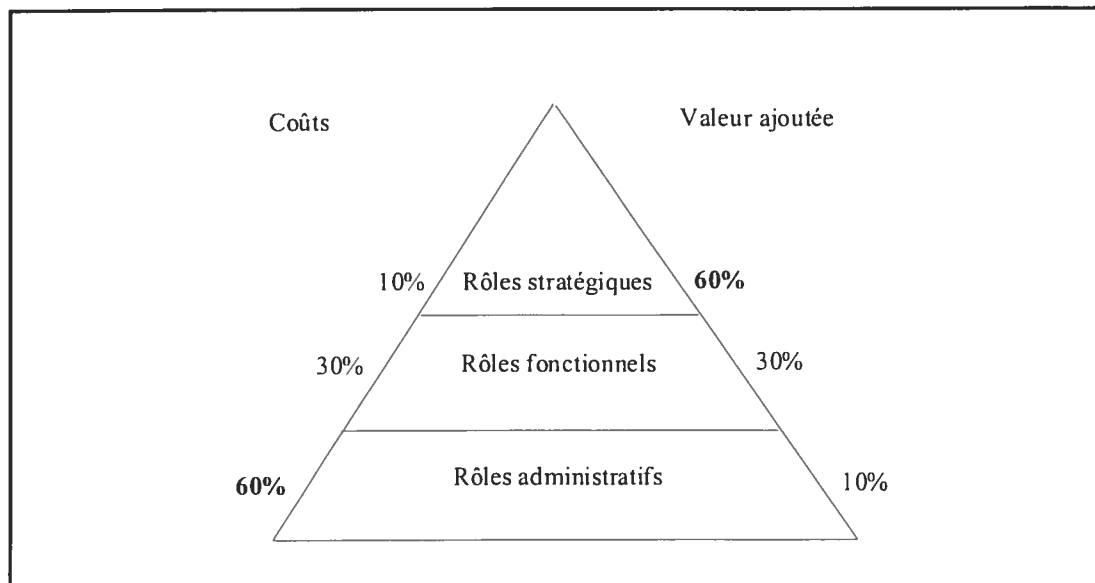
Tiré de : «Adding value is important : Challenge is finding best way to measure HR'S contribution» HRMagazine, 42 (8), 189-191.



Cette estimation est à toutes fins pratiques corroborée par les gestionnaires qui évaluent cette proportion à 32,7% (voir tableau III). Il est à noter que les professionnels en ressources humaines consacrent davantage de temps aux rôles d'administrateur et d'auditeur toutefois le rôle de planificateur est en émergence.

Les résultats de ces différentes enquêtes démontrent que les organisations amorcent un virage en demandant aux professionnels en ressources humaines d'assumer de plus en plus des rôles à faibles coûts et à forte valeur ajoutée (comme les rôles stratégiques) et de délaissier les rôles à forts coûts et à faible valeur ajoutée (comme les rôles administratifs), tel qu'indiqué par Spencer (1995). D'autant plus que ces derniers - dans un contexte de réingénierie de la fonction- sont de plus en plus fréquemment sous-traités, informatisés ou assumés par les gestionnaires ou les employés eux-mêmes (« do it yourself ») ce qui ne fera qu'accroître les tendances précédemment présentées.

**Figure 1** Coûts et valeur ajoutée des différents rôles assumés par les PRH selon Spencer 1995



### **1.3 Compétences des professionnels en ressources humaines**

#### **1.3.1 Concept de compétence**

Le mot «compétence» peut avoir, en fait plusieurs acceptions. Selon Schermerhorn, Templer, Cattaneo, Hunt et Osborn (1994), une compétence est l'aptitude à transformer une connaissance en action et à obtenir les résultats escomptés. Pour Ulrich, Brockbank, Yeung et Lake (1995) une compétence fait référence à la démonstration par l'individu de ses connaissances et habiletés qui contribuent à ajouter de la valeur à l'organisation. Spencer et Spencer (1993) définissent plutôt une compétence comme une caractéristique d'un individu qui est source d'efficacité ou de performance supérieure au travail ou dans une situation donnée. Cette définition concorde davantage avec le schéma classique où une compétence est définie en termes de savoir (connaissances), de savoir-faire (habiletés) et de savoir-être (attitudes). McClelland (1973) cité par Tremblay (1996) abonde dans le même sens mais il élargit la définition d'une compétence qu'il regroupe sous cinq grandes catégories, soit : les connaissances, les habiletés, les attitudes (impression, sentiment ou croyance qu'une personne éprouve envers autrui, un groupe, une idée, une situation ou un objet), les traits (disposition à se comporter de telle ou telle façon) et les motivations (forces intérieures telles l'accomplissement).

Ces catégories de compétences peuvent être aussi réunies sous trois types, soit les compétences essentielles (ou génériques), les compétences uniques (ou organiques) et les compétences différentielles. Les compétences essentielles sont les connaissances et les habiletés que doivent posséder tous les individus d'une même collectivité pour être efficaces dans leur emploi (McClelland, 1973; Ulrich et al., 1995). Les compétences uniques sont les connaissances et les habiletés qui sont plus liées à l'organisation ou au poste (Blancero, Boroski et Dyer (1996). Les compétences différentielles (incluent les attitudes, les traits et les motivations) sont celles qui permettent de distinguer les performants supérieurs des performants moyens (McClelland, 1973 cité dans Tremblay, 1996).

Il existe encore beaucoup d'ambiguïté entre les différents types de compétences. Par exemple, Blancero, Boroski et Dyer (1996), distinguent les compétences génériques universelles à tous les rôles («core competencies») versus celles communes à plusieurs rôles («leverage competencies») par opposition aux compétences spécifiques à un rôle («role-specific competencies»). De l'avis de ces auteurs, il reste beaucoup de recherche à faire pour identifier adéquatement les compétences (spécifiques ou organiques).

### **1.3.2 Compétences nouvelles exigées des PRH**

Pour assumer le rôle de partenaire stratégique et d'agent de changement, les professionnels et les gestionnaires en ressources humaines doivent maîtriser le plus grand nombre possible de pratiques en ressources humaines tant stratégique (design des pratiques) qu'au opérationnel (implantation)(Guérin et Wils, 1992). Quoique les compétences fonctionnelles soient essentielles, elles ne suffisent plus. Les professionnels et les gestionnaires en ressources humaines doivent également connaître et comprendre le langage financier. Et de façon plus spécifique, ils doivent être informés et saisir l'état du marché (les ventes, la part du marché, les concurrents, les profits, l'endettement, etc.) dans lequel intervient leur propre organisation tout en étant très au fait de son quotidien (Guérin et Wils, 1992). Ils doivent posséder des habiletés analytiques puisque les stratégies organisationnelles externe et interne ainsi que leur actualisation reposent sur une analyse constante des informations provenant des environnements dans lequel baigne l'entreprise (Guérin et Wils, 1992). Des habiletés à communiquer et à travailler en équipe sont nécessaires pour promouvoir les stratégies, susciter l'adhésion au projet d'entreprise afin de créer un cadre de référence commun pour l'action et assurer ainsi sa réalisation. Une capacité d'écoute et des habiletés en résolution de problèmes sont requises pour gérer le changement.

Ulrich , Brockbank, Yeung et Lake (1995) ont proposé un modèle des compétences requises par les professionnels en ressources humaines pour générer de la valeur ajoutée et ainsi contribuer de façon significative au succès organisationnel. Cette

recherche conduite auprès de 8 985 personnes oeuvrant de près ou de loin en ressources humaines a permis d'identifier trois types de compétences essentielles aux nouveaux rôles : les compétences fonctionnelles (expertise du domaine professionnel) qui ne sont pas nouvelles en soi quoique certaines activités le sont, par exemple, la gestion informatisée en RH, les compétences d'affaires (connaissance du domaine d'affaires, de l'organisation) et les compétences en relations interpersonnelles (l'habileté à gérer le changement, l'habileté à diagnostiquer et à résoudre des problèmes, l'habileté à communiquer, etc). Les résultats de l'étude de Mohrman et al. (1996) vont dans le même sens. Les organisations recherchent des professionnels en ressources humaines qui possèdent des connaissances dans le domaine des affaires et qui ont des aptitudes à gérer le changement. Les exigences fonctionnelles sont également en hausse mais l'évolution est moins marquée. Pour leur part, Lawson et Limbrick (1996) ont identifié cinq compétences, soit les compétences d'affaires (connaissances des affaires, perspective de valeur ajoutée, orientation stratégique), les compétences fonctionnelles (expertise dans le domaine particulièrement pour les activités suivantes : gestion informatisée en RH, développement organisationnel, relations de travail, etc.), les compétences de gestion des objectifs (orienté vers l'atteinte de résultats, être proactif, etc.), les compétences de leadership organisationnel et fonctionnel (être intègre, habileté à travailler en équipe, habileté à établir des directions, etc.) et les compétences en relations interpersonnelles (habiletés à communiquer, à négocier, à influencer, etc.).

### **1.3.3 Proactivité**

La proactivité est une caractéristique au coeur des aptitudes à gérer le changement et qui supporte aussi bien le rôle stratégique que le rôle d'agent de changement ou de consultant interne (Schuler et MacMillan, 1984; Miller, 1987; Guérin et Wils, 1994; Jones , Morris et Rockmore, 1995; Haines et Arcand, 1997: Ulrich, 1997). S'il oeuvre au niveau stratégique, le gestionnaire «proactif» en ressources humaines est généralement impliqué dans le processus de planification stratégique de l'organisation (Handy et al., 1989). Il se tient informé des priorités organisationnelles, pense

d'avantage en termes d'affaires et intègre les ressources humaines aux objectifs de l'organisation (Stanton, 1988; Andrews, 1986). En tant que partenaire stratégique, il alimente le processus de planification stratégique en effectuant une fine analyse des tendances en ressources humaines et suggère des directions et des moyens pour relever les défis présents et futurs (Gutteridge, 1988). Il ne s'accroche pas au statu quo et saisit les opportunités pour briser l'inertie naturelle de l'organisation (Audet, 1992). Il s'assure que chaque employé s'approprie la vision et en assume la réalisation à son niveau d'intervention. Au niveau opérationnel, le gestionnaire «proactif» en ressources humaines se crée un vaste réseau de contacts formels et informels qui se compose d'individus occupant diverses fonctions autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Il réussit donc à faire la promotion de la fonction «ressources humaines» en anticipant les besoins et les attentes de ses clients qui peuvent se traduire en services (Conner et Wirtenberg, 1993). Il fait preuve de leadership dans son domaine d'expertise en proposant de nouvelles initiatives (Gosselin et Paines, 1983). Il crée également un contexte favorable au changement en encourageant ouvertement l'expérimentation afin de trouver de nouvelles et de meilleures façons de faire les choses (Kouzes et Posner, 1988; Tichy et Devanna, 1986). Possédant un sens aigu de la responsabilité, le gestionnaire «proactif» en ressources humaines met en place des mécanismes d'évaluation pour démontrer la valeur ajoutée que la ressource humaine procure (Anthony, 1995). Enfin, l'individu «proactif» sait reconnaître la nécessité de changer et il préfère anticiper et décider de la transformation à opérer que d'attendre et subir un changement (Larson et al., 1986; Boyatzis, 1982; Fondas, 1994). Il s'engage dans le changement, non par besoin mais parce que c'est sa manière de faire. Il sait décrire le futur, il informe beaucoup, il explique le pourquoi des changements, il comprend et fait comprendre la vision. Il sait transformer le choc du changement en enthousiasme et en générateur de renouveau.

Mais plus précisément, que cache ce nouveau concept à la mode? Que nous apprennent les recherches en ce qui concernent la proactivité?

---

## CHAPITRE 2 CONCEPT DE PROACTIVITÉ

---



Le concept de proactivité suscite depuis quelques années un intérêt grandissant et occupe maintenant une place de choix dans le vocabulaire de la gestion des ressources humaines comme l'a montré le chapitre 1. Toutefois, le domaine de la recherche sur la proactivité en est à ses premiers balbutiements. Ce nouveau concept a été au coeur d'un certain nombre d'études, le plus souvent à caractère normatif. Ces études, quoique intéressantes, mettent en évidence l'ambiguïté de ce concept. Devant ces lacunes, il nous apparaît important de circonscrire le plus précisément possible les éléments constitutifs du concept de la proactivité, d'une part en présentant les différentes définitions et, d'autre part, en exposant les résultats des recherches empiriques pour en dégager une définition. Enfin, nous proposerons une classification des individus face au changement qui inclut l'individu proactif. Les écrits théoriques et les enquêtes traitant du leadership, de l'efficacité managériale, de la gestion des ressources humaines, de la psychologie, du comportement organisationnel et de la gestion en général nous ont inspiré quant à la manière d'envisager la proactivité.

### 2.1 Définitions

En consultant la littérature, on constate que quelques auteurs seulement définissent le concept de proactivité, que d'autres le décrivent alors que la plupart se contente de le nommer. Des mots tels que la proaction ou proactif sont également utilisés. À l'origine, ce mot issu du vocabulaire de la psychologie signifie «qui agit sur des faits ou des processus à venir» (Martin, 1987) et est associé à diverses entités, par exemple, à une approche ou à une démarche, à une stratégie, à l'innovation, à un individu ce qui explique l'utilisation de ce concept dans différentes disciplines.

### 2.1.1 La proactivité vue comme une approche de gestion

Dans le domaine du management, l'utilisation des vocables «réactif» et «proactif» pour identifier deux approches distinctes de la gestion est généralement acceptée. Toutefois, il ne faut pas concevoir le terme réactif comme l'antonyme du terme proactif comme le laisse supposer certains écrits. Il faut plutôt lui opposer le terme passif ou inactif (Yammarino et Bass, 1990; Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997) puisque les lexies réactif et proactif comportent la notion d'action et c'est plutôt la temporalité de cette action qui les distingue.

Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990) font bien ressortir cette différence de temporalité. Ils définissent la gestion «proactive» comme étant «une approche de gestion selon laquelle les décideurs prévoient les problèmes et prennent des mesures préventives afin de les minimiser, plutôt qu'attendre que les problèmes surviennent avant de faire quelque chose» (p.740). Lorsque au contraire, l'approche est réactive ou corrective, «...il s'ensuit une aggravation des problèmes et des difficultés à profiter des situations qui se présentent» (Werther, Davis et Lee-Gosselin 1990, p.25). Dans ce cas les gestionnaires se contentent de répondre aux problèmes (Werther, Davis et Lee-Gosselin,1990).

À l'instar de ces auteurs, Lawrence (1996) considère la gestion proactive comme un enchevêtrement d'éléments allant de la conviction que l'homme peut modeler son futur en élaborant des cibles toujours plus ambitieuses en passant par l'anticipation des événements. Nohria et Berkley (1994) ainsi que Baird et Meshoulam (1988) associent également la gestion «proactive» à l'anticipation des événements. Pour sa part, Plunkett (1982) soutient que la proactivité consiste à anticiper les problèmes afin qu'on puisse prendre des actions pour réduire les effets négatifs probables et à anticiper les opportunités potentielles afin qu'on puisse initier des actions pour en accroître les avantages. Les prévisions, nous l'avons dit, sont de plus en plus incertaines. Mais, il ne s'agit pas sous prétexte de cette incertitude de tomber dans l'immobilisme ou de prolonger le passé ce qui serait catastrophique.

### 2.1.2 La proactivité vue comme une stratégie

La gestion proactive telle que présentée par ces auteurs se marie bien au processus de planification. L'anticipation des menaces, des défis ou des opportunités enrichira d'une part, l'élaboration des scénarios stratégiques et, d'autre part, facilitera l'implantation de la stratégie en augmentant les forces qui la soutiennent et en réduisant celles qui lui résistent (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990). Selon Werther, Davis, Lee-Gosselin (1990), une gestion proactive exige des dirigeants l'élaboration d'une orientation vis à vis l'avenir. Or, Glueck et Jauch (1984) qualifient une stratégie de «proactive» lorsque les stratèges agissent avant que les exigences de l'environnement ne les forcent à réagir. Pour sa part, Guérin (1995), comme nous l'avons déjà mentionné, propose deux processus pour intégrer la ressource humaine à la stratégie organisationnelle. D'une part, un processus d'alignement qu'il qualifie de réactif qui consiste essentiellement à envisager des actions pour adapter la ressource humaine aux stratégies (externe et internes). D'autre part, un processus d'influence ou d'investissement qu'il conçoit comme un aspect proactif où l'on développe prévisionnellement les capacités organisationnelles pour ainsi permettre aux dirigeants d'envisager des stratégies plus ambitieuses. Dans la même veine, Kolowski (1987) suggère une stratégie de ressource humaine où les processus réactif et proactif se complètent pour implanter avec succès les changements technologiques. Le processus réactif est associé au court terme et aux besoins spécifiques et immédiats pour s'adapter à l'innovation technologique. Tandis que le processus proactif fait référence au long terme, à l'identification des tendances et aux actions nécessaires pour favoriser l'implantation future de changements technologiques.

Selon les représentations et les significations de la proactivité tant au niveau de la gestion que de la stratégie, on peut dire que la «proactivité» s'exerce à deux niveaux : lors de l'élaboration de la vision (objectifs) et lors de la mise en oeuvre (moyens).



### 2.1.3 La proactivité vue comme une recherche d'atouts

Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990) soutiennent qu'une approche «proactive» vise à améliorer une situation en gérant le changement de façon à augmenter les avantages et à en réduire les coûts. Dans la même veine, Nininger (1982) abonde dans le même sens en soutenant que des événements qui initialement étaient perçus comme des menaces sont neutralisés, minimisés, même transformés en opportunités qui peuvent se révéler un avantage compétitif pour l'organisation. Ces définitions rejoignent celle de Martin (1987) qui postule que la gestion proactive consiste à transformer les défis organisationnels en atouts concurrentiels. Face aux contraintes extérieures, les gestionnaires ont toujours le choix entre quatre options différentes: l'option attentiste qui consiste à rester inactif et attendre le dénouement des événements; l'option conformiste où le gestionnaire effectue le strict nécessaire pour s'en sortir ; l'option active qui consiste à faire ce qui est normalement attendu; et l'option proactive qui implique «d'envisager toute situation comme une occasion à saisir ou une possibilité nouvelle quels que puissent en être les effets menaçants ou négatifs, dans le but d'influencer le système de façon constructive au lieu de simplement réagir aux événements».

Pour Lumpkin et Dess (1996), la proactivité est une dimension de l'orientation entrepreneuriale qui fait référence aux processus, pratiques et aux activités de prise de décision qui amènent une entreprise à lancer un nouveau produit ou service sur le marché. Selon Covine et Slevin (1989), les entreprises proactives ont tendance à dominer le marché de développements de nouvelles procédures et technologies ainsi que pour l'introduction de nouveaux produits ou services. Elles se distinguent par leur capacité à trouver et à exploiter les opportunités du marché. Ces entreprises anticipent et agissent sur les besoins futurs en cherchant de nouvelles opportunités (Lumpkin et Dess, 1996).

#### **2.1.4 La proactivité vue comme une caractéristique individuelle**

Sur le plan individuel, plusieurs auteurs opposent la proactivité à la réactivité. Par exemple, Zaleznik (1977) et Larson, Bussom, Vicars et Jauch (1986) avancent que le terme «proactif» est utilisé pour désigner l'opposé d'une personne qui est réactive ou qui maintient le statu quo. Zaleznik (1977) va jusqu'à différencier les leaders des gestionnaires en qualifiant les leaders de proactifs et les gestionnaires de réactifs. Selon ce dernier, les leaders proactifs prennent une part active à la réalisation des buts organisationnels en imaginant le futur de l'organisation et en établissant des objectifs qui déterminent la direction vers la réalisation de ce futur envisagé. Ils travaillent énergiquement au développement et à l'implantation de stratégies pour gérer efficacement leur environnement (Deluga, 1998). À l'opposé, les gestionnaires réactifs sont décrits comme des individus passifs dont les décisions et les actions émergent en réaction à une crise. Pour leur part, Larson et autres (1986) perçoivent un gestionnaire proactif comme un initiateur d'actions et un mobilisateur qui arrive à convaincre son entourage d'adhérer et de travailler à la réalisation de ses objectifs. Contrairement au réactif qui répond aux initiatives et aux demandes des autres. Dans la même veine, TenDaum (1986) soutient qu'une attitude proactive est requise pour les gestionnaires impliqués dans le processus de réflexion stratégique. Il conçoit un individu proactif comme une personne possédant beaucoup d'imagination, qui se fixe des objectifs et qui planifie à long terme. Et, selon Martin (1987), le proactif se distingue par son désir d'impliquer les autres dans le processus d'élaboration et de réalisation de la vision. La définition de Covey (1989) concorde avec les précédentes, toutefois ce dernier souligne l'importance de la marge de manoeuvre que chaque individu «proactif» possède pour répondre ou non aux opportunités, aux menaces et aux défis.

Quelques auteurs (Hyatt et Ruddy, 1997; Parker, Wall et Jackson, 1997) ont examiné les comportements proactifs des travailleurs qu'ils associent à une gestion anticipative de résolution de problèmes. Bateman et Crant (1993) ont également étudié le comportement «proactif» qu'ils conçoivent comme une prédisposition à initier des

actions dans le but de modifier l'environnement. Pour Boyatzis (1982) et Jones, Morris et Rockmore (1995), la «proactivité» représente une prédisposition à l'action orientée vers l'obtention de résultats alors que Stewart et Winter (1974) considèrent plutôt la proactivité comme une disposition à découvrir des opportunités dans l'environnement et de se percevoir comme agent influent sur l'environnement. Covey (1989) quant à lui soutient que la «proactivité» est un ensemble de valeurs et de croyances qui définit l'esprit dans lequel s'impose l'action. Selon ce dernier, un individu «proactif» possède la ferme conviction que ses comportements ne sont pas conditionnés par les environnements, mais qu'ils sont fonction de ses choix conscients. Enfin, selon Weick (1983) la «proactivité» est avant tout un processus de réflexion qui se transpose dans l'action; ce n'est pas simplement une activité dans laquelle s'engage un gestionnaire, mais «a motif running through other activities» (Hales, 1986).

## **2.2 Recension et critique des écrits empiriques sur la proactivité des individus**

Comme nous l'avons vu, les écrits nous proposent plusieurs définitions ou utilisations du terme «proactivité», toutefois les travaux théoriques (modèle d'explication) et empiriques (enquêtes et études de cas) sur le concept ne foisonnent pas. Nous avons recensé uniquement huit études empiriques portant sur la «proactivité» des individus.

### **2.2.1 Les études exploratoires**

#### **2.2.1.1 L'étude de Boyatzis (1982)**

L'étude de Boyatzis (1982) auprès de 2 000 gestionnaires de 12 organisations différentes visait à identifier les compétences (telles la «proactivité», la confiance en soi, la spontanéité, etc.) des gestionnaires qui sont associées à la performance. Dans le cadre de cette enquête, une compétence est définie comme une caractéristique sous-jacente d'une personne qui résulte en une bonne performance ou en une performance supérieure. Boyatzis (1982) a retenu 21 types de compétences qu'il traite à trois niveaux différents, à un premier niveau qui regroupe les besoins, les intérêts et les traits de personnalité, à un deuxième niveau qui se compose de l'image

de soi et du rôle social et enfin, à un troisième niveau qui traite la compétence comme une habileté. Selon Boyatzis (1982), le premier niveau (les besoins, intérêts et traits) n'est pas nécessairement conscient alors que le deuxième l'est et enfin, le troisième relève plutôt du niveau comportemental. Pour illustrer ces trois niveaux, Boyatzis (1982) nous donne l'exemple de la compétence «planification» qui au premier niveau peut apparaître comme le désir d'atteindre des objectifs afin d'améliorer la performance. Le deuxième niveau se transpose plutôt dans la perception de soi, donc par exemple on s'estime un bon planificateur et par la perception du rôle social de cette compétence c'est-à-dire que notre entourage, l'organisation ou la société valorise cette compétence, il est ou il doit être un excellent planificateur. Enfin, le troisième niveau réfère à l'habileté à émettre une séquence de comportements qui est associée à une bonne performance de cette compétence. Les individus qui possèdent des habiletés de planification sont généralement en mesure d'identifier les actions nécessaires à la réalisation d'un objectif, de prévoir et de découvrir les obstacles à l'atteinte de leur objectif et d'identifier les sources pour l'aider à résoudre les problèmes rencontrés. L'auteur a donc examiné la relation entre la proactivité définie comme «a disposition toward taking action to accomplish something» (Boyatzis, 1982) et la performance sous les trois niveaux précités : en tant que trait de personnalité, en tant qu'exigence organisationnelle (c'est-à-dire une caractéristique jugée essentielle par les gestionnaires pour atteindre l'efficacité organisationnelle) et en tant qu'habileté.

La performance a été mesurée à partir de l'évaluation de deux sources subjectives (le supérieur et les pairs) et d'une source objective (les résultats quantifiables lorsque c'était possible). La proactivité en tant que trait de personnalité fut inférée à partir du sens ou de la façon dont le répondant agence diverses situations-stimulus ambigus (Picture Story Exercices = techniques basées sur des images).

La proactivité en tant qu'exigence organisationnelle a été identifiée à partir de l'énumération par les gestionnaires de caractéristiques ou de comportements proactifs

valorisés par l'organisation et qu'ils associaient à une performance supérieure. La proactivité en tant qu'habileté a été mesurée à partir d'entrevues où le répondant devait décrire trois incidents critiques où il s'est senti efficace et trois autres où il s'est senti inefficace (Behavioral Event Interview). Un poids a été attribué à chacun des énoncés pour permettre l'analyse quantitative du contenu des entrevues et des exercices.

Dans l'ensemble, les résultats de cette enquête ont montré une relation positive entre la «proactivité» et la performance individuelle. La proactivité en tant que trait de personnalité est associée à la performance des gestionnaires toutefois la relation est curvilinéaire. L'auteur explique la faible performance des gestionnaires «proactifs» (en tant que trait de personnalité) par la frénésie de l'action pour l'action : le gestionnaire initie tellement d'actions sans trop savoir pourquoi ça devient contre-productif. Quoique la «proactivité» implique avant tout de prendre l'initiative plutôt que de réagir aux événements, on constate qu'en l'absence d'une direction, d'un projet ou d'une vision, toute cette activité arrive seulement à maintenir le statu quo ou pis encore.

Les résultats révèlent également que les gestionnaires interrogés estiment que la «proactivité» est une exigence organisationnelle qu'il associe à une performance élevée. En tant qu'habileté, c'est-à-dire comme capacité à entreprendre des actions, la «proactivité» est corrélée positivement avec la performance individuelle ( $F=5,287$ ,  $df=2$ ,  $p<.005$ ).

Lorsque l'auteur examine la proactivité au niveau du trait de personnalité, les résultats de comparaison des groupes révèlent que les gestionnaires dont la performance est élevée et faible sont significativement plus proactifs que les gestionnaires dont la performance est moyenne. Et, que les gestionnaires du secteur public sont significativement plus proactifs que ceux du secteur privé. Toutefois lorsque l'auteur examine la proactivité en tant qu'habileté, il obtient les résultats

contraires, c'est-à-dire que les gestionnaires du secteur privé sont significativement plus proactifs que leurs vis à vis du secteur public.

Ces résultats contradictoires proviennent de la définition, selon nous, beaucoup trop large de la «proactivité» qui englobe n'importe quelle action. Par exemple, lorsque l'auteur a mesuré la «proactivité» en tant que norme organisationnelle, le répondant devait à partir d'une liste (énumération) répondre si oui ou non chacun des comportements proactifs étaient associés à une performance supérieure. On retrouvait des énoncés tels: «initier des actions», «initier le changement», «contourner la bureaucratie» ou «obtenir le support et des services à l'extérieur de son département». Les deux premiers énoncés reflètent surtout une «propension à l'action anticipée». Bien que les deux derniers énoncés puissent être des actions exercées par un gestionnaire «proactif», ils ne permettent pas de différencier, par exemple, un gestionnaire «actif» d'un gestionnaire «proactif» ou même d'un réactif qui passe à l'action.

Finalement, il s'avère difficile de suivre l'auteur dans sa démarche méthodologique. Au départ, l'échantillon se compose de 2 000 gestionnaires. Lorsqu'il rapporte les analyses statistiques, l'échantillon ne compte plus que 253 répondants. Aucune explication de la diminution de la taille de l'échantillon n'est fournie. De plus, plusieurs des résultats ne sont pas généralisables étant obtenus à partir de petits échantillons. Par exemple, lorsque l'auteur examine la «proactivité» parmi les cadres de premier niveau, l'échantillon est composé uniquement de 36 répondants.

#### **2.2.1.2 L'étude de Larson et al. (1986)**

La seconde étude, celle de Larson, Bussom, Vicars et Jauch (1986) consistait à observer les comportements «proactifs» et «réactifs» de 16 cadres supérieurs. Les auteurs décrivent un gestionnaire «proactif» comme étant une personne qui initie les actions et motive les autres à accomplir leurs tâches alors qu'ils dépeignent le

gestionnaire «réactif» comme une personne qui répond aux initiatives et aux demandes des autres.

Considérant que les gestionnaires passent environ 80% de leur temps en interactions interpersonnelles, ils ont mesuré la «proactivité» par le nombre de fois qu'un gestionnaire initiait le contact. Ils ont observé les 16 cadres sur une période de plusieurs semaines et un nombre relativement élevé de contacts ont été observés pour chaque gestionnaire (entre 300-800 contacts). Quoique les auteurs aient détecté des différences entre les gestionnaires sur le pourcentage de contacts initiés (21 à 45% des contacts ont été initiés par le gestionnaire), les résultats demeurent assez homogènes. Par exemple, 13 des 16 gestionnaires initient entre 21 à 33% de ces contacts. Par conséquent, les résultats ne permettent pas de différencier les gestionnaires «réactifs» des gestionnaires «proactifs». Ces résultats ne sont guère surprenants puisque la «proactivité» ne se réduit pas au nombre d'interactions mais plutôt à la nature de ces interactions selon les différentes définitions recensées.

Au contraire, elle se manifeste par l'entremise d'une série d'actions ou de comportements différents (par exemple, anticipe les opportunités, prévient les problèmes, expérimente de nouvelles approches, communique la vision de l'organisation, initie le changement, etc.).

### **2.2.1.3 L'étude de Hyatt et Ruddy (1997)**

La troisième étude (Hyatt et Ruddy, 1997) cherchait à examiner la relation entre les caractéristiques d'une équipe de travail et la performance du groupe. Dans un premier temps, ils ont procédé à des entrevues auprès de 150 travailleurs membres d'une équipe de travail et de 50 gestionnaires afin d'identifier quelles étaient les caractéristiques des membres d'un groupe efficace. Suite à l'analyse de contenu, les chercheurs ont dégagé 13 caractéristiques dont une qu'ils ont prénommée «le comportement proactif». Les comportements associés à la proactivité sont, par exemple, la recherche constante de façons d'améliorer le travail, d'envisager des

solutions alternatives aux problèmes, d'envisager des solutions innovatrices aux problèmes, de régler les problèmes avant qu'ils deviennent majeurs, de réviser continuellement les processus de travail. À partir de ces caractéristiques, ils ont élaboré un questionnaire qu'ils ont administré à 529 travailleurs, membres d'une équipe de travail (représentant au total 100 équipes de travail).

Les auteurs ont mesuré la performance à partir de six critères. Les deux premiers font référence au temps de réponse pour traiter ou rendre un service au client c'est-à-dire le meilleur temps moyen pour répondre à un client et le temps moyen le plus long. Un troisième critère représente le pourcentage de services inachevés (les employés n'avaient pas la pièce, le bon équipement, etc.). Le quatrième critère consiste à mesurer la fiabilité de la machine en comparant le nombre total d'heures passées à travailler sur une machine d'un client versus le nombre d'heures planifiées par l'organisation pour ce type de machine. Enfin, les deux derniers critères sont le degré de satisfaction du client et l'appréciation subjective de la performance par le gestionnaire. Les résultats révèlent une relation positive significative uniquement entre le comportement proactif et la performance du groupe sur deux critères, soit sur le temps de réponse ( $r=.24$ ,  $p<.05$ ) et sur l'appréciation subjective du gestionnaire ( $r=.45$ ,  $p<.05$ ).

#### **2.2.1.4 L'étude de Latrémouille (1997)**

Latrémouille (1997) a analysé le contenu de 55 entrevues réalisées auprès de gestionnaires et de professionnels en ressources humaines en vue de recueillir leurs perceptions du concept de «proactivité». Ces entrevues semi-dirigées ont été réalisées par des étudiants et étudiantes ( $n=24$ ) de la maîtrise en relations industrielles à l'université du Québec à Hull dans le cadre du cours «Planification stratégique des ressources humaines» en 1994. Les résultats révèlent que les personnes interrogées établissent un lien entre le fait de planifier des actions et le terme «proactif». Les deux principales caractéristiques associées à un comportement proactif, selon les répondants, sont l'anticipation et la connaissance de l'environnement organisationnel.



La plupart des personnes interrogées décrivent la proactivité comme une approche planifiée qui amène à une action concrète ou à une prise de décision. De plus, tous les répondants ont identifié le terme «réactif» comme l'antonyme du «proactif».

Latrémouille (1997), à partir de la technique de la carte conceptuelle développée par Novak et Gowin (1989), a regroupé les caractéristiques de base (24) en huit attributs agrégés du concept de la proactivité pour ensuite nous présenter une carte conceptuelle synthèse représentant le construit tel que perçu par les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines interrogés. Cette carte se lit comme suit : «Une personne proactive se sert de son expérience et de ses réseaux de communication pour analyser son environnement (interne et externe) en vue d'anticiper et de planifier une vision (globale) et des actions (de changement)» (Latrémouille, 1997).

Cette carte conceptuelle contient des caractéristiques personnelles qui favorisent selon les personnes interrogées l'expression de la proactivité. Par exemple, l'expérience et les réseaux de communication ne sont que des éléments dont se sert un individu pour exercer sa proactivité. Il faut distinguer les déterminants et les corrélats de l'essence même du construit. Nous estimons également que l'individu proactif n'anticipe et ne planifie pas une vision mais plutôt les tendances, les défis, les opportunités ce qui lui permet de se forger une vision de l'environnement ou du futur. Il en va de même en ce qui concerne les actions de changements, le proactif ne se contente pas d'anticiper et de planifier le changement mais il participe à sa mise en oeuvre.

## **2.2.2 L'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)**

### **2.2.2.1 L'étude de Bateman et Crant (1993)**

La quatrième étude, celle de Bateman et Crant (1993) consistait dans un premier temps à développer un instrument mesurant la «proactivité» et à vérifier la variabilité de ce construit parmi les individus. Dans un deuxième temps, les auteurs cherchaient

à évaluer la validité de l'échelle de «proactivité» en démontrant sa relation avec les cinq facteurs dominants «Big Five» de la personnalité (la tendance à la névrose, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'affabilité et la conscience), avec trois traits de personnalité (lieu de contrôle, besoin de réalisation et besoin de dominance) et avec trois facteurs liés à l'individu (la nature des réalisations personnelles, l'implication dans des activités péri- et para-scolaires et le fait d'être considéré par les pairs comme un «leader transformationnel»).

Conduite auprès de différents échantillons, l'enquête se subdivise en trois étapes. Premièrement, pour tenter d'opérationnaliser le concept, un questionnaire comportant 27 indicateurs de la «proactivité» a été administré auprès de 282 étudiants sous-gradués. Chacun des énoncés a fait l'objet d'une mesure sur une échelle de Likert à sept (7) points. Une analyse factorielle a permis de créer une échelle unidimensionnelle de 17 énoncés (voir tableau III) mesurant la «proactivité» qui s'est avérée cohérente ( $\alpha=0,89$ ).

Deuxièmement, un questionnaire comprenant l'échelle révisée (17 énoncés) de la «proactivité», les échelles mesurant les cinq facteurs dominants de la personnalité et l'intelligence (General Mental Ability) fut administré à 130 étudiants en administration des affaires. Les résultats révèlent que deux des cinq facteurs dominants de la personnalité (la conscience et l'extraversion) sont positivement corrélés avec la «proactivité».

La «proactivité» n'était pas significativement corrélée avec l'ouverture d'esprit, l'affabilité, la tendance à la névrose et les habiletés intellectuelles. Selon les auteurs, ces résultats mettent en évidence la validité de différenciation.

La dernière étape de l'enquête conduite auprès de 134 étudiants portait sur la relation de la «proactivité» avec les traits de personnalité et les trois facteurs individuels retenus par les auteurs. Un questionnaire permettant de mesurer les trois traits de

personnalité s'avérait trop long à remplir et connaissant les biais associés à la longueur d'un questionnaire, les auteurs ont subdivisé l'échantillon. L'échelle de personnalité «proactive» a été administrée à tous les répondants, toutefois chaque sous-groupe complétait une échelle ne mesurant qu'un des différents traits de personnalité. Les tailles des sous-groupes pour le besoin de dominance, le besoin de réalisation et le lieu de contrôle sont respectivement de 38, 62 et 92 personnes.

**Tableau IV** L'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)

I am constantly on the lookout for new ways to improve my life
I feel driven to make a difference in my community, and maybe the world
I tend to let others take the initiative to start new projects
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change
I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas
Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality
If I see something I don't like, I fix it
No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen
I love being a champion for my ideas, even against others' opposition
I excel at identifying opportunities
I am always looking for better ways to do things
If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen
I love to challenge status quo
When I have a problem, I tackle it head-on
I am great at turning problems into opportunities
I can spot a good opportunity long before others can
If I see someone in trouble, I help out in anyway I can

Les résultats indiquent que la «proactivité» est reliée significativement au besoin de dominance et au besoin de réalisation, établissant ainsi la validité de convergence. Toutefois, les résultats ne montrent aucune relation significative entre la «proactivité» et le lieu de contrôle démontrant, encore une fois, selon les auteurs, de la validité de différenciation.

Finalement, des données furent recueillies pour les trois facteurs individuels suivants: les réalisations personnelles mesurées par le degré de changement effectué lors des trois principales réalisations du répondant (à partir d'un texte rédigé par l'étudiant lors de sa demande d'admission au programme du MBA); l'implication dans des activités périscolaires et parascolaires mesurée par le nombre d'activités inscrit sur le formulaire de demande d'admission au programme du MBA; le fait d'être considéré par les pairs comme un «leader transformationnel» (le répondant devait, parmi tous les étudiants de sa classe (n=204), prédire lesquels seraient dans le futur des «leaders transformationnels»). Les résultats démontrent une relation positive entre la «proactivité» et les trois facteurs individuels établissant, selon les auteurs, la validité critérielle (Legendre, 1993).

#### **2.2.2.2 Les études de Crant (1995; 1996)**

Une cinquième enquête (Crant, 1995) conduite auprès de 131 agents immobiliers visait à examiner la validité critérielle de l'échelle de personnalité «proactive» de Bateman et Crant (1993) en utilisant la performance au travail(mesurée à partir d'indicateurs objectifs tels le nombre de maisons vendues, etc.) comme critère. Crant (1995) a détecté un lien positif entre la «proactivité» et la performance. Ces résultats concordent avec les écrits où la «proactivité» et la performance sont intimement liées.

L'autre étude de Crant (1996) réalisée auprès de 181 étudiants révèle une relation positive significative entre la personnalité «proactive» et l'intention de devenir un entrepreneur. Ces résultats ne sont guère surprenants puisque les écrits sur

l'entrepreneurship identifie la proactivité comme un trait de personnalité qui caractérise les entrepreneurs (Lumpkin et Dess, 1996; Selsky et Smith, 1994).

#### **2.2.2.3 L'étude de Deluga (1998)**

L'étude de Deluga (1998) examine la relation entre la proactivité de 39 présidents américains (de Washington à Reagan), le leadership charismatique et la performance. Un profil de chaque président a été créé à partir de diverses sources biographiques. Trois copies de chaque profil présidentiel ont été distribuées aléatoirement parmi cinq classes d'étudiants sous-gradués. Ils devaient indiquer dans quelle mesure le profil du président correspondait à chacun des énoncés de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). Le degré de proactivité de chaque président représente la moyenne de la somme des trois codifications aux 17 énoncés pour chacun des présidents américains. Les styles charismatique et créatif des 39 présidents américains créés par Simonton (1988) ont été utilisés comme indicateur du leadership charismatique. La performance des 39 présidents a été annotée à partir de cinq mesures archivistiques.

Lors des analyses statistiques, l'auteur a contrôlé cinq variables soit les préférences individuelles envers les présidents, la variance de la classification entre les codificateurs, le besoin de réussite, le besoin de dominance et l'extraversion des 39 présidents américains. Les résultats de la régression hiérarchique révèlent que la proactivité des présidents américains est un prédicteur significatif de quatre des cinq mesures de la performance ( $r^2$  variant entre 10,1 et 16,3%,  $p < .05$ ) et des deux dimensions du leadership charismatique ( $r^2 = 13,8\%$  et  $15,6\%$ ,  $p < .05$ ).

#### **2.2.2.4 L'étude de Becherer et Maurer (1999)**

L'étude de Becherer et Maurer (1999) conduite auprès de 215 présidents propriétaires de petites entreprises examine la relation entre la proactivité et les comportements entrepreneuriaux. La proactivité a été mesurée à partir de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) alors que les comportements entrepreneuriaux

ont été mesurés sur la base des types de propriétés c'est-à-dire si le président-proprétaire a démarré, acheté ou hérité de l'entreprise et sur les changements de ventes et de profits. Ils ont également étudié la relation entre la proactivité et la position entrepreneuriale à partir de l'échelle de Covin et Slevin (1989) qui mesure la perception du président-proprétaire sur l'accent mis sur l'entrepreneurship (on retrouve des énoncés comme nous mettons l'accent sur l'innovation et la recherche et développement, etc.). Enfin, Becherer et Maurer (1999) ont étudié les liens entre la proactivité et l'implication de la prises de décisions à court et à long terme c'est-à-dire dans quelle mesure le président propriétaire prenait seul ou impliquait des membres lors des prises de décisions.

Les résultats indiquent une différence significative entre la proactivité et les types de propriétés ( $F=4,38$ ,  $p<0,01$ ). Ceux qui ont démarré leur entreprise démontrent des niveaux plus élevés de proactivité que les présidents-proprétaires qui ont acheté ou hérité de leur entreprise. Ils ont également détecté une relation significative entre la proactivité et la position entrepreneuriale ( $r=.33$ ,  $p<0,01$ ), les changements en terme de vente ( $r=.17$ ,  $p<0,01$ ) mais pas de relation significative pour les changements au niveau des profits. Et, les résultats ne révèlent aucune relation significative entre la proactivité et le type d'implication dans la prise de décision à court ou à long terme.

## **2.3 Synthèse de la littérature<sup>1</sup>**

### **2.3.1 Nature de la proactivité**

Cette recension permet de constater que la «proactivité» est définie au niveau individuel de prédisposition (Jones, Morris et Rockmore, 1995; Bateman et Crant, 1993; Boyatzis, 1982; Stewart et Winter, 1974), de comportement (Hyatt et Rudy, 1997; Parker, Wall et Jackson, 1997; Bateman et Crant, 1993; Larson et al., 1986), d'attitude (Covey, 1989; TenDaum, 1986; Hales, 1986), et d'habileté (Boyatzis,

---

<sup>1</sup>Cette synthèse inclut les recherches de la section 2.2 pour nous aider à dégager une définition de la proactivité mais aussi d'autres recherches pour statuer sur la nature de la proactivité (trait ou comportement ou attitude ou habileté).

1982). Il nous apparaît donc important d'examiner la nature même du concept de proactivité.

Est-ce une prédisposition (donc un trait de personnalité), un comportement, une attitude ou une habileté? Selon Bateman et Crant (1993), la proactivité trouve ses fondements théoriques dans l'approche "dispositionnelle" (traduction libre de "dispositional approach"). Il existe trois types de dispositions : 1) les traits de personnalité; 2) les attitudes, valeurs, croyances et intérêts; 3) les habiletés et les aptitudes (Kanungo et Misra, 1992). Selon cette approche, l'individu possède des traits ou des états psychologiques relativement stables mais pas nécessairement immuables qui influencent significativement ses réactions affectives et conatives (Weiss et Alder, 1984). Les dispositions sont des construits théoriques dont l'existence est inférée à partir de l'expression d'un ensemble cohérent de comportements. Les dispositions sont définies comme ce qui pousse un individu à se comporter uniformément dans différentes situations (Reuchlin, 1991). Par conséquent, on ne peut définir uniquement la proactivité comme un comportement puisque la conduite est influencée par les prédispositions, les attitudes, les valeurs, les croyances, les intérêts, les habiletés, et les aptitudes. Dans quelle catégorie de disposition doit-on classer la proactivité? Quoiqu'il soit possible d'étudier le concept de proactivité selon les trois types de dispositions (trait, attitude ou une habileté) recensées ou comme un comportement, il semble se dégager dans la littérature un certain consensus autour du trait de personnalité vu comme «..une tendance à émettre certains modèles («patterns») de comportements» (Pettersen et Jacob, 1992). En effet, toutes les études empiriques (à l'exception de l'une d'entre elles) ont examiné la proactivité comme un trait de personnalité (Boyatzis, 1982; Hyatt et Rudy, 1997, Bateman et Crant, 1993, Crant, 1995; 1996; Deluga, 1998).

## 2.3.2 Définition de la proactivité

### 2.3.2.1 Concept global

La proactivité est un objet d'étude en émergence, il n'est donc guère surprenant de constater l'absence de consensus relativement à ses éléments constitutifs. Ainsi, la définition ou la description de la proactivité varie-t-elle d'un auteur à l'autre. Une telle situation, riche de confusion potentielle, nous impose de dégager le plus précisément possible une définition de la proactivité tenant compte des principales composantes recensées.

De la recension des écrits, on note que la proactivité paraît désigner tantôt la propension à anticiper, tantôt une orientation vers l'avenir, tantôt un objectif à atteindre, tantôt un mode optimal pour atteindre la fin désirée, tantôt une logique sous-jacente à l'action, tantôt une pratique préventive, tantôt une méthode efficace de résolution de problèmes, tantôt la création de valeur ajoutée, tantôt la transformation des événements, tantôt l'habileté à motiver, à influencer.

Un élément semble se dégager de toutes ces définitions, soit la notion d'action anticipative. Plus particulièrement, la proactivité semble reposer sur la propension à anticiper l'avenir et la propension à mettre en oeuvre des actions pour s'aligner sur cette anticipation. La proactivité n'est donc jamais exclusivement une simple vision de l'avenir ni une simple action de changement. La véritable proactivité est plutôt un processus interactif reliant ces deux dimensions. Et, le couple formé par la tendance à anticiper l'avenir et la tendance à initier des actions pour s'aligner sur cette anticipation est susceptible d'améliorer la performance organisationnelle (Hyatt, 1997). Pour gérer dans un contexte organisationnel de plus en plus turbulent, on constate que les entreprises réussissent à s'adapter dans la mesure où les dirigeants anticipent les menaces et les opportunités c'est-à-dire qu'ils ont une vision de ce qui va arriver et que les actions implantées s'inscrivent dans le cadre de cette vision (Wiersema et Bantel, 1992). Examinons chacune de ces dimensions.



### **2.3.2.2 Première dimension : Propension à anticiper le changement**

Anticiper l'avenir sous-entend être capable d'imaginer les transformations, de leur en donner une signification. C'est se représenter ce qui va se passer. C'est entrevoir les possibilités, les opportunités, les menaces et les défis futurs (Plunkett, 1982 ; Baird et Meshoulam, 1988 ; Nohria et Berkley, 1994 ; Lawrence, 1996). Dit autrement, c'est prévoir les événements. Cependant, il ne suffit pas d'identifier le changement, il faut s'y préparer donc il faut aussi agir.

### **2.3.2.3 Deuxième dimension: Propension à mettre en oeuvre des actions pour gérer le changement**

Le proactif considère que c'est sa responsabilité d'initier l'action. Il se prépare au changement. Il ne temporise pas, il prend rapidement les décisions qui s'imposent et agit aussitôt. Orienté vers l'action, il ne se contente pas d'agir, il proagit. Du latin pro, signifie «en avant», «devant» et activus, de agere, «agir» : le proactif prend donc les devants, il agit rapidement avant les autres, avant qu'il y soit contraint alors qu'il reste encore de la latitude pour exercer un choix afin d'influencer, de modeler l'environnement (Kanter, 1988 ; Covey, 1989; Martin, 1987; Bateman et Crant, 1993). Il est donc initiateur et participant au changement (Lumpkin et Dess, 1996).

### **2.3.3 Vers une typologie des types de personnalité face au changement**

On peut tenter de classer les individus face au changement à partir des deux dimensions de la proactivité soit la propension à anticiper le changement et la propension à mettre en oeuvre des actions cohérentes pour gérer le changement. Bien qu'une classification soit de nature réductrice, elle comporte toutefois l'avantage de présenter des condensés faciles à reconnaître. En ordonnée, la propension à anticiper le changement permet de classer un individu en fonction de sa tendance à prévoir les évolutions de l'environnement (à imaginer le futur) ou à son incapacité à le faire (attachement au statu quo).

**Figure 2** Classification des prédispositions (propensions) des individus face au changement

<b>Prédisposition à anticiper les changements</b>	Élevée (vision)	Imaginatif	<b>Proactif</b>
	Faible (statu quo)	Passif	Réactif
		Faible	Élevée
		<b>Prédisposition à agir dans le cadre de cette anticipation</b>	

En abscisse, la propension à agir permet de positionner un individu en fonction de sa prédisposition à l'action planifiée (gérer le changement, formuler une vision, une stratégie, les implanter) par rapport à la passivité ou au laissez-faire. En bas à gauche de la figure 2, nous retrouvons les individus qu'on pourrait qualifier de «passif». Le «passif» sans vision, évite de prendre des décisions (Den Hartog, Van Muijen et Koopman, 1997). Se sentant à la merci de l'environnement, de la chance ou du destin, il opte pour le laissez-faire. Ce type de professionnel est plutôt inactif que réactif ou proactif. Le «réactif» en bas à droite de la figure 2, passe à l'action lorsque l'environnement le force. Il a tendance à répondre avec les programmes d'action du passé qui ne sont plus appropriés aux menaces et opportunités actuelles (Devanna et Tichy, 1986). On le qualifie donc de sapeur-pompier puisqu'il réussit à éteindre les feux sans développer de solutions permanentes aux problèmes ou adaptées au nouveau contexte (Ritzer et Trice, 1969; Foulkes, 1975; Foulkes et Morgan, 1977). Le «réactif» consacre tellement d'énergie à s'ajuster sans cesse qu'il finit par ne plus savoir distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas. Cette façon de faire caractérise la gestion traditionnelle des ressources humaines (Guérin et Wils, 1992). Il est à noter qu'ici le réactif n'est pas l'opposé du proactif comme on le trouve souvent affirmé dans la littérature. Tel que souligné précédemment, les termes réactif

et proactif comportent la notion d'action, c'est entre autres la temporalité de cette action qui les distingue.

En haut à gauche de la figure 2, «l'imaginatif» anticipe le changement et imagine le futur. Il a une ou plusieurs visions plus belles les unes que les autres de l'avenir sans réellement entreprendre d'actions pour les concrétiser. «L'imaginatif» ne s'implique pas dans la mise en œuvre, ni dans la formulation d'une stratégie pour s'adapter à une vision. C'est un rêveur dépourvu de sens pratique. Finalement, en haut à droite de la figure 2, se trouve le «proactif» qui a une vision claire de l'avenir et développe l'action nécessaire à sa réalisation. Constamment au devant des événements, il balaie l'environnement à la recherche d'indices pour améliorer les situations, établir de nouvelles directions, prévenir les problèmes qui pourraient survenir (Plunkett, 1982). Le «proactif» s'illustre par son inclination à identifier et à planifier les opportunités, les menaces et les défis futurs (Golden et Ramanujan, 1985), ainsi que par sa tendance à transformer les menaces en opportunités et à inventer des solutions innovatrices qui génèrent de la valeur ajoutée (Conner et Wirtenberg, 1993; Tichy et Devanna, 1986).

#### **2.3.4 La mesure du concept de proactivité**

La proactivité a été mesurée de diverses façons et à partir de diverses méthodes. Par exemple, Boyatzis (1982) a privilégié les méthodes projectives dont la validité a souvent été mise en question. Le trait de personnalité est inféré (par exemple, la proactivité) à partir des réponses du candidat à des situations-stimulus relativement peu structurées. De plus, cette induction se fait à partir, selon nous, d'une définition incomplète de la proactivité. Larson et al., (1986) nous offrent une piètre mesure de la proactivité en se contentant de chiffrer le nombre de contacts initiés par les gestionnaires. Pour leur part, Hyatt et Ruddy ont identifié la proactivité comme une des 13 caractéristiques associées à la performance des équipes de travail. Toutefois, selon les auteurs, les échelles de mesure comportent beaucoup de redondance et les facteurs pourraient être réduits à six (comparativement à 13). Quel sera l'impact de

l'élimination de certains indicateurs et de certains facteurs sur la caractéristique identifiée et dénommée par les auteurs «comportement proactif»? Enfin, les autres études (Bateman et Crant, 1993; Crant, 1996, 1997; Deluga, 1998) ont utilisé l'échelle de la personnalité proactive proposée par Bateman et Crant (1993).

## **2.4 Critiques de l'échelle de la personnalité proactive**

C'est dans la foulée des études mettant en relation la personnalité et l'environnement («Person-environment interaction») que s'inscrit l'enquête de Bateman et Crant (1993). Elle est la plus intéressante et la plus complète à ce jour en matière de mesure de la «proactivité». Toutefois la définition nous apparaît un peu trop restrictive pour appréhender la complexité de ce concept, ce qui nous amène à interpréter les résultats avec précaution.

### **2.4.1 Critiques au niveau conceptuel**

Les auteurs définissent la «proactivité» comme une prédisposition à initier des actions dans le but de modifier l'environnement. D'une part, le problème inhérent à cette définition vient de l'absence de considération pour la pertinence du changement ou de l'influence des actions sur l'environnement. La notion de «proactivité» telle qu'elle se dégage de la littérature managériale, est présentée comme un mode de gestion privilégié pour relever les défis auxquels sont confrontées les entreprises. La «proactivité» est donc un levier pour améliorer la performance. Or, certaines actions de changement peuvent être inappropriées, inadéquates, voire, nuisibles. Il est donc indispensable de situer la «proactivité» par rapport à la pertinence du changement (maintien du statu quo ou réalisation de la vision). Certains énoncés de l'échelle de la personnalité proactive semblent capter cette dimension.

Par exemple, «j'aime contester le statu quo» ou «j'ai toujours été un acteur important lors de changements constructifs», abordent partiellement la pertinence du changement. Par contre, deux énoncés s'avèrent insuffisants pour bien refléter cet aspect de la proactivité. Évidemment, une mesure contenant peu d'énoncés permet

de minimiser les biais tels la fatigue du répondant toutefois une telle échelle peut amener des problèmes de validité de contenu (par exemple, est-ce que deux énoncés donnent un échantillon représentatif de l'objet à apprécier) ou de consistance interne (deux énoncés peuvent produire de faible coefficient de consistance interne ce qui ne signifie pas nécessairement que les deux énoncés ne sont pas apparentés) (Kenny, 1979; Nunnally, 1976). Il est à noter, toutefois qu'avec aussi peu que trois énoncés, on peut obtenir des coefficients adéquats de consistance interne et l'ajout indéfini d'énoncés finit par avoir peu d'impact sur le coefficient de consistance interne (Carmines et Zeller, 1979).

D'autre part, les auteurs (Bateman et Crant, 1993) développent une échelle mesurant la personnalité «proactive» vue comme une prédisposition (trait de personnalité) envers les comportements proactifs. Cette catégorie de traits est inférée à partir d'un ensemble cohérent de comportements (Reuchlin, 1991). Or, l'échelle comporte des énoncés mesurant tantôt une attitude (par exemple, I feel driven to make a difference in my community, and maybe the world), tantôt un comportement (par exemple, I excel at identifying opportunities). Bateman et Crant (1993) devraient clarifier s'ils veulent mesurer la prédisposition envers les comportements proactifs (qui appartient à la catégorie des traits de personnalité ou une attitude.

De plus, l'échelle de la personnalité proactive ne représente pas, selon nous, l'univers du construit de la proactivité. Par exemple, les auteurs conçoivent un comportement proactif «as a process that is more foreactive than counteractive...» qui renvoie à des notions telles l'anticipation, prendre les devants, etc. qui ne sont pas du tout opérationnalisées. Nous nous interrogeons également sur la pertinence de certains énoncés, par exemple, «I love being a champion for my ideas, even against other's opposition» ou «If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen». Ces indicateurs s'approchent beaucoup de la dominance. Un gestionnaire «proactif» n'impose pas ces idées; il est à l'écoute des autres et réussit à créer le consensus (Martin, 1987). Ces indicateurs ne reflètent pas l'idée de rallier les

employés. En ce sens, l'échelle de Bateman et Crant (1993) mesure la «proactivité» qu'on pourrait qualifier de «directive» (par opposition à la «proactivité transformationnelle»).

#### **2.4.2 Critiques au niveau méthodologique**

La formulation des énoncés pour mesurer un construit est l'étape la plus importante lors de la création d'une échelle de mesure. Or, les auteurs ont élaboré 47 énoncés et ils en ont retenu 27 qu'ils estimaient représentatifs du construit. Il aurait été préférable de soumettre ces indicateurs (les 47) à un groupe d'experts, par exemple, de gestionnaires pour s'assurer que les énoncés retenus reflètent bien toutes les dimensions de la «proactivité».

L'étape suivante de la validation d'un nouvel instrument consiste à administrer les énoncés afin d'examiner leurs propriétés psychométriques. Il est important de choisir un échantillon représentatif de la population que le chercheur va étudier dans le futur (Hinkin, 1995). Est-ce que des étudiants en gestion constituent un échantillon représentatif? Peut-être bien dans le cadre de cette enquête puisque les auteurs n'ont pas pris en considération des facteurs du contexte organisationnel (par exemple, une culture de planification) qui pourrait favoriser ou limiter l'expression de la proactivité. Toutefois, les résultats doivent être corroborés en administrant l'échelle auprès d'autres populations.

À partir des données recueillies lors de la première étape (questionnaire comportant 27 énoncés), les auteurs ont procédé à une analyse factorielle exploratoire qui a révélé la présence de trois facteurs (valeurs propres respectivement de 6,2, de 1,38 et de 1,14). Cependant, les auteurs n'ont pas rapporté les résultats de cette analyse factorielle. Ils décident de répéter l'analyse factorielle exploratoire (principal axis factor sans rotation) en limitant le nombre de facteur à un pour respecter leur objectif premier qui est de générer une échelle unidimensionnelle et en raison des faibles valeurs propres pour le deuxième et troisième facteur. Dans un souci de parcimonie

et pour accroître l'homogénéité de l'échelle, ils ont décidé d'éliminer les énoncés qui diminuaient la consistance interne et dont les coefficients de saturation étaient inférieurs à 0,40 éliminant ainsi dix indicateurs. Quoique les techniques exploratoires permettent d'éliminer les énoncés qui saturent faiblement sur un facteur, il est recommandé d'utiliser une approche confirmatoire permettant une meilleure précision dans l'évaluation du modèle de mesure (Hinkin, 1995). Toutefois, pour avoir recours à ce genre d'approche, il faut avoir développé un modèle théorique. De plus, nous constatons à partir des résultats reportés que certains coefficients de saturation sont inférieurs au seuil acceptable établi (0,40) par les auteurs.

D'autre part, lorsque les énoncés se regroupent sous un même facteur, il ne faut pas forcément conclure qu'ils mesurent nécessairement le construit théorique (Nunnally, 1978). L'analyse factorielle suggère l'existence d'un facteur mais il faut plus d'évidences pour établir la validité d'un construit. Démontrer l'existence de relations entre le concept à l'étude et d'autres caractéristiques (Cronbach et Meehl, 1955) telles que spécifiées dans la théorie («nomological network» comme le nomment Cronbach et Meehl, 1955) est une façon. Étudier deux groupes qui devraient différer sur la mesure du construit et démontrer la validité de convergence, de différenciation et de prédiction en utilisant la méthode multitrait-multiméthode ou l'analyse confirmatoire.

Il est également à noter que le facteur général de cette étude permet d'expliquer uniquement 30% de la variance. La portion inexpliquée est relativement élevée supportant probablement une conception bidimensionnelle ou multidimensionnelle de la proactivité. Il est également possible que certains indicateurs mesurent autre chose que la proactivité et donc que ce facteur général mesure autre chose que la proactivité.

Les auteurs ont tenté d'établir la validité de convergence (avec le besoin de réalisation et le besoin de dominance) et de différenciation (lieu de contrôle). Il faut interpréter prudemment les résultats puisque parfois les échantillons sont de petite taille (par

exemple, pour le besoin de dominance,  $n=38$ ). Nous avons été surpris des résultats à propos de l'absence de relation significative entre le lieu de contrôle et la proactivité. L'individu dont le lieu de contrôle est plutôt d'orientation externe se croit à la merci de la chance, du destin (déterministe). En revanche, l'individu dont le contrôle est plutôt d'orientation interne croit qu'il peut influencer son environnement (volontariste). Le sens commun nous dit qu'il devrait exister une relation entre la «proactivité» et le lieu de contrôle pourtant Bateman et Crant (1993) n'ont pas trouvé de relation significative. Il est possible qu'il existe une relation non linéaire entre le lieu de contrôle et la «proactivité». Ou bien cette absence de relation peut s'expliquer par la façon utilisée par les auteurs pour mesurer la proactivité.

Ensuite, les auteurs ont tenté d'établir la validité critérielle par l'entremise de la validité prédictive, c'est-à-dire de vérifier l'utilité de l'instrument de mesure comme annonciateur d'un comportement ou d'une caractéristique spécifique de l'individu (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1976). Les critères utilisés pour fins de prédiction dans le cadre de cette enquête ne sont pas fidèles et valides. Par exemple, les auteurs ont émis l'hypothèse que les individus proactifs seraient identifiés comme futur leader transformationnel. Cette identification par les répondants repose sur une projection subjective (comment prédire le futur) et une connaissance limitée des candidats (204 étudiants de la même classe). Par conséquent, nous passons sous silence ces résultats.

En résumé, les auteurs ont généralement suivi les conventions scientifiques pour évaluer les qualités métriques d'un nouvel instrument de mesure en tentant d'établir la validité de construit par l'analyse factorielle, la consistance interne et la stabilité de la mesure (test-retest), en recueillant les données auprès de différents échantillons et en tentant de démontrer la validité de convergence et de différenciation. Toutefois, la phase cruciale demeure le cadre théorique qui oriente l'opérationnalisation du concept. Et «les définitions sont adéquates quand les instruments qui s'appuient sur elles apportent des données qui constituent des indices satisfaisants des concepts qu'elles veulent représenter» (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1976). Nous estimons



que la définition retenue et son opérationnalisation ne permettent pas de capter globalement l'essence de la «proactivité» tel que définie et décrite par les différents auteurs recensés.

Cette échelle est la mesure la plus intéressante de la proactivité toutefois nous nous interrogeons sur deux aspects de cet instrument : 1) la validité de contenu; 2) l'unidimensionalité. La validité de contenu se manifeste d'abord par la pertinence des indicateurs choisis et par la représentativité de l'échantillon des indicateurs du construit que l'on veut mesurer. Nous nous interrogeons sur la pertinence de certains indicateurs qui ne concordent pas, à notre avis, avec la littérature. Nous nous interrogeons également sur l'unidimensionalité de l'instrument de mesure tant à cause des différentes descriptions et définitions multidimensionnelles des auteurs recensés qu'à cause des variations assez importantes des coefficients de saturation d'un échantillon à l'autre lors de l'étude.

## **2.5 Les liens avec d'autres variables**

En raison de l'état embryonnaire de l'étude de la proactivité, il n'existe pas à ce jour une théorie identifiant de manière exhaustive les corrélats et les conséquences de la proactivité, et précisant l'ensemble de leurs relations. Qui plus est, plusieurs facteurs et relations identifiées avec la proactivité n'ont pas fait l'objet d'une vérification empirique. Ces écrits ne sont que spéculation, seules quelques recherches empiriques ont été effectuées sur le sujet. Cependant, il nous apparaît opportun pour le développement des connaissances, d'identifier les corrélats et les conséquences de la proactivité et de justifier brièvement leur pertinence, c'est-à-dire de démontrer les relations établies ou potentielles en nous appuyant sur la littérature (qu'elle soit normative ou empirique).

### **2.5.1 Les liens avec les facteurs de personnalité (corrélats)**

Bateman et Crant (1993) ont étudié les relations entre la proactivité et les facteurs de la personnalité (Big Five), les traits de personnalité (lieu de contrôle, le besoin de réalisation et le besoin de dominance), les habiletés mentales et quelques caractéristiques individuelles. Nous discuterons ici uniquement des liens entre la proactivité, les cinq facteurs de la personnalité (2.3.5.1.1) et les traits de personnalité (2.3.5.1.2) puisque la proactivité n'est pas corrélée significativement avec les habiletés mentales, l'âge, le sexe et les années d'expérience au travail.

#### **2.5.1.1 Les facteurs de la personnalité (Big Five)**

Les cinq facteurs servent à décrire la personnalité et à mettre en évidence les différences individuelles (Costa et McCrae, 1992). Ce modèle a été construit à partir de qualificatifs servant à décrire une personne et les cinq aspects correspondent à l'extraversion, la conscience, la stabilité émotionnelle, l'amabilité et l'ouverture d'esprit. Les adjectifs associés à l'extraversion font référence à la sociabilité d'un individu, à son besoin de compagnie, de stimulation, d'activités, aux côtés volubile, tapageur et énergique d'une personne. Sous le facteur conscience, on retrouve les vocables suivants, fiable, travailleur, méticuleux, responsable, organisé, persévérant. La stabilité émotionnelle fait plutôt référence à l'assurance et la confiance en soi. L'agréabilité renvoie au degré auquel un individu est bienveillant, courtois, accommodant, facile à vivre. L'ouverture d'esprit regroupe des qualificatifs tels qu'être curieux, ouvert et vif d'esprit.

Les résultats de l'étude de Bateman et Crant (1993) révèlent une relation positive significative entre la proactivité et deux des cinq facteurs soit l'extraversion et la conscience. L'extraversion et la proactivité sous-entendent la recherche de nouvelles expériences et activités ainsi que l'ouverture à l'extérieur ( $r=0,25$ ,  $p<0,001$ ). La conscience et la proactivité sont également liées puisque ces deux concepts comportent une orientation vers la réalisation d'objectifs et la persévérance nécessaire à l'atteinte de ces objectifs ( $r=0,43$ ,  $p<0,001$ ).

### 2.5.1.2 Les traits de personnalité

L'enquête de Bateman et Crant (1993) a permis de détecter une relation positive significative entre la proactivité et deux traits de personnalité soit le besoin de réalisation ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ) et le besoin de dominance ( $r=0,43$ ,  $p<0,01$ ) et aucune relation entre un troisième trait de personnalité soit le lieu de contrôle. Selon ces derniers, le besoin de réalisation et le besoin de dominance comme la proactivité sont des traits instrumentaux plutôt que cognitifs comme le lieu de contrôle. Les traits instrumentaux se manifestent par le biais d'un ensemble de comportements qui ont un impact sur l'environnement. Contrairement aux traits cognitifs qui s'extériorisent par le truchement d'un éventail de comportements associés au processus de traitement d'informations et les traits affectifs s'expriment par l'entremise d'un assortiment de comportements qui possèdent une importante composante émotionnelle (Buss et Finn, 1987). Toutefois, certains auteurs (Lewin et Carroll, 1994) prétendent que le lieu de contrôle devrait également être lié à la proactivité. Examinons un peu plus en détail la pertinence de ces trois traits dans l'étude de la proactivité.

#### Lieu de contrôle

Le lieu de contrôle est un concept de soi orienté vers l'internalité ou l'externalité. L'individu dont le contrôle est plutôt d'orientation interne croit pouvoir influencer les événements qui surviennent dans sa vie (internalité). Par opposition, l'individu dont le lieu de contrôle est plutôt d'orientation externe croit que les événements qui surviennent dans sa vie sont dus au hasard ou à la chance (externalité) (Rotter, 1966).

Selon plusieurs auteurs (Durand et Shea, 1974; Shapiro, 1975; Shapiro, 1975; Phares, 1976; Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1982; Spector, 1982), les attitudes et les comportements organisationnels (les dispositions telles la proactivité se manifestent par le biais des comportements) diffèrent grandement selon l'orientation du lieu de contrôle des individus. Par exemple, l'enquête de Hammer et Vardi (1981) révèle que les employés dont le lieu de contrôle est plutôt d'orientation interne attribuaient à leur propre initiative les changements de poste qu'ils ont connus. Par contre, les

employés dont le lieu de contrôle était d'orientation externe attribuaient ces changements à la chance. Ces mêmes auteurs lors d'une autre étude ont trouvé que face à un problème, les internes avaient tendance à percevoir davantage d'alternatives que les externes. Ces résultats concordent avec ceux de Davis et Phares (1967) et de Buss et Finn (1987) qui ont constaté que les internes recherchent plus activement de l'information pertinente à la résolution de problèmes et utilisent plus efficacement cette information. Dans la même veine, plusieurs études (Ude et Volger, 1969; DuCette et Wolk, 1973; Wolk et DuCette, 1974) ont démontré que les individus dont le lieu de contrôle est plutôt d'orientation interne affichent une meilleure performance lors de la résolution de problèmes puisqu'ils déploient plus d'efforts pour contrôler leur environnement (Phares, 1976).

La littérature mentionne également d'autres relations entre le lieu de contrôle et les variables organisationnelles. Par exemple, Miller et al. (1982) ont détecté une relation entre le lieu de contrôle et la participation à l'élaboration des stratégies, à l'innovation, à la planification du futur, et au leadership. De plus, une enquête réalisée par Runyon (1973) révèle que les internes étaient plus satisfaits du style de supervision de type participatif. De même les gestionnaires ayant un lieu de contrôle interne s'appuient davantage sur la persuasion lors des interactions avec leurs subordonnés alors que les externes préféreraient un style de supervision plus directif, et en tant que dirigeants, ils font davantage appel à la coercition avec leurs employés.

Selon Lewin et Carroll (1994) les individus dont le lieu de contrôle est interne seraient susceptibles d'être proactifs dans leurs efforts pour contrôler l'environnement alors que les individus dont l'orientation est externe seraient plus susceptibles d'être réactifs. Les gestionnaires ayant un lieu de contrôle plutôt d'orientation interne croient dans leur capacité de contrôler leur environnement. Par conséquent, ils sont plus susceptibles d'initier les actions nécessaires pour modifier l'environnement organisationnel. En effet, il faut croire que les environnements sont malléables et que les choix stratégiques prédominent sur le déterminisme (Child, 1972; Hrebiniak, et

Joyce, 1985) pour gérer le changement. La réactivité des gestionnaires dont le lieu de contrôle est externe les amènerait à attendre que les événements se produisent et y réagir puisqu'ils sont convaincus de leur incapacité à influencer les événements.

Toutes ces recherches suggèrent que les internes et les externes diffèrent en matière de comportement organisationnel. Lewin et Carroll (1994) prédisent un lien entre le lieu de contrôle et la proactivité. Miller et al. (1982) ont trouvé que les stratèges qui sont contrôlés de l'intérieur créaient des stratégies plus proactives, c'est-à-dire des stratégies qui permettent à l'organisation d'être au devant de la compétition. L'enquête de Howell et Avolio (1993) détecte une relation positive entre le lieu de contrôle et le leader transformationnel qu'on qualifie également de gestionnaire proactif (Tichy et Devanna, 1986).

### **Le besoin de réalisation**

Selon McClelland (1961), un besoin de réalisation élevé est la caractéristique qui permet de bien saisir la motivation et la personnalité des gestionnaires. Le besoin de réalisation fait référence au désir des individus de s'établir et de réaliser des objectifs pour eux-mêmes (McClelland, 1965). Cette variable reflète le besoin d'accomplir des choses, l'intention de travailler fort, le désir de s'améliorer et la tendance à choisir et à mener à terme des activités où les standards d'excellence sont élevés. Selon Lewin et Carroll (1994), les individus qui ont un besoin élevé de réalisation passent beaucoup de temps à réfléchir à de meilleures façons de faire les choses. Ils recherchent les situations où ils peuvent assumer la responsabilité de leur performance et des résultats (McClelland, 1965;1985). Ils tentent également de mettre à profit leurs habiletés en cherchant toujours de nouveaux défis (McClelland,1961). Ce comportement est typique du gestionnaire proactif (Kouzes et Posner,1988; Tichy et Devanna, 1986).

Selon Miller et Toulouse (1986), un besoin élevé de réalisation est lié à une propension à l'action. Par conséquent, les individus dont le besoin de réalisation est

élevé ont plutôt tendance à être plus proactifs que réactifs. Ces auteurs prédisent que les individus dont le besoin de réalisation est élevé vont agir plutôt que réagir à l'environnement. Cette prédiction a été confirmée par l'enquête de Bateman et Crant (1993) qui ont détecté une relation positive entre le besoin de réalisation et la proactivité.

### **Le besoin de dominance**

La plupart des recherches portant sur la motivation en tant que facteur explicatif du comportement organisationnel ont surtout examiné le besoin de réalisation (Steers et Braunstein, 1976). Toutefois, de plus en plus d'enquêtes révèlent que les besoins de dominance, d'autonomie et d'affiliation sont des caractéristiques importantes pour l'étude des attitudes et des comportements au sein de l'organisation (Kalma, Visser et Peeters, 1993; Bateman et Crant, 1993; Lysonski et Durvasula, 1990; Pritchard et Karasick, 1973). A cet effet, plusieurs recherches ont trouvé des relations positives entre le leadership et le besoin de dominance (Kenny et Zaccaro, 1983). Cependant, il faut interpréter avec précaution les résultats de ces recherches puisque la signification de la dominance varie d'un auteur à l'autre. Par exemple, l'échelle de Gough (1951) met plutôt l'accent sur l'aspect social du leadership alors que l'échelle des seize facteurs de personnalité de Catell, Saunders et Stice (1957) cherche surtout à mesurer le degré d'agressivité lors des interventions sur l'environnement. Pour Pritchard et Karasick (1973), le besoin de dominance indique une tendance à percevoir les opportunités de leadership et à vouloir contrôler les événements et les individus. Selon Kalma, Visser et Peeters (1993), la dominance fait référence à la capacité d'obtenir ce que l'on désire et cette capacité peut s'exprimer sous une forme sociale (convaincre) ou agressive (imposer). Enfin, le besoin de dominance est un trait instrumental (Buss et Finn, 1987) et se manifeste par des comportements qui ont un impact sur l'environnement (Bateman et Crant, 1993). L'enquête de Bateman et Crant (1993) a démontré que le besoin de dominance est un trait qui caractérise le proactif puisqu'il initie des actions pour influencer le cours des événements afin d'atteindre ses objectifs.

## **2.5.2 Les liens avec les attitudes, les états émotifs et les comportements individuels (conséquences)**

Les écrits ont tenté de mettre en évidence les conséquences de la proactivité sur les attitudes et les comportements au travail. Plusieurs des relations mises de l'avant n'ont jamais été vérifiées empiriquement. Pis encore, une justification est rarement fournie quant à la pertinence de ces liens. Nous énumérons donc l'ensemble des conséquences recensées. Toutefois nous discuterons uniquement de celles qui ont été soumises à la vérification empirique ou de celles qui ont fait l'objet d'une justification théorique. En se basant sur cette littérature, il est possible de postuler que la proactivité a des conséquences sur les intentions de devenir entrepreneur et les comportements entrepreneuriaux, le leadership, la responsabilisation (empowerment), l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard de la carrière, les réalisations personnelles et la performance au travail.

### **2.5.2.1 Intentions de devenir entrepreneur et comportements entrepreneuriaux**

Selon la littérature sur l'entrepreneurship, les entrepreneurs possèdent des caractéristiques personnelles et des habiletés uniques. Le lieu de contrôle, le besoin de réalisation, la propension à prendre des risques, la tolérance envers l'ambiguïté et le type A sont des attributs associés à l'entrepreneur (Brockhaus, 1982; Furnham, 1992). Crant (1996) a détecté une relation positive entre la proactivité et les intentions entrepreneuriales définies comme l'estimation subjective de posséder un jour sa propre entreprise. Les résultats de la régression hiérarchique démontrent que la proactivité permet d'expliquer 17% ( $p < 0,01$ ) de la variance des intentions de devenir entrepreneur lorsqu'on contrôle les variables sexe, éducation et le fait d'avoir un parent entrepreneur.

Les résultats de l'étude de Becherer et Maurer (1999) démontrent que ceux qui ont démarré leur entreprise sont plus proactifs que les présidents propriétaires qui ont acheté ou hérité de leur entreprise ( $F=4,38$ ,  $p < 0,01$ ). Ils ont également détecté une

relation significative entre la proactivité et la position entrepreneuriale ( $r=.33p<0,01$ ), les changements en terme de vente ( $r=.17, p<0,01$ ) mais pas de relation significative pour les changements au niveau des profits. Et, les résultats ne révèlent aucune relation significative entre la proactivité et le type d'implication dans la prise de décision à court ou à long terme.

### **2.5.2.2 Leadership**

Bateman et Crant (1993) ont démontré que les individus proactifs sont identifiés comme leaders transformationnels ( $r=0,33, p<0,01$ ). Le leader transformationnel est doué pour identifier les choses ou les événements réellement importants. Il est investi d'une mission et est source d'inspiration. Grâce à sa détermination, il réussit à transformer les perspectives sociales ou organisationnelles. Ces attitudes et comportements seraient reliés à la proactivité car l'individu proactif balaie l'environnement, identifie les opportunités, démontre de l'initiative et agit. Dans la même veine, Deluga arrive aux mêmes conclusions lorsqu'il examine la relation entre la proactivité et le leadership charismatique ( $r^2=13,8\%$  et  $15,6\%$ ,  $p>0,05$  pour chacune des dimensions du charismatique) qu'il décrit dans les mêmes termes que le leader transformationnel de Bateman et Crant (1993).

### **2.5.2.3 La responsabilisation au travail (« empowerment »)**

La responsabilisation (« empowerment ») est une notion issue des théories sur la gestion participative et l'implication des employés (Spreitzer, Kizilos et Nason, 1997). À la base de ces théories, se retrouve le partage du pouvoir et de la responsabilité (Lawler, 1992) avec les employés pour stimuler leur motivation et, par ricochet, augmenter la performance et la satisfaction au travail (Cotton, 1993; Wagner, 1994). Les recherches sur la responsabilisation se sont surtout intéressées à la gestion des pratiques (par exemple, les programmes de gestion participative, les groupes autonomes, etc.)(Rondeau et Lemelin, 1991). Selon Conger et Kanungo (1988), les pratiques ne réussissent pas toujours à générer le sentiment de responsabilisation. Thomas et Velthouse (1990) distinguent les aspects situationnels



(c'est-à-dire les pratiques favorisant la responsabilisation) des aspects cognitifs et des états psychologiques (« psychological empowerment »). Il importe donc, selon certains auteurs (par exemple, Thomas et Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995) d'examiner ce que le travailleur ressent à l'égard de son rôle au sein de l'organisation ou ce qu'il a besoin d'expérimenter pour que ces pratiques soient efficaces.

Selon Thomas et Velthouse (1990) la responsabilisation psychologique représente un état émotif exprimé sous quatre caractéristiques reflétant l'opinion ou la perception d'un individu à l'égard de son rôle au travail. Ces quatre dimensions sont : le sens ou la signification, la compétence, l'autodétermination et l'impact<sup>2</sup>. Le sens ou la signification fait référence à l'adéquation entre les exigences du poste et les valeurs, les croyances et les comportements d'un individu. Donc, pour l'individu son travail a du sens. La compétence est la croyance dans son habileté à effectuer efficacement son travail et est similaire à la maîtrise personnelle ou à l'efficacité personnelle (Bandura, 1977). L'autodétermination, c'est d'avoir le sentiment de posséder une certaine liberté d'action et de décision lors de l'établissement des priorités de tâches et du choix des méthodes de travail. Cette dimension est analogue au contrôle personnel de Greenberg, Strasser, Cummings et Dunham (1989). L'impact est la perception qu'on a de l'influence sur les décisions stratégiques, opérationnelles et administratives. Ensemble, ces quatre volets reflètent le processus par lequel les individus perçoivent leur travail et y attribuent une signification affective.

La responsabilisation est souvent attribuée à la proactivité. Par exemple, selon Rappaport (1981; 1984), «empowerment is a construct that links strengths and competencies, natural helping systems, and a proactive behaviors to social policy and social change» (Perkins et Zimmerman, 1995). Zimmerman (1995) soutient que le construit de responsabilisation («empowerment») intègre une approche proactive de la vie. Dans la même veine Yogt et Murrell (1990) prétendent que les membres

---

<sup>2</sup> Traduction libre

d'une organisation qui se sentent responsabilisés (« empowered ») possèdent une norme proactive, soit une propension à l'action. En effet, l'individu proactif va initier des actions afin d'accroître son sentiment de contrôle et de maîtrise sur les aspects de son travail. Le proactif va tout mettre en œuvre pour accroître son sentiment de responsabilisation puisqu'il est prédisposé à initier les actions dans le but d'évoluer dans un environnement plus favorable.

#### **2.5.2.4 Engagement organisationnel (« Organizational Commitment »)**

L'engagement organisationnel est un état psychologique qui découle de la relation de l'employé avec son organisation et qui a des implications sur sa décision de fournir des efforts pour le compte de son organisation (Meyer et Allen, 1990). Meyer et Allen (1990) ont identifié trois dimensions distinctes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif (« affective commitment »), l'engagement raisonné (« continuance commitment ») et l'engagement moral (« normative commitment »). La nature sous-jacente de l'état psychologique diffère selon la forme d'engagement. Les employés dont l'engagement affectif est élevé demeurent au sein de l'organisation parce qu'ils le désirent, ceux dont l'engagement raisonné est élevé maintiennent leur lien d'emploi parce qu'ils n'ont pas le choix (pour des raisons financières, difficultés à trouver un autre emploi, etc.) et ceux dont l'engagement moral est élevé continuent avec l'organisation parce qu'ils se sentent redevables (Meyer et Allen, 1991).

Les recherches sur l'engagement organisationnel se sont peu intéressées aux caractéristiques personnelles comme antécédents de l'engagement organisationnel (Meyer, Irving et Allen, 1998). Toutefois, Mathieu et Zajac (1990) prétendent que certains types d'individus vont avoir tendance à s'engager davantage. À cet effet, certaines recherches ont trouvé des relations positives avec l'âge, le sexe et le besoin de réussite (Angle et Perry, 1981; Hall et Schneider, 1972; et Hrebiniak et Alutto, 1972). Il est fort probable que la proactivité au même titre que le besoin de réussite soit corrélée avec l'engagement organisationnel. Le proactif s'il déploie des efforts

c'est qu'il croit à la vision organisationnelle, qu'il la partage. Par conséquent, ses objectifs et ceux de l'organisation deviennent de plus en plus congruents favorisant ainsi l'engagement affectif (Welsh et LaVan, 1981). De plus, selon Welsh et LaVan (1981), l'opportunité d'influencer les décisions a un impact bénéfique sur l'engagement affectif.

Pour leur part, Podsakoff, MacKenzie et Bommer (1996) ont détecté une relation positive entre l'articulation d'une vision par le leader et l'engagement organisationnel de ses subordonnés. Dans la même veine, plusieurs recherches (Welsh et LaVan 1981) ont détecté une relation négative entre l'ambiguïté de rôle et l'engagement organisationnel. Il semble que l'engagement se développe lorsque l'individu saisit les exigences de son rôle et les attentes organisationnelles. Or, le proactif s'illustre par son habileté à prévoir les défis, à identifier les nouvelles possibilités, à gérer et à dissiper l'incertitude. Par conséquent, le proactif devrait également être engagé affectivement envers son organisation. Toutefois, son engagement à rester ou son engagement moral devraient être beaucoup moins élevé, puisque le proactif est convaincu que sa situation est le résultat de ses choix.

#### **2.5.2.5 Satisfaction au travail**

Les recherches (Schneider, Gunnarson et Wheeler, 1992) sur la satisfaction au travail et l'adéquation entre la personne et son environnement révèlent que les individus qui choisissent et influencent leur environnement sont plus satisfaits. En effet, en cherchant des situations ou des environnements qui leur conviennent, leurs attentes peuvent être comblées et leurs compétences utilisées. Enfin, ils sentent qu'ils peuvent s'actualiser (Schneider, Gunnarson et Wheeler, 1992). Or, les proactifs cherchent des environnements où leur propension à anticiper et à gérer le changement est valorisée (Covey, 1989; Martin, 1987). Par conséquent, il semble logique de penser que les individus proactifs sont plus satisfaits au travail. De plus, les individus proactifs initient les changements nécessaires à leur poste de travail afin de l'ajuster à

leurs habiletés (Davis et Lofquist, 1978; Nicholson, 1984) ce qui par le fait même accroît leur satisfaction au travail.

#### **2.5.2.6 Satisfaction à l'égard de la carrière**

Le succès de la carrière peut être examiné sous deux angles : le succès objectif et le succès subjectif (Poole, Langan-Fox et Omodei, 1993). Le succès objectif fait référence à la mobilité (nombre de promotions), au statut (au niveau hiérarchique) et à la rémunération. Korman, Wittig-Berman et Lang (1981) ont constaté que les individus ayant réussi leur carrière selon des critères objectifs se sentaient souvent insatisfaits de leur carrière. Ces individus possèdent leur propre perspective interne du succès. Le succès subjectif représente donc le degré de satisfaction à l'égard de critères auxquels l'individu accorde de l'importance. Dans cette perspective, Mortimer (1979) identifie deux types de satisfaction : externe et interne. Les facteurs externes de satisfaction sont par exemple, la rémunération, le cheminement de carrière et la position hiérarchique alors que l'adéquation entre le poste et les aspirations professionnelles est un facteur interne de satisfaction.

Le proactif devrait être satisfait (succès subjectif) de sa carrière. Selon Taylor et Brown (1988), les individus qui ont tendance à percevoir les problèmes et les menaces en terme de défis et d'opportunités sont plus susceptibles de se sentir aptes à relever ces défis ou à prendre avantage des opportunités. Ces comportements proactifs sont associés à une augmentation de la performance (Ashford et Black, 1992) et, qui à son tour est récompensé par la progression de carrière (Kanter, 1977 Randall, 1987).

#### **2.5.2.7 Réalisations personnelles**

En raison de sa tendance à anticiper le changement et à mettre en oeuvre des actions pour le gérer, le proactif réussit à implanter des changements constructifs. Il cumule donc plus de réalisations personnelles constructives ( $r=0,21, p<0,05$ ) comme, par exemple, le démarrage d'une organisation, d'un projet ou la résolution d'un problème

de longue date, etc. (Bateman et Crant, 1993; Hyatt et Ruddy, 1997). Et, le proactif est davantage engagé dans des activités périscolaires ou communautaires ( $r=0,29$ ,  $p<0,01$ ) (Bateman et Crant, 1993).

#### **2.5.2.8 Performance au travail**

L'augmentation de l'incertitude et la constance du changement rendent de plus en plus criant le besoin d'employés performants. La proactivité semble être gage d'une performance élevée puisque les individus proactifs anticipent et préviennent les problèmes. Ils innovent en cherchant de nouvelles façons de faire et n'attendent pas une crise avant de régler un problème (Latack, 1986). Les résultats de l'enquête de Hyatt et Ruddy,(1997) révèlent que les équipes de travail qui ont adopté des comportements proactifs étaient plus efficaces. Boyatzis (1982) a également détecté une relation positive entre la proactivité et l'efficacité managériale. Dans la même veine, Crant (1995) lors d'une enquête auprès d'agents immobiliers a trouvé un lien positif entre la proactivité et la performance. Enfin, les résultats de l'étude de Deluga (1998) révèlent que la proactivité des présidents américains est un prédicteur significatif de quatre des cinq mesures de la performance ( $r^2$  variant entre 10,1 et 16,3%,  $p>.05$ ).

#### **2.5.3 Les liens avec les facteurs de l'environnement**

Selon Stogdill (1948), les traits de personnalité sont susceptibles d'être de meilleurs prédicteurs des attitudes et des comportements au travail s'ils sont traités comme des variables interagissant avec des variables contextuelles. Par exemple, les résultats des récentes méta-analyses sur les antécédents de l'engagement organisationnel ont démontré que les caractéristiques contextuelles expliquent davantage la variance de l'engagement organisationnel que les caractéristiques personnelles (Cohen,1992; Mathieu et Zajac, 1990). Selon Mathieu et Zajac (1990) les traits de personnalité modèrent peut-être l'effet des caractéristiques contextuelles sur les attitudes et les comportements au travail. D'autres études sont nécessaires pour vérifier cette possibilité. Il semble donc approprié d'examiner l'interaction entre la proactivité et

certaines caractéristiques organisationnelles ainsi que leur effet conjoint sur les attitudes et les comportements au travail.

La perspective interactionniste postule que les attitudes et les comportements ne sont pas déterminés uniquement par les caractéristiques individuelles (traits) ou uniquement par les caractéristiques situationnelles. Au contraire, les attitudes et les comportements sont tributaires de l'interaction entre la personne et l'environnement (Bowers, 1973). En d'autres mots, la force de la relation entre une caractéristique personnelle (trait) et le résultat (attitude ou comportement) varie en fonction de la situation, et vice-versa. Par exemple, la force du lien entre la proactivité et l'engagement organisationnel varie en fonction de la culture d'innovation du milieu. (Évidemment, si cette hypothèse s'avère fondée, ça implique que l'inverse est aussi vrai. C'est-à-dire que la force de la relation entre la culture d'innovation et l'engagement organisationnel varie en fonction de la proactivité).

Les enquêtes de Bateman et Crant (1993;1995;1996) ont examiné les relations entre la proactivité et d'autres traits de personnalité (par exemple, le lieu de contrôle) ainsi que les conséquences de la proactivité (par exemple, le leadership). Ils n'ont jamais étudié l'interaction entre la proactivité et le contexte organisationnel ni leur effet conjoint. Toutefois, c'est une piste de recherche qu'ils suggèrent et que nous nous proposons d'explorer. Nous avons donc recensé les caractéristiques contextuelles qui semblaient favoriser l'efficacité d'une personnalité proactive. Nous avons parfois dû lire entre les lignes des articles pour établir des relations.

### **2.5.3.1 Statut de la fonction**

La fonction ressources humaines désigne "l'ensemble des moyens mis en œuvre pour traiter et maîtriser les problèmes humains et sociaux, aux différents niveaux de responsabilité" (Guérin, et Wils, 1992, page 6). La mission première de la fonction RH est d'aider l'organisation à relever les défis technologiques, politiques, sociaux et économiques susceptibles de menacer sa croissance ou sa survie (Gutteridge, 1988).

L'importance accordée au service de ressources humaines ainsi que sa capacité et la compétence des responsables du service des ressources humaines à atteindre cet objectif seront déterminant sur le statut de la fonction au sein de l'organisation (Guérin et Wils, 1992). En effet, selon Hickson, Hinings, Lee, Schneck et Pennings (1971) une fonction est importante lorsque les autres fonctions doivent nécessairement recourir à ses services pour atteindre leurs propres objectifs.

Or, dans le modèle traditionnel, la fonction RH est négligée. Les gestionnaires accordent peu d'importance à la ressource humaine dans la prise de décision (Guérin et Wils, 1992). Le service des ressources humaines est cantonné à jouer un rôle opérationnel. De plus, il peut être perçu comme un département servant à tableter les incompetents ou les cadres supérieurs qui doivent travailler encore une année ou deux avant d'être admissible à la retraite (Gutteridge, 1988). Les professionnels et les dirigeants RH sont exclus des clubs stratégiques. Il n'est donc guère surprenant que ces spécialistes implantent une gamme de politiques, de programmes et d'activités déconnectés des objectifs organisationnels.

La piètre performance de la fonction RH confirme les doutes des gestionnaires à l'égard de l'efficience et de l'efficacité de la contribution de la fonction RH au succès organisationnel. L'organisation accorde donc un faible statut à la fonction ressources humaines et lui attribue un rôle réactif (Allard, 1990).

Dans le modèle renouvelé, la ressource humaine est considérée comme un facteur stratégique et une source significative d'avantages compétitifs (Nininger, 1982; Schuler et MacMillan, 1984; Golden et Ramanujan, 1985; Ulrich, 1994; Martell et Carroll, 1995). Elle est donc intégrée à la stratégie organisationnelle conférant ainsi un rôle proactif à la fonction ressources humaines (Allard, 1990). En tant que partenaire stratégique, la direction des ressources humaines propose une orientation RH (objectifs et moyens) supportant les valeurs de gestion et la stratégie organisationnelle. En tant que partenaire opérationnel, elle offre aux gestionnaires,

premiers responsables de la gestion de la ressource humaine, le support nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie RH. Ces nouveaux rôles (planification et conseil) s'ajoutent avantageusement aux activités traditionnellement dévolues au service de ressources humaines et entraînent des changements fondamentaux dans les façons de faire.

Le statut de la fonction ressources humaines paraît primordial pour favoriser l'efficacité d'une personnalité proactive. Cette dimension conditionne la tendance des professionnels ressources humaines à formuler et à mettre en oeuvre des stratégies en réponse à des menaces ou opportunités anticipées. Plus le statut de la fonction est élevé, plus le professionnel proactif bénéficiera de la latitude nécessaire pour initier des actions, pour mettre en oeuvre des solutions créant de la valeur ajoutée, pour investir dans une gestion préventive de la ressource humaine. Si la fonction des RH ne gère pas ses activités de manière crédible, elle ne peut guère s'attendre à ce que ses conseils aient beaucoup de poids.

### **2.5.3.2 Culture de planification**

La culture concerne les postulats de base, les valeurs, les normes et les artefacts qui sont partagées par les membres de l'organisation (Schein, 1985). La culture représente des signaux reçus par les individus à propos des attentes organisationnelles en matière de comportements et de résultats (James et James, 1992). Les membres de l'organisation ajustent donc leurs perceptions et leurs actions en fonction de la signification de ces signaux (James et James, 1992). La culture organisationnelle est donc un facteur déterminant sur les attitudes, les comportements et les actions des membres d'une organisation (Kilmann, Saxton et Serpa, 1986; Holland, 1985; Schein, 1985). Une culture de planification veut que ses membres prennent des décisions prévisionnelles (Galambaud, 1992). Une telle culture de planification se manifeste par des comportements de balayage et de circulation d'informations, d'anticipation, d'analyse dans le but d'élaborer un futur désiré et de mettre en oeuvre des moyens pour y parvenir. Les cultures organisationnelles sont plus ou moins



attractives selon les types d'individus (Wilkins et Ouchi, 1983). Une culture de planification serait congruente avec une personne proactive.

En effet dans une telle culture, le professionnel proactif doit balayer l'environnement à la recherche d'opportunités, de défis ou de menaces pour alimenter le processus de planification stratégique (Handy et al., 1989). De plus, l'individu proactif est orienté vers les résultats (Covey, 1989), il s'établit donc des objectifs. Il planifie les directions et les moyens à prendre pour relever les défis de l'environnement (Tichy et Devanna, 1986)

### **2.5.3.3 Culture d'innovation**

L'innovation fait généralement référence à la production, l'adoption et l'implantation d'une structure, d'un système, d'une politique, d'un programme, d'un processus, d'un produit ou d'un service qui est nouveau pour l'organisation (Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; Damanpour et Evan, 1984; Daft, 1982; Zaltman, Duncan et Holbeck, 1973).

L'innovation est plus un moyen de transformer l'organisation qu'une réponse aux changements des environnements interne et externe (Damanpour, 1991). L'innovation contribue généralement à accroître l'efficacité et l'efficacités organisationnelles en introduisant de nouvelles façons de faire (Damanpour, 1991).

Les cadres supérieurs ont différentes attitudes à l'égard de l'innovation. Certains sont conservateurs et préfèrent utiliser les méthodes et les procédures standardisées peu importe la nature du problème alors que d'autres encouragent et supportent l'innovation et le changement (Dewar et Button, 1986; Hambrick, Geletkanyez, Fredrickson, 1993). Or, quelques études ont démontré que le climat organisationnel influence l'innovation organisationnelle (Abbey et Dickson, 1983; Siegel et Kaemmerer, 1978). Par exemple, une enquête réalisée par Hage et Dewar (1967) détecte une relation positive entre les valeurs des dirigeants en matière de

changement et l'innovation. Les attitudes favorables des gestionnaires en matière de changement créent un climat organisationnel propice à l'innovation. Dans la même veine, une méta-analyse sur les effets, les déterminants et les modérateurs de l'innovation organisationnelle effectuée par Damanpour (1991) révèle que l'attitude favorable des gestionnaires à l'égard du changement est le principal facteur explicatif de l'adoption et l'implantation d'innovations organisationnelles. D'autres recherches (Scott et Bruce, 1994; Abbey et Dickson, 1983; Kanter, 1983; Siegel et Kaemmereer, 1978) révèlent que les organisations innovatrices se caractérisent par une orientation basée sur la créativité, le changement, le support des membres, par la modification de certaines structures pour favoriser la poursuite de nouvelles idées et par une plus grande tolérance envers la diversité (de styles de gestion, d'idées, de valeurs, etc.) parmi les membres de l'organisation.

Une culture d'innovation favorise l'expression de la proactivité puisque le proactif est orienté vers le changement. Il est toujours à la recherche d'opportunités pour améliorer les situations (Plunkett, 1982), pour trouver de nouvelles et de meilleures façons de faire les choses (Kouzes et Posner, 1988; Tichy et Devanna, 1986).

#### **2.5.3.4 Projet d'entreprise (vision)**

Le projet d'entreprise (vision organisationnelle) est extrêmement important pour l'implantation du changement (Oswald, Mossholder et Harris, 1994). Pour avoir un impact, le projet d'entreprise doit être clair (c'est-à-dire compris) et partagé (Beach, 1993; Tregoe et Tabia, 1991). Selon Beach (1993), les gestionnaires qui considèrent adéquate la vision organisationnelle sont plus susceptibles d'être motivés à s'engager dans des activités contribuant à sa réalisation. Toutefois, les membres d'une organisation adhèrent au projet d'entreprise (vision organisationnelle) lorsque celui-ci possède les caractéristiques suivantes : le projet d'entreprise est clairement articulé et communiqué; qu'il est partagé par la haute direction; le projet d'entreprise permet de relever les défis donc qu'il est pertinent, approprié (Mossholder et Harris, 1994). Le projet d'entreprise devient le guide de l'organisation et sert à générer l'engagement et

la cohésion (Conger, 1990; Hamel et Prahalad, 1989). Le projet d'entreprise qui répond aux caractéristiques énumérés précédemment va probablement susciter davantage l'engagement des professionnels proactifs puisqu'ils sont orientés vers le changement et les résultats.

De plus, un projet d'entreprise (vision organisationnelle) accepté par la plupart des membres de l'organisation procure un sens au travail de chacun (Wiersema et Bantel, 1992). Les individus prennent donc conscience de l'importance et de la signification de leur participation à la réalisation de la vision organisationnelle (Beach, 1993).

L'efficacité des professionnels proactifs va être accrue si le projet d'entreprise est clairement communiqué, compris et partagé. Le professionnel en RH proactif sera en mesure de mieux reconnaître, de mieux comprendre, de mieux guider et de mieux satisfaire les besoins des gestionnaires en matière de ressources humaines et de leur proposer des moyens appropriés à la réalisation du projet d'entreprise. Il sera plus facile pour les professionnels RH proactifs d'articuler auprès des gestionnaires les occasions et les menaces actuelles et futures et d'explorer avec eux de nouvelles approches qui permettent à l'organisation de réaliser ses projets.

---

## CHAPITRE 3 OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

---



Ce chapitre présente les objectifs de recherche, les stratégies choisies pour les atteindre, le modèle de recherche, les hypothèses et finalement la mesure des concepts.

### 3.1 Objectifs de recherche

#### 3.1.1 Objectif principal

L'objectif général de cette recherche est d'élaborer un instrument de mesure (échelle) de la proactivité qui soit plus valide que l'échelle de Bateman et Crant (1993). Plus précisément, nous proposons de développer une mesure qui reflète le concept de proactivité tel que décrit et défini par les différents auteurs recensés. Dit autrement, nous souhaitons construire une échelle plus représentative des éléments qui composent la proactivité définie comme une prédisposition à anticiper les menaces, les opportunités, les tendances futures et à agir dans le but d'évoluer dans un environnement plus favorable (c'est-à-dire un concept bidimensionnel et non unidimensionnel comme l'échelle de Bateman et Crant (1993)).

#### 3.1.2 Objectif secondaire

Un objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail. L'approche interactionniste suggère que les attitudes, les états émotifs et les comportements sont déterminés par les caractéristiques individuelles mais également par les caractéristiques contextuelles (Bowers, 1973).

Il existe au moins cinq manières de décrire et d'analyser l'interaction entre l'individu et la situation (Pervin et Lewis, 1978). L'interaction descriptive consiste suite à de

l'observation à décrire les relations interpersonnelles et comportementales de l'individu et la situation ou le contexte. L'interaction additive fait plutôt référence à l'effet additif ou linéaire des deux variables sur un critère donné (par exemple sur la performance). L'interaction multiplicative qui repose sur une analyse de variance à deux facteurs ou sur la variable «interaction» introduite lors d'une régression multiple. L'interaction interdépendante réfère à une situation où les variables individuelles et contextuelles composent un système complexe où le changement d'une variable peut avoir différents impacts sur les autres variables et les effets d'une variable donnée ne peuvent s'analyser qu'en référence aux autres variables du système. L'interaction réciproque représente le cas où une variable est influencée par son propre effet sur une autre variable. Toutefois, uniquement deux types d'interaction seront étudiés dans le cadre de cette étude pour examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotionnels et les comportements au travail, soit les types additif et multiplicatif.

### **3.2 Stratégies de recherche**

#### **3.2.1 Stratégie relative à l'objectif principal**

Pour arriver à élaborer un instrument de mesure plus valide que l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993), nous allons :

- 1) mesurer la proactivité par le biais de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et examiner les propriétés psychométriques de cette échelle.
- 2) élaborer de nouveaux indicateurs reflétant les différentes descriptions recensées à partir de la revue des écrits et en concordance avec notre définition de la proactivité; et, construire une nouvelle échelle de la proactivité combinant certains indicateurs de Bateman et Crant (1993) et les nouveaux indicateurs. Cette manière de faire permet, d'une part, de parfaire la validité apparente en excluant les énoncés dont la pertinence ne semble pas évidente et en ajoutant

des énoncés qui concordent davantage avec les différentes descriptions recensées de la proactivité et, d'autre part, d'améliorer la validité de contenu en améliorant la représentativité des énoncés de la mesure de la proactivité.

- 3) mesurer la proactivité par l'entremise de la nouvelle échelle de la proactivité et évaluer ses propriétés psychométriques
- 4) comparer les propriétés psychométriques des deux échelles et conclure.

### **3.2.2 Stratégie relative à l'objectif secondaire**

Pour atteindre l'objectif secondaire de cette recherche qui est d'évaluer la contribution conjointe de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail, nous allons :

- 1) examiner les relations bivariées, d'une part entre la proactivité et les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail et d'autre part, entre les caractéristiques organisationnelles et les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail.
- 2) apprécier l'interaction additive et multiplicative entre la proactivité et le contexte organisationnel sur les états émotifs, les attitudes et les comportements au travail (à partir des mêmes variables qui ont servi à établir la validité critérielle)

### **3.2.3 Pertinence de la stratégie de recherche relative à l'objectif principal**

Pour élaborer un instrument de mesure plus valide que l'échelle de personnalité proactive, il faut tout d'abord démontrer que la validité de l'instrument développé par Bateman et Crant (1993) est faible. Dans le chapitre 2 (section 2.4), nous avons déjà remis en question la validité de contenu de cet instrument en montrant, d'une part, que certains indicateurs ne correspondaient pas au concept étudié par Bateman et Crant (1993) et d'autre part, que les indicateurs ne représentaient pas l'univers du

concept à l'étude selon les différentes descriptions et définitions recensées dans la littérature. La première étape de la stratégie de recherche va permettre d'examiner et de vérifier la fidélité ainsi que la validité de construit de l'échelle de Bateman et Crant (1993) en examinant les relations interindicateurs et les relations supposées entre par exemple, la proactivité et le lieu de contrôle.

La deuxième phase de la stratégie de recherche permet de combler les lacunes au niveau de la validité de contenu en élaborant de nouveaux indicateurs en concordance avec les définitions et les descriptions recensées dans la littérature. Ceci devrait améliorer la validité apparente et de contenu. Nous construirons alors une échelle combinant les nouveaux indicateurs et certains indicateurs développés par Bateman et Crant (1993) qui, à notre avis, représentent mieux le concept à l'étude (validité de contenu).

La troisième étape de la stratégie de recherche cherche à mettre en évidence la fidélité de la nouvelle échelle de la proactivité ainsi qu'à mesurer sa validité. Les relations interindicateurs et les relations hypothétiques sont les techniques permettant d'estimer la validité de construit. La validité concomitante permettra d'étayer la validité critérielle en mesurant les relations existant entre le concept à l'étude et les états émotionnels, les attitudes et les comportements au travail (critères).

Enfin dans une quatrième étape, comparer les résultats pour chacune des échelles permettra d'étayer et de confirmer l'hypothèse sous-jacente de cette recherche à l'effet que la validité de l'instrument développé par Bateman et Crant (1993) est faible et que le nouvel instrument comparativement à celui proposé par Bateman et Crant (1993) traduit mieux le concept à l'étude et qu'il fournit suffisamment d'évidences pour établir sa validité.

Par le biais de ces différentes étapes (qui représentent, à toutes fins pratiques, principalement des analyses corrélationnelles), il sera alors possible de déterminer la validité de la nouvelle mesure de la proactivité.

#### **3.2.4 Pertinence de la stratégie relative à l'objectif secondaire**

Dans la première étape, des analyses corrélationnelles (où, d'une part, les variations de la proactivité (variable indépendante) seront mises en relations avec des états émotionnels, des attitudes et des comportements au travail (variables dépendantes) et, où, d'autre part, les variations des caractéristiques contextuelles (variables indépendantes) seront mises en relations avec les états émotionnels, les attitudes et les comportements au travail) permettront de déterminer quelles sont les caractéristiques personnelles (proactivité) et les caractéristiques contextuelles qui influencent le plus les états émotionnels, les attitudes et les comportements au travail.

La deuxième étape, l'interaction statistique (additive et multiplicative) permettra d'estimer dans quelle mesure la force de la relation entre une caractéristique personnelle telle la proactivité (variable indépendante) et les conséquences attendues telles les états émotionnels, les attitudes et les comportements au travail (variable dépendante) varie en fonction du contexte (variable modératrice).

Ainsi, un individu proactif qui travaille dans une organisation où on valorise une culture de planification devrait être plus engagé puisque le contexte organisationnel favorise l'expression de sa proactivité.

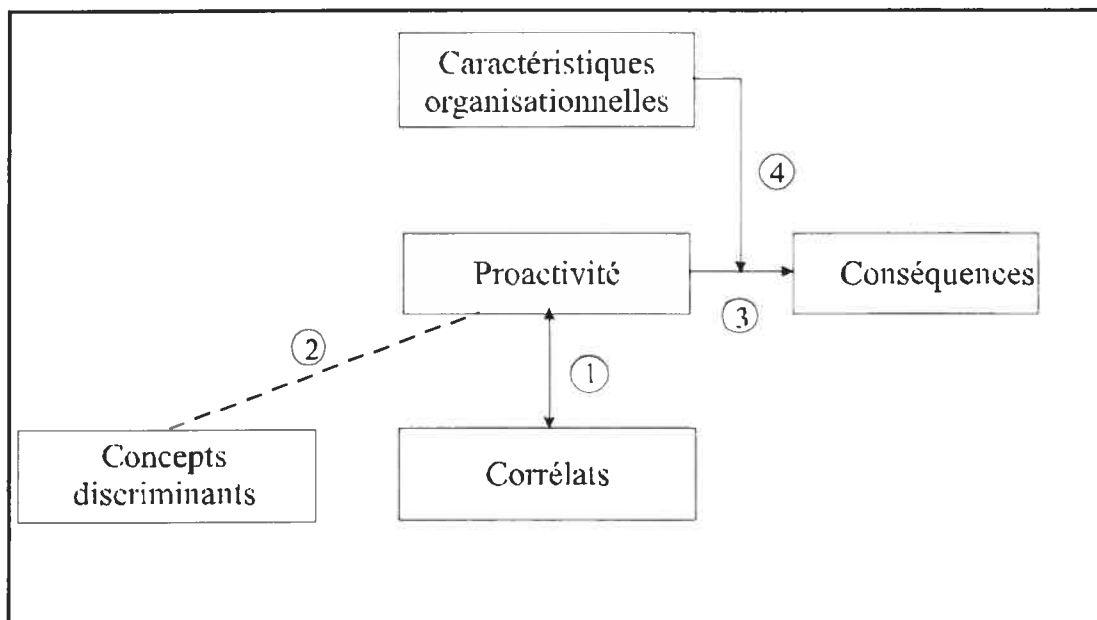
### **3.3 Modèle de recherche**

5) Établir la validité fait principalement référence à la justesse des hypothèses suggérées par la théorie relativement aux relations entre le concept à l'étude et d'autres caractéristiques (Cronbach et Meehl, 1955). Spécifier les relations entre les différents concepts sert d'une part, à clarifier le construit à l'étude (Messick, 1975) et d'autre part, à établir les procédures de validation de la mesure (Schwab, 1980). Quoique incomplète la structure initiale des relations entre les



différents concepts guide nos efforts pour valider la mesure de la proactivité (pour plus de détails sur la validité de la mesure – voir annexe A) dans un contexte de travail (figure 3). Premièrement, les relations entre la proactivité et les corrélats (relations 1) permettent d'établir la validité de convergence (objectif principal) alors que l'absence de relations entre la proactivité et les concepts discriminants (relations 2) sert à démontrer la validité de différenciation (objectif principal). Les liens entre la proactivité et les conséquences (relations 3) sont utiles pour examiner la validité critérielle (objectif principal). L'interaction entre les caractéristiques organisationnelles et la proactivité (relations 4) est utile pour mesurer la variation du lien entre la proactivité et les conséquences attendues lorsque le contexte organisationnel est pris en compte (objectif secondaire).

**Figure 3** Modèle de recherche



### **3.4 Choix des variables et hypothèses**

#### **3.4.1 La proactivité**

Nous avons choisi de traiter la proactivité comme un trait plutôt qu'une attitude, une habileté ou un comportement. Selon la littérature, il se dégage un consensus autour du trait de personnalité et plus particulièrement la proactivité est mesurée comme une prédisposition «...vue comme une capacité à émettre certains modèles («patterns») de comportements...» (Pettersen et Jacob, 1992, p.82.). Dans le cadre de ce projet, la proactivité est définie comme une prédisposition ou une capacité à anticiper les menaces, les opportunités, les tendances futures, et à agir dans le but d'évoluer dans un environnement plus favorable.

#### **3.4.2 Les corrélats**

À partir des résultats de Bateman et Crant (1993), nous avons retenu trois caractéristiques individuelles, soit le lieu de contrôle, le besoin de réalisation et le besoin de dominance pour mesurer la validité de convergence. Il est fort possible que d'autres caractéristiques soient reliées à la proactivité mais celles-ci nous semblaient les plus importantes pour établir la validité de convergence.

Selon les écrits recensés à la section 2.3.5.1.2 (même si cette recension documentaire est plutôt normative), on devrait trouver une relation significative entre la proactivité et le lieu de contrôle. Par exemple, reprenons ici les résultats de Miller et al (1982) qui ont trouvé une relation positive entre le lieu de contrôle et la participation à l'élaboration de stratégies proactives c'est-à-dire à des stratégies qui permettent à l'organisation d'être au devant de la compétition qui est un comportement fréquemment associé à un individu proactif ou l'enquête de Hammer et Vardi (1981) qui révèle que les employés dont le lieu de contrôle est plutôt interne attribuaient à leur propre initiative les changements de poste qu'ils ont connu.

Par contre, les résultats indiquent une relation ( $r=.18$ ) qui n'est pas significative. La petite taille de l'échantillon ( $n=92$ ) explique possiblement ces résultats ou bien cette

absence de relation s'explique peut-être par la façon dont les auteurs ont opérationnalisé la proactivité. De plus, Bateman et Crant (1993) avaient émis l'hypothèse que les besoins de réalisation et de dominance seraient plus fortement corrélés avec la proactivité que le lieu de contrôle. Quoique nous anticipons une relation significative entre lieu de contrôle et la proactivité, nous nous attendons également à détecter une relation plus faible entre le lieu de contrôle et la proactivité qu'entre les besoins de réalisation et de dominance et la proactivité.

**HYPOTHÈSE 1** : Le lieu de contrôle est corrélé avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 1a** : L'internalité du lieu de contrôle est positivement corrélée avec la proactivité.

L'enquête de Bateman et Crant (1993) a détecté une relation positive significative entre le besoin de réalisation et la proactivité. On s'attend à obtenir les mêmes résultats.

**HYPOTHÈSE 2** : Le besoin de réalisation est positivement corrélé avec la proactivité.

Le troisième corrélat, soit la dominance est un trait instrumental (Buss et Finn, 1987). Un trait instrumental fait référence aux comportements qui ont un impact sur l'environnement contrairement aux traits cognitifs qui concernent plutôt le traitement d'informations ou aux traits affectifs qui comportent une forte composante émotionnelle. Dans ce sens, le besoin de dominance devrait être lié à la proactivité (Buss et Finn, 1987).

Le besoin de dominance comporte pour plusieurs d'entre nous une connotation négative, soit celle d'un comportement socialement indésirable. Il est souvent associé à l'autocratie, à la dictature, voire à la tyrannie toutefois les individus diffèrent dans

leur façon d'exercer la domination. Par exemple, les recherches (Evatt, 1992; Tavis, 1992; Lauterbach et Weiner, 1996) démontrent que le style de gestion diffère selon le sexe. L'enquête de Buss (1981) révèle que les gestionnaires dominants de sexe masculin expriment leur domination par l'identification d'opportunités susceptibles de servir leurs propres intérêts alors que leurs collègues de sexe féminin expriment plutôt leur dominance par des actions orientées vers le groupe.

Dans la même veine Kalma et al. (1993) ont identifié deux types de dominance. Le dominant social qui démontre de la considération pour les idées, les sentiments et les besoins des autres. Par conséquent, il recherche par la négociation et le compromis des solutions acceptables pour toutes les parties concernées. Le dominant agressif convaincu de la justesse de ses vues cherche plutôt à imposer sa vision. Il a recours autant à l'autorité qu'à la manipulation pour arriver à ses fins.

L'enquête de Bateman et Crant (1993) détecte une relation positive entre le besoin de dominance et la proactivité alors que Ross et Offerman (1990) ont trouvé une relation négative entre la dominance et le leader transformationnel, concept qui est souvent associé à la proactivité. Ces résultats contradictoires s'expliquent probablement par les différents instruments utilisés pour mesurer la dominance qui ne permettent pas de différencier les différents types de dominance. Selon nous, le proactif est plus susceptible d'exprimer socialement sa dominance c'est-à-dire qu'il cherche à transformer l'environnement, non pas en imposant ses idées mais plutôt en impliquant les autres dans le processus de changement (Martin, 1987).

**HYPOTHÈSE 3** : Le besoin de dominance est positivement corrélé avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 3a** : La dominance sociale est plus fortement corrélée avec la proactivité que la dominance agressive.

### **3.4.3 Les variables discriminantes**

Pour établir la validité divergente, nous avons retenu les variables sexe, l'âge, la scolarité les années dans le poste, dans l'organisation et les années d'expérience dans la profession. La proactivité étant une variable de personnalité relativement stable (Reuchlin, 1991), elle ne devrait pas être reliée au sexe, à l'âge, au niveau de scolarité, aux années dans le poste ainsi qu'aux années d'expérience. Les résultats de l'étude de Bateman et Crant (1993) vont dans ce sens. En effet, ils n'ont pas trouvé de relation significative entre la proactivité et le sexe, l'âge ou les années d'expérience. Ils n'ont toutefois pas vérifié la relation entre la proactivité et le niveau de scolarité. Le rejet des hypothèses suivantes constituera les premières évidences de la validité discriminante.

**HYPOTHÈSE 4** : Le sexe est corrélé avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 5** : L'âge est corrélé avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 6** : Le niveau de scolarité est corrélé avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 7** : Les années passées dans le même poste sont corrélées avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 8** : Les années passées dans l'organisation sont corrélées avec la proactivité.

**HYPOTHÈSE 9** : Les années d'expérience dans la profession sont corrélées avec la proactivité.

### **3.4.4 Les conséquences**

Pour vérifier la validité critérielle, nous privilégions la mesure de la validité concomitante c'est-à-dire que la mesure des critères sera effectuée en même temps

que la mesure de la proactivité. Nous avons retenu cinq critères, soit la responsabilisation au travail («empowerment psychologique»), l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la satisfaction à l'égard de la carrière et la performance au travail. À l'exception de la performance au travail, aucun de ces critères n'a fait l'objet d'une vérification empirique. Nous vérifierons si les critères retenus se comportent en harmonie avec certaines attentes théoriques qui ont été présentées au chapitre 2.

L'individu proactif par ses actions, réussira probablement à influencer les décisions, ce qui lui procurera le sentiment d'avoir une marge de manoeuvre, de posséder les compétences nécessaires pour «faire une différence». Et, par conséquent, que le travail qu'il effectue a du sens.

**HYPOTHÈSE 10** : L'individu proactif se sent davantage responsabilisé («empowerment»).

Il semblerait que l'engagement se développe lorsque l'individu saisit et adhère aux exigences de son rôle et aux attentes organisationnelles. Par conséquent, le proactif déploie des efforts parce qu'il connaît et partage la vision organisationnelle. Il devrait donc être engagé affectivement envers son organisation. Et inversement, l'engagement raisonné du proactif devrait être faible. En effet, les individus dont l'engagement raisonné est élevé demeurent au sein d'une organisation parce qu'ils n'ont pas le choix (difficulté à trouver un autre emploi, investissement dans la caisse de retraite, etc). Or, le proactif est convaincu que sa situation relève de ses choix. Il ne devrait donc pas rester au sein d'une organisation parce qu'il n'a pas d'autres options.

**HYPOTHÈSE 11 a** : L'individu proactif est davantage engagé affectivement envers son organisation.

**HYPOTHÈSE 11b** : L'individu proactif a un engagement raisonné moins élevé.

Les individus qui choisissent et réussissent à influencer leur environnement se sentent plus satisfaits de leur travail et de leur carrière.

**HYPOTHÈSE 12** : L'individu proactif est plus satisfait de son travail.

**HYPOTHÈSE 13** : L'individu proactif est plus satisfait de sa carrière.

### **3.4.5 Le contexte organisationnel**

Tel que proposé par Bateman et Crant (1993), nous examinons l'influence mutuelle de la personne (donc de la proactivité) et de l'environnement sur les états émotionnels, les individus et les comportements au travail. Une telle approche nous permettra de vérifier la force de la relation de la proactivité prise isolément et, ensuite, en interaction avec le contexte organisationnel.

Il nous apparaît important d'examiner cette influence mutuelle puisque les caractéristiques organisationnelles peuvent inciter à des conduites qui tirent ou ne tirent pas le meilleur parti de notre personnalité (c'est-à-dire avec notre prédisposition ou tendance générale dans notre manière de penser et d'agir). Par exemple, un individu proactif hésitera peut-être à passer rapidement à l'action parce que son patron préfère les longues analyses avant de poser un geste. L'inverse peut être aussi plausible. Un individu prendra les devants, préviendra les problèmes parce que le contexte organisationnel favorise et récompense de tels comportements. Donc, cela nous permet de mieux comprendre le champ des actions possibles d'une personne au travail.

Nous avons retenu les caractéristiques organisationnelles qui semblaient davantage orienter, favoriser ou contraindre l'expression de la proactivité, soit le statut de la fonction RH, la culture de planification et le projet d'entreprise.

Le statut de la fonction ressources humaines se mesure principalement par sa crédibilité au sein de l'organisation. Si la fonction RH est crédible, le professionnel RH proactif possédera plus d'autonomie, de marge de manoeuvre pour initier des actions en prévision des défis et menaces futurs ce qui aura un impact sur ces attitudes, états émotifs et comportements au travail.

**HYPOTHÈSE 14 :** Plus le statut de la fonction RH est élevé, plus les individus proactifs sont responsabilisés, engagés affectivement et satisfaits.

Il en va de même pour la culture de planification. Si l'organisation valorise la planification, le proactif sera dans un environnement congruent avec sa prédisposition à anticiper, à initier des actions, à proposer des nouvelles façons de faire et, par ricochet, il se sentira plus responsabilisé, plus engagé et plus satisfait.

**HYPOTHÈSE 15 :** Plus la culture de planification est forte, plus les individus proactifs sont responsabilisés, engagés affectivement et satisfaits.

S'il y a un projet d'entreprise l'individu proactif pourra plus facilement prévoir l'avenir (en termes de défis, de menaces et d'opportunités) et en agir en fonction de cette anticipation et, par conséquent être davantage responsabilisé, plus engagé affectivement et plus satisfait. Le projet d'entreprise spécifie ce que l'organisation veut réaliser. Si le projet d'entreprise est partagé par le professionnel proactif parce qu'il le juge adéquat pour relever les défis présents et futurs, il orientera ses actions vers la réalisation de ce dit projet. Orienté vers les résultats, la participation du proactif à la concrétisation du futur organisationnel devrait accroître son sentiment de responsabilisation, d'engagement et de satisfaction.



**HYPOTHÈSE 16** : Plus il y a un projet d'entreprise adéquat selon la perception individuelle, plus les individus proactifs seront responsabilisés, engagés affectivement et satisfaits.

### 3.5 Mesure des variables

#### 3.5.1 Proactivité

La proactivité est mesurée, d'une part, par l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) (tableau IV, section 2.2.2.1) et, d'autre part, par la modification et le prolongement de cette échelle que nous développerons ce qui constitue d'ailleurs l'objectif principal de cette étude. Nous présenterons au chapitre 4 les nouveaux indicateurs proposés et la nouvelle échelle de proactivité ce qui correspond à la deuxième étape de notre stratégie de recherche (reliée à l'objectif principal).

#### 3.5.2 Corrélats

##### 3.5.2.1 Lieu de contrôle

Le lieu de contrôle est une variable qui a été largement étudiée. L'instrument de mesure initial était l'échelle de Rotter (1966). Toutefois, les relations entre le lieu de contrôle et les variables organisationnelles ont plutôt été modestes sans doute parce que cette échelle est une mesure trop générale. Il est donc plus approprié d'utiliser un instrument spécifique au domaine étudié (Phares, 1976), comme celui de Spector (1988) qui mesure à partir de 16 énoncés l'internalité et l'externalité du lieu de contrôle au travail. Cet instrument a été validé par Spector (1988) et s'est avéré fidèle ( $\alpha=0,85$ ).

**Tableau V** Le lieu de contrôle

Lieu de contrôle externe
Les promotions sont habituellement une question de chance
Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance
Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance

**Tableau V** Le lieu de contrôle (suite)

La chance est ce qui différencie les gens gagnant beaucoup d'argent de ceux en gagnant peu
Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes
Pour obtenir un bon emploi, il faut que des ami(e)s ou des parents soient haut placés
Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent (e)
Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on maîtrise.
<b>Lieu de contrôle interne</b>
Les employé(e)s insatisfait(e)s d'une décision prise par leur supérieur(e) doivent le faire savoir
Un emploi, c'est ce qu'on en fait
La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils en font l'effort
Les promotions sont accordées à ceux qui "performent" bien au travail
Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés
Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez en trouver un qui répond à vos attentes
La plupart des gens ont plus d'influence sur leurs supérieur(e)s qu'ils ne le croient
Les gens qui "performent" bien au travail sont généralement récompensés

### 3.5.2.2 Besoin de réalisation

Le besoin de réalisation est mesuré à l'aide du questionnaire de personnalité de Jackson (1974). Cette échelle est appropriée étant donné que ces propriétés psychométriques sont supérieures aux autres mesures de ce concept (Bretz, Ash et Dreher, 1989; Anastasi 1988). Cet instrument valide possède une consistance interne de 0,72 selon Jackson (1974).

**Tableau VI** Le besoin de réalisation

Les gens devraient s'impliquer davantage dans leur travail
J'aime le travail difficile
Je ne pourrai jamais être satisfait(e) avant d'être le meilleur dans mon domaine professionnel

**Tableau VI** Le besoin de réalisation (suite)

Je travaillerais aussi fort même si je n'avais pas besoin de gagner ma vie
Dans mon travail, j'en fait rarement plus qu'il est nécessaire
Je me fixe souvent des buts qui sont très difficiles à atteindre
Je ne suis pas vraiment certain(e) de ce que je veux faire ni de la façon de m'y prendre
Je vise rarement un niveau d'excellence qu'il m'est difficile d'atteindre
J'ai rarement fait des études supplémentaires reliées à mon travail
J'essaie de travailler juste assez fort pour me tirer d'affaire
Je ne laisse pas mon travail m'empêcher de faire ce que je veux vraiment faire
Mon but est d'accomplir au moins un peu plus que n'importe qui auparavant
Je ne tiens pas vraiment à devenir l'un(e) des meilleur(e)s dans mon champ professionnel
Je suis sûr que les gens me considèrent rarement comme un travailleur énergique
Dans mon enfance, j'ai travaillé longtemps pour obtenir certaines choses que j'ai gagnées
Cela ne me fait rien de travailler pendant que les autres s'amuse

### 3.5.2.3 Besoin de dominance

Nous avons retenu l'échelle de Kalma, Visser et Peeters (1993) pour mesurer le besoin de dominance. Cet instrument permet de différencier les individus selon leur type de dominance (sociale versus agressive). Les énoncés mesurant la dimension sociale de la dominance évoquent plutôt les habiletés lors d'interaction sociale. Ces qualités de communication permettent d'instaurer un climat où règne l'ouverture propice au changement (Kalma, Visser et Peeters, 1993). D'autre part, les indicateurs de la dimension agressive de la dominance représentent la tendance d'un individu à forcer les gens à se soumettre à ses idées afin de réaliser à tout prix ses objectifs. Kalma, Viseer et Peeters (1993) ont conduit sept études pour valider cette échelle à deux dimensions. Toutefois, la consistance interne de cette échelle est faible pour la dimension agressive de la dominance ( $\alpha = 0,68$ ) et acceptable pour la dimension sociale ( $\alpha = 0,79$ ).

**Tableau VII** Le besoin de dominance

<b>Dominance sociale</b>
Je n'éprouve aucune difficulté à prendre la parole devant un groupe
Je trouve ça facile de prendre la parole devant les membres de mon organisation
Je ne doute pas que je ferais un(e) bon(ne) leader
J'aime prendre des responsabilités
Je ne suis pas timide avec les étrangers
Je suis très sûr(e) de moi
Je n'éprouve pas de difficultés à amorcer une conversation dans un groupe
Les gens s'adressent à moi pour prendre des décisions
<b>Dominance agressive</b>
Je peux regarder quelqu'un droit dans les yeux et lui mentir sans que cela ne paraisse
Je deviens vite agressif(ve) avec les gens
Je trouve ça important d'arriver à mes fins
Je lance des pointes et des sarcasmes aux gens qui le méritent
Je peux mentir sans que personne s'en aperçoive
C'est important pour moi d'arriver à mes fins, même si cela engendre des frictions
Je préfère qu'on ne m'aime pas (parce que je suis désagréable) plutôt que les gens me regardent avec mépris (parce que je n'atteins pas mes objectifs)

### 3.5.3 Variables discriminantes

#### 3.5.3.1 Caractéristiques sociodémographiques (variables discriminantes)

Le répondant indiquera son sexe, son âge, son niveau de scolarité, le nombre d'années dans le poste, le nombre d'années d'expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines et le nombre d'années d'expérience au sein de l'organisation.

### 3.5.4 Conséquences

#### 3.5.4.1 La responsabilisation (« empowerment »)

Les quatre dimensions de la responsabilisation (empowerment) sont mesurés à partir de différents énoncés développés et validés par Spreitzer (1995). La cohérence interne de chacun des facteurs oscille entre 0,73 et 0,85 pour les deux enquêtes réalisées par Spreitzer (1995) et les coefficients de consistance interne pour le construit de responsabilisation se situent respectivement à 0,72 et à 0,62. Lors d'une des enquêtes, le coefficient s'est avéré inacceptable (0,62). Le petit nombre d'énoncés (3) par dimension ainsi que la taille du deuxième échantillon (n=128) expliquent probablement ces résultats. À notre connaissance, cette étude représente les premiers efforts d'opérationnalisation du concept de responsabilisation. Et, dans l'ensemble, les propriétés psychométriques de cette échelle sont acceptables. Bref, ce nouvel instrument semble prometteur.

**Tableau VIII** La responsabilisation

<b>Autonomie</b>
Actuellement, j'ai suffisamment d'autonomie pour organiser mon travail comme je le veux
Je dispose de beaucoup de marge de manoeuvre dans la façon de faire mon travail
Actuellement, je peux décider moi-même de la façon de faire mon travail
<b>Compétence</b>
Je suis sûr(e) d'avoir toutes les habiletés nécessaires pour accomplir mon travail
Je maîtrise les compétences nécessaires à mon travail
J'ai confiance dans mes aptitudes pour faire mon travail
<b>Signification</b>
À mes yeux, les tâches que je fais dans mon travail ont du sens
J'accorde beaucoup d'importance à mon travail
À mes yeux, le travail que je fais est important

**Tableau VIII** La responsabilisation (suite)

<b>Impact</b>
J'ai une influence non négligeable sur ce qui se passe en ressources humaines dans mon organisation
Jusqu'à présent, j'ai eu un impact majeur sur la façon de gérer les RH de mon organisation
J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe en RH dans mon organisation

### 3.5.4.2 Engagement organisationnel

L'échelle multidimensionnelle développé par Meyer et Allen (1990) sera utilisée pour mesurer les formes d'engagement organisationnel. Toutefois, nous mesurons uniquement deux (affectif et raisonné) des trois formes (affectif, raisonné et moral). En effet, nous ne retenons pas l'engagement moral puisque cette forme fait référence à un sentiment d'obligation morale c'est-à-dire l'individu se sent redevable envers son organisation parce qu'il a bénéficié, par exemple, d'un programme accéléré de carrière, etc.. Cette forme d'engagement varie principalement selon le type et l'importance des bénéfices offerts par l'organisation.

Nous avons préféré retenir les engagements affectif et raisonné qui découlent davantage de la propension d'action du proactif à modeler son environnement. Cette échelle a été fréquemment utilisée dans les études sur l'engagement organisationnel et procure une mesure acceptable de ce concept (les coefficients de consistance interne pour les deux formes sont respectivement de 0,86 et de 0,81).

**Tableau IX** L'engagement organisationnel

<b>Engagement affectif</b>
J'aimerais beaucoup terminer ma carrière au sein de mon organisation
Je considère les problèmes de l'organisation comme étant les miens
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation
Je n'ai pas l'impression d'être attaché(e) affectivement à mon organisation

**Tableau IX** L'engagement organisationnel (suite)

Je ne sens pas que je fais partie de la famille au sein de mon organisation
Mon organisation occupe une grande place dans ma vie
<b>Engagement raisonné</b>
Pour l'instant, je reste dans mon organisation autant par nécessité que par goût
Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter mon organisation en ce moment
Si je ne m'étais pas tant investi(e) dans mon organisation, je pourrais envisager de travailler ailleurs
Ma vie serait trop désorganisée si je décidais de quitter mon organisation maintenant
Je ne crois pas avoir suffisamment d'opportunités pour envisager de quitter mon organisation
Le peu d'opportunités de carrière ailleurs constitue un des désavantages de quitter mon organisation

### 3.5.4.3 Satisfaction au travail

La satisfaction au travail est mesurée à partir de six indicateurs développés par Schriesheim et Tsui, 1980). Cette mesure a fait l'objet d'une validation et la consistance interne est appropriée ( $\alpha=0,73$ ). De plus, cette échelle tout en possédant des propriétés psychométriques adéquates permet de ne pas allonger indûment le questionnaire. Les répondants doivent indiquer sur une échelle de Likert à sept points, leur insatisfaction ou leur satisfaction pour les énoncés suivants :

**Tableau X** La satisfaction au travail

du contenu de mes tâches
de l'entente avec mes collègues
de la possibilité d'organiser moi-même mon travail
du climat de travail qui règne dans mon service
de la façon dont le rendement est évalué
du salaire que je reçois en fonction de mon rendement

#### 3.5.4.4 Satisfaction à l'égard de la carrière

Nous retenons l'échelle développée par Grenhaus, Parasuraman et Wormley (1990) pour mesurer la satisfaction à l'égard de la carrière. Cet instrument composé de cinq indicateurs est consistant ( $\alpha=0,88$ ). Toutefois sa validité n'a pas encore été établie. Les répondants doivent indiquer sur une échelle de Likert à sept points, leur insatisfaction ou leur satisfaction à l'égard :

**Tableau XI** La satisfaction à l'égard de la carrière

du succès dans ma carrière
du progrès effectué pour atteindre mes objectifs de carrière
du progrès concernant mes objectifs de progression de carrière
des progrès effectués quant au développement de mes compétences
du progrès effectué pour atteindre mes objectifs salariaux

#### 3.5.5 Variables de l'environnement organisationnel

##### 3.5.5.1 Statut de la fonction RH

Le statut de la fonction peut être examiné sous trois volets: le niveau hiérarchique, la participation du dirigeant de ressources humaines à la planification stratégique et la perception du répondant de la valeur de la fonction RH dans son organisation. Ces trois dimensions fournissent une indication du pouvoir et de l'influence de la fonction RH au sein de l'organisation. Le niveau hiérarchique fait référence à la position qu'occupe le gestionnaire dans la ligne hiérarchique verticale d'autorité.

La participation du gestionnaire à la planification stratégique peut être examinée sous deux angles: la quantité et la qualité (Gerbing, Hamilton et Freeman, 1994). La quantité a été définie par Lowin (1968) et Ritchie et Miles (1970) comme le degré d'implication d'un individu dans les activités de prise de décision nonobstant l'influence exercée par ce dernier sur les décisions adoptées. La qualité reflète le degré d'influence d'un individu sur le choix des décisions prises (Lowin, 1968;



Ritchie et Miles, 1970). Enfin, la valeur qu'accordent les membres de l'organisation à la fonction RH.

Il nous semble plus judicieux d'utiliser la perception du répondant à l'égard du statut de la fonction RH au sein de l'organisation car le niveau hiérarchique fournit peu d'information sur le statut puisque certains gestionnaires en ressources humaines se voient affublés de titre prestigieux sans que le statut de la fonction RH soit très élevé au sein de l'organisation. Quant à la dimension «participation à la planification stratégique», elle risque également de nous fournir peu d'indications sur le statut de la fonction puisque certains organisations ne possèdent pas de système formel de planification stratégique. Nous mesurons la perception de la valeur accordée à la fonction au sein de l'organisation à partir de cinq énoncés élaborés par Labelle, Wils et Guérin (1996) où le répondant doit exprimer son opinion relativement indicateurs suivants: «dans mon organisation, le service de RH/RT est souvent méprisée»; «dans mon organisation, le service de RH/RT est considéré important» ; «la crédibilité du service RH/RT est élevée dans mon organisation» ; «les autres services de mon organisation sont pris plus au sérieux que les RH/RT» ; «le service RH/RT n'est pas écouté lors de la prise de décisions stratégiques dans mon organisation». À ce jour, ces énoncés n'ont pas encore été administrés, donc nous ignorons leurs propriétés métriques.

### **3.5.5.2 Culture de planification**

La culture de planification est mesurée par les quatre énoncés suivants tirés de l'enquête de Bernard (1989) sur les pratiques de mobilité et de carrière dans les entreprises et s'est avérée consistante ( $\alpha=0,89$ ) toutefois sa validité n'a pas encore été établie : «Il existe dans mon entreprise, une attitude favorable envers la planification stratégique», «la planification constitue une activité majeure dans mon entreprise», «mes collègues ont une attitude très positive face à la planification», et «la planification effectuée dans mon entreprise est très utile» .

### 3.5.5.3 Projet d'entreprise en RH (vision organisationnelle en RH)

Larwood, Falbe, Kriger et Miesing, (1995) ont identifié 7 dimensions de la vision organisationnelle (le projet d'entreprise) à l'aide d'une analyse factorielle. Cependant plusieurs des 26 descripteurs saturaient sur le même facteur. Il y a même un facteur qui contient un seul énoncé. Toutefois, l'ensemble de cette structure factorielle expliquait 58% de la variance. Les résultats laissent croire que les descripteurs élaborés par les auteurs reflètent assez bien le contenu d'un projet d'entreprise. Cependant, tel que mentionné par les auteurs, les résultats obtenus sont préliminaires. On doit éliminer, ajouter ou regrouper certains énoncés afin de clarifier cette structure. Pour nous guider dans le choix des énoncés de l'échelle mesurant le projet d'entreprise en RH, nous avons retenu les descripteurs (14) de Larwood et al. (1995) qui répondaient aux caractéristiques énumérées par Mossholder et Harris (1994) et présentée à la section 2.5.3.4. c'est-à-dire que le projet doit être clairement articulé et communiqué; qu'il est partagé par la haute direction; que le projet d'entreprise permet de relever les défis donc qu'il est pertinent et approprié. Le premier facteur identifié par Larwood et al. (1995) «la formulation de la vision organisationnelle» nous intéresse peu puisque l'objectif dans le cadre de ce projet est plutôt de mesurer si le répondant a compris le projet d'entreprise et s'il y adhère. Nous n'avons pas retenu le facteur (septième facteur) contenant un seul descripteur car il décrivait selon les auteurs un projet orienté vers la réalisation du profit. Plusieurs descripteurs des deuxième et troisième facteurs ont été retenus car ils correspondaient aux caractéristiques mentionnées précédemment. Les facteurs 4, 5 et 6 n'ont pas été retenus car les descripteurs du projet étaient d'ordre général, par exemple, à savoir si le projet était risqué, détaillé, formel ou conservateur. À partir de ces descripteurs, le répondant, le répondant devra évaluer dans quelle mesure chacun d'eux correspond à la vision organisationnelle en RH (projet d'entreprise en RH) définie comme une image du futur vers laquelle l'organisation veut se rapprocher.

**Tableau XII** Projet d'entreprise en RH (suite)

La vision RH de mon organisation est difficile à décrire (image floue) (-)
Les hauts dirigeants de mon organisation ont en commun une même vision RH (+)
Selon moi, la vision RH de mon organisation est claire(+)
D'après moi, la vision RH est largement communiquée dans mon organisation (+)
La vision RH est intégrée aux autres visions de l'organisation (+)
La vision en RH/RT de mon organisation m'incite à remettre en question le statut quo (+)
La vision RH de mon organisation aide les employés à canaliser leurs énergies vers l'essentiel (+)
Personnellement, j'estime que la vision RH de mon organisation est pertinente (+)
Je trouve que la vision RH de mon organisation m'incite à travailler fort (+)
La vision RH de mon organisation est largement acceptée par les employé(e)s (+)
La vision en RH de mon organisation est innovatrice (+)
La vision RH de mon organisation n'est pas appropriée pour relever les défis à venir
La vision Rh de mon organisation incite les employés à sa dépasser (+)
Mon organisation pourrait être plus performante si elle adoptait une autre vision RH

### 3.6 Désirabilité sociale

Le principal problème rencontré lors des recherches est celui de la «common method variance» (Campbell et Fiske, 1959), c'est-à-dire des problèmes de variance commune à toutes les mesures en raison de biais tels la désirabilité sociale, la fatigue, l'humeur, etc. du répondant. Ce problème survient lorsqu'on mesure auprès des mêmes répondants avec le même outil (soit le questionnaire) des variables ayant trait, par exemple, à la personnalité, aux attitudes et aux comportements, pour ensuite examiner les relations entre elles. Quand un tel biais est présent, il a pour effet d'accroître (Williams, Cole et Buckley, 1989) ou de diminuer l'amplitude des liens entre les variables (Ganster, Hennessey et Luthans, 1983). Pour remédier à ce problème, Podsakoff et Organ (1986) nous suggèrent de contrôler la désirabilité sociale, d'obtenir les données auprès de différents échantillons ou à des moments

différents dans le temps ou de combiner diverses méthodes (par exemple, le questionnaire et les entrevues) ou de modifier l'ordre des mesures dans le questionnaire et, enfin d'effectuer certaines procédures statistiques telles qu'une analyse en composantes principales ou une analyse factorielle confirmatoire lors de l'analyse de données pour s'assurer que ces dernières sont à peu près exempts de variance commune en raison des biais.

Tel que recommandé par Podsakoff et Organ (1986), nous allons contrôler pour la désirabilité sociale. La désirabilité sociale implique une tendance chez l'individu à se présenter de façon positive, c'est-à-dire généralement en conformité avec les normes sociales lors de l'administration d'un questionnaire ou lors d'entrevues (Crowne et Marlowe, 1964). Les gens sont enclins à minimiser les aspects négatifs de leurs perceptions et à gonfler leurs perceptions positives (Crowne et Marlowe, 1964). Cette tendance a pour effet de diminuer ou réduire la valeur prédictive des instruments de mesure (Crowne et Marlowe, 1964). La désirabilité sociale est donc un biais que les chercheurs veulent éliminer ou à tout le moins contrôler (Pritchard et Karasick, 1973). Ceci est d'autant plus important que la proactivité a une connotation positive dans les organisations. La désirabilité sociale sera mesurée à partir de l'échelle de Ballard qui s'avère être une version raccourcie (voir tableau XIII) de l'échelle de Marlowe-Crowne (1960).

**Tableau XIII** Désirabilité sociale de Ballard (1992)

J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins
Peu importe à qui je parle, je suis toujours écouté(e)
Je me rappelle «avoir fait semblant d'être malade» pour me soustraire à quelque chose
Je suis toujours prêt(e) à reconnaître mes torts
Je suis toujours courtois(e), même envers les personnes désagréables
À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier énormément le succès des autres
Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un

**Tableau XIII** Désirabilité sociale de Ballard (1992) (suite)

Il m'est déjà arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité même si je savais qu'elles avaient raison
À certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un (de l'exploiter)
Plutôt que de pardonner et d'oublier, je cherche parfois à me venger
Je ne me suis jamais senti(e) contrarié(e) quand quelqu'un a exprimé des opinions différentes des miennes
À quelques occasions, je n'ai pas terminé ce que j'ai entrepris parce que je doutais de mes capacités
Je me sens parfois irrité(e) quand des gens me demandent des faveurs

La nouvelle variante (Ballard, 1992) composée uniquement de 13 énoncés versus 33 a été validée et le coefficient de consistance interne se situe à 0,70 (soit seulement 0,05 de moins que l'échelle initiale de Marlowe-Crowne, 1960). Nous avons opté pour cet instrument qui possède des propriétés psychométriques adéquates et ne rallonge pas indûment le questionnaire.

### 3.7 Le plan de collecte des données

La validation d'un instrument de mesure se fait par cumul d'évidences. Nous devons donc effectuer plusieurs enquêtes. L'entreprise de validation est bien sûr perpétuelle mais deux enquêtes devraient nous fournir un nombre important d'évidences permettant de mieux connaître les propriétés psychométriques de la mesure de la proactivité et nous permettront également d'étudier les relations entre la proactivité et plusieurs variables nécessaires pour établir la validité (validité de construit et validité critérielle). Nous ne respectons pas tout à fait les conventions scientifiques puisque les chercheurs effectuent entre 3 à 7 enquêtes pour valider un nouvel instrument de mesure (Nye et Witt, 1993; Kacmar et Ferris, 1991; Gauthier et Bouchard, 1993). Mais compte tenu de certaines restrictions de temps et de ressources financières, nous devons à ce stade-ci nous limiter à deux enquêtes mais nous pourrons sûrement dégager de nos résultats des pistes intéressantes pour les futures recherches de validation de la proactivité.

Les objectifs poursuivis par cette recherche imposent d'emblée le questionnaire comme outil de collecte de données. Des échantillons dont la taille minimale est de 150 répondants sont nécessaires afin de respecter les ratios exigés (de 5 à 15 observations par indicateurs) pour effectuer les types d'analyses statistiques les plus fréquemment utilisés lors d'étude de validation. Seul le questionnaire postal (auto-administré) nous permet d'atteindre cet objectif dans des délais raisonnables. De plus, en effectuant deux enquêtes nous pourrions maximiser les taux de réponse en élaborant des questionnaires assez brefs où nous inclurons chaque fois qu'une partie des variables à l'étude (voir tableau XIV).

Deux enquêtes signifient deux envois postaux. La contrainte des coûts nous oblige à profiter le plus possible d'autres enquêtes. Nous avons la possibilité de mesurer la proactivité et certaines autres variables dans le cadre d'une enquête pancanadienne sur la profession en ressources humaines conduite par Christiane Labelle, Thierry Wils et Gilles Guérin (que nous appellerons enquête 1 dans la recherche) et dans une enquête auprès des professionnels en ressources humaines de la fonction publique fédérale (région de la capitale nationale) conduite par Thierry Wils et Serge Latrémouille (que nous appellerons enquête 2 dans la recherche). Comme ces deux enquêtes se dérouleront quasiment simultanément nous avons ainsi une opportunité d'effectuer deux séries de mesures rapidement et d'une manière économique. Nous pourrions aussi vérifier la stabilité de la nouvelle échelle. L'inconvénient majeur de cette démarche est que les faiblesses de l'enquête 1 ne pourront être corrigées lors de l'enquête 2 d'où l'importance d'élaborer des indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité en concordance avec la littérature.

L'enquête 1 vise à connaître ce que le professionnel en ressources humaines vit dans sa profession par rapport à lui-même (par exemple, ses attentes, ses valeurs), par rapport à son milieu de travail (par exemple, facilités de formation) et par rapport à son association professionnelle (par exemple, réseaux de contacts) s'il est membre

d'une telle association. Le choix des variables que nous pouvons mesurer sera largement influencé par le contexte dans lequel va se dérouler cette enquête. En effet, les variables choisies doivent autant que possible être utilisables par les chercheurs et s'inscrire dans le thème de l'enquête. Nous avons retenu la proactivité, le concept qui fait l'objet de la validation, le lieu de contrôle pour établir la validité convergente alors que le sexe, l'âge, les années dans le poste et les années d'expérience serviront à étayer la validité divergente. La responsabilisation et l'engagement organisationnel fourniront les mesures permettant de vérifier la validité concomitante. Enfin, le projet d'entreprise et le statut de la fonction RH permettront d'examiner les interactions additive et multiplicative entre la proactivité et le contexte organisationnel sur la responsabilisation et l'engagement organisationnel.

**Tableau XIV** Variables mesurées dans les deux enquêtes

<b>Concept faisant l'objet de la validation</b>	<b>Enquête 1</b>	<b>Enquête 2</b>
Proactivité	X	X
<b>Variables permettant d'établir la validité de construit (convergente)</b>		
Lieu de contrôle	X	X
Besoin de réalisation		X
Besoin de dominance		X
<b>Variables permettant d'établir la validité de construit (divergente)</b>		
Sexe	X	X
Âge	X	X
Années d'expérience dans le poste	X	X
Années d'expérience dans l'organisation et dans la profession	X	X
Niveau de scolarité	X	X
<b>Variables permettant d'établir la validité critérielle (concomitante)</b>		
<b>1) Conséquences</b>		
Responsabilisation («empowerment»)	X	X

**Tableau XIV** Variables mesurées dans les deux enquêtes (suite)

Engagement organisationnel	X	
Satisfaction envers la carrière		X
Satisfaction au travail		X
<b>2) Variables organisationnelles (contexte)</b>		
Projet d'entreprise	X	
Statut de la fonction RH	X	
Culture de planification		X

La deuxième étude s'inscrira dans le cadre d'une enquête auprès des professionnels en ressources humaines de la fonction publique fédérale sur les attitudes face au changement. Cette enquête cherche à mieux comprendre la façon dont les professionnels RH font face aux changements intenses qui caractérisent actuellement leur environnement du travail. L'unique contrainte pour la deuxième enquête est la longueur du questionnaire. Nous avons autant que possible retenu les variables étudiées par Bateman et Crant (1993). Nous avons retenu la proactivité, le concept qui fait l'objet de la validation ainsi que le lieu de contrôle, le besoin de réussite et le besoin de dominance pour établir la validité convergente alors que le sexe, l'âge, les années dans le poste et les années d'expérience serviront à étayer la mesure de la validité divergente. La responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière fourniront les éléments de mesure de la validité concomitante. Enfin, nous avons retenu uniquement une variable organisationnelle puisque l'étude de la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel demeure un objectif secondaire de ce projet. La culture de planification servira dans le cadre de cette deuxième enquête à examiner les interactions multiplicative et additive entre la proactivité et le contexte organisationnel sur la responsabilisation, la satisfaction au travail et à l'égard de la carrière



### **3.8 Population visée et mode de collecte de données**

La première enquête s'effectuera auprès des plus grandes entreprises canadiennes (comptant 500 employés et plus). Deux questionnaires seront envoyés à la personne qui dirige la fonction « personnel/ressources humaines » c'est-à-dire le premier responsable des RH (directeur du personnel, directeur des ressources humaines, vice-président des ressources humaines). Le premier questionnaire sera complété par le premier responsable des RH et le deuxième par un de ses professionnels en RH. Cette procédure a été retenue pour accroître le nombre de répondants tout en limitant les frais postaux. En raison de la population visée, une version francophone du questionnaire sera distribuée aux entreprises québécoises et une version anglophone aux entreprises situées dans les autres provinces canadiennes.

La deuxième enquête se réalisera auprès de gestionnaires et de professionnels en ressources humaines de la fonction publique fédérale de la région de la capitale nationale. Faute d'avoir accès à une liste permettant un envoi postal, une technique dite «boule de neige» a été utilisée. Chaque gestionnaire ou professionnel en ressources humaines contacté devra distribuer des questionnaires à d'autres gestionnaires et professionnels en ressources humaines qu'il connaît. Une version francophone et une version anglophone du questionnaire seront distribuées à chaque répondant qui aura le choix de répondre à celle qui lui convient le mieux.

Une présentation de la méthodologie spécifique à chaque enquête sera faite avant la présentation des données de chaque enquête.

### **3.9 Plan d'analyse général**

Avant de mesurer les propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et à plus forte raison de développer une échelle de proactivité plus valide que celle de Bateman et Crant (1993), il nous faut effectuer un certain nombre de tâches telles que traduire l'échelle de Bateman et Crant en français, compléter l'analyse de la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (déjà commencé en 2.4) et

construire la nouvelle échelle de proactivité qui sera testée dans les deux premières enquêtes- c'est ce que nous appelons les tâches préalables dans le tableau XV (étapes A).

Dans le cadre de chaque enquête, avant d'examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de personnalité proactive tant de l'échelle de Bateman et Crant (étape 3 de B) que de la nouvelle échelle (étape 4 de B), nous allons décrire les caractéristiques de l'échantillon et examiner les différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones (étape 1 de B) afin de savoir si nous pouvons regrouper les deux sous échantillons ou si nous devons les analyser séparément. Nous devons construire les échelles des différents corrélats, concepts discriminants et conséquences mesurées (étape 1 de B). La consistance (fidélité) des échelles sera évaluée par le coefficient Alpha de Cronbach et par la bissection (coefficient de Spearman-Brown).

Il faut s'assurer que les versions sont suffisamment équivalentes pour mettre ensemble les données provenant des répondants francophone et anglophone à moins qu'il y ait un biais dans la structure des échantillons ce que nous vérifierons au préalable. Suite à l'analyse de l'équivalence des versions francophone de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) (étape 3a de B) et conformément à notre stratégie de recherche élaborée à la section 3.2.1., nous allons examiner la fidélité de l'échelle de Bateman et Crant (1993) sous les aspects de la consistance (étape 3b de B). La validité de construit sera évaluée par les relations interindicateurs (étape 3c de B). Ensuite, nous examinerons la validité de construit par l'entremise de la validité de convergence (relations entre la proactivité et les corrélats mesurés) et de divergence (absence de relations entre la proactivité et les concepts discriminants mesurés) en effectuant des analyses de corrélations (étape 3d de B). La validité critérielle sera finalement analysée par le biais de la validité concomitante en examinant par des analyses de corrélations les relations concurrentes entre l'échelle de personnalité proactive et certains états émotionnels, attitudes et comportements au travail (étape 3e de B).

Afin d'examiner les propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de proactivité, nous referons un cheminement identique. Nous vérifierons l'équivalence des versions francophone et anglophone (étape 4a de B). Ensuite, nous réaliserons une analyse exploratoire pour vérifier si l'on retrouve le modèle théorique à deux dimensions tel qu'élaboré dans l'étape A. Nous validerons cette structure par une analyse factorielle confirmatoire (étape 4b de B) et nous examinerons la fidélité de cette structure sous les aspects de la consistance (étape 4c de B). Nous établirons la validité de convergence (entre la proactivité et les corrélats mesurés) et la validité de divergence ou de différenciation (absence de relations entre la proactivité et les concepts discriminants mesurés) (étape 4d de B). Les analyses de corrélations seront également utilisées pour établir la validité concomitante (entre la proactivité et les conséquences mesurées) (étape 4e de B).

Finalement, nous comparerons les résultats des analyses pour apprécier les propriétés psychométriques des deux échelles (étape 5 de B). Nous utiliserons les systèmes d'équations structurelles pour comparer le degré d'adéquation relatif de divers modèles hypothétiques sous-jacents aux données et comparer entre eux différentes structures ou modèles (Roussel, 1997). Nous pourrons ainsi comparer les deux échelles de la proactivité.

Pour répondre à notre objectif secondaire d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et de certaines caractéristiques organisationnelles sur les conséquences (attitudes, états émotionnels et comportements au travail), nous effectuerons, d'une part, des analyses de corrélations entre la proactivité et les conséquences mesurées (étape 6a de B). Enfin, les systèmes d'équations structurelles seront utilisés pour examiner l'effet additif et multiplicatif de la proactivité et des variables organisationnelles sur les conséquences mesurées (étape 6b de B).

Tableau XV Variables mesurées dans les deux enquêtes

<b>A) Étapes à réaliser préalablement aux enquêtes</b>	<b>Analyses à effectuer pour chacune des étapes</b>
a) Traduire l'échelle de Bateman et Crant (1993) b) Évaluer la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (1993) c) Construire la nouvelle échelle de proactivité d) Traduire la nouvelle échelle de proactivité	Analyse de contenu
<b>B) Étapes à réaliser dans le cadre de chaque enquête</b>	
1) Décrire les caractéristiques de l'échantillon et examiner les différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones 2) construire les échelles des corrélats, concepts discriminants et conséquences mesurées	Statistiques descriptives univariées Statistiques descriptives bivariées (analyses de la variance, test d'hypothèses) Alpha de Cronbach
3) Examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993)	
a) examiner l'équivalence des versions française et anglaise de l'échelle de personnalité proactive	Analyse structurelle de covariance ou analyse de variance à plusieurs critères (Manova)
b) vérifier la fidélité (consistance)	Méthode moitié-moitié, alpha de Cronbach
c) vérifier la stabilité de la structure unidimensionnelle	Analyse factorielle confirmatoire
d) établir la validité de convergence (proactivité et corrélats mesurés) et la validité de différenciation (proactivité et concepts discriminants mesurés)	Corrélations de Pearson et Tests d'hypothèses
e) examiner la validité concomitante (proactivité et conséquences mesurées)	Corrélations de Pearson, Test de différence
4) Examiner les propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de la proactivité	

**Tableau XV** Variables mesurées dans les deux enquêtes (suite)

a) examiner l'équivalence des versions française et anglaise des mesures de la proactivité	Analyse de variance Systèmes d'équations structurelles
b) vérifier les relations interindicateurs (structure factorielle)	Analyse factorielle confirmatoire, analyse factorielle exploratoire
c) vérifier la fidélité (consistance)	Méthode moitié-moitié, alpha de Cronbach
d) établir la validité de convergence (proactivité et corrélats mesurés) et la validité de différenciation (proactivité et concepts discriminants mesurés)	Corrélations de Pearson
e) examiner la validité concomitante (proactivité et conséquences mesurées)	Corrélations de Pearson
5) Comparer les propriétés psychométriques des deux échelles et conclure	Comparer les résultats, tests de différence-équations structurelles
6) Examiner la contribution conjointe de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles sur les conséquences mesurées	
a) examiner les relations d'une part entre la proactivité et les conséquences mesurées et d'autre part entre les caractéristiques organisationnelles et les conséquences mesurées	Corrélations simples et partielles de Pearson
b) examiner l'effet additif et multiplicatif de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles sur les conséquences mesurées	Régression

### 3.10 Outils statistiques relatifs aux différentes étapes

#### 3.10.1 Description de l'échantillon

Les statistiques descriptives univariées (proportion, moyenne, écart-type, médiane, mode, etc.) sont utilisées pour décrire les caractéristiques (profil du répondant, secteur d'activité, etc.) de l'échantillon. Nous effectuerons des t-test pour vérifier s'il existe des différences de moyennes significatives entre les anglophones et les

francophones pour les caractéristiques telles l'âge, les années d'expérience dans le poste, les années d'expérience au sein de l'organisation ainsi que les années d'expérience dans le domaine des RH/RT. Des tests d'indépendance ( $\chi^2$ ) seront utilisés pour vérifier s'il existe des différences de proportion pour les caractéristiques telles le niveau de scolarité, le secteur d'activité, le sexe et le type de poste entre les anglophones et les francophones.

### 3.10.2 Équivalence des versions francophone et anglophone

Douglas et Graig (1983) qui se sont intéressés aux comparaisons interculturelles soulèvent l'importance de s'assurer que les résultats des études entre différents pays ne sont pas des artéfacts mais reflètent bien des différences culturelles. Pour ce faire, les chercheurs doivent s'assurer de l'équivalence de construit, de l'équivalence échantillonnale et de l'équivalence de mesure.

L'équivalence de construit se subdivise en trois catégories : l'équivalence fonctionnelle (functional), conceptuelle (conceptual) et catégorielle (category). L'équivalence fonctionnelle existe lorsque les objets ou les comportements à l'étude jouent le même rôle ou la même fonction auprès des différents groupes culturels ou linguistiques étudiés. Par exemple, est-ce que nous étudions le rôle des professionnels de ressources humaines dans des économies capitalistes ou des économies ayant d'autres orientations (communistes, par exemple). L'équivalence conceptuelle fait référence à la signification des concepts et des comportements par les répondants des différents groupes étudiés. Par exemple, les acquisitions et les fusions ont-elles la même signification et sont-elles réalisées de la même manière dans les différents groupes? L'équivalence catégorielle existe lorsqu'on peut utiliser les mêmes catégories d'objets parmi les différents groupes culturels.

Par exemple, est-ce que la signification des catégories d'emploi est la même d'une population à l'autre? La vérification de ces éléments se fait lors de l'élaboration du questionnaire et lors du prétest.

L'équivalence échantillonnale fait référence à deux aspects soit le choix du ou des répondants qui devrait être le même parmi les deux groupes à l'étude et les échantillons qui devraient être représentatifs des populations à l'étude. Une attention particulière doit être accordée à ses éléments lors de la procédure échantillonnale. Par exemple, si nos répondants sont des gestionnaires en RH, il faut s'assurer qu'ils ont les mêmes rôles et responsabilités d'un groupe à l'autre. Est-ce qu'un chef de personnel en France est l'équivalent d'un directeur de ressources humaines au Québec.

L'équivalence de mesure se subdivise également en trois catégories; l'équivalence de l'étalonnage («calibration equivalence»), l'équivalence de la traduction («translation equivalence») et l'équivalence métrique («metric equivalence»). L'équivalence d'étalonnage existe si les unités de mesures sont comparables d'une population à l'autre. Par exemple, dans le cadre de recherches internationales comparatives, il faut convertir les unités monétaires ou les transactions financières doivent être ajustées en fonction des taux de change ou de l'inflation des pays étudiés. L'équivalence de traduction consiste à savoir si la traduction de l'instrument de mesure possède la même signification parmi les différents groupes culturels ou linguistiques. Enfin, l'équivalence métrique fait référence à la familiarité des procédures scalaires (par exemple, les répondants sont-ils familiers avec les échelles de Likert) et à la signification commune des choix de réponses (par exemple, est-ce qu'un trois sur une échelle de Likert à cinq points possède la même signification) pour chacun des groupes culturels ou linguistiques étudiés.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons principalement à l'équivalence de mesure qui sert à vérifier si on retrouve le même modèle parmi différentes populations (c'est-à-dire, par exemple, retrouve-t-on la même structure unidimensionnelle de Bateman et Crant (1993) chez les francophones et les anglophones). Nous n'avons pas à nous préoccuper de l'équivalence de l'étalonnage puisque nos enquêtes sont conduites dans le même pays. L'équivalence de traduction

et l'équivalence métrique qui sont les seules à être vérifiées, le seront par comparaison des systèmes d'équations structurelles relatifs à chaque groupe linguistique. Il s'agit ici de démontrer l'invariance des structures factorielles (le même nombre de dimensions ou de facteurs), des contributions factorielles (les mêmes indicateurs se retrouvent sous les mêmes dimensions) et des erreurs de mesure (la même variance pour les erreurs de mesure) (Douglas et Craig, 1993).

De façon plus spécifique, la démarche en trois étapes (voir figure 4) proposée par Bagozzi (1983), Anderson, (1987) et Jöreskog et Sörbom (1989) se déroule comme suit : 1) la première étape consiste à obtenir un modèle qui s'ajuste bien aux données pour chaque groupe à l'étude; 2) la deuxième étape consiste à vérifier l'hypothèse d'équivalence du nombre de dimensions ( $n$ ) c'est-à-dire que le construit à l'étude compte le même nombre ( $k$ ) de dimensions d'un groupe à l'autre ( $H_{n=k}$ ); 3) la troisième étape implique la vérification des hypothèses d'équivalence des contributions factorielles ( $\lambda_x$ ) (c'est-à-dire de savoir si les mêmes indicateurs se retrouvent sous les mêmes dimensions d'un groupe à l'autre ( $H_{\text{anglophone} = \text{francophone}}$ )); 4) la quatrième et dernière étape vérifie les hypothèses d'équivalence des erreurs de mesure ( $H_{\text{groupe 1} = \text{groupe 2}}$  où  $\Sigma$  représente la matrice de variances et de covariances des erreurs) puisque le score (variable observée) est composé du vrai score et d'une erreur (systématique et aléatoire). En effet, le score peut différer entre les groupes linguistiques en raison de la signification des points sur l'échelle (par exemple, est-ce qu'un trois sur échelle de Likert possède la même intensité d'un groupe linguistique à l'autre) (Bensaou, Coyne et Venkatraman, 1999; Ghorpade, Hatrup et Lackritz, 1999; Riordan et Vandenberg, 1994) et en raison des différentes caractéristiques culturelles telles la désirabilité sociale, l'asservissement, etc.. Par exemple, lors d'une enquête comparative entre les Coréens et les Américains, Lee and Green (1991) ont constaté que les Coréens, avaient tendance à éviter les extrêmes d'une échelle de Likert à sept points et répondaient systématiquement autour du point central de l'échelle (Lee et Green, 1991).



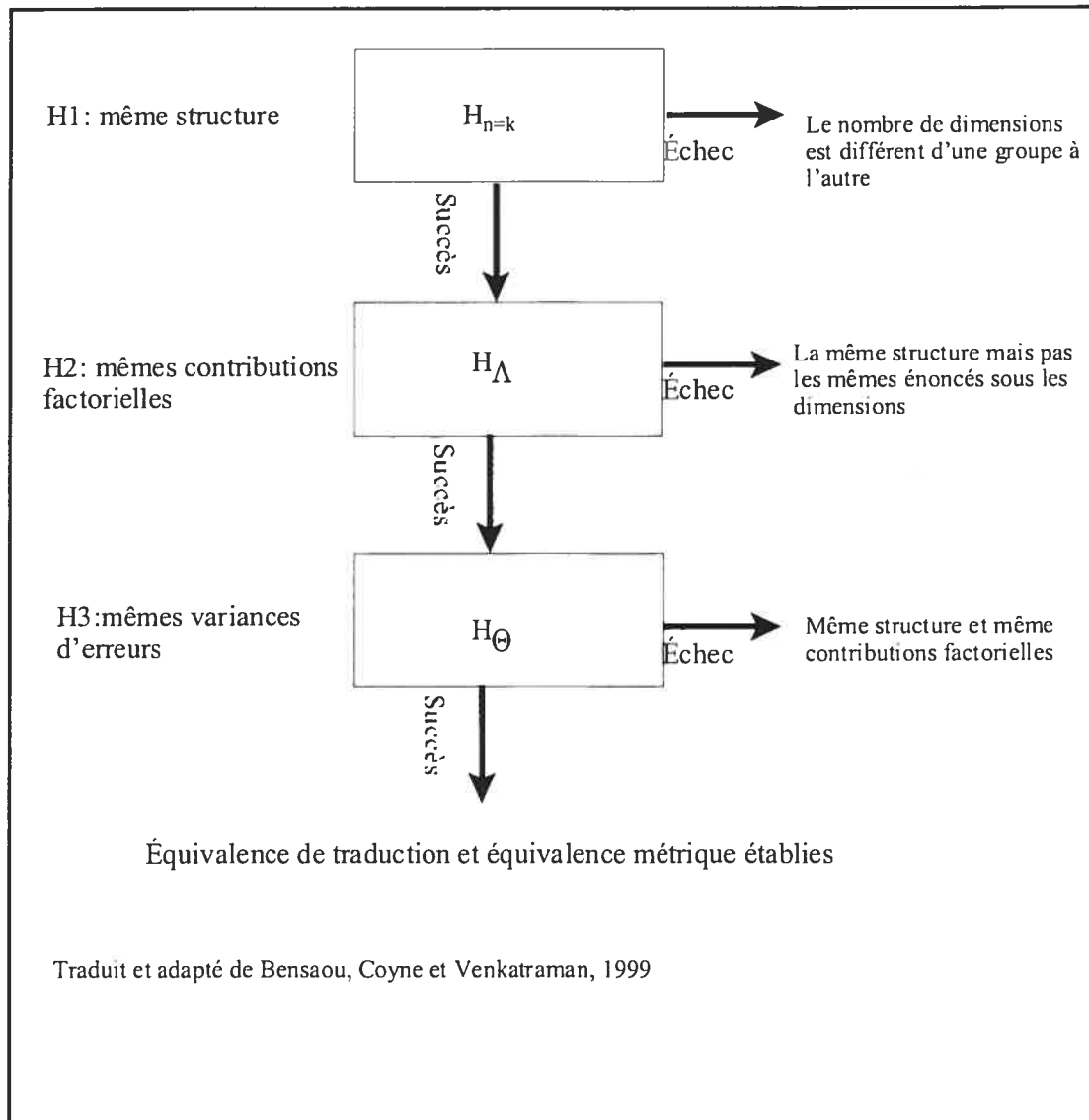
Les différences scalaires ou les biais systématiques peuvent accroître la variance des erreurs de mesure (les erreurs systématiques et aléatoires) ce qui pourraient biaiser les inférences (Church et Lonner, 1998). Toutefois l'invariance des erreurs est rarement présente (Bryne, 2000) car les erreurs sont tributaires des fluctuations d'échantillonnage. Si les dimensions et les contributions factorielles sont invariants d'un groupe à l'autre, l'égalité des variances et des covariances des erreurs est de moindre importance. Selon Bensaou, Coyne et Venkatraman (1999), le rejet de l'invariance des erreurs n'invalide pas nécessairement l'équivalence des instruments et je cite «.. based on invariance in number of factors and item loadings, would suggest that the factor structure of our measurement model is acceptable but the items need to be refined so that they are equally interpretable...». Selon Jöreskog (1971;1982) si la première hypothèse est acceptée (c'est-à-dire l'invariance du nombre de dimensions) ceci doit être interprété comme une évidence de l'invariance parmi les groupes et à l'exception des structures de moyennes, les groupes peuvent être traités ensemble. L'objectif de notre recherche n'est pas de découvrir des différences significatives en terme de proactivité parmi différents groupes mais bien de démontrer la validité d'un instrument mesurant la proactivité. Il est important de s'assurer que la structure factorielle est invariante d'un groupe à l'autre car ceci signifie que le concept possède la même signification d'un groupe à l'autre. Les recherches interculturelles se préoccupe de cette invariance pour être en mesure de postuler que les différences de moyennes à un trait de personnalité ou à un comportement organisationnel est une différence significative et non un artéfact en raison de la traduction, etc. Nous nous intéressons à l'invariance pour s'assurer que nous mesurons le même concept parmi les groupes à l'étude et cumuler les évidences de validité.

La façon de procéder avec le logiciel Amos consiste tel que mentionné à trouver un modèle qui s'ajuste bien aux données et qui a du sens théoriquement. Il est à noter que la confirmation d'un modèle ne signifie pas qu'il est invariant d'un groupe à l'autre. Il faut soumettre ce modèle simultanément à la vérification empirique pour le

nombre de groupes à l'étude. Les résultats servent de base de comparaison pour la vérification des hypothèses d'invariance. La valeur du chi carré et le nombre de degrés de liberté sont additifs. La somme du chi carré reflète l'ajustement du modèle pour le nombre de groupes à l'étude sans aucune contrainte d'égalité. Ensuite, lors de la vérification de la première hypothèse, le chercheur impose une contrainte c'est-à-dire qu'il fixe le nombre de facteurs d'un groupe à l'autre à être égal. La valeur du chi carré et le nombre de degrés de liberté obtenus sont soustraits de la valeur chi carré et du nombre de degrés de liberté du modèle de base. Il faut ensuite vérifier si cette différence est significative ou pas. Si cette différence est non significative alors la première hypothèse est acceptée c'est-à-dire que le nombre de facteurs est équivalent d'un groupe à l'autre. Nous procédons de la même façon pour la vérification de la deuxième hypothèse qui consiste à vérifier l'invariance des pondérations factorielles. Le chercheur impose une contrainte d'égalité de pondérations factorielles d'un groupe à l'autre. Les résultats sont soustraits aux résultats du modèle de référence et si cette différence est non significative alors la deuxième hypothèse est acceptée. La dernière hypothèse qui est de moindre importance est ensuite vérifiée en imposant une contrainte d'égalité des termes d'erreur entre les groupes.

Toutefois, il est à noter que plusieurs auteurs (Byrne, Shavelson et Muthen, 1989; Riordan et Vandenberg, 1994) proposent d'effectuer une analyse de la variance pour vérifier les différences significatives des moyennes entre  $k$  groupes (où  $k$ =nombre de groupes) pour une variable dépendante (Anova) ou pour plusieurs variables dépendantes (Manova- voir annexe B pour plus de détails) avant d'entreprendre l'analyse des systèmes d'équations structurelles. Nous effectuerons donc cette démarche, en premier lieu. Si les résultats sont significatifs, nous vérifierons l'équivalence par les systèmes d'équations structurelles.

**Figure 4** Démarche pour la vérification de l'équivalence de traduction et l'équivalence métrique



### 3.10. 3. Analyse confirmatoire (relations interindicateurs)

Pour vérifier la stabilité de la structure de l'échelle de Bateman et Crant (1993), nous effectuerons une analyse factorielle confirmatoire. Une démarche confirmatoire a été privilégiée au détriment d'une démarche exploratoire, dans la mesure où notre objectif consiste justement à infirmer la structure proposée par Bateman et Crant (1993). Les analyses exploratoires ( pour plus de détails voir annexe B) et

confirmatoires peuvent être vues comme une progression (Anderson et Gerbing, 1988). Les analyses exploratoires (par exemple, l'analyse en composantes principales) cherchent à expliquer un ensemble d'énoncés par un nombre plus réduit de concepts indépendants ou de dimensions, l'analyse confirmatoire a pour objet de valider la structure attendue. Par conséquent lors de l'analyse confirmatoire ( pour plus de détail sur cette technique voir l'annexe B), les relations entre les indicateurs (la structure) sont définies a priori contrairement aux analyses exploratoires où les liens sont définis a posteriori (Roussel, 1997).

Bateman et Crant (1993) ayant réalisé la phase exploratoire, il semble donc judicieux de soumettre cette structure à l'analyse confirmatoire pour vérifier la pertinence de la structure unidimensionnelle de l'échelle de Bateman et Crant (1993).

---

## CHAPITRE 4 LES ANALYSES PRÉALABLES

---



Ce chapitre présente les analyses préalables tel que mentionné dans le plan d'analyse général (section 3.9) soit a) la traduction de l'échelle de Bateman et Crant (1993), b) l'analyse de la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (1993), c) la construction de la nouvelle échelle de la proactivité et, finalement, d) la traduction de la nouvelle échelle de proactivité.

### 4.1 Traduction de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Nous présentons ici la traduction française de l'échelle de Bateman et Crant (1993) ce qui facilitera dans la prochaine section l'analyse de la validité de contenu de cet instrument. Nous avons traduit en français l'échelle de Bateman et Crant (1993) avec l'aide d'un traducteur professionnel. Par la suite, trois experts<sup>3</sup> ont évalué l'exactitude de la traduction. À la lumière des commentaires et des recommandations, la traduction initiale a subi certaines modifications mineures afin de conserver la clarté et de respecter la signification de chacun des énoncés dans un contexte organisationnel. Par exemple, pour l'énoncé 3 «j'ai tendance à laisser les autres initier les nouveaux projets», le verbe initier a été remplacé par démarrer. Ensuite, quatre professionnels bilingues et oeuvrant activement dans le domaine de la gestion des ressources humaines ont évalué la traduction de l'échelle de la personnalité proactive. Aucune modification n'a été demandée pour la traduction française de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). Les énoncés de l'échelle de personnalité proactive et la version française correspondante

---

<sup>3</sup> Un professeur en gestion des ressources humaines (qui a rédigé sa thèse de doctorat en anglais)

Un professionnel en ressources humaines (bilingue) et étudiant à la maîtrise en RI

Un professionnel en ressources humaines dont la première formation est en traduction

sont présentés ci-dessous (voir tableau XVI). Il faut noter que la méthode de retraduction du français vers l'anglais (technique de traduction inversée ou «back translation») n'a pas été retenue pour évaluer la traduction française de l'échelle de la personnalité proactive (« proactive personality scale ») en raison de la difficulté à obtenir des retraductions identiques. Par ailleurs, certains auteurs expriment clairement des réserves face à cette technique (Hulin et Mayer, 1986; Haccoun, 1987; LeCompte et Oner, 1976).

**Tableau XVI** Les énoncés anglais de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et leur traduction en français

1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life (+) Je suis constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer ma vie (+)
2. I feel driven to make a difference in my community and maybe the world (+) J'ai le goût d'apporter une contribution dans ma communauté et peut-être dans le monde (+)
3. I tend to let others take the initiative to start the new projects (-) J'ai tendance à laisser les autres démarrer les nouveaux projets (-)
4. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change (+) Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent de changement influent (+)
5. I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas (+) J'aime bien affronter et surmonter les obstacles à mes idées (+)
6. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality (+) Rien n'est plus stimulant que d'assister à la concrétisation de mes idées (+)
7. If I see something I don't like, I fix it (+) Si une situation ne me plaît pas, je la règle (+)
8. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen (+) Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je le réaliserai (+)
9. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition (+) J'aime bien défendre mes idées, et ce, même si je dois faire face à de l'opposition (+)
10. I excel at identifying opportunities (+) J'excelle à identifier des opportunités (+)

**Tableau XVI** Les énoncés anglais de l'échelle de Bateman et Crant (1993)  
et leur traduction en français (suite)

11. I am always looking for better ways to do things (+) Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses (+)
12. If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen (+) Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser (+)
13. I love to challenge status quo (+) J'aime défier le statu quo (+)
14. When I have a problem, I tackle it head-on (+) Lorsque j'ai un problème, je l'attaque de front (+)
15. I am great at turning problems into opportunities (+) J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+)
16. I can spot a good opportunity long before others can (+) Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)
17. If I see someone in trouble, I help out in anyway I can (+) Quand quelqu'un est en difficulté, je mets tout en œuvre pour lui venir en aide (+)

#### 4.2 Analyse de la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

L'analyse de la validité de contenu de l'échelle de Bateman et Crant (1993) quoiqu'en partie réalisée à la section 2.3.4.1 vise à éliminer, selon notre connaissance de la littérature, les indicateurs inadéquats et à conserver les énoncés pertinents pour mesurer la proactivité (recherche de la validité apparente ou de face). Il est à noter qu'une telle démarche demeure subjective toutefois nous justifierons, à partir de la littérature, nos choix.

Les énoncés 1 et 11 «Je suis constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer ma vie» et «Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses» correspondent à notre avis à des descripteurs de la deuxième dimension de la proactivité présentée à la section 2.3.2. En effet, selon Gosselin et Paines (1983) l'individu proactif propose de nouvelles initiatives. Dans la même veine Hyatt et Ruddy (1997) ont associé la recherche constante de façons d'améliorer le travail à un comportement proactif. Par souci de parcimonie, nous ne retenons qu'un seul

indicateur soit Bat 11 qui est plus générique dans le sens où ce n'est pas propre à la vie de l'individu qu'on recherche à améliorer mais les façons de faire.

Le deuxième énoncé «J'ai le goût d'apporter une contribution dans ma communauté et peut-être dans le monde» est vraisemblablement une motivation ou un désir ressenti par les individus proactifs. Toutefois, dans le cadre de cette étude et même de celle de Bateman et Crant, la proactivité est examinée sous l'angle d'une prédisposition (trait de personnalité) définie comme une tendance à émettre un certain modèle de comportements. Par conséquent, l'échelle devrait inclure des indicateurs mesurant des comportements et non des motivations, des valeurs ou des attitudes. Cet énoncé semble inadéquat dans le cadre de cette étude puisqu'il relève davantage de la nature des intérêts, attitudes et valeurs.

L'énoncé 3 «J'ai tendance à laisser les autres démarrer les nouveaux projets» est un comportement contraire à celui d'un individu proactif qui considère que c'est sa responsabilité d'initier l'action (Covey, 1989). Selon Lumpkin et Dess (1996), le proactif initie le changement. Cet énoncé ne décrit pas bien même l'inverse d'un comportement typique d'un individu proactif. Il est trop restrictif à de nouveaux projets qui peuvent être des demandes émanant du milieu auxquelles sont assignés des individus. Or, le proactif est plutôt un individu qui cherche à mettre en œuvre des actions pour gérer le changement.

Le quatrième énoncé «Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent de changement influent» rejoint à peu près toutes les différentes descriptions ou définitions recensées et s'associe bien à la deuxième dimension de la proactivité. L'individu proactif initie et participe au changement (Lumpkin et Dess, 1996). Il sait améliorer une situation en gérant le changement de façon à augmenter les avantages et à en réduire les coûts (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990). Le proactif transforme les défis en atouts (Martin, 1990).



Les énoncés 5 «J'aime bien affronter et surmonter les obstacles aux idées que j'avance», 6 «Rien n'est plus stimulant que d'assister à la concrétisation de mes idées», 8 «Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je le réaliserai», 9 «J'aime défendre mes idées et ce, même si je dois faire face à de l'opposition», et 12 «Si je crois en une idée aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser» s'approchent de la dominance et de la détermination. Ces deux caractéristiques font référence à la capacité d'obtenir ce que l'on désire et sont sûrement associées à la proactivité. En effet, l'individu proactif est sûrement un être déterminé et dominant puisqu'il initie des actions pour influencer le cours des événements afin d'atteindre ses objectifs. Toutefois, il faut distinguer les corrélats et le construit de la proactivité.

Les énoncés 7 et 14 «Si une situation ne me plaît pas, je la règle» et «Lorsque j'ai un problème, je l'attaque de front» permettent de capter la tendance à résoudre les problèmes. Ce qui distingue le proactif est plutôt le fait qu'il ne temporise pas et qu'il n'attend pas que les problèmes s'aggravent pour les régler (Werther, Davis et Lee-Gosselin, 1990). Il met en oeuvre des mesures préventives pour minimiser les effets négatifs des problèmes rencontrés (Nininger, 1982). Cet énoncé ne permet pas de capter cette distinction. De plus, le proactif excelle à transformer les menaces en opportunités (Nininger, 1982). Ce comportement est bien décrit plutôt par l'énoncé 15 «J'excelle à transformer les problèmes en opportunités». Cet indicateur reflète bien une propension à mettre en oeuvre des actions pour gérer le changement (deuxième dimension de la proactivité).

Les énoncés 10 «J'excelle à identifier des opportunités» et 16 «Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres» font référence à cette capacité d'anticiper les opportunités (Stewart et Winter, 1974) et se regroupe sous la première dimension de la proactivité soit la propension à anticiper l'avenir.

L'énoncé 13 «J'aime défier le statu quo» pose un problème au niveau de la nature puisqu'il mesure davantage un intérêt qu'une tendance à émettre un comportement.

L'énoncé 17 «Quand quelqu'un est en difficulté, je mets tout en oeuvre pour lui venir en aide» semble inadéquat pour mesurer la proactivité. Cet énoncé ne permet pas de distinguer un individu proactif puisqu'un individu passif, réactif ou imaginaire peuvent également venir en aide à quelqu'un qui est en difficulté. De plus, cet énoncé posait problème lors des analyses factorielles exploratoires réalisées par Bateman et Crant (1993). Les coefficients de saturation étaient respectivement de 0,41, 0,33 et 0,34. Ces résultats ne rencontrent (à l'exception du premier résultat) pas le seuil acceptable fixé par les auteurs à 0,40. Cet énoncé est, à notre avis, inadéquat pour mesurer la proactivité.

Cette démarche de recherche de validité de contenu nous a permis d'éliminer 12 énoncés soit les énoncés 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 et 17 et de conserver pour notre nouvelle échelle de proactivité cinq énoncés (4, 10, 11, 15 et 16) qui se répartissent entre la première (10 et 16) et la deuxième dimension (4, 11 et 15) de la proactivité et qui concordent avec les différentes descriptions et définitions recensées au chapitre 2. Cette analyse nous a ainsi permis d'améliorer la validité apparente de la mesure de la proactivité.

#### **4.3 Construction de la nouvelle échelle de la proactivité**

Pour construire une échelle de la proactivité plus valide en contenu que celle de Bateman et Crant, nous avons conservé les énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) qui ont été reconnus comme des descripteurs de la proactivité (section 4.3) et nous avons élaboré de nouveaux indicateurs ayant une forte validité apparente.

La construction de cette nouvelle échelle repose sur les deux dimensions de la proactivité que nous avons dégagées au chapitre 2 soit la propension à anticiper le changement c'est-à-dire à entrevoir les possibilités, les opportunités, les défis et la

propension à mettre en oeuvre des actions dans le but d'évoluer dans un environnement plus favorable donc d'être en avance, d'initier des actions avant d'y être contraint. Nous présentons donc pour chacune des dimensions les énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) qui ont été jugés pertinents et ensuite, nous présentons et justifions les indicateurs que nous avons élaborés. Ceci devrait améliorer la validité de contenu de l'échelle.

#### **4.3.1 Choix des indicateurs pour capter la propension à anticiper**

À partir de l'analyse de la validité apparente de l'échelle de Bateman et Crant (1993), nous avons conservé cinq énoncés qui reflétaient le construit de proactivité. Parmi ces cinq, deux d'entre eux permettent de capter la propension à anticiper, à entrevoir les possibilités soit «j'excelle à identifier les opportunités» et je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres».

Deux indicateurs étant insuffisants pour mesurer cette dimension, nous avons élaboré de nouveaux indicateurs à partir des différentes descriptions ou définitions de la proactivité recensées au chapitre 2. Nous avons ainsi élaboré quatre indicateurs. L'énoncé «Face au changement, j'anticipe les défis qui m'attendent» concorde avec les descriptions de Baird et Meshoulam (1988) et de Nohria et Berkley (1996) qui associent la proactivité à l'anticipation des événements. Nous avons également élaboré des indicateurs contraires à cette dimension de la proactivité. Les énoncés «Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer» et «Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement» sont le reflet d'un individu qui est incapable d'anticiper ou d'entrevoir les défis, les menaces ou les opportunités engendrés par le changement. Enfin, le dernier énoncé mesurant la propension à anticiper les événements repose sur l'analyse de contenu effectuée par Latrémouille (1997) où tous les répondants (n=55) ont identifié la réaction comme l'antonyme de la proactivité. Cet énoncé « J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements» que nous n'identifions pas nécessairement comme l'antonyme de la proactivité démontre toutefois la difficulté d'un individu à

anticiper les événements. Nous avons décidé d'élaborer des énoncés contraires à la proactivité pour tenter de minimiser le biais de désirabilité sociale puisque la proactivité est une caractéristique fortement valorisée au sein des organisations (Spector, 1992).

**Tableau XVII** La nouvelle échelle : première dimension

<b>Première dimension : Propension à anticiper</b>	
1.	J'excelle à identifier des opportunités (+) (Bateman et Crant)
2.	Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+) ( Bateman et Crant)
3.	Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent au sein de mon équipe (+) (nouveau)
4.	Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-) (nouveau)
5.	Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer (-) (nouveau)
6.	J'ai l'impression d'être constamment en réaction face aux événements (-) (nouveau)

#### **4.3.2 Choix des indicateurs pour capter la propension à mettre en oeuvre des actions**

Pour mesurer la prédisposition à mettre en oeuvre des actions, nous avons conservé trois des cinq indicateurs de l'échelle de Bateman et Crant (1993) soit «partout où je suis allé(e), j'ai été un agent(e) de changement influent(e)», «je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses» et «j'excelle à transformer les problèmes en opportunité».

Nous avons également élaboré quelques énoncés pour améliorer la validité de contenu de la deuxième dimension qui démontrent que l'individu proactif ne temporise pas, qu'il agit rapidement et qu'il prend les devants (Kanter, 1988; Covey, 1989), soit : «je sais tirer profit des événements en prenant les devants», «je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (énoncé contraire)»

et «j'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements». Ces aspects n'étaient pas pris en compte par l'échelle de Bateman et Crant (1993). De plus, ces énoncés reflètent la tendance des individus proactifs à envisager les situations comme des occasions à saisir au lieu de simplement réagir aux événements (Martin, 1987). En effet, le proactif préfère anticiper et décider des changements à mettre en oeuvre que d'attendre et subir les événements (Larson et al., 1986; Fondas, 1994). Il a également tendance à envisager toute situation comme une possibilité nouvelle quels que puissent en être les effets menaçants ou négatifs (Martin, 1987).

**Tableau XVIII** La nouvelle échelle : deuxième dimension

<b>Deuxième dimension : Propension à mettre en œuvre des actions de changement</b>
7) Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses (+) (Bateman et Crant)
8) Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+) (nouveau)
9) J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+) (échelle de Bateman et Crant)
10) J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+) (nouveau)
11) Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-) (nouveau)
12) Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent (e) de changement influent(e) (+) (Bateman et Crant)

Pour conclure, nous avons demandé à un juge-expert soit un professeur et chercheur dans le domaine des ressources humaines s'il jugeait pertinent les indicateurs de la nouvelle échelle pour mesurer la proactivité. Selon ce dernier, les énoncés représentaient des descriptions de la proactivité et semblaient couvrir relativement bien le concept de proactivité.

#### **4.4 Traduction de la nouvelle échelle**

Un traducteur professionnel a traduit en anglais les indicateurs que nous avons élaborés. Ensuite, quatre professionnels bilingues et oeuvrant activement dans le

domaine de la gestion des ressources humaines ont évalué la traduction de la nouvelle échelle de proactivité. Deux modifications ont été demandées. Les mots «on my team» ont été retranchés de l'énoncé «When faced with change, I try to anticipate the challenges that await me on my team». Vous trouverez ci-dessous les énoncés de la nouvelle échelle et la version anglophone correspondante (voir tableau XIX).

**Tableau XIX** Les énoncés français et anglais de la nouvelle échelle

<b>Première dimension : Propension à anticiper</b>	
1)	J'excelle à identifier des opportunités (+) I excel at identifying opportunities (+)
2)	Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+) I can spot a good opportunity long before others can (+)
3)	Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+) When faced with change, I try to anticipate the challenges that await me (+)
4)	Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-) When faced with change, I expect my team to explain to me why we should do things differently (+)
5)	Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer (-) When faced with change, I expect my team to explain to me what is going to happen (-)
6)	J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-) I feel that I am constantly reacting to events (-)
<b>Deuxième dimension : Propension à mettre en œuvre des actions de changement</b>	
7)	Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses (+) I am always looking for better ways to do things (+)
8)	Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+) I know how to take advantage of events by getting out in front (+)
9)	J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+) I am great in turning problems into opportunities (+)
10)	J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+) I initiate action so as not be left at the mercy of events
11)	Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-) I prefer to wait and preserve the status quo before taking action (-)
12)	Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent (e) de changement influent(e) (+) Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change (+)

---

## CHAPITRE 5 PREMIÈRE ENQUÊTE

---



Ce chapitre présente les résultats de la première enquête. En introduction, il rappelle le contexte, les objectifs ainsi que le plan d'analyse spécifique à cette enquête. Viennent ensuite la présentation du questionnaire puis la description de la population étudiée et de la collecte de données. Enfin, il présente les résultats à cette enquête en fonction du plan d'analyse spécifique à cette enquête.

### 5.1 Contexte

Nous avons eu l'opportunité d'inclure les mesures de la proactivité et de certaines variables (soit des corrélats, des variables discriminantes et des conséquences) dans une enquête canadienne sur la profession en ressources humaines conduite par Labelle, Wils et Guérin (1997). Cette enquête cherchait à connaître ce que vivent les professionnels et les dirigeants en gestion des ressources humaines relativement aux rôles que ces personnes jouent dans les organisations. Cette enquête fournissait plus spécifiquement l'occasion aux professionnels et aux dirigeants de faire connaître leurs réalités professionnelles (par exemple, leurs attentes, leurs valeurs, l'appartenance à une association professionnelle, etc.) et organisationnelle (par exemple, les facilités de formation dans leur service).

### 5.2 Méthodologie spécifique

#### 5.2.1 Objectifs et plan d'analyse

L'objectif principal de cette recherche est, nous l'avons dit, d'élaborer un instrument de mesure (échelle) de la proactivité plus valide que l'échelle de Bateman et Crant (1993). L'étude de validation se faisant par cumul d'évidences, la première enquête s'inscrit dans la stratégie de recherche (section 3.2) et le plan d'analyse général (section 3.9). Plus spécifiquement, nous allons décrire les caractéristiques de

l'échantillon et examiner les différences entre les anglophones et les francophones (étape 1), construire les échelles des corrélats, concepts discriminants et conséquences mesurées (étape 2) puis examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) (étape 3). Nous ferons ceci en vérifiant b) en vérifiant la fidélité par l'entremise de la constance et en vérifiant la validité de construit par c) l'analyse des relations interindicateurs, plus précisément en examinant la stabilité de la structure factorielle proposée par Bateman et Crant (1993) et par d) l'entremise de l'analyse de la validité de convergence entre la personnalité proactive et le lieu de contrôle et par l'analyse de la validité de différenciation entre la personnalité proactive et le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, les années d'expérience dans le poste et les années d'expérience; e) en examinant la validité critérielle par le biais de la validité concurrente entre la personnalité proactive et la responsabilisation et l'engagement organisationnel (étapes 2b à 2e de la section 3.9). Nous poursuivrons en évaluant les propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de proactivité (étape 4) soit b) en vérifiant la validité de construit par les relations interindicateurs; c) en vérifiant la fidélité par l'entremise de la consistance interne; d) en vérifiant la validité de construit par l'entremise de la validité de convergence entre la proactivité et le lieu de contrôle et de la validité de différenciation entre la proactivité et le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, les années d'expérience dans le poste et les années d'expérience; e) en examinant la validité critérielle par le biais de la validité concurrente entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement organisationnel (étapes 3b à 3e de la section 3.9). Finalement (5), nous comparerons les propriétés psychométriques des deux échelles. Il est à noter que pour chaque échelle de proactivité nous vérifierons l'équivalence entre les versions française et anglaise de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de la nouvelle échelle de la proactivité avant de procéder à l'examen des propriétés psychométriques (étapes 3 et 4).

L'objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel aux attitudes, états émotionnels et



comportements au travail. Dans le cadre de cette première enquête, nous examinons l'effet conjoint de la proactivité et du projet d'entreprise, de la proactivité et du statut de la fonction RH sur la responsabilisation et l'engagement organisationnel (étape 6).

**Tableau XX** Étapes à réaliser lors de la première enquête

1)	Décrire les caractéristiques de l'échantillon et examiner les différences entre les anglophones et les francophones
2)	Construire les échelles
3)	Examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993)
a)	vérifier l'équivalence de la version francophone et anglophone de l'échelle de Bateman et Crant (1993)
b)	vérifier la fidélité (consistance interne) de l'échelle de Bateman et Crant (1993)
c)	vérifier la structure de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et vérifier la validité du modèle unidimensionnel
d)	vérifier la validité de construit: validité de convergence (personnalité proactive et lieu de contrôle) et la validité de différenciation (personnalité proactive et le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, les années d'expériences dans le poste, dans l'organisation et dans la profession)
e)	examiner la validité critérielle: validité concomitante (personnalité proactive et responsabilisation, personnalité proactive et engagement organisationnel)
4)	Examiner les propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de la proactivité
a)	vérifier l'équivalence de la version francophone et anglophone de la nouvelle échelle de la proactivité
b)	vérifier la structure latente de l'échelle nouvelle et vérifier la validité du modèle bidimensionnel
c)	vérifier la fidélité (consistance interne) de la nouvelle échelle de la proactivité
d)	établir la validité de convergence (proactivité et lieu de contrôle) et la validité de différenciation (proactivité et le sexe, l'âge, le niveau de scolarité, les années d'expérience dans le poste, dans l'organisation et dans la profession)
e)	examiner la validité concomitante (proactivité et responsabilisation, proactivité et engagement organisationnel)

**Tableau XX** Étapes à réaliser lors de la première enquête (suite)

5) Comparer les propriétés psychométriques des deux échelles et conclure
6) Examiner la contribution conjointe de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles (statut de la fonction et projet d'entreprise) sur les conséquences (la responsabilisation et l'engagement organisationnel)
a) examiner les relations d'une part entre la proactivité et la responsabilisation ainsi que l'engagement organisationnel et d'autre part entre le projet d'entreprise ainsi que le statut de la fonction et la responsabilisation ainsi que l'engagement organisationnel
b) examiner l'effet additif et multiplicatif du projet d'entreprise ainsi que du statut de la fonction sur les relations entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement organisationnel

## 5.2.2 Le questionnaire

### 5.2.2.1 Le questionnaire et sa contribution à l'objectif principal de la recherche

Le questionnaire utilisé pour l'enquête sur la profession en ressources humaines conduite par Labelle, Wils et Guérin (1997) comprend quatorze parties. Nous avons pu introduire les mesures de la proactivité, du lieu de contrôle, de l'engagement organisationnel, de la responsabilisation et les caractéristiques sociodémographiques. Certaines de ces variables sont spécifiques à notre recherche et d'autres utilisables par les deux recherches. Examinons brièvement la composition de ce questionnaire et comment les variables pour notre recherche s'inscrivent dans l'enquête de Labelle, Wils et Guérin (1997).

Tel que mentionné précédemment, cette enquête donnait l'occasion aux professionnels de faire connaître leur réalité professionnelle. Une première partie porte donc sur leurs attentes professionnelles, à savoir dans quelle mesure un certain nombre d'attentes professionnelles (48) ont pu être réalisées et dans quelle mesure ces attentes sont plus facilement ou plus difficilement réalisables aujourd'hui qu'il y a trois ans. Il semblait logique d'introduire par la suite les mesures de l'engagement organisationnel. Les deux formes (affective et raisonnée) de l'engagement organisationnel (utilisables pour notre recherche et celle de Labelle, Wils et Guérin)

et l'engagement envers la profession (spécifique à l'enquête de Labelle, Wils et Guérin) apparaissent à la partie II du questionnaire (30 énoncés en tout). Il est à noter que les variables spécifiques à notre enquête ont été mesurées à partir des indicateurs présentés dans la section 3.5. Les troisième et quatrième sections sont des mesures spécifiques à l'enquête de Labelle, Wils et Guérin. L'une cherche à estimer la fréquence d'utilisation de huit pratiques de gestion en ressources humaines et l'autre aspire à connaître les réactions et les sentiments (16 énoncés) des professionnels au cours des douze derniers mois suite à l'évolution de leur vie professionnelle.

La mesure de la variable « lieu de contrôle » se retrouve à la partie V intitulée « Vos valeurs et croyances » suivie, à la partie VI intitulée « Votre travail et son impact », par la mesure de trois des quatre dimensions (compétence, impact et signification) de la responsabilisation alors que les énoncés mesurant la quatrième dimension (autonomie) se trouve dans la partie IX « Votre autonomie ». Les mesures de la proactivité (échelle de Bateman et Crant et la nouvelle échelle de la proactivité) figurent à la partie VIII du questionnaire intitulée « Votre façon de voir le changement ». Pour chacune des sections, les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à sept points leur degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés des échelles.

Les sections XI « Vos énergies mises au travail » et XII « Votre perception à l'égard de votre association professionnelle en ressources humaines » sont spécifiques à l'enquête de Labelle, Wils et Guérin. La section XI cherche à connaître dans quelle mesure, au cours des 12 prochains mois, le professionnel sera prêt à fournir un effort exceptionnel dans différents aspects de son travail. À la section XII, le répondant qui n'est membre d'aucune association professionnelle en ressources humaines ou en relations de travail, est invité à passer à la partie XIII à la page suivante. Le répondant, membre d'une association professionnelle est pour sa part invité à identifier parmi les associations professionnelles dont il est membre, celle à laquelle il s'identifie le plus. Ensuite, il devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord à

l'égard de 26 affirmations au sujet de l'association professionnelle à laquelle il s'identifie le plus.

Viennent ensuite les questions touchant le profil du répondant comme l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les années d'expérience dans le poste dans l'organisation et dans la profession et les caractéristiques organisationnelles telles que le nombre d'effectifs totaux, le nombre d'effectifs au service de ressources humaines. Le questionnaire se termine avec une page pour les commentaires, les remerciements et les instructions pour le retour du questionnaire.

#### **5.2.2.2 Le questionnaire et sa contribution à l'objectif secondaire de cette recherche**

Pour examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel, nous avons inclus dans le questionnaire l'échelle de vision présentée en 3.5.5.4. Nous avons ajouté après le mot «vision» l'expression «RH/RT de l'organisation» et après «statut de la fonction», le sigle RH/RT pour adapter l'échelle aux caractéristiques de notre population. Le répondant devait dans un premier temps répondre à une question filtre (partie VIII du questionnaire intitulé «La vision en RH/RT de votre organisation») indiquant s'il pensait connaître la vision en RH/RT de son organisation (définie comme une image du futur vers laquelle votre organisation veut se rapprocher en gestion des RH/RT). Dans l'affirmative, il devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord avec les descripteurs de la vision présentés au chapitre 3 (à la section 3.5.5.4). Dans le cas contraire, il passait à la section suivante.

Le statut de la fonction RH/RT (partie X dans le questionnaire intitulé «Vous et le service de RH de votre organisation) a été mesuré uniquement à partir de la perception du répondant quant à la valeur de la fonction dans son organisation c'est-à-dire avec l'échelle développée par Labelle, Wils et Guérin (1997). Ces deux mesures sont utilisables pour les deux enquêtes, toutefois dans la partie X «Vous et le

service RH de votre organisation», en plus de l'échelle mesurant le statut de la fonction, Labelle, Wils et Guérin (1997) ont ajouté des énoncés touchant l'éthique du professionnel en regard des impératifs organisationnels (ces énoncés sont spécifiques à l'enquête de Labelle, Wils et Guérin).

### **5.2.2.3 Le questionnaire et sa traduction**

En raison de la population visée (les entreprises canadiennes), les responsables de l'enquête ont élaboré, à l'aide de deux traducteurs professionnels, une version française et une version anglaise du questionnaire. Donc, un traducteur a traduit les échelles anglaises en français. Il a ainsi traduit l'échelle de Bateman et Crant (incluant les énoncés retenus qui composent la nouvelle échelle) tel que mentionné au chapitre 4 ainsi que l'échelle de Spreitzer mesurant la responsabilisation, celles de Meyer et Allen sur les engagements affectif et raisonné et celle de Larwood et al. sur la vision. Un autre traducteur a traduit les nouveaux énoncés en langue française de la nouvelle échelle de proactivité (décrits au chapitre 4), les énoncés mesurant le statut de la fonction RH/RT, et toutes les instructions en anglais. En ce qui concerne l'échelle de Spector mesurant le lieu de contrôle, les responsables de l'enquête possédaient une version de langue française qu'ils avaient déjà utilisée dans des enquêtes préalables.

Mon rôle consistait à effectuer les étapes nécessaires pour évaluer la qualité de la traduction. Nous avons procédé de la même façon qu'explicitée au chapitre 4. Nous avons soumis les versions anglaise et française du questionnaire à quatre professionnels bilingues, oeuvrant activement dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui ont évalué l'équivalence des versions. Lorsqu'ils trouvaient une traduction insatisfaisante de l'anglais au français ou du français à l'anglais (pour l'ensemble du questionnaire), ils ont été encouragés à suggérer une autre traduction. Outre les modifications apportées aux échelles de proactivité telles qu'explicitées au chapitre 4, certains (deux) indicateurs ont subi une révision mineure (Il est à noter que nous discutons ici uniquement des modifications apportées aux échelles utiles pour

notre recherche). Par exemple, la traduction de l'énoncé «Dans mon organisation, le service de RH/RT est souvent méprisé (peu apprécié)» a été traduit comme suit : «In my organization, there is a feeling of scorn for the HR/LR department» le mot scorn a été remplacé par dislike. L'énoncé «J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe en RH/RT dans mon organisation» avait été traduit comme suit: «I have a lot of control over HR management in my organization». Il a été modifié pour «I have a lot of control over what happen in HR/LR in my organization». Les autres corrections demandées touchaient les instructions. Par exemple, on a supprimé «soft» dans la phrase «use a soft-lead pencil» et «little» dans la phrase «...and blacken the little circle».

La réalisation de deux versions amène des considérations méthodologiques. Il faut s'assurer que les versions sont suffisamment équivalentes auprès des deux cultures pour permettre des comparaisons. Ceci implique davantage que la simple concordance linguistique, il faut examiner l'équivalence conceptuelle entre les versions (Hui et Triands, 1985) comme nous l'avons présenté d'une manière générale dans la section 3.9. Il faudra donc introduire une étape pour vérifier l'équivalence des versions anglophone et francophone de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de la nouvelle échelle.

### 5.2.3 Population visée

La population visée comprend l'ensemble des professionnels en ressources humaines (incluant les gestionnaires en ressources humaines) des entreprises canadiennes comptant 250 employés ou plus. À partir d'une liste fournie par la firme Dunn et Bradstreet, 2 785 entreprises canadiennes ont été ainsi identifiées. Un questionnaire a été envoyé à la personne qui dirige la fonction ressources humaines des 2 785 plus grandes entreprises canadiennes. Dans l'envoi avait été inclus un deuxième questionnaire qui devait être rempli par un des professionnels oeuvrant au sein du service de ressources humaines (ce qui représente 5 570 questionnaires). En raison du faible taux de retour et pour bonifier notre taux de réponse, un deuxième envoi a

été effectué mais cette fois il a été personnalisé. Les responsables de l'enquête ont identifié à partir de la revue «The Canadian Who's who» le nom de 597 professionnels en ressources humaines qui ne figuraient pas dans la liste fournie par Dunn et Bradstreet. L'échantillon a été construit à partir des répondants de la population d'entreprises canadiennes comptant 250 employés et plus (2 785 questionnaires aux dirigeants et 2 785 questionnaires aux professionnels en ressources humaines) et à partir des 597 professionnels en ressources humaines sélectionnés dans la liste de la revue «The Canadian Who's who».

#### **5.2.4 Pré-test**

##### **5.2.4.1 Organisation du pré-test**

Le questionnaire a été prétesté au printemps 1997 (30 avril, 1er mai et 4 mai) auprès de dix répondants, huit professionnels et deux gestionnaires en gestion des ressources humaines. La version française du questionnaire a été prétestée auprès de quatre professionnels et un gestionnaire en ressources humaines. Les professionnels en RH rejoints par le prétest de la version française appartenaient aux secteurs d'activité suivants: le para-public (Société de transport de l'Outaouais), le public (Développement ressources humaines Canada et Conseil du trésor) et d'une société d'État (Société canadienne des postes). La version anglaise du questionnaire a été prétestée auprès de quatre professionnels et un gestionnaire en ressources humaines. Les professionnels en RH rejoints par le prétest de la version anglaise appartenaient aux secteurs d'activité suivants: le para-public (Via Rail), le public (Conseil du trésor) et une Société d'État (Société canadienne des postes).

##### **5.2.4.2 Réactions des évaluateurs / remarques et commentaires**

La grande majorité des répondants estiment que le questionnaire était trop long à remplir (en moyenne une heure). Toutefois, le questionnaire compte deux sections qui ne s'appliquent pas à la majorité des répondants ce qui réduit un peu le temps de réponse de cette majorité. En effet, la section portant sur la vision RH/RT de

l'organisation exige la connaissance de la vision et il y a une section s'adressant uniquement aux répondants membres d'une association professionnelle.

Avec les responsables de l'enquête, nous avons apporté quelques modifications mineures au questionnaire afin de clarifier des énoncés jugés trop vagues ou pouvant donner lieu à interprétation. Nous présentons ici que les modifications apportées aux énoncés pertinents à notre recherche. Par exemple, l'abréviation RH/RT a été ajoutée plutôt qu'uniquement l'abréviation RH. Certains mots ont été remplacés. Par exemple, le mot «méprisé» a été remplacé par «mésestimé» et on a mis à côté entre parenthèse (peu apprécié). À la partie traitant de la vision en RH/RT de votre organisation, la définition avait été précisée comme une image du futur vers laquelle votre organisation veut se rapprocher en gestion des RH/RT. Si votre organisation ne croit pas en la nécessité de changer son approche en RH/RT, cette image correspond à la façon actuelle de gérer les RH/RT. La dernière phrase créait de la confusion, elle a donc été éliminée. Pour certains répondants, l'organisation pouvait croire en la nécessité de changer son approche en RH/RT mais n'avait pas nécessairement de vision ou en était à ses premiers balbutiements. De plus, ces derniers estimaient que la définition de la vision était claire. L'ordre du questionnaire a également été réorganisé en regroupant les sections apparentées, améliorant ainsi la fluidité et la cohérence du questionnaire. Le principal arrangement concerne la section traitant de la perception du répondant à l'égard de son association professionnelle. Cette partie se retrouvait à peu près au centre du questionnaire entre une section portant sur les réactions et les sentiments envers le travail et une traitant de l'impact du travail du répondant.

Donc, la partie concernant l'association professionnelle a été placée à la fin du questionnaire (excluant le profil des répondants). Ces modifications ont fait l'objet d'un deuxième prétest auprès de deux répondantes. Aucune modification n'a été demandée.



### **5.2.5 Collecte des données**

La collecte des données a été effectuée en mai 1997. Tel que mentionné à la section 5.2.5, un questionnaire a été envoyé à la personne qui dirige la fonction ressources humaines des 2 785 plus grandes entreprises canadiennes. Dans l'envoi, un deuxième questionnaire a été inclus et devait être rempli par un des professionnels RH de l'organisation. Des 2 785 envois (5 570 questionnaires), 51 (102 questionnaires) furent retournés en raison d'adresse incorrecte.

Un deuxième envoi fut effectué auprès de 597 professionnels identifiés dans la revue «The Canadian Who's who». Des 597 envois (597 questionnaires), 8 furent retournés en raison d'adresse incorrecte.

Des 6 057 questionnaires distribués 510 furent retournés (342 questionnaires de langue anglaise et 168 questionnaires de langue française). Ils étaient tous utilisables pour fins statistiques, ce qui représente 8,4% de la population étudiée. Ce taux est faible mais plusieurs facteurs peuvent l'expliquer, soit : la surcharge de travail, les nombreux questionnaires envoyés récemment aux professionnels en RH, la longueur du questionnaire (prenait environ 45 minutes à remplir), etc. Malgré tout, le nombre de questionnaires reçus (510) est amplement suffisant pour se prêter aux analyses statistiques puisqu'il est recommandé d'avoir un échantillon d'environ 200 répondants pour des analyses à l'aide des systèmes d'équations structurelles (Jöreskog et Sörbom, 1989).

### **5.2.6 Saisie des données**

Une fois reçue, les questionnaires ont été saisis par une contractuelle comptant une dizaine d'années d'expérience dans la saisie de données à partir d'un logiciel de traitement de texte. Chaque questionnaire saisi a fait l'objet d'une vérification, aucune erreur de saisie n'a été détectée. Les données ont été transformées (passage d'un traitement de texte à SPSS, codification de chacune des variables, etc) de façon à être utilisables par le logiciel SPSS version 9. Nous avons ensuite examiné les

fréquences des variables à l'étude afin de déceler des erreurs de codification. Ces diverses vérifications complétées, la banque de données est enfin prête pour l'analyse des données.

### **5.2.7 Méthodes d'analyse**

Dans un premier temps, les statistiques descriptives univariées sont utilisées pour décrire les caractéristiques (profil du répondant, secteur d'activité, etc.) de l'échantillon suivi de statistiques bivariées pour examiner les différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones.

L'analyse de consistance interne estimée par la bissection et le coefficient alpha seront utilisés pour la construction de toutes les échelles. Nous vérifierons l'équivalence de traduction et l'équivalence métrique par l'entremise de systèmes d'équations structurelles en respectant la démarche proposée par Bagozzi (1983), Anderson (1987) et Jöreskog et Sörbom (1989) (voir la section 3.9.). Toutefois, nous effectuerons préalablement une analyse de variance multivariée (Manova) pour vérifier s'il y a une différence significative des moyennes pour chaque indicateur de la version anglophone et la version francophone de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de la nouvelle échelle.

Nous réaliserons une analyse factorielle confirmatoire pour estimer la validité de la structure de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) (explicitée à la section 3.9) et de la nouvelle échelle. Préalablement, pour la nouvelle échelle de proactivité, nous effectuerons une analyse en composantes principales pour vérifier le modèle à deux facteurs.

Ensuite, nous utiliserons pour vérifier la validité de convergence (entre la proactivité et le lieu de contrôle), la validité de différenciation (absence de relations entre la proactivité, le sexe, l'âge, la scolarité, les années dans le poste et les années d'expérience dans le domaine et dans l'organisation) et la validité concomitante

(entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement organisationnel) les analyses de corrélations de Pearson et des tests d'hypothèses.

Pour répondre à notre objectif secondaire d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et de certaines caractéristiques organisationnelles sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail s'effectuera d'une part par des analyses de corrélation entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement organisationnel et, d'autre part, entre le projet d'entreprise et le statut de la fonction sur la responsabilisation et l'engagement organisationnel. Enfin, par les systèmes d'équations structurelles, nous pourrons examiner l'interaction additive et multiplicative entre la proactivité, le projet d'entreprise, le statut de la fonction RH et l'engagement organisationnel et la responsabilisation.

### **5.3 Présentation de l'échantillon**

#### **5.3.1 Représentativité de l'échantillon**

Les responsables de l'enquête avaient l'information décrivant la population des entreprises canadiennes : distributions de fréquence par type de propriété, par province, par taille. Cependant, nous ne pouvons vérifier la représentativité de l'échantillon puisqu'en effectuant un deuxième envoi à partir de listes d'associations professionnelles, une population artificielle a été créée. De plus, nous n'avons pas accès à l'information nécessaire pour vérifier la représentativité de cette population artificielle. Toutefois, ceci n'est pas critique car notre objectif n'est pas de décrire une population mais d'élaborer un instrument de mesure et, donc d'avoir suffisamment de variance dans nos variables.

#### **5.3.2 Profil des répondants selon les caractéristiques personnelles**

Le titre des répondants révèle que 77,1% (390/506) d'entre eux occupent un poste de cadre, 17% (86/506) agissent à titre de professionnels en ressources humaines et 5,9% (30/506) occupent un poste de commis ou autre. Un peu plus de la majorité des répondants (70% -207/338) ont une formation universitaire (certificat, baccalauréat,

maîtrise et doctorat) en RH/RT alors que 24,1% des répondants ne possèdent aucun diplôme en RH/RT, 5,9% ont une formation collégiale et 1,8 % sont diplômés dans une autre discipline que celle des RH/RT. La proportion des répondants de sexe féminin (45,1% -228/506) est légèrement inférieure à celle des répondants de sexe masculin (54,9%- 278/506). La moyenne d'âge des répondants s'élève à 43,8 années; la médiane est de 44 et le mode est de 50. Les répondants gagnent en moyenne 70 214,98\$ par année (voir tableau XXI).

**Tableau XXI** Distribution des répondants selon le salaire

<b>Salaire annuel (\$)</b>	<b>Francophones (%)</b>	<b>Anglophones (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Moins de 40 000\$	9 (5,5)	32 (9,6)	41 (8,3)
40 001 à 60 000\$	58 (35,6)	105(31,5)	163 (32,8)
60 001 à 80 000\$	67 (41,1)	107 (32,1)	174 (35,1)
80 001 à 100 000\$	19 (11,7)	48 (14,4)	67 (13,5)
Plus de 100 000\$	10 (6,1)	41 (12,3)	51 (10,3)
<b>Total</b>	<b>163 (100,0)</b>	<b>333 (100,0)</b>	<b>496 (100,0)</b>
Pas de réponse	5	9	14
Moyenne: 70 214,98\$		Écart-type : 28 077,28\$	
Minimum: 18 000\$		Médiane : 65 000\$	
Maximum: 230 000\$		Mode : 65 000\$	

### 5.3.2.1 Expérience de travail

Uniquement 17,6% des répondants cumulent 2 années ou moins au sein de leur organisation actuelle; la médiane est de 9 (tableau XXII). Seulement 1,4 % des répondants compte moins d'une année d'expérience dans le poste actuel; la médiane est de 4 (tableau XXIII). Une minorité (13,2%) de répondants possède moins de cinq

années d'expérience dans le domaine des RH/RT; la médiane s'élève à 14 ans (tableau XXIV).

**Tableau XXII** Distribution des répondants selon les années d'ancienneté dans leur organisation actuelle

<b>Années d'ancienneté</b>	<b>Francophones (%)</b>	<b>Anglophones (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Moins d'un an	2 (1,2)	3 (0,9)	5 (0,8)
1 à 1,99 ans	14 (8,4)	26 (7,7)	40 (7,9)
2 à 2,99 ans	10 (6,0)	34 (10,1)	44 (8,7)
3 à 3,99 ans	10 (6,0)	22 (6,5)	32 (6,3)
4 à 4,99 ans	5 (3,0)	15 (4,4)	20 (4,0)
5 à 5,99 ans	9 (5,4)	14 (4,2)	23 (4,6)
6 à 10,99 ans	48 (28,7)	78 (23,1)	126 (25,0)
11 ans et plus	69 (41,3)	146 (43,2)	215 (43,0)
<b>Total</b>	<b>167 (100,0)</b>	<b>338 (100,0)</b>	<b>505 (100)</b>
Pas de réponse	1	4	5
Moyenne : 11,01 ans		Écart-type : 8,52 ans	
Minimum : 0,00 an		Médiane : 9,00 ans	
Maximum : 41,00 ans		Mode : 2 ans	

**Tableau XXIII** Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le poste actuel

<b>Années d'ancienneté</b>	<b>Francophones (%)</b>	<b>Anglophones (%)</b>	<b>Total (%)</b>
Moins d'un an	3 (1,8)	4 (1,2)	7 (1,4)
1 à 1,99 ans	27 (16,3)	45 (13,6)	72 (14,5)
2 à 2,99 ans	17 (10,2)	62 (18,7)	79 (15,9)
3 à 3,99 ans	22 (13,2)	41 (12,4)	63 (12,7)
4 à 4,99 ans	10 (6)	25 (7,6)	35 (7,0)
5 à 5,99 ans	9 (5,4)	29 (8,8)	38 (7,6)
6 à 10,99 ans	46 (27,7)	82 (24,8)	128 (25,6)
11 ans et plus	32 (19,3)	43 (12,9)	75 (15,1)
<b>Total</b>	<b>166 (100,0)</b>	<b>331 (100,0)</b>	<b>497 (100)</b>
Pas de réponse	2	11	13
Moyenne : 6,03 ans		Écart-type : 5,48 ans	
Minimum : 0,00 an		Médiane : 4,00 ans	
Maximum : 35,00 ans		Mode : 2,00 ans	

**Tableau XXIV** Distribution des répondants selon l'ancienneté dans le champ des relations industrielles

<b>Années d'ancienneté</b>	<b>Francophones (%)</b>	<b>Anglophones (%)</b>	<b>Total (%)</b>
5 ans ou moins	25 (15,3)	49 (14,5)	74 (13,2)
6 à 10 ans	38 (23,2)	87 (25,8)	125 (25)
11 à 15 ans	14 (8,5)	64 (19)	78 (17,6)
16 à 20 ans	42 (25,6)	70 (20,8)	112 (22,4)
21 ans et plus	43 (26,2)	67 (19,9)	110 (22)
<b>Total</b>	<b>164 (100,0)</b>	<b>337 (100,0)</b>	<b>501 (100)</b>
Pas de réponse	4	5	9
Moyenne : 14,54 ans                      Écart-type : 8,03 ans Minimum : 0,00 an                      Médiane : 14,00 ans Maximum : 44,00 ans                      Mode : 20 ans			

### 5.3.3 Profil des répondants selon les caractéristiques organisationnelles

#### 5.3.3.1 Type de propriété de l'organisation, le type d'établissement et la province

Un peu plus de la moitié de nos répondants (54,6%) oeuvre au sein d'organisations publiques ou parapubliques. Le secteur privé est tout de même bien représenté (41,0% des nos répondants).

**Tableau XXV** Distribution des répondants selon le secteur

Secteur	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
Privé	57 (33,9)	151 (44,5)	208 (41,0)
Public/parapublic	107 (63,7)	170 (50,1)	277 (54,6)
Autre	4 (2,4)	18 (5,3)	22 (4,2)
<b>Total</b>	<b>168(100,0)</b>	<b>339(100,0)</b>	<b>507(100)</b>
Pas de réponse	0	3	3

Les répondants devaient indiquer s'ils travaillaient au siège social ou à l'une de ses filiales ou au sein d'une organisation possédant un seul centre d'affaires (établissement unique). Selon les données, les répondants sont répartis à 71,3% dans les sièges sociaux et ses filiales, à 20,5% dans des établissements uniques et à 8,3% d'autres types d'établissement.

**Tableau XXVI** Distribution des répondants selon le type d'établissement

Type d'établissement	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
Siège social	79 (47,3)	283 (83,0)	362 (71,3)
Établissement unique	80 (47,9)	24 (7,0)	104 (20,5)
Autre	8 (4,8)	34 (10,0)	42 (8,3)
<b>Total</b>	<b>167(100,0)</b>	<b>341 (100,0)</b>	<b>508 (100)</b>
Pas de réponse	1	1	2

Un grand nombre de répondants (69,2%) travaille au Québec et en Ontario. Les répondants de l'Alberta et de la Colombie-Britannique représentent respectivement 8,8% et 9,0% de l'échantillon. Les autres provinces sont peu représentées. Ces



résultats s'expliquent probablement par le type d'établissement. L'échantillon étant constitué à 71,3% de répondants travaillant dans les sièges sociaux, il n'est guère surprenant qu'ils se retrouvent principalement au Québec et en Ontario.

**Tableau XXVII** Distribution des répondants selon la province

Province	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
Québec	157 (94,0)	10 (2,9)	167 (32,8)
Ontario	6 (3,6)	179 (52,3)	185 (36,3)
Manitoba	0 (0,0)	16 (4,7)	16 (3,1)
Saskatchewan	0 (0,0)	13 (3,8)	13 (2,6)
Alberta	0 (0,0)	45 (13,2)	45 (8,8)
Colombie-Britannique	0 (0,0)	46 (13,5)	46 (9,0)
Terre Neuve	0 (0,0)	7 (2,0)	7 (1,4)
Île du Prince Édouard	1 (0,6)	4 (1,2)	5 (1,0)
Nouveau Brunswick	1 (0,6)	9 (2,6)	10 (2,0)
Nouvelle Écosse	0 (0,0)	10 (2,9)	10 (2,0)
Autre (Yukon, etc.)	2 (1,2)	3 (0,9)	5 (0,9)
<b>Total</b>	<b>167 (100,0)</b>	<b>342 (100,0)</b>	<b>509 (100)</b>
Pas de réponse	1	0	1

### 5.3.3.2 Taille des services de RH et des organisations

Ce n'est qu'une infime proportion de répondants (1,6%) qui ne travaillent pas à temps plein dans le service de ressources humaines de leur organisation. La moitié des répondants (51%) travaillent seuls ou au sein de petites équipes de ressources humaines (4 professionnels ou moins). Et, il n'y a que 10,7% des répondants dont le

service de ressources humaines dessert moins de 250 employés (voir tableau XXVIII).

**Tableau XXVIII** Distribution des répondants selon la taille du service de RH

<b>Professionnels à plein temps</b>	<b>Francophones (%)</b>	<b>Anglophones (%)</b>	<b>Total (%)</b>
0	4 (2,5)	4 (1,2)	8 (1,6)
1	21 (13,0)	40 (11,9)	61 (12,2)
2	25 (15,4)	42 (12,5)	67 (13,5)
3	24 (14,8)	42 (12,5)	66 (13,3)
4	16 (9,9)	44 (13,1)	60 (12,0)
5 à 10	46 (28,4)	78 (23,2)	124 (24,8)
11 à 15	9 (5,6)	24 (7,1)	33 (6,6)
16 à 20	2 (1,2)	12 (3,6)	14 (2,8)
plus de 20	15 (9,3)	50 (14,9)	65 (13,0)
<b>Total</b>	<b>162 (100,0)</b>	<b>336 (100,0)</b>	<b>498 (100)</b>
Pas de réponse	6	6	12
Moyenne : 11,3 professionnels Minimum : 0 professionnel Maximum : 276 professionnels		Écart-type : 23,17 professionnels Médiane : 4,00 professionnels Mode : 2,00 professionnels	

**Tableau XXIX** Distribution des répondants selon la taille des effectifs desservis par le service des RH

Effectifs desservis par le service des RH	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
250 et moins	21 (13,6)	30 (9,3)	51 (10,7)
251 à 500	43 (27,9)	80 (24,7)	123 (25,7)
501 à 750	21 (13,6)	33 (10,2)	54 (11,3)
751 à 1 000	17 (11,1)	29 (8,9)	46 (9,6)
1 001 à 2 000	25 (16,2)	58 (17,9)	83 (17,4)
2 001 à 3 000	8 (5,2)	25 (7,7)	33 (6,9)
3 001 à 4 000	6 (3,9)	26 (8,0)	32 (6,7)
Plus de 4 000	13 (8,4)	43 (13,3)	56 (11,7)
<b>Total</b>	<b>154 (100,0)</b>	<b>324 (100,0)</b>	<b>478 (100)</b>
Pas de réponse	14	18	32
Moyenne : 2 062,15 employés Minimum : 2 employés Maximum : 30 000 employés		Écart-type : 3 365,65 employés Médiane : 800 employés Mode : 400 employés	

#### 5.3.4 Différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones

Avant de procéder à l'analyse des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant, nous allons examiner s'il y a des différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones. Si de telles différences existaient, elles pourraient avoir une influence sur les mesures de la proactivité des anglophones et des francophones. Tel qu'illustré au tableau XXX, les répondants anglophones diffèrent significativement des répondants francophones au niveau des années d'ancienneté dans le poste qu'il occupe actuellement. En effet, les répondants anglophones comptent en moyenne moins d'années d'ancienneté dans le poste actuel

que les répondants francophones mais la différence n'est significative qu'à 5%. Par contre pour l'âge, les années d'ancienneté au sein de l'organisation, les années d'ancienneté dans le domaine des ressources humaines et des relations de travail, les différences ne sont pas significatives.

**Tableau XXX** Comparaison de l'âge, des années d'ancienneté dans le poste, au sein de l'organisation et en RH/RT des répondants anglophones et francophones

Caractéristiques Socio démographiques	Anglophones (n)	Francophones (n)	Différence	t	Prob
Âge moyen	43,83 (342)	43,64 (168)	0,19	0,251	0,802
Nb moyen d'années d'ancienneté dans le poste	5,64 (332)	6,81 (166)	-1,17	-2,13	0,034
Nb moyen d'années d'ancienneté au sein de l'organisation	10,95 (338)	11,29 (167)	-0,34	-0,42	0,676
Nb moyen d'années d'ancienneté en RH/RT	14,08 (337)	15,46 (164)	-1,38	-1,8	0,072

Pour vérifier si les proportions de diplômés en RH/RT sont équivalentes entre les francophones et les anglophones, nous avons regroupé les données sous quatre catégories, la première représente les répondants qui ne possèdent aucun diplôme dans le domaine des ressources humaines et relations de travail, la deuxième catégorie comprend les individus qui ont complété une formation collégiale ou un certificat de 1<sup>er</sup> cycle dans le domaine, la troisième catégorie est composée des répondants ayant obtenu un baccalauréat, enfin, la dernière catégorie regroupe les détenteurs et les détentrices d'une maîtrise ou d'un doctorat. Les résultats révèlent que les proportions par catégorie diffèrent entre les répondants anglophones et francophones. Cette différence de distribution est significative ( $\text{Khi}^2$  de Pearson avec 3 dl = 44,935  $p < 0,000$ ) et il existe une corrélation modérément élevée entre les deux

variables ( $\phi=,301$  et  $V$  de Cramer  $=,301$ ). Dans notre échantillon les francophones sont plus scolarisés que les anglophones.

**Tableau XXXI** Comparaison du niveau de scolarité des répondants anglophones et francophones

Niveau de scolarité	Anglophones (%)	Francophones (%)
Aucun diplôme RH/RT	99 (29,6%)	24 (14,7%)
Collégial et certificat RH/RT	76 (22,8%)	11 (6,7%)
Baccalauréat RH/RT	109 (32,6%)	94 (57,7%)
Maîtrise et Doctorat RH/RT	50 (15,0%)	34 (20,9%)
<b>Total</b>	<b>334 (100%)</b>	<b>163 (100%)</b>

Nous avons également vérifié si les répondants anglophones et francophones travaillaient autant dans le secteur public/parapublic que privé. Les résultats indiquent que les pourcentages de francophones et d'anglophones diffèrent selon le secteur d'activité ( $K\chi^2$  de Pearson avec 1 dl = 6,360  $p < 0,012$ ). L'association entre les deux variables est toutefois relativement faible ( $\phi = ,115$  et  $V$  de Cramer  $= ,115$ ). Proportionnellement, il y a davantage de francophones qui oeuvrent dans le secteur public/parapublic.

**Tableau XXXII** Répartition des répondants anglophones et francophones en selon le secteur d'activité

Secteur d'activité	Anglophones (%)	Francophones (%)
Secteur privé	150 (46,7%)	57 (34,8%)
Secteur public/parapublic	171 (53,3%)	107 (65,2%)
<b>Total</b>	<b>321 (100%)</b>	<b>164 (100%)</b>

Les résultats démontrent que les proportions d'hommes et de femmes diffèrent significativement entre les groupes linguistiques ( $\text{Khi}^2$  de Pearson avec 1 dl = 5,932  $p < 0,015$ ). L'association entre les deux variables est toutefois relativement faible ( $\phi = ,108$  et V de Cramer = ,108). Le sexe masculin est davantage représenté au sein du groupe francophone.

**Tableau XXXIII** Comparaison des répondants anglophones et francophones selon le sexe

Sexe	Anglophones (%)	Francophones (%)
Féminin	166 (46,7%)	62 (34,8%)
Masculin	174 (53,3%)	104 (65,2%)
<b>Total</b>	<b>340 (100%)</b>	<b>166 (100%)</b>

Enfin, les résultats démontrent qu'il y a la même proportion de gestionnaires et de professionnels chez les répondants anglophones et francophones ( $\text{Khi}^2$  de Pearson avec 1 dl = 2,666  $p < 0,129$ ).

À la lumière des résultats, on constate que les échantillons anglophones et francophones ne sont pas homogènes au niveau des caractéristiques sociodémographiques. Il y a au départ un biais structurel en raison des années

d'ancienneté dans le poste (plus nombreuses chez les francophones), du niveau de scolarité (plus élevé chez les francophones), du sexe (proportion plus élevée de répondants de sexe masculin chez les francophones) et du secteur d'activité (proportion plus forte de francophones dans le secteur public/parapublic). Néanmoins, si on ne note que les différences significatives à plus de 1%, il n'y a que les structures de scolarité qui diffèrent.

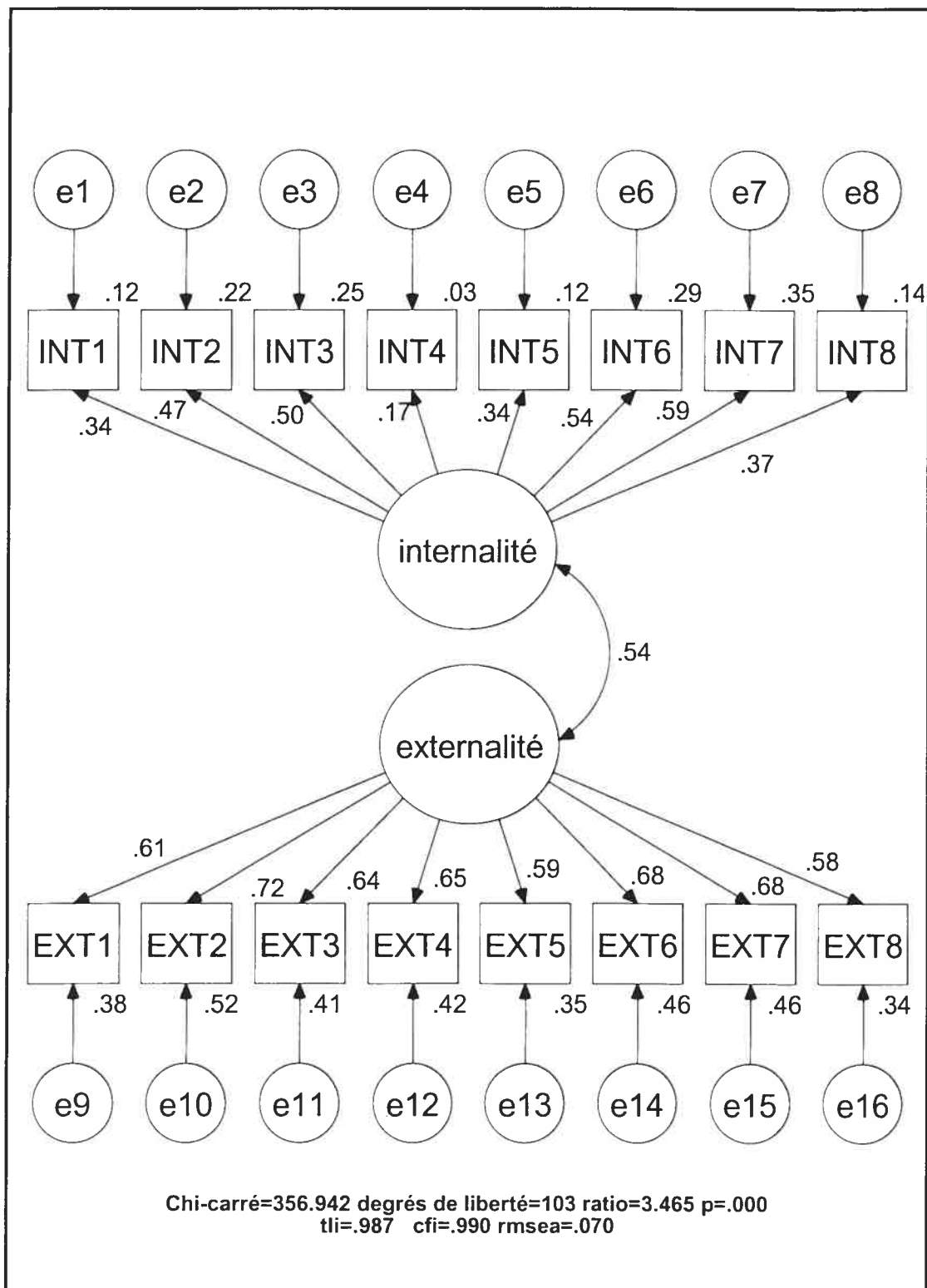
#### **5.4 Construction des échelles**

Lors de la construction des échelles, nous avons effectué les analyses pour l'ensemble de l'échantillon ainsi que pour chaque groupe linguistique. Nous rapportons l'ensemble des résultats.

##### **a) Lieu de contrôle**

Dans le cadre de cette enquête, nous avons mesuré un seul corrélât, soit le lieu de contrôle au travail. Nous avons utilisé l'échelle de Spector (1988) qui mesure à partir de 16 énoncés l'internalité et l'externalité du lieu de contrôle au travail. Il faut inverser huit énoncés c'est-à-dire ceux mesurant l'externalité. Les scores élevés reflètent l'internalité du lieu de contrôle. Nous avons également soumis cette échelle à l'analyse confirmatoire. On constate que le ratio du Chi carré sur les degrés de liberté est supérieur au seuil recommandé (2 ou 3). Par contre, les coefficients d'adéquation et les résidus (RMSEA) rencontrent les seuils (voir figure 5 à la page suivante). Les données s'ajustent bien au modèle. Cet instrument semble permettre d'obtenir une mesure valide du lieu de contrôle. Les coefficients de consistance interne obtenus sont respectivement de 0,8156 (tous), 0,8337 (anglophones) et 0,7885 (francophones) ce qui est bien acceptable et comparable aux résultats de Spector (1988).

**Figure 5** Résultats de l'analyse confirmatoire pour le lieu de contrôle





**Tableau XXXIV** Moyennes des indicateurs du lieu de contrôle et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Les énoncés	Moyennes	Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
		Tous (486)	Anglo (325)	Franco (161)
<b>L'internalité du lieu de contrôle</b>				
Un emploi c'est ce qu'on en fait (+)	5,67	0,818	0,832	0,7681
Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés (+)	4,91	0,812	0,834	0,7945
Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez en trouver un qui correspond à vos attentes (+)	5,00	0,808	0,83	0,7721
Les employé(e)s insatisfait(e)s d'une décision prise par le(la) supérieur(e) doivent le faire savoir (+)	5,37	0,822	0,838	0,7762
La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils en font l'effort (+)	5,54	0,806	0,834	0,7728
Les promotions sont accordées à ceux qui "performent" bien au travail (+)	5,16	0,801	0,827	0,7779
Les gens qui "performent" bien au travail sont généralement récompensés (+)	4,92	0,794	0,823	0,7839
La plupart des gens ont plus d'influence sur leurs supérieur(e)s qu'ils ne le croient (+)	5,13	0,797	0,831	0,7819

**Tableau XXXIV** Moyennes des indicateurs du lieu de contrôle et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

Les énoncés	Moyennes	Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
<b>L'externalité du lieu de contrôle</b>				
Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance (-)	2,78	0,816	0,812	0,77
Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance (-)	2,27	0,808	0,821	0,77
Pour obtenir un bon emploi, il faut que des ami(e)s ou des parents soient haut placés (-)	2,73	0,811	0,818	0,8
Les promotions sont habituellement une question de chance (-)	3,42	0,798	0,819	0,77
Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on maîtrise (-)	2,18	0,798	0,816	0,79
Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes (-)	2,73	0,797	0,817	0,77
Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent(e) (-)	2,44	0,801	0,821	0,77
La chance est ce qui différencie les gens gagnant beaucoup d'argent de ceux en gagnant peu (-)	3,3	0,8	0,816	0,78

Lors de différentes enquêtes de Spector (1988), les coefficients de consistance interne variaient de 0,75 à 0,85. De plus, la fidélité mesurée par la bissection (split-half method) est également acceptable puisque les coefficients de Spearman-Brown sont respectivement de 0,7771 (tous), 0,7884 (anglophones) et 0,7615 (francophones).

#### **b) Responsabilisation («Empowerment»)**

La responsabilisation qui servira à vérifier la validité concomitante est mesurée par les quatre dimensions de l'échelle de Spreitzer (1995). Ce modèle a fait l'objet d'une analyse confirmatoire et a été validé (Spreitzer ;1995, 1996). Nous avons effectué la

même analyse (voir figure 6 à la page suivante) et avons obtenu des résultats similaires à ceux de Spreitzer (voir tableau XXXV). Cet instrument semble fiable et valide.

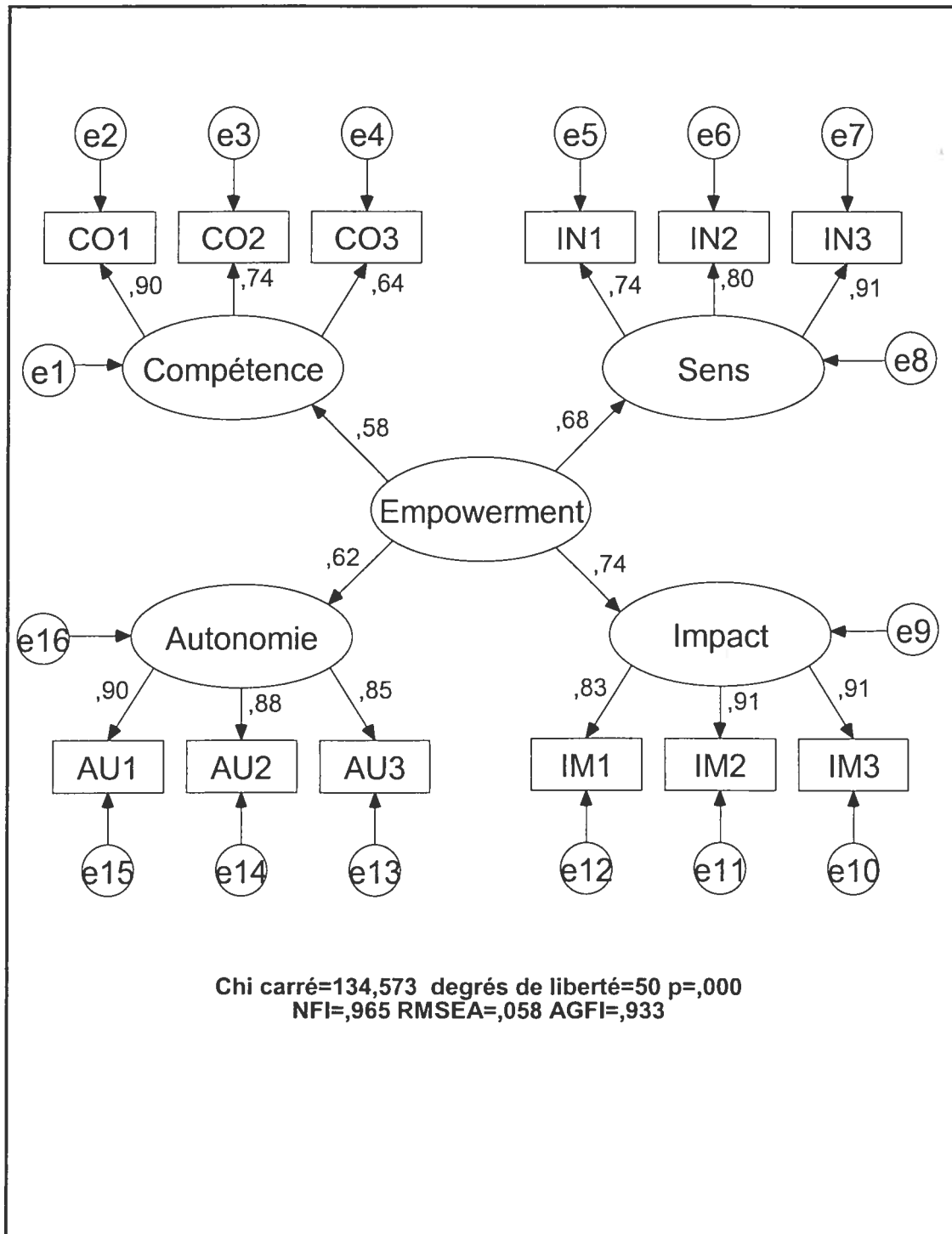
**TableauXXXV** Analyse confirmatoire de la responsabilisation («Empowerment»)

Résultats	NFI (.90)	RMSEA (.08)	AGFI (.80)
Spreitzer *	0,97	0,04	0,93
Notre enquête (tous=510)	0,965	0,058	0,933
Anglophones (n=342)	0,959	0,065	0,913
Francophones (n=168)	0,93	0,054	0,892

\* Note : Nous reportons les coefficients disponibles dans l'article de Spreitzer (1995)

Nous avons calculé les coefficients alpha de Cronbach pour chacune des dimensions pour chacun des groupes ainsi que pour la combinaison des quatre dimensions. Les coefficients alpha de Cronbach s'élèvent pour la dimension «compétence» à 0,7889 (tous), à 0,7900 (anglophones) et à 0,7975 (francophones); pour la dimension «impact» à 0,9104 (tous), à 0,9365 (anglophones) et à 0,8473 (francophones); pour la dimension «sens» à 0,8501 (tous), à 0,8922 (anglophones) et à 0,7106 (francophones); et pour la dimensions «autonomie» à 0,9093 (tous), 0,9127 (anglophones) et à 0,9025 (francophones). Pour l'ensemble de la mesure (obtenue par la moyenne des quatre dimensions), les coefficients alpha de Cronbach s'élèvent respectivement à 0,8753 (tous), à 0,8801 (anglophones) et à 0,8582 (francophones) ce qui est plus élevé que ceux obtenus par Spreitzer, soit 0,72 et 0,62. De plus, la fidélité mesurée par la méthode des deux moitiés (split-half method) satisfait aux normes exigées. Les coefficients de Spearman-Brown sont respectivement de 0,7367 (tous), 0,7331 (anglophones) et de 0,7311(francophones).

**Figure 6** Modèle confirmatoire de la responsabilisation pour l'ensemble de l'échantillon (n=510)



**Tableau XXXVI** Moyennes des indicateurs de la responsabilisation («Empowerment») et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Les énoncés	Moyennes	Alpha (si l'énoncé retiré)		
		Tous (502)	Anglo (334)	Franco (168)
<b>Dimension : Compétence</b>				
Je suis sûr(e) d'avoir toutes les capacités nécessaires pour accomplir mon travail(+)	6,03	0,8688	0,8734	0,8525
Je maîtrise les compétences nécessaires à mon travail(+)	5,85	0,8715	0,8759	0,8525
J'ai confiance dans mes aptitudes pour faire mon travail (+)	5,6	0,8782	0,8868	0,8539
<b>Dimension : Impact</b>				
J'ai une influence non négligeable sur ce qui se passe en ressources humaines dans mon organisation(+)	5,47	0,8587	0,8614	0,8468
Jusqu'à présent, j'ai eu un impact majeur sur la façon de gérer les RH de mon organisation (+)	5,36	0,8565	0,8616	0,8365
J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe en RH dans mon organisation (+)	5,03	8575	0,8621	0,838
<b>Dimension : Sens qu'on accorde au travail</b>				
À mes yeux, les tâches que je fais dans mon travail ont du sens (+)	5,84	0,865	0,8684	0,8514
J'accorde beaucoup d'importance à mon travail (+)	6,04	0,871	0,8746	0,8565
À mes yeux, le travail que je fais est important (+)	5,99	0,8662	0,8725	0,8465

**Tableau XXXVI** Moyennes des indicateurs de la responsabilisation («Empowerment») et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

Les énoncés	Moyennes	Alpha (si l'énoncé retiré)		
		Tous	Anglo	Franco
<b>Dimension :Autonomie</b>	Tous	Tous	Anglo	Franco
Actuellement, j'ai suffisamment d'autonomie pour organiser mon travail comme je le veux(+)	5,61	0,8616	0,8668	0,8422
Je dispose de beaucoup de marge de manoeuvre dans la façon de faire mon travail (+)	5,54	0,8616	0,8668	0,841
Actuellement, je peux décider moi-même de la façon de faire mon travail (+)	5,56	0,8658	0,8718	0,8449

### c) Engagement organisationnel

L'échelle multidimensionnelle de Meyer et Allen (1990) a été utilisée pour mesurer l'engagement affectif et l'engagement raisonné. Les coefficients de consistance interne sont respectivement de 0,8263 (tous) de 0,8609 (anglophones) et de 0,7457 (francophones) pour l'engagement affectif et de 0,7472 (tous), 0,7684 (anglophones) et de 0,7125 (francophones) pour l'engagement raisonné. Ces résultats sont acceptables et comparables à celui obtenu (0,85) pour l'engagement affectif par Meyer, Allen et Smith (1993) toutefois ils sont inférieurs à celui obtenu pour l'engagement raisonné (0,83). La fidélité mesurée par la bissection (split-half method) est également acceptable (coefficients Spearman-Brown) pour les deux formes d'engagement. Les coefficients de Spearman-Brown sont respectivement de 0,8456 (tous) 0,8669 (anglophones) et de 0,7933 pour l'engagement affectif et de 0,7199 (tous), 0,7333 (anglophones) et de 0,6961 (francophones) pour l'engagement raisonné.

**Tableau XXXVII** Moyennes des indicateurs de l'engagement affectif et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Engagement affectif	Moyennes	Alpha (si on retire l'énoncé)		
		Tous (505)	Anglo (337)	Franco (168)
J'aimerais beaucoup terminer ma carrière au sein de mon organisation (+)	4,7228	0,8294	0,8564	0,7559
Je considère les problèmes de l'organisation comme étant les miens (+)	4,7545	0,822	0,8565	0,7477
Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation (-)	5,1762	0,7795	0,8297	0,6577
Je n'ai pas l'impression d'être attaché (e) affectivement envers mon organisation (-)	4,901	0,7791	0,8231	0,677
Je ne sens pas que je fais partie de la famille au sein de mon organisation (-)	5,0277	0,7823	0,8264	0,6843
Mon organisation occupe une grande place dans ma vie (+)	5,1703	0,794	0,8304	0,7204

**Tableau XXXVIII** Moyennes des indicateurs de l'engagement raisonné et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Engagement raisonné	Moyennes	Alpha (si on retire l'énoncé)		
		Tous (501)	Anglo (335)	Franco (166)
Pour l'instant, je reste dans mon organisation autant par nécessité que par goût (+)	4,1597	0,7217	0,7379	0,6998
Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter mon organisation en ce moment (+)	4,004	0,7049	0,7294	0,6671
Si je ne m'étais pas tant investi (e) dans mon organisation, je pourrais envisager de travailler ailleurs (+)	2,8164	0,7519	0,7635	0,7376
Ma vie serait trop désorganisée si je décidais de quitter mon organisation maintenant (+)	3,495	0,6928	0,7109	0,6567
Je ne crois pas avoir suffisamment d'opportunités pour envisager de quitter mon organisation maintenant (+)	3,1018	0,6898	0,7216	0,6338
Le peu d'opportunités de carrière ailleurs constitue un des désavantages de quitter mon organisation (+)	3,6966	0,6994	0,7382	0,6297

#### **d) Statut de la fonction RH/RT**

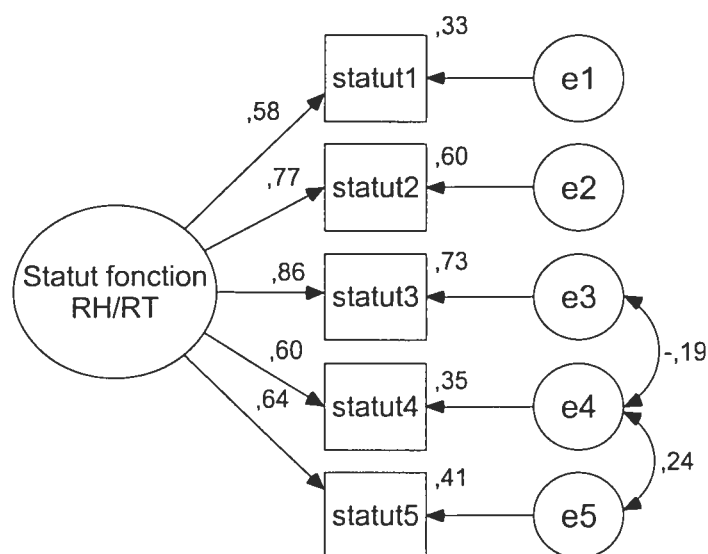
Le statut de la fonction a été mesuré dans cette enquête par cinq énoncés développés par Labelle, Wils et Guérin (1997). Il faut inverser trois énoncés. Les coefficients de consistance interne sont acceptables et sont respectivement de 0,8226 (tous), de 0,7999 (anglophones) et de 0,8711 (francophones). La fidélité mesurée par la bissection (split-half method) est également acceptable avec des coefficients de Spearman-Brown respectivement de 0,7643 (tous), 0,7436 (anglophones) et de 0,8471 (francophones).



**Tableau XXXIX** Moyennes des indicateurs du statut de la fonction RH/RT et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Les énoncés	Moyenne	Alpha (si l'énoncé retiré)		
		Tous (495)	Anglo (330)	Franco (165)
Dans mon organisation, le service RH/RT est souvent mésestimé(peu apprécié) (-)	4,02	,8123	0,7905	0,8646
Dans mon organisation, le service RH/RT est considéré important (+)	4,73	0,7685	0,7442	0,823
La crédibilité du service de RH/RT est élevée dans mon organisation (+)	4,51	0,7571	0,7162	0,8368
Les autres services dans mon organisation sont pris plus au sérieux que celui des RH/RT (-)	3,37	0,793	0,7667	0,8399
Le service de RH/RT n'est pas beaucoup écouté lors de la prise de décisions stratégiques dans mon organisation (-)	4,45	0,7804	0,7654	0,8373

Nous avons également soumis cette structure à l'analyse confirmatoire puisque nous ne connaissions pas ces propriétés psychométriques. C'est la première fois, à notre connaissance, que ces énoncés sont administrés. Les données s'ajustent bien au modèle. Il faudrait établir sa validité de construit et sa validité critérielle ce qui n'est toutefois pas l'objet de cette recherche. Néanmoins, ces résultats confirment à tout le moins la stabilité de l'échelle.

**Figure 7** Analyse confirmatoire pour le statut de la fonction RH/RT

Chi-carré=1,735 dl=3 ratio=,578  
TLI=1,005 NFI=,998 AGFI=,993 CFI=1,000  
RMR=,021 RMSEA=,000

### e) Projet d'entreprise

Des descripteurs de l'échelle de Larwood, Falbe, Kriger et Miesing (1995) ont été utilisés pour mesurer la présence et l'adhésion à la vision RH/RT. Les répondants devaient préalablement indiquer s'ils pensaient connaître la vision en RH/RT de leur organisation. Dans l'affirmative, ils répondaient à 14 indicateurs. Dans la négative, les répondants étaient invités à passer à une autre partie du questionnaire. Sur 510 répondants, 43 ont répondu ne pas connaître la vision RH/RT de leur organisation.

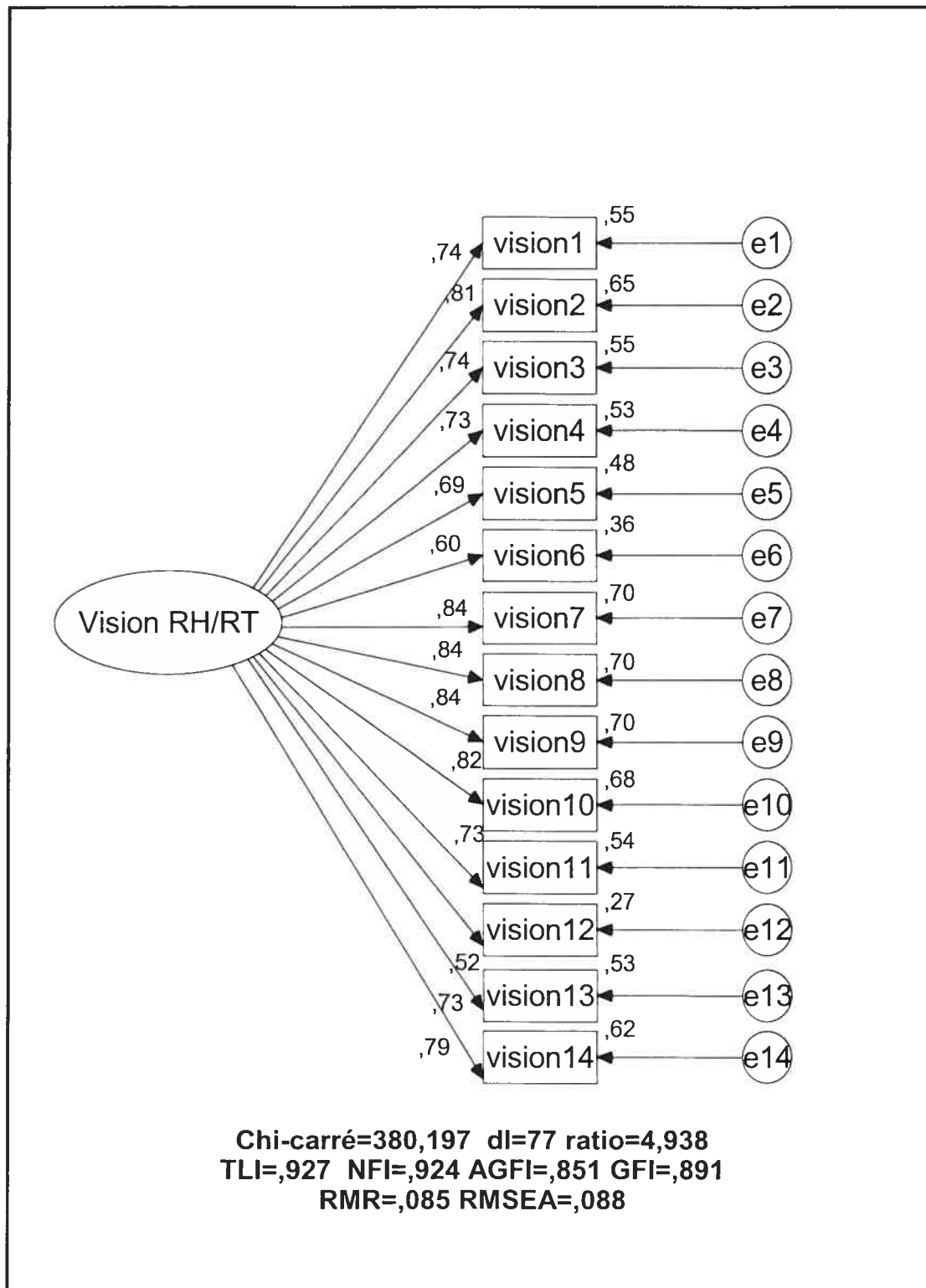
**Tableau XL** Moyennes des indicateurs du projet d'entreprise en RH/RT et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Présence et adhésion à la vision RH/RT	Moyennes	Tous (459)	Anglo (297)	Franco (162)
La vision RH/RT de mon organisation est difficile à décrire (image floue) (-)	4,23	0,9483	0,9497	0,9474
Les hauts dirigeants de mon organisation ont en commun une même vision en RH/RT (+)	416	0,9481	0,9501	0,9461
Selon moi, la vision en RH/RT de mon organisation est claire (+)	414	0,9452	0,9482	0,9418
D'après moi, la vision RH/RT est largement communiquée dans mon organisation (+)	3,52	0,948	0,951	0,9447
La vision RH/RT est intégrée aux autres visions de l'organisation (+)	4,39	0,9469	0,9483	0,9462
La vision RH/RT de mon organisation m'incite à remettre en question le statut quo (+)	4,52	0,9514	0,9526	0,9506
La vision de mon organisation aide les employé(e)s à canaliser leurs énergies vers l'essentiel (+)	4,19	0,9457	0,9478	0,9436
Personnellement, j'estime que la vision en RH/ET de mon organisation est pertinente (+)	473	0,9464	0,9487	0,9445

**Tableau XL** Moyennes des indicateurs du projet d'entreprise en RH/RT et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

<b>Présence et adhésion à la vision RH/RT</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Tous (459)</b>	<b>Anglo (297)</b>	<b>Franco (162)</b>
Je trouve que la vision en RH/RT de mon organisation m'incite à travailler fort (+)	4,81	0,9482	0,9497	0,9469
La vision en RH/RT de mon organisation est largement acceptée par les employés (+)	4,07	0,949	0,9514	0,9465
La vision en RH/RT de mon organisation est innovatrice (+)	4,08	0,9457	0,948	0,9434
La vision en RH/RT de mon organisation n'est pas appropriée pour relever les défis à venir (+)	4,52	0,9486	0,9578	0,9448
La vision RH/RT de mon organisation incite les employés à se dépasser (+)	3,94	0,9464	0,9491	0,9433
Mon organisation pourrait être plus performante si elle adoptait une autre vision en RH/RT (-)	3,91	0,9471	0,9492	0,945

**Figure 8** Résultats de l'analyse confirmatoire pour l'échelle de la présence et de l'adhésion du projet d'entreprise en RH/RT



Les coefficients de consistance interne pour l'échelle sont respectivement de 0,9514 (tous), 0,9533 (anglophones) et de 0,9495 (francophones). La fidélité mesurée par la méthode de bissection donne des résultats aussi acceptables avec des coefficients de Spearman-Brown respectivement de 0,9470 (tous), 0,9375 (anglophones) et de 0,9495(francophones). Ayant utilisée une échelle prometteuse mais pas encore validée à notre connaissance. Nous avons voulu vérifier la stabilité de la structure. Quoique le ratio (Chi carré/degrés de liberté) soit supérieur au seuil recommandé, on constate que le TLI et le NFI rencontrent les normes. Il en va de même pour les coefficients d'adéquation (AGFI). Par contre, le RMR et le RMSEA sont légèrement supérieur au seuil recommandé ce qui indique qu'une amélioration du modèle serait souhaitable. Le modèle pourrait être plus parcimonieux. Il a probablement de la redondance parmi les énoncés ce qui ne serait guère surprenant compte tenu de la valeur élevée du coefficient alpha et des corrélations élevées entre certains énoncés de l'échelle (le plus élevé étant de 0,77). Tout de même, le modèle est adéquat et ce n'est pas l'objet de ce projet d'améliorer la mesure du projet d'entreprise en RH/RT.

## **5.5 Examen des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993)**

### **5.5.1 Équivalence des versions francophone et anglophone de l'échelle de Bateman et Crant**

Pour vérifier l'équivalence des versions anglophone et francophone, nous avons tout d'abord effectué une analyse multivariée (Manova). Pour effectuer une telle analyse, certaines conditions de base doivent être respectées c'est-à-dire la taille suffisante des échantillons, la multinormalité des variables, l'homogénéité des matrices de variances et de covariances, la linéarité des relations entre les variables, la multicollinéarité et la singularité.

#### **5.5.1.1 Taille suffisante des échantillons**

Nous respectons sans difficulté cette première condition puisque le nombre d'observation par cellule est supérieur au nombre de variables dépendantes. Les

échantillons anglophone et francophone comptent respectivement 342 et 168 unités d'observation pour chacune des 17 variables dépendantes. Et, nous utiliserons la méthode de type III incluse dans le progiciel SPSS qui tient compte de l'inégalité de la taille des échantillons (SPSS, 1999).

#### **5.5.1.2 Multinormalité**

La multinormalité des variables est difficile à vérifier. Elle est donc généralement postulée à partir de la vérification de la distribution normale de chacune des variables dépendantes (Dumas, 2000). Nous avons tout de même procédé à la vérification de la normalité pour chacune des variables (17) de l'échelle de personnalité proactive par le calcul de la statistique Kolmogorov-Smirnov avec un seuil de signification à 0,05 offerte par le progiciel SPSS (voir tableau XLI). Les résultats sont significatifs pour l'ensemble des 17 variables et démontrent qu'elles ne sont pas normalement distribuées et que cette violation est assez modérée. Par contre, si on calcule les moyennes pour les 17 indicateurs des coefficients de symétrie et d'aplatissement tel que suggéré par Muthén et Kaplan (1993), celles-ci respectent les critères de base de la normalité (doivent se situer entre 1 et -1). Ces moyennes sont respectivement pour les anglophones de 0,514 et 0,654 et de 0,707 et 0,846 pour les francophones. Malgré tout, par mesure de prudence, nous allons quand même vérifier si les valeurs extrêmes sont responsables de cette violation.

Nous avons donc vérifié s'il y avait présence de valeurs extrêmes multivariées c'est-à-dire qu'une combinaison d'observations présente des valeurs théoriquement déraisonnables ou peu probables pour chacun des groupes à l'étude à partir de la statistique de Mahalanobis avec un seuil de signification  $p < .001$ . Nous n'avons pas détecté de valeurs extrêmes. Nous considérons donc rencontrer cette condition d'utilisation puisque nos échantillons sont de grande taille ( $n > 30$ ), que les moyennes des coefficients de symétrie et d'aplatissement rencontrent les normes et que la violation de la normalité n'est pas due aux valeurs extrêmes.

**Tableau XLI** Vérification de la normalité des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive

Variables	LAN <sup>a</sup>	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>	dl	Sig <sup>c</sup>	Skewness	Kurtosis
BAT1	1	215	331	0	-644	1131
	2	238	164	,000	-880	1827
BAT2	1	178	331	,000	-287	-382
	2	192	164	,000	-569	-132
BAT3	1	216	331	,000	-549	-159
	2	243	164	,000	-626	-180
BAT4	1	235	331	,000	523	601
	2	234	164	,000	-699	43
BAT5	1	250	331	,000	-667	197
	2	259	164	,000	-851	1347
BAT6	1	296	331	,000	-1038	2753
	2	274	164	,000	-577	687
BAT7	1	242	331	,000	-625	981
	2	258	164	,000	-676	644
BAT8	1	249	331	,000	-318	-105
	2	215	164	,000	-634	119
BAT9	1	222	331	,000	-495	-196
	2	286	164	,000	-1094	2131
BAT10	1	230	331	,000	-402	-16
	2	210	164	,000	-446	232
BAT11	1	270	331	,000	-900	2398
	2	278	164	,000	-803	1021
BAT12	1	218	331	,000	-60	-589
	2	250	164	,000	-418	-26
BAT13	1	214	331	,000	-369	-108
	2	243	164	,000	-1032	922

**a** Langue 1= anglophones 2= francophones

**b** Lilliefors Significance Correction

**c** Seuil de signification



**Tableau XLI** Vérification de la normalité des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive (suite)

Variabiles	LAN <sup>a</sup>	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>	dl	Sig <sup>c</sup>	Skewness	Kurtosis
BAT14	1	243	331	,000	-530	356
	2	269	164	,000	-713	489
BAT15	1	244	331	,000	-529	258
	2	206	164	,000	-482	755
BAT16	1	196	331	,000	-244	435
	2	192	164	0	-198	-327
BAT17	1	268	331	,000	-582	534
	2	270	164	,000	-1324	3442

a Langue 1= anglophones 2= francophones

b Lilliefors Significance Correction

c Seuil de signification

### 5.5.1.3 Homogénéité des matrices de variances-covariances

Le M de Box vaut 276,235 avec respectivement 153 et 337095,4 degrés de liberté ce qui donne un F de 1,730 significatif à 0,000. L'hypothèse est rejeté puisque les matrices de variances et de covariances sont égales entre les deux groupes linguistiques. Il faudra lors de l'analyse de variance multivariée interpréter les résultats à partir de la statistique de Pillai.

### 5.5.1.4 Linéarité des relations

Le test de l'analyse de variance multivariée repose sur le postulat de la linéarité des relations entre les variables. Dans le cas où l'étude compterait plusieurs variables, il est suggéré de vérifier quelques relations choisies au hasard et d'assumer que la même relation existe pour les autres paires de variables (Lacouture, 2000). Il existe 17 énoncés dans l'échelle de Bateman et Crant (1993) ce qui fait 136 relations de linéarité à vérifier. Nous avons vérifié au hasard la linéarité pour chacun des énoncés de l'échelle c'est -à-dire que tous les énoncés ont été utilisés au moins une fois. Le tableau XLII présente les résultats de la vérification de la linéarité de quelques combinaisons (choisies au hasard) des 17 variables de l'échelle de personnalité

proactive de Bateman et Crant, 1993. Par exemple, à la première ligne, ce sont les résultats de la linéarité entre l'énoncé 1 (Bat1) et l'énoncé 17 (bat17) de l'échelle de Bateman et Crant (1993), à la deuxième ligne ce sont les résultats pour l'énoncé 2 (bat2) et l'énoncé 12 (bat12) et ainsi de suite. À la lumière des résultats, on peut postuler la linéarité des variables à l'étude.

### 5.5.1.5 Multicollinéarité et singularité

Les variables à l'étude doivent comporter une certaine corrélation ce qui permet d'accroître la puissance statistique de l'analyse de variance multivariée. Par contre, si cette corrélation est trop importante, il peut y avoir un problème de redondance entre les variables (multicollinéarité) ou de singularité. Dans ce cas, la valeur du test statistique n'est pas fiable ou ne peut être calculée. Le logiciel SPSS affiche un message d'erreur ce qui permet d'identifier la ou les variables responsables de ce problème et de la ou les retirer de l'analyse (Tabachnik et Fidell, 1996). Ce cas de figure ne s'est pas présenté lors de l'analyse de variance multivariée.

**Tableau XLII** Vérification de la linéarité de quelques combinaisons des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive

Variables	Carré moyen de la déviation de la linéarité	Carré moyen intergroupe	F	Seuil de signification
Bat1*Bat17	0,544	0,855	0,636	0,672
Bat1*Bat12	1,752	1,123	1,560	0,170
Bat2*Bat10	2,158	1,538	1,403	0,222
Bat2*bat16	2,144	1,557	1,377	0,231
Bat3*Bat15	2,619	1,379	1,899	0,093
Bat3*Bat11	1,485	1,337	1,111	0,351
Bat4*Bat14	0,786	0,942	0,834	0,504

**Tableau XLII** Vérification de la linéarité de quelques combinaisons des 17 variables de l'échelle de personnalité proactive (suite)

Variables	Carré moyen de la déviation de la linéarité	Carré moyen intergroupe	F	Seuil de signification
Bat4*Bat12	0,619	1,022	0,605	0,726
Bat5*Bat13	1,188	0,823	1,444	0,196
Bat5*Bat10	0,294	0,826	1,353	0,241
Bat6*Bat14	0,705	0,718	0,982	0,417
Bat6*bat17	0,148	0,728	0,204	0,936
Bat7*Bat11	0,360	0,543	0,663	0,618
Bat7*Bat16	0,358	0,639	0,561	0,730
Bat8*Bat15	1,593	0,881	1,809	0,110
Bat8*Bat13	1,037	0,975	1,063	0,384
Bat9*Bat8	1,011	0,824	1,228	0,298
Bat9*bat16	1,211	0,791	1,530	0,192

#### 5.5.1.6 Analyse de variance multivariée

Les conditions de base étant à peu près respectées, une analyse de variance multivariée a été effectuée afin de déterminer si l'appartenance à un groupe linguistique a un effet sur les scores obtenus sur l'échelle de personnalité proactive. Les variables dépendantes sont les 17 indicateurs de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). La variable langue est notre variable indépendante; elle définit deux groupes soit les anglophones (n=331) et les francophones (n=164). L'analyse a été effectuée à l'aide de la procédure GLM (General Linear Model) analyse de variance multivariée du progiciel SPSS. Tel que mentionné précédemment, en raison de l'inégalité de la taille des groupes et des résultats significatifs du test M de Box, nous utilisons la statistique de Pillai pour évaluer l'association entre l'appartenance à un groupe linguistique et les scores obtenus à l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). À partir de

la statistique de Pillai, un rapport F (variance intergroupe/variance intragroupe ) est calculé et comparé au F tabulé. Si la probabilité d'obtenir une valeur F calculée est égale ou inférieure au seuil de signification ( $\alpha \leq 05$ ) c'est qu'il y a au moins une des moyennes qui diffère significativement des autres. La statistique de Pillai obtenue est de 0,188 avec un rapport F de 6,482 ( $p < .000$ ). Ces résultats révèlent que les moyennes des 17 indicateurs varient en fonction du groupe linguistique. Ces résultats démontrent une association modeste ( $\eta^2 = 0,19$ )<sup>4</sup> entre le groupe linguistique et les moyennes des 17 variables. Dit autrement, l'appartenance à un groupe linguistique est responsable de 19% de la variance de la combinaison linéaire des 17 variables de l'échelle de la personnalité proactive.

Il est approprié d'explorer davantage la nature de l'association entre le groupe linguistique et les scores obtenus à l'échelle de personnalité proactive, l'analyse de variance univariée aidera à identifier les indicateurs responsables de cette association (voir tableau XLIII). Il est à noter que la statistique F lorsque l'analyse de variance comporte uniquement deux groupes est la statistique t d'un test d'hypothèse élevée au carré (SPSS, 1999). Les résultats présentés au tableau XIV ont été ajustés selon l'approche de Bonferroni pour contrôler le taux d'erreur de type 1. Les résultats nous révèlent qu'il existe une différence significative de moyennes entre les anglophones et les francophones pour les énoncés 2,4,5,6,7,8,9,10,12, 13 et 14. La statistique Eta représente la proportion de variation de la variable dépendante (énoncé de l'échelle de personnalité proactive) prise en compte par la variable indépendante (l'appartenance à un groupe linguistique).

#### 5.5.1.7 Analyse de covariance multivariée

Lors de l'analyse des caractéristiques des anglophones et des francophones, les résultats ont révélé quatre différences significatives soit le genre, le nombre d'années

---

<sup>4</sup>  $\eta^2$  est le résultat de l'équation  $1 - \Lambda$  qui est la statistique Wilks' Lambda- voir section 3.10.3 pour plus de détails

d'expérience dans le poste, le secteur d'activité dans lequel oeuvrent les répondants et la scolarité. Il est possible que ces caractéristiques expliquent les différences de moyennes entre les groupes linguistiques. Il faut dans un premier temps vérifier s'il existe une relation ou une association entre ces caractéristiques et les différentes variables dépendantes (ici, les 17 indicateurs de l'échelle de Bateman et Crant , 1993). Nous avons effectué une analyse de corrélation entre le nombre d'années d'expérience dans le poste et les variables dépendantes et des mesures d'association pour le genre, le secteur d'activité et la scolarité (représenté par le diplôme obtenu). Les résultats démontrent qu'il y a une relation significative entre trois indicateurs (soit, les énoncés 8,9 et 14) et le nombre d'années d'expérience. Il existe également une association significative entre trois indicateurs de l'échelle (soit, les énoncés 9, 13 et 17) et le genre, entre cinq indicateurs (soit, les énoncés 4,5,9,10 et 13) et la scolarité et entre un indicateur (soit, l'énoncé 6) et le secteur d'activité (les résultats sont en annexe). Compte tenu des relations ou des associations entre les caractéristiques individuelles et les 17 variables de l'échelle de personnalité proactive, il est approprié d'effectuer une analyse de covariance multivariée (Mancova) qui contrôlera l'effet de ces quatre variables.

L'analyse de covariance multivariée est le prolongement de l'analyse de variance multivariée où les effets (par exemple, de l'appartenance à un groupe linguistique) sont estimés après que les unités d'observations sont ajustées en raison des différences sur une ou des covariables (traduction libre de «covariates»). Autrement dit, on cherche à ajuster les moyennes des variables dépendantes (ici, les 17 énoncés de l'échelle de personnalité proactive) à ce qu'elles seraient si tous les répondants avaient les mêmes résultats sur les covariables (par exemple, si les répondants avaient tous le même nombre d'années d'ancienneté). Il est donc important que les covariables soient fiables c'est-à-dire mesurées sans erreur.

**Tableau XLIII** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=331)	Francophones (n=164)	Différences des moyennes	F	Prob	Eta
Énoncé 1	5,460	5,500	-0,040	0,189	0,664	0,000
Énoncé 2	4,470	4,970	-0,500	16,499	<b>0,000</b>	0,032
Énoncé 3	4,930	4,960	-0,030	0,093	0,760	0,000
Énoncé 4	4,900	5,270	-0,370	12,522	<b>0,000</b>	0,025
Énoncé 5	4,970	5,470	-0,500	24,904	<b>0,000</b>	0,048
Énoncé 6	5,790	6,000	-0,210	6,790	<b>0,009</b>	0,014
Énoncé 7	5,330	5,590	-0,260	9,375	<b>0,002</b>	0,019
Énoncé 8	4,890	5,220	-0,320	9,804	<b>0,002</b>	0,019
Énoncé 9	4,830	5,760	-0,930	75,703	<b>0,000</b>	0,133
Énoncé 10	4,890	5,130	-0,240	5,917	<b>0,015</b>	0,012
Énoncé 11	5,540	5,620	-0,080	1,062	0,303	0,002
Énoncé 12	4,500	4,800	-0,300	7,963	<b>0,005</b>	0,016
Énoncé 13	4,900	5,180	-0,280	6,476	<b>0,011</b>	0,013
Énoncé 14	5,220	5,490	-0,270	9,109	<b>0,003</b>	0,018
Énoncé 15	4,960	5,040	-0,080	0,598	0,440	0,001
Énoncé 16	4,430	4,590	-0,160	2,468	0,117	0,005
Énoncé 17	5,5 3	5,490	0,040	0,301	0,583	0,001

Nous avons donc effectué une analyse multivariée de variance mais en contrôlant (Mancova) pour les effets des différentes caractéristiques des anglophones et des francophones telles les années d'expérience dans le poste actuel, le genre, la scolarité et le secteur d'activité au sein duquel ils oeuvrent. L'égalité des matrices de variances et covariances est encore réfutée (la valeur au test M de Box est de 273,497 et elle

suit une distribution de F dont la valeur est de 1,709 avec 153 et 324724,1 degrés de liberté qui est significatif à un seuil de 0,000). Tel que mentionné précédemment, nous utiliserons la statique de Pillai en raison de l'hétérogénéité de la matrice des variances et covariances puisqu'elle est plus robuste à la violation de cette condition de base.

**Tableau XLIV** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) après avoir ajusté pour les différences individuelles

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=308)	Francophones (n=157)	Différences des moyennes	F	Prob	Eta
Énoncé 1	5,470	5,510	-0,040	0,234	0,629	0,001
Énoncé 2	4,490	4,980	-0,490	12,252	<b>0,001</b>	0,026
Énoncé 3	4,930	4,960	-0,030	0,176	0,675	0,000
Énoncé 4	4,900	5,290	-0,390	7,168	<b>0,008</b>	0,015
Énoncé 5	4,950	5,480	-0,530	21,543	<b>0,000</b>	0,045
Énoncé 6	5,790	6,010	-0,220	8,065	<b>0,005</b>	0,017
Énoncé 7	5,310	5,62	-0,310	13,432	<b>0,000</b>	0,028
Énoncé 8	4,880	5,250	-0,370	10,100	<b>0,002</b>	0,022
Énoncé 9	4,810	5,750	-0,940	54,999	<b>0,000</b>	0,107
Énoncé 10	4,880	5,150	-0,270	1,875	0,172	0,004
Énoncé 11	5,520	5,640	-0,120	1,018	0,314	0,002
Énoncé 12	4,480	4,850	-0,370	9,978	<b>0,002</b>	0,021
Énoncé 13	4,900	5,190	-0,290	3,909	<b>0,049</b>	0,008

**Tableau XLIV** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) après avoir ajusté pour les différences individuelles (suite)

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=308)	Francophones (n=157)	Différences des moyennes	F	Prob	Eta
Énoncé 14	5,210	5,520	-0,310	10,986	<b>0,001</b>	0,023
Énoncé 15	4,950	5,050	-0,100	0,241	0,624	0,001
Énoncé 16	4,420	4,610	-0,190	1,173	0,279	0,003
Énoncé 17	5,530	5,490	-0,020	0,037	0,848	0,000

Les résultats révèlent que les années d'ancienneté et le secteur d'activité n'ont pas d'effet sur les scores obtenus sur l'échelle de personnalité proactive contrairement au genre et à la scolarité. Les statistiques de Pillai sont respectivement de 0,037, 0,033, 0,104 et de 0,099 à des seuils de signification de 0,447, 0,603, 0,000 et de 0,000. Il est à noter que ces covariables servent de contrôle. Donc, les scores sur l'échelle de personnalité proactive après avoir contrôlé les différences individuelles en terme de scolarité, d'années d'expérience et de secteur d'activité sont toujours associés au groupe linguistique. La statistique de Pillai après ajustement est de 0,162 avec rapport F de 5,038 à un seuil de signification de 0,000. La combinaison des 17 indicateurs varie toujours en fonction du groupe linguistique après avoir ajusté pour les différences individuelles. Il y a tout de même une légère diminution de l'intensité de cette association. Elle est maintenant de 16,26 % ( $1-\Lambda=1-,838$ ) comparativement à 20% lors de l'analyse de variance multivariée. Les résultats indiquent une différence significative de moyennes pour les énoncés 2,4,5,6,7,8,9,12,13 et 14 (un énoncé de moins que lors de l'analyse de variance multivariée).

#### 5.5.1.8 Retraduction de certains énoncés à la lumière des résultats

Examinons la retraduction des énoncés 2,4,5,6,7,8,9,12,13 et 14 mais particulièrement l'énoncé 9 car il est l'énoncé dont la proportion de variation prise en compte par le



groupe linguistique est la plus élevée ( $\eta^2 = 0,107$ ). Il est possible que la traduction ne soit pas tout à fait adéquate. Par exemple, si on utilise la technique du “back translation” c’est-à-dire prendre la version francophone et la traduire à nouveau en langue anglaise et vérifier la correspondance avec l’énoncé initial de langue anglaise, voici ce qu’on pourrait obtenir : «I want to make a contribution to my community and maybe the world», «Everywhere I have gone, I have been an influential agent of change»; «I like to face and overcome obstacles to my ideas», etc (voir tableau XLV). On constate que la notion de motivation est évacuée du premier énoncé; que le deuxième énoncé n’a pas tout à fait la même signification, l’intensité des mots utilisés diffère; enfin, il en va de même pour plusieurs énoncés, l’intensité entre I enjoy, I love... et I like to... peut être assez importante pour influencer les résultats. Il est également fort probable que la culture influence l’interprétation et la valorisation accordées à chacun des énoncés. Par exemple, prenons le dernier énoncé «Wheel I have a probloc, I tackle it. Head-On», la traduction semble adéquate. Ce comportement est peut-être davantage socialement valorisé par un groupe linguistique ce qui expliquerait les différences de moyennes entre les deux groupes sur cet énoncé.

**Tableau XLV** Retraduction des énoncés dont les moyennes diffèrent significativement entre les anglophones et les francophones

Version initiale	Traduction	“Back translation”
<b>Énoncé 2</b> : I feel driven to make a difference in my community and maybe the world	J’ai le goût d’apporter une contribution dans ma communauté et peut-être dans le monde	I want to make a contribution to my community and maybe the world
<b>Énoncé 4</b> : Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	Partout où je suis allé(e), j’ai été un agent de changement influent	Wherever I have been, I have been an influential agent of change
<b>Énoncé 5</b> : I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas	J’aime bien affronter et surmonter les obstacles à mes idées	I like to face and overcome obstacles to my ideas

**Tableau XLV** Retraduction des énoncés dont les moyennes diffèrent significativement entre les anglophones et les francophones (suite)

Version initiale	Traduction	“Back translation”
<b>Énoncé 6</b> : Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	Rien n'est plus stimulant que d'assister à la concrétisation de mes idées	Nothing is more stimulating than seeing my ideas realized
<b>Énoncé 7</b> : If I see something I don't like, I fix it	Si une situation ne me plaît pas, je la règle	If I don't like a situation, I deal with it
<b>Énoncé 8</b> : No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen	Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je le réaliserai	No matter what my chance of success is, I carry through if I believe in something
<b>Énoncé 9</b> : I love being a champion for my ideas, even against others' opposition	J'aime bien défendre mes idées, et ce, même si je dois faire face à l'opposition	I like to defend my ideas, even if I have to face opposition
<b>Énoncé 12</b> : If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen	Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser	If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from realizing it
<b>Énoncé 13</b> : I love to challenge status quo	J'aime défier le statu quo	I like to challenge the status quo
<b>Énoncé 14</b> : When I have a problem, I tackle it head-on	Lorsque j'ai un problème, je l'attaque de front	When I have a problem, I tackle it head-on

Il est également possible puisque l'écart semble systématique qu'il s'agisse d'une tendance des francophones à répondre «plus fort» sur l'échelle. On peut s'interroger sur la correspondance des valeurs de l'échelle de langue française et de langue anglaise. Le tableau XLVI présente les valeurs et les définitions correspondantes pour chacune des versions linguistiques du questionnaire. À prime abord, la traduction semble fidèle mais il est possible qu'une valeur 7 soit perçue moins intense chez un francophone qu'un anglophone.

**Tableau XLVI** Valeurs et définitions correspondantes de l'échelle en français et en anglais

Les valeurs et les définitions de langue française	Les valeurs et les définitions de langue anglaise
1 = Tout à fait en désaccord	1 = Disagree Entirely
2 = En désaccord	2 = Disagree
3 = Un peu en désaccord	3 = Disagree somewhat
4 = Ni en désaccord ou en accord	4 = Neither agree or disagree
5 = Un peu d'accord	5 = Agree somewhat
6 = D'accord	6 = Agree
7 = Tout à fait d'accord	7 = Agree entirely

À la lumière des résultats, il s'avère inutile de vérifier les hypothèses d'invariance des réponses des anglophones et des francophones puisque cette démarche repose sur les comparaisons des vecteurs des moyennes et des matrices de variances-covariances et que les résultats de l'analyse multivariée de variance rejettent l'hypothèse d'égalité des vecteurs des moyennes et des matrices de variances-covariances et indiquent des différences significatives de moyennes pour plusieurs énoncés de l'échelle de personnalité proactive. Nous allons donc réaliser notre plan d'analyse en séparant les répondants anglophones des répondants francophones.

### 5.5.2 Consistance interne

Pour critiquer l'instrument de mesure (17 indicateurs de Bateman et Crant, 1993), nous en avons vérifié la cohérence interne (voir tableau XLVII à la page suivante). Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont respectivement de 0,8974 (tous), 0,9003 (anglophones) et de 0,8884 (francophones).

**Tableau XLVII** Moyennes des indicateurs de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Énoncés de l'échelle		Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
		Moyenne	Tous (495)	Anglo (331)
1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life (+)	5,47	0,89	0,89	0,87
2. I feel driven to make a difference in my community and maybe the world(+)	4,63	0,89	0,90	0,88
3. I tend to let others take the initiative to start the new projects (-)	3,06	0,89	0,90	0,87
4. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive	5,03	0,88	0,89	0,87
5. I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas (+)	5,15	0,89	0,89	0,87
6. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality (+)	5,85	0,89	0,89	0,88
7. If I see something I don't like, I fix it (+)	5,42	0,89	0,89	0,87
8. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen (+)	5,00	0,88	0,88	0,87
9. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition (+)	5,14	0,88	0,89	0,87
10. I excel at identifying opportunities (+)	4,96	0,88	0,88	0,87
11. I am always looking for better ways to do things (+)	5,57	0,89	0,89	0,87

**Tableau XLVII** Moyennes des indicateurs de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

Énoncés de l'échelle		Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
		Tous (495)	Anglo (331)	Franco (164)
	Moyenne			
12. If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen(+)	4,61	0,88	0,89	0,87
13. I love to challenge status quo (+)	5,00	0,89	0,89	0,87
14. When I have a problem, I tackle it head-on (+)	5,32	0,89	0,89	0,87
15. I am great at turning problems into opportunities (+)	4,98	0,88	0,88	0,87
16. I can spot a good opportunity long before others can (+)	4,48	0,89	0,89	0,87
17. If I see someone in trouble, I help out in anyway I can (+)	5,53	0,90	0,90	0,88

Quant à la cohérence mesurée par la bissection (split-half method), elle donne des coefficients de Spearman-Brown de 0,8775 (tous), 0,8830 (anglophones) et de 0,8664 (francophones). Ces résultats démontrent des seuils fort acceptables de cohérence interne. Les niveaux de cohérence interne reproduisent ceux déjà obtenus par Bateman et Crant (1993) et par Crant (1995; 1996) avec l'instrument original (0,89, 0,89 et 0,88). Ces résultats ne sont guère étonnants puisque la faiblesse principale de l'instrument de personnalité proactive n'est pas tant, selon nous, le manque d'homogénéité du concept que le manque de validité de contenu.

### 5.5.3 Stabilité de la structure unidimensionnelle

#### 5.5.3.1 Analyse confirmatoire

La troisième étape pour mettre en évidence les possibles faiblesses de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) est de soumettre les énoncés à une analyse factorielle confirmatoire pour vérifier si nous retrouvons la structure

unifactorielle attendue c'est-à-dire si tous les énoncés de l'échelle de la personnalité proactive se regroupent sous un seul facteur.

À partir du progiciel Amos, nous avons forcé les 17 énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) sous un seul facteur. Le tableau XLVIII présente les coefficients de régression et les coefficients de détermination ( $r^2$ ) pour chacun des énoncés de l'échelle.

Les résultats révèlent que certains énoncés (bat 17, bat 3 et bat 2) ne contribuent pas beaucoup à expliquer la variance du facteur latent "pro" sensé mesurer la proactivité. Par exemple, pour chaque changement d'unité de l'énoncé 17 (bat17) la proactivité change de 0,061 pour l'ensemble de l'échantillon, de 0,088 pour les anglophones et de 0,028 pour les francophones. Dit autrement, l'énoncé 17 n'explique que 6,1% de la variance de la proactivité pour l'ensemble de l'échantillon, 8,8% pour les anglophones et aussi peu que 2,8 % pour les francophones. Ce résultat n'est guère surprenant puisque cet énoncé, à notre avis, fait plutôt référence à la tendance à venir en aide. Cette prédisposition n'est pas propre à un proactif. Quoique les coefficients soient plus élevés, on constate que l'énoncé 3 semble moins relié à la proactivité mesurée par le biais du facteur latent. Il est possible que le fait que cet indicateur soit négatif ait influencé les répondants à répondre favorablement en raison du caractère positif des autres indicateurs. Enfin, l'énoncé 2 contribue un peu moins que les autres indicateurs à la définition de la proactivité pour les répondants francophones. Cet indicateur «J'ai le goût d'apporter une contribution dans ma communauté et peut-être dans le monde» relève davantage, tel que mentionné au chapitre 4, de la nature des valeurs ce qui pourrait expliquer ce résultat qui est toutefois près des seuils acceptables (0,40).

**Tableau XLVIII** Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire

Énoncés	Coefficients de régression standardisés			Coefficients de détermination ( $r^2$ )		
	Tous (n=510)	Anglos (n=342)	Franco (n=168)	Tous (n=510)	Anglos (n=342)	Franco (n=168)
Bat1	0,445	0,435	0,480	0,198	0,189	0,230
Bat2	0,428	0,414	0,391	0,183	0,171	0,153
Bat3	0,381	0,316	0,538	0,145	0,100	0,289
Bat4	0,667	0,645	0,704	0,445	0,416	0,496
Bat5	0,608	0,572	0,647	0,370	0,328	0,419
Bat6	0,534	0,544	0,469	0,285	0,295	0,220
Bat7	0,612	0,600	0,599	0,375	0,360	0,359
Bat8	0,680	0,715	0,571	0,462	0,511	0,326
Bat9	0,670	0,694	0,596	0,448	0,482	0,356
Bat10	0,769	0,801	0,689	0,592	0,641	0,475
Bat11	0,639	0,646	0,640	0,409	0,417	0,410
Bat12	0,685	0,742	0,545	0,469	0,551	0,297
Bat13	0,613	0,596	0,635	0,376	0,355	0,404
Bat14	0,594	0,572	0,599	0,353	0,327	0,359
Bat15	0,712	0,756	0,639	0,507	0,572	0,408
Bat16	0,624	0,627	0,628	0,389	0,393	0,394
Bat17	0,247	0,297	0,169	0,061	0,088	0,028

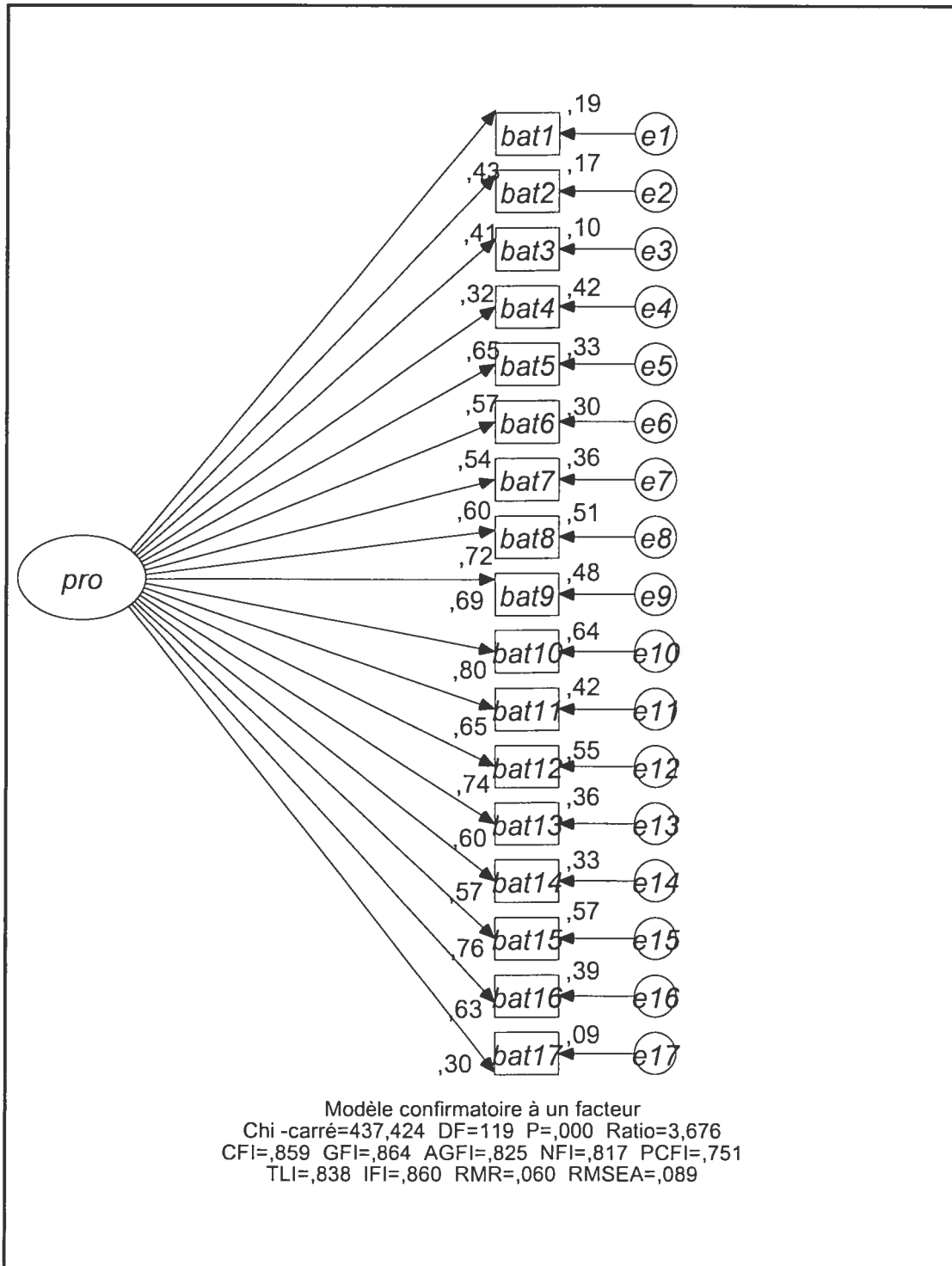
Pour alléger le texte, nous présentons dans le texte les résultats pour les répondants anglophones et francophones mais pas pour l'ensemble de l'échantillon toutefois le tableau XLIX présente les résultats pour les trois groupes c'est-à-dire pour l'ensemble de l'échantillon, pour les répondants anglophones et les répondants francophones.

La figure 9 représente le modèle et les principaux résultats de l'analyse confirmatoire pour les répondants anglophones. Le chi carré avec 119 degrés de liberté est de 437,424 avec un seuil critique de 0,000. Le CMIN/DF (qui représente le ratio du Khi-carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 3,676 ce qui est supérieur au seuil recommandé (2 ou 3). Toutefois, il est possible de rejeter un modèle qui est bien ajusté aux données à partir du test du Chi carré (Mulaik, James, Alstine, Bennett, Lind et Stillwell, 1989) surtout si l'hypothèse de multinormalité est rejetée. Le NFI (normed fit index) et le NNFI ( NonNormed fit index parfois appelé le TLI c'est-à-dire Tucker Lewis Index) de Bentler et Bonnett's(1980) sont inférieurs au seuil acceptable (0,90) ; le NFI est de 0,817; le TLI (équivalent au NNFI) se chiffre à 0,838. Le RMSEA (Root Mean Square error of approximation) obtenu est de 0,089 et le RMR (Root Mean Square Residual) se chiffre à 0,06.

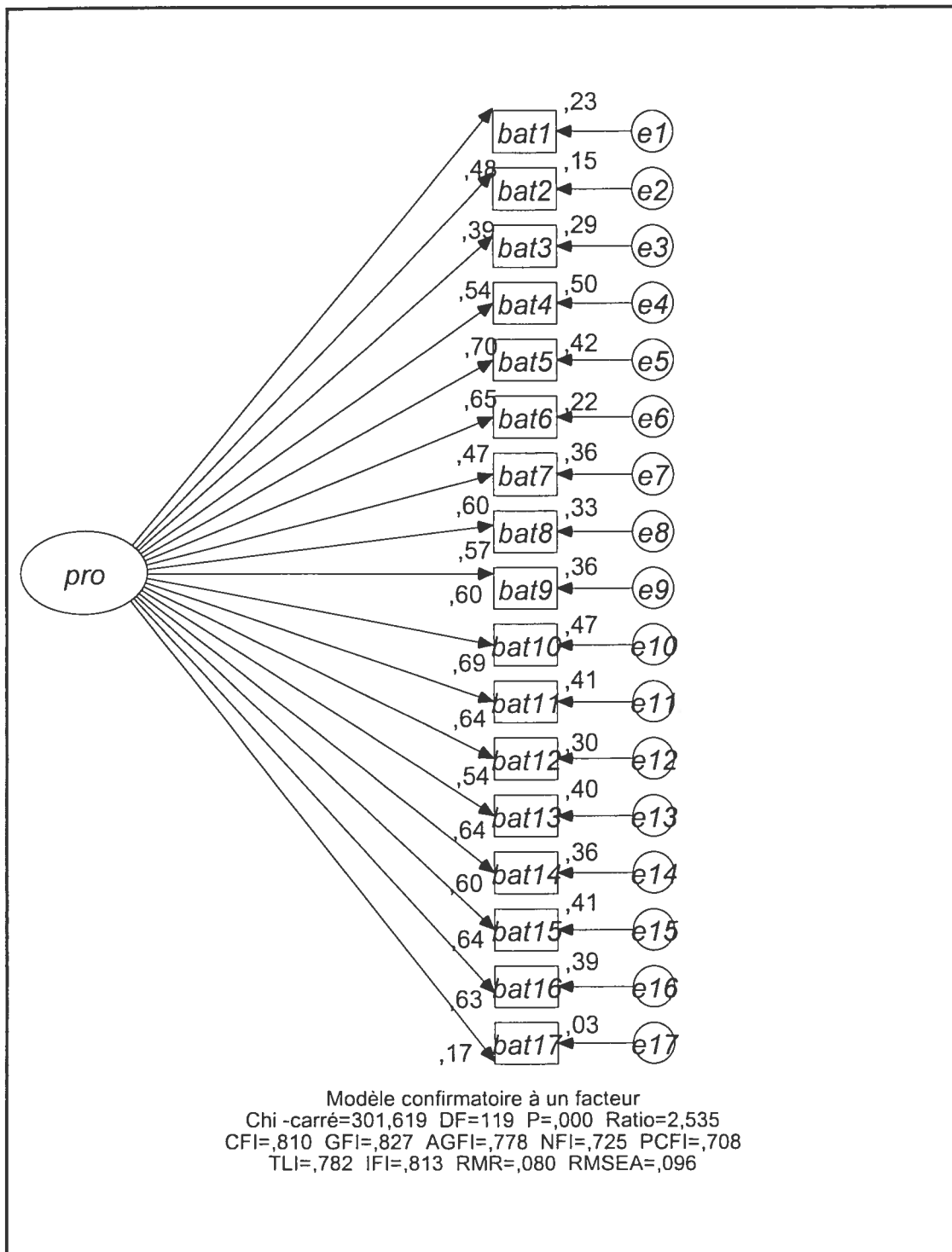
Enfin, on doit apprécier la convergence de différents coefficients d'adéquation. Les résultats montrent que les coefficients n'atteignent pas les seuils recommandés : GFI = 0,864 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,825 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,859 (devrait excéder 0,90). Enfin, il faut examiner les coefficients de régression et l'indice de parcimonie du modèle (combinaison de l'adéquation du modèle et sa parcimonie). Les résultats révèlent que tous les indicateurs contribuent à expliquer une portion de la variance de la structure unifactorielle (CR supérieur à 2). Cependant, le modèle pourrait être plus parcimonieux (PNFI=0,715 plus il est élevé, plus le modèle est parcimonieux et adéquat). Les résultats sont assez proches des seuils exigés mais le modèle vérifié ne reflète pas adéquatement la configuration des données.



**Figure 9** Analyse confirmatoire des répondants anglophones pour le modèle unidimensionnel de Bateman et Crant (1993)



**Figure 10** Analyse confirmatoire des répondants francophones pour le modèle unidimensionnel de Bateman et Crant (1993)



La figure 10 (voir page précédente) présente le modèle et les principaux résultats de l'analyse confirmatoire pour les répondants francophones. Le  $\chi^2$  avec 119 degrés de liberté est de 301, 619 avec un seuil critique de 0,000. Le CMIN/DF (qui représente le ratio du Chi carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 2,535 ce qui est au seuil recommandé (2 ou 3). Le NFI et le NNFI de Bentler et Bonnett's (1980) sont inférieurs au seuil acceptable (0,90); le NFI est de 0,725; le TLI (équivalent au NNFI) se chiffre à 0,782. Le RMSEA (Root Mean Square error of approximation) obtenu est de 0,096 et le RMR (Root Mean Square Residual) se chiffre à 0,08.

Les différents coefficients d'adéquation sont inférieurs aux seuils recommandés :

GFI = 0,827 (devrait excéder 0,9), AGFI = 0,778 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,810 (devrait excéder 0,90). Les résultats révèlent que tous les indicateurs contribuent à expliquer une portion de la variance de la structure unifactorielle (CR supérieur à 2). Cependant, le modèle pourrait être plus parcimonieux (PNFI = 0,715). Les résultats sont également proches des seuils exigés mais le modèle vérifié n'est pas tout à fait adéquat.

**Tableau XLIX** Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Échelle de Bateman et Crant (1993)										
	$\chi^2$	CMIN/DF (2)	NFI (,90)	TLI (,90)	RMSEA (,08)	RMR (,05)	GFI (,90)	AGFI (,80)	CFI (,90)	PNFI
Tous (n=510)	580,784	4,880	0,826	0,835	0,087	0,061	0,877	0,842	0,859	0,723
Anglophones (n=342)	437,424	3,676	0,817	0,838	0,089	0,060	0,860	0,825	0,859	0,715
Francophones (n=168)	301,619	2,535	0,725	0,782	0,096	0,080	0,827	0,778	0,810	0,634

Quoique certains coefficients atteignent les seuils recommandés, la structure unidimensionnelle proposée par Bateman et Crant (1993) n'est dans l'ensemble pas confirmée (voir tableau XLIX). Nous allons effectuer une analyse factorielle exploratoire pour voir s'il y a une autre structure possible que la structure

unidimensionnelle. Nous allons explorer la structure sous-jacente aux données à partir d'une analyse des composantes principales. Nous pourrions ainsi découvrir le nombre de facteurs sous-jacents aux données.

### 5.5.3.2 Analyse exploratoire

À partir du logiciel SPSS, nous avons soumis les 17 énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993) à une analyse des composantes principales. Avant de procéder à l'analyse proprement dite, nous avons vérifié si les données satisfaisaient à la condition de base c'est-à-dire au rapport du nombre d'observations/ nombre de variables. Pour cette enquête, il est de 30:1 pour l'ensemble de l'échantillon (510/17), de 20:1 pour les répondants anglophones (342/17) ce qui est nettement supérieur au seuil minimal de 10:1. Toutefois, pour les répondants francophones, ce ratio est de 9,88:1 ce qui répond tout juste au seuil minimal. La première étape de l'analyse des composantes principales est d'effectuer le test de sphéricité (test de Bartlett) et le test de Kaiser-Meyer-Olkin qui consiste à vérifier si les 17 énoncés de l'échelle sont suffisamment corrélés pour procéder à l'analyse de leur structure latente. Les résultats aux critères de Bartlett et de Kaiser-Meyer-Olkin indiquent que les variables sont suffisamment corrélées entre elles pour que l'analyse ait un sens pour les trois groupes.

**Tableau L** Résultats des conditions de base de l'analyse des composantes principales

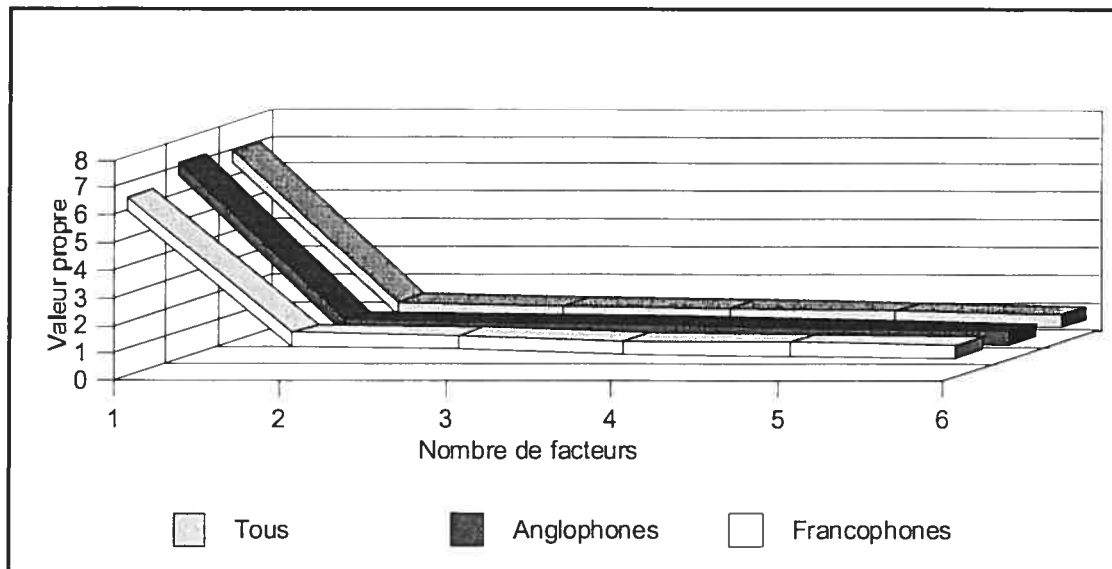
<b>Coefficients</b>	<b>Tous (n=495)</b>	<b>Anglophones (n=331)</b>	<b>Francophones (n=164)</b>
Kaiser-Meyer-Olkin	0,921	0,919	0,869
Bartlett's	3269,949	2333,392	1038,218
Degrés de liberté	136,000	136,000	136,000
Seuil de signification	0,000	0,000	0,000

Les résultats sont assez similaires pour les trois groupes c'est-à-dire pour l'ensemble de l'échantillon, pour les répondants anglophones et pour les répondants francophones. Nous dénombrons quatre composantes qui respectent le critère de Kaiser c'est-à-dire dont les valeurs propres sont supérieures à un pour les trois groupes. Les résultats démontrent que les quatre composantes pour les trois groupes expliquent entre 58% et 60% de la variance totale. Les valeurs propres pour chacune des composantes sont respectivement de 6,744, 1,186, 1,056 et 1,011 pour l'ensemble de l'échantillon, de 6,896, 1,188, 1,107 et de 1,025 pour les répondants anglophones et de 6,238, 1,336, 1,241 et 1,049 pour les répondants francophones. Comme on le voit les trois dernières valeurs propres sont assez proche du seuil de un.

**Tableau LI** Valeurs propres de l'analyse exploratoire des composantes principales

<b>Tous (n=495)</b>		<b>Anglophones (n=331)</b>		<b>Francophones (n=164)</b>	
Valeur propre	% de variance	Valeur propre	% de variance	Valeur propre	% de variance
6,744	39,670	6,896	40,560	6,238	36,950
1,186	6,970	1,188	6,980	1,336	7,850
1,056	6,210	1,107	6,510	1,241	7,290
1,011	5,940	1,025	6,020	1,049	6,170

Le test de Scree qui représente graphiquement l'amplitude des valeurs propres (en ordonnée) en fonction du rang d'extraction des valeurs propres en abscisse nous montre une rupture de pente au deuxième facteur (voir figure 11). Et, nous devons retenir les valeurs propres qui précèdent l'aplanissement de la pente. Par conséquent, ce test nous pousserait à ne retenir qu'un seul facteur pour les trois groupes. Ceci s'explique par l'importance de la première valeur propre (6,744, 6,896, 6,238) et la proximité des trois autres du seuil d'élimination proposé par Kaiser (soit valeur propre égale à un).

**Figure 11** Résultats au Test de Scree

Afin d'améliorer l'interprétation des composantes, nous avons effectué une rotation oblique mais des composantes orthogonales. Dit autrement, nous avons choisi la méthode «promax». Les coefficients de régression standardisés pour chacune des composantes sont présentés ci-dessous. Nous avons retenu les coefficients de régression standardisés égaux ou supérieurs à 0,40 selon les recommandations de Hinkin, 1995.

**Tableau LII** Matrice des composantes principales pour l'ensemble des répondants (composantes principales rotation oblique de type Promax)

Variables (indicateurs)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
I love being a champion for my ideas, even against others' opposition	.928			
If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen	.880			
No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen	.828			
I can spot a good opportunity long before others can	.720			

**Tableau LII** Matrice des composantes principales pour l'ensemble des répondants (composantes principales rotation oblique de type Promax) (suite)

Variables (indicateurs)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
I excel at identifying opportunities	.580			
I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas	.556			
I am great at turning problems into opportunities	.542			
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	.542			
Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	.448			
I love to challenge status quo	.442			
I tend to let others take the initiative to start new projects		.913		
I am always looking for better ways to do things		.545		
When I have a problem, I tackle it head-on		.461		
I feel driven to make a difference in my community and maybe the world			.791	
I am constantly on the lookout for new ways to improve my life			.669	
If I see someone in trouble, I help out in anyway I can				.912
If I see something I don't like, I fix it				.386

Les résultats pour l'ensemble de l'échantillon et pour les répondants anglophones sont à toutes fins pratiques identiques ce qui peut s'expliquer par la proportion plus élevée d'anglophones dans l'échantillon. Ce sont les mêmes énoncés qui se retrouvent sous les mêmes facteurs. Ce n'est que la valeur du coefficient de régression qui diffère. Le premier facteur regroupe la grande majorité des énoncés.

**Tableau LIII** Matrice des composantes principales pour les répondants anglophones  
(composantes principales rotation oblique de type Promax)

<b>Variables (indicateurs)</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>	<b>Facteur 3</b>	<b>Facteur 4</b>
I love being a champion for my ideas, even against others' opposition	.925			
If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen	.887			
I can spot a good opportunity long before others can	.787			
No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen	.737			
I excel at identifying opportunities	.712			
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	.685			
I am great at turning problems into opportunities	.671			
I love to challenge status quo	.574			
Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	.525			
I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas	.469			
I tend to let others take the initiative to start new projects		.913		
When I have a problem, I tackle it head-on		.521		
I am always looking for better ways to do things		.483		
I feel driven to make a difference in my community and maybe the world			.781	
I am constantly on the lookout for new ways to improve my life			.773	
If I see someone in trouble, I help out in anyway I can				.865
If I see something I don't like, I fix it				.396



Les résultats pour les francophones diffèrent ce qui confirme la non équivalence constatée dans la section 5.5.1. On ne retrouve plus un facteur dominant mais plutôt quatre facteurs qui se partagent l'ensemble des énoncés avec deux facteurs à prédominance égale c'est-à-dire qui comptent chacun cinq énoncés.

**Tableau LIV** Matrice des composantes principales pour les répondants francophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)

Variables (indicateurs)	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
I excel at identifying opportunities	.830			
I am great at turning problems into opportunities	.710			
I can spot a good opportunity long before others can	.682			
I am always looking for better ways to do things	.654			
Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality	.480			
I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas		.729		
I tend to let others take the initiative to start new projects		.707		
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change		.672		
I love being a champion for my ideas, even against others' opposition		.568		
I love to challenge status quo		.426		
If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen			.788	
No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen			.715	
When I have a problem, I tackle it head-on			.609	

**Tableau LIV** Matrice des composantes principales pour les répondants francophones (composantes principales rotation oblique de type Promax) (suite)

<b>Variables (indicateurs)</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>	<b>Facteur 3</b>	<b>Facteur 4</b>
If I see something I don't like, I fix it			.518	
I feel driven to make a difference in my community and maybe the world				.702
If I see someone in trouble, I help out in anyway I can				.692
I am constantly on the lookout for new ways to improve my life				.495

On remarque qu'à l'exception de deux énoncés, les deux facteurs se composent des mêmes énoncés que ceux qui se retrouvent sous le premier facteur des répondants anglophones et pour l'ensemble des répondants.

Si nous examinons les résultats même si l'importance et l'ordre de chaque facteur ne sont pas le même pour l'ensemble des répondants et pour les répondants anglophones que pour les répondants francophones, le premier facteur fait référence à plusieurs comportements proactifs alors que les autres facteurs font respectivement référence à de l'initiative, à la motivation d'une personne ou au désir de changer les choses et à de la résolution de problème.

Nous avons questionné la pertinence théorique et empirique de certains énoncés. Les résultats supportent cette interrogation toutefois les résultats de l'analyse confirmatoire et exploratoire sont assez proches, malgré tout, d'un modèle unidimensionnel. Nous allons maintenant examiner la validité de construit de l'échelle de Bateman et Crant (1993) par l'entremise des relations hypothétiques (validité convergente et discriminante) ainsi que la validité critérielle (validité concomitante).

### 5.5.4 Validité de construit

#### a) Validité convergente

##### Lieu de contrôle

Nous avons voulu vérifier la validité de convergence avec le lieu de contrôle au travail. L'échelle de Bateman et Crant (1993) est corrélée négativement et significativement avec le lieu de contrôle. Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de  $r = 0,271$ ,  $p = 0,01$  (tous),  $r = 0,241$ ,  $p = 0,01$  (anglophones) et  $r = 0,324$ ,  $p = 0,01$  (francophones). Plus une personne est proactive plus elle a un lieu de contrôle interne ce qui vérifie les hypothèses 1 et 1a. Ce résultat établit une première évidence de validité de convergence.

#### b) Validité discriminante

##### Le sexe

Les résultats démontrent qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et hommes en terme de proactivité (voir tableau LIV) ce qui amène le rejet de l'hypothèse 4.

**Tableau LV** Comparaison de la proactivité des femmes et des hommes

Proactivité	Femmes(n)	Hommes(n)	Différence	t	Prob
Tous	5,1160 (220)	5,1293 (272)	-0,0133	-0,23	0,821
Anglophones	5,0643 (160)	5,0049 (169)	0,0564	0,843	0,4
Francophones	5,2539 (60)	5,3350 (103)	-0,0811	-0,78	0,437

##### L'âge

Les résultats démontrent que l'âge n'est pas corrélé significativement avec l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de  $r = ,033$   $p = ,462$  (tous),  $r = -,005$   $p = ,927$

(anglophones) et  $r = ,112$   $p = ,118$  (francophones) ce qui amène le rejet de l'hypothèse 5.

### La scolarité

Les résultats indiquent que le degré de proactivité varie selon la scolarité ( $F = 4,094$   $p = 0,007$ ). La comparaison entre les niveaux de scolarité a été faite à l'aide du test de Scheffé et montre un contraste significatif entre les répondants détenant un diplôme d'études collégiales ou un certificat en RH/RT et les détenteurs d'un baccalauréat en RH/RT. Ceci semble supporter l'hypothèse 6.

### Les années passées dans le même poste, les années passées dans la même organisation et les années d'expérience en RH

Les années passées dans le poste, les années passées dans la même organisation ainsi que les années d'expérience dans le domaine des RH ne sont pas significativement liées à l'échelle de Bateman et Crant (1993) ce qui infirme les hypothèses 7,8 et 9.

**Tableau LVI** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années d'ancienneté dans le poste actuel, au sein de l'organisation et dans le domaine des RI

Résultats pour l'ensemble de l'échantillon	Échelle de B et C	Années dans le poste actuel	Années dans l'organisation	Années en RI
Moyennes (écarts-types)	5,12 (,65)	6,03 (5,48)	11,01 (8,52)	14,54 (8,03)
Corrélations				
Échelle de Bateman et Crant	1	0,069 ( $p = ,130$ )	-0,010 ( $p = ,827$ )	0,051 ( $p = ,260$ )
Résultats pour les répondants anglophones	Échelle de B et C	Années dans le poste actuel	Années dans l'organisation	Années en RH
Moyennes (écarts-types)	5,03 (,64)	5,63 (5,12)	10,88 (8,60)	14,09 (7,99)
Corrélations				
Échelle de Bateman et Crant	1	0,055 ( $p = ,327$ )	-0,017 ( $p = ,755$ )	0,025 ( $p = ,649$ )

**Tableau LVI** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années d'ancienneté dans le poste actuel, au sein de l'organisation et dans le domaine des RI (suite)

Résultats pour les répondants francophones	Échelle de B et C	Années dans le poste actuel	Années dans l'organisation	Années en RH
Moyennes (écarts-types)	5,30 (,63)	6,81 (6,09)	11,29 (8,38)	15,46 (8,06)
Corrélations				
Échelle de Bateman et Crant	1	0,038 (p =,635)	-0,095 (p =,226)	0,141 (p =,075)

Ces résultats témoignent de la validité discriminante puisque dans tous les cas, les corrélations ou les différences ne sont pas statistiquement significatives. L'échelle de personnalité proactive présente une validité discriminante telle que démontré par le rejet des hypothèses 4 à 9.

### 5.5.5 Validité critérielle

#### a) Validité concomitante

La validité concomitante est vérifiée avec des variables fortement reliées théoriquement à la proactivité, soit la responsabilisation et l'engagement organisationnel.

#### **Responsabilisation («Empowerment»)**

Les résultats révèlent une relation positive significative entre l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) avec l'échelle globale et avec chacune des dimensions de la responsabilisation (tableau LV ). La relation entre la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et la responsabilisation est de 0,519 ( $p=0,01$ ) pour l'ensemble de l'échantillon, de 0,466 ( $p=0,01$ ) pour les anglophones et de 0,590 ( $p=0,01$ ) pour les francophones. Les résultats vont dans le sens prédit par l'hypothèse 10. Nous n'avons pas émis d'hypothèses concernant chacune des

dimensions de la responsabilisation, il est tout de même intéressant d'examiner les résultats sous cet angle. La corrélation la plus intense entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les dimensions est celle avec la compétence suivie du sens que l'on accorde au travail; vient ensuite l'impact du travail et, finalement, l'autonomie. Il est fort possible qu'un individu proactif convaincu de posséder les compétences nécessaires pour «faire la différence» passe à l'action et qu'il réussisse par ces actions à influencer les décisions lui procurant ainsi une marge de manoeuvre. Par conséquent son travail prend tout son sens et il se sent responsabilisé.

**Tableau LVII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et la responsabilisation et ses quatre dimensions

Résultats pour l'ensemble de l'échantillon	1	2	3	4	5	6
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,64)	5,65 (,71)	5,82 (,74)	5,96 (,75)	5,28 (1,2)	5,56 (1,0)
Corrélations						
1. Échelle de Bateman et Crant	1					
2. Responsabilisation	,519**	1				
3. Compétences	,478**	,610**	1			
4. Sens	,458**	,699**	,445**	1		
5. Impact	,366**	,834**	,305**	,442**	1	
6. Autonomie	,277**	,748**	,247**	,317**	,497**	1

\*\*corrélations significatives à 0,01

**Tableau LVII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et la reponsabilisation et ses quatre dimensions (suite)

<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,03 (,63)	5,58 (,72)	5,75 (,73)	5,88 (,79)	5,19 (1,3)	5,51 (1,0)
Corrélations						
1. Échelle de Bateman et Crant	1					
2. Responsabilisation	,466**	1				
3. Compétences	,430**	,591**	1			
4. Sens	,421**	,695**	,429**	1		
5. Impact	,337**	,835**	,277**	,425**	1	
6. Autonomie	,217**	,747**	,241**	,308**	,512**	1
<b>Résultats pour les répondants francophones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,29 (,63)	5,80 (,68)	5,97 (,74)	6,03 (5,48)	5,46 (1,1)	5,67 (1,1)
Corrélations						
1. Échelle de Bateman et Crant	1					
2. Responsabilisation	,590**	1				
3. Compétences	,530**	,624**	1			
4. Sens	,507**	,692**	,455**	1		
5. Impact	,406**	,825**	,337**	,464**	1	
6. Autonomie	,372**	,753**	,239**	,327**	,460**	1

\*\*corrélations significatives à 0,01

## Engagement

Pour les anglophones, les résultats démontrent un lien significatif entre les deux formes d'engagement et l'échelle de Bateman et Crant (1993). Une relation positive a été détectée entre la personnalité proactive et l'engagement affectif alors que la relation est négative entre la personnalité proactive et l'engagement raisonné (voir tableau LVIII). Pour les francophones, la relation avec l'engagement raisonné est aussi significative mais celle avec l'engagement affectif ne l'est pas. Notons toutefois qu'elle est à la limite de la signification ( $p=0,055$ ). À cette nuance près on peut dire que l'échelle de la personnalité proactive se comporte de la façon prédite par les hypothèses 11a et 11b.

**Tableau LVIII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI

<b>Résultats pour l'ensemble de l'échantillon</b>	<b>Échelle de B et C</b>	<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement raisonné</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,65)	4,96 (1,21)	3,54 (1,13)
Corrélations			
Échelle de Bateman et Crant	1	0,213** ( $p=0,000$ )	-0,163** ( $p=0,000$ )
<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>Échelle de B et C</b>	<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement raisonné</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,03 (,64)	4,87 (1,24)	3,50 (1,11)
Corrélations			
Échelle de Bateman et Crant	1	0,224 ** ( $p=0,000$ )	-0,141 ** ( $p=0,011$ )



**Tableau LVIII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI (suite)

Résultats pour les répondants francophones	Échelle de B et C	Engagement affectif	Engagement raisonné
Moyennes (et écarts-types)	5,301 (,63)	5,13 (1,13)	3,646 (1,15)
Corrélations			
Échelle de Bateman et Crant	1	0,150 (p =,055)	-0,248** (p=0,001)

## 5.6 Propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de proactivité

### 5.6.1 Équivalence des versions francophone et anglophone de la nouvelle échelle de proactivité

Pour vérifier l'équivalence des versions anglophone et francophone de la nouvelle échelle de proactivité, nous referons le chemin identique qu'à la section 5.5 soit vérifier si nos données respectent les conditions préalables à l'analyse de variance multivariée (Manova) c'est-à-dire l'égalité de la taille des groupes, la multinormalité de la distribution, l'homogénéité des matrices de variances-covariances, la linéarité, la multicollinéarité et la singularité (Tabachnik et Fidell, 1996).

#### 5.6.1.1 Les conditions de base

Le nombre d'observations par cellule est plus élevé que le nombre de variables c'est-à-dire (342/12 et 168/12). Nous respectons sans difficulté la première condition de base soit celle d'avoir un échantillon de taille suffisante. Nous utiliserons la méthode de type III pour tenir compte de l'inégalité de la taille des échantillons. Quoique les résultats soient significatifs au tableau LVIII démontrant ainsi que les 12 variables de la nouvelle échelle ne sont pas distribuées normalement, nous postulons la multinormalité de la distribution des variables. Les moyennes des coefficients de symétrie et d'aplatissement qui sont respectivement de 0,678 et 0,634 pour les francophones et de 0,509 et 0,902 pour les anglophones rencontrent les normes de

base de la normalité (doivent se situer entre 1 et -1). De plus, la taille des groupes (>30), nous permet de postuler la distribution normale multivariée. Enfin, cette combinaison de variables est exempte de valeurs extrêmes.

L'égalité des matrices de variances-covariances est infirmée puisque la valeur au test M de Box est de 207,163 et elle suit une distribution de type F dont la valeur est de 2,577 avec dl1 à 78 et dl2 à 353690,8 ce qui correspond à un seuil de signification de 0,000. Tel qu'expliqué à la section 3.10, ce test est presque toujours significatif. Malgré ce résultat, nous postulons l'égalité de la matrice de variances et de covariances. Par contre, la statistique de Pillai sera utilisée lors de l'analyse de variance multivariée car elle est plus robuste lorsque nous sommes incertain du respect de cette condition. Les résultats nous permettent de postuler la linéarité des variables (voir tableau LIX). Les données sont corrélées sans toutefois poser de problème de multicollinéarité ou de singularité.

**Tableau LIX** Vérification de la normalité des 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité

Variables	LAN <sup>a</sup>	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>	dl	Sig <sup>c</sup>	Skewness	Kurtosis
Énoncé 1	1	228	331	0.00	-370	-16
	2	202	164	0.00	-425	198
Énoncé 2	1	198	331	0.00	-245	484
	2	185	164	0.00	-186	-337
Énoncé 3	1	294	331	0.00	-914	2362
	2	274	164	0.00	-716	1173
Énoncé 4	1	187	331	0.00	311	-792
	2	229	164	0.00	-831	-81
Énoncé 5	1	159	331	0.00	9	-870
	2	293	164	0.00	-1164	1324

**a** Langue 1= anglophones 2= francophones

**b** Lilliefors Significance Correction

**c** Seuil de signification

**Tableau LIX** Vérification de la normalité des 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité (suite)

Variables	LAN <sup>a</sup>	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>	dl	Sig <sup>c</sup>	Skewness	Kurtosis
Énoncé 6	1	212	331	0.00	111	-860
	2	193	164	0.00	-449	-597
Énoncé 7	1	271	331	0.00	-895	2439
	2	280	164	0.00	-816	1081
Énoncé 8	1	222	331	0.00	-537	200
	2	270	164	0.00	-573	413
Énoncé 9	1	245	331	0.00	-514	238
	2	204	164	0.00	-503	780
Énoncé 10	1	233	331	0.00	-1042	1759
	2	245	164	0.00	-973	1160
Énoncé 11	1	211	331	0.00	-640	433
	2	242	164	0.00	-842	426
Énoncé 12	1	235	331	0.00	-522	618
	2	239	164	0.00	-701	39

a Langue 1= anglophones 2= francophones

b Lilliefors Significance Correction

c Seuil de signification

**Tableau LX** Résultats de la vérification de la linéarité de quelques-unes des 12 variables de la nouvelle échelle de proactivité

Variables	Carré moyen de la déviation de la linéarité	Carré moyen intergroupe	F	Seuil de signification
Énoncé 1*6	10,434	2,087	2,168	0,56
Énoncé 2*11	3,628	0,726	0,98	0,43
Énoncé 3*7	4,043	1,348	1,441	0,23
Énoncé 4*9	4,75	0,95	0,382	0,861
Énoncé 5*8	10,967	2,742	1,28	0,277
Énoncé 10*12	0,794	0,199	0,273	0,896

### 5.6.1.2 Analyse de variance multivariée

Les conditions de base étant à peu près respectées, nous avons effectué une analyse de variance multivariée afin de vérifier si l'appartenance à un groupe linguistique a des effets sur les réponses des répondants aux indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité. Les variables dépendantes sont les 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité. La langue est la variable indépendante; elle définit deux groupes soit les anglophones (n= 332) et les francophones (n=163). La statistique de Pillai obtenue est de 0,406 avec un F de 27,406 ( $p < .000$ ). Ces résultats révèlent que la combinaison des 12 indicateurs varie en fonction du groupe linguistique et l'intensité de cette association est de ,406 ( $\eta^2=1-\lambda$ ). Ces résultats démontrent une association assez importante puisque l'appartenance à un groupe linguistique est responsable de 41% de la variance de la combinaison linéaire des 12 variables de la nouvelle échelle de proactivité.

Il est approprié d'explorer davantage la nature de l'association entre le groupe linguistique et les scores obtenus à la nouvelle échelle de proactivité; l'analyse de variance univariée aidera à identifier les indicateurs responsables de cette association (voir tableau LXI). Les résultats présentés au tableau LIX ont été ajustés selon l'approche de Bonferroni pour contrôler le taux d'erreur de type 1. Les résultats nous révèlent qu'il existe une différence significative des moyennes entre les anglophones et les francophones pour les énoncés 1,4,5,6,8,11 et 12. La statistique Eta représente la proportion de variation de la variable dépendante (énoncé de la nouvelle échelle de proactivité) prise en compte par la variable indépendante (l'appartenance à un groupe linguistique).

Nous avons vérifié s'il existait une relation entre les caractéristiques qui diffèrent (c'est-à-dire le nombre d'années d'expérience dans le poste, le sexe, le secteur d'activité dans lequel oeuvrent les répondants et la scolarité) entre les anglophones et les francophones et les 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité. Nous avons effectué une analyse de corrélation entre le nombre d'années d'expérience dans

le poste et les variables dépendantes et des mesures d'association pour le secteur d'activité et la scolarité (représenté par le diplôme obtenu). Les résultats démontrent qu'il n'y a pas de relation ou d'association significatives entre le nombre d'années d'expériences dans le poste, le secteur d'activité et les 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité. Toutefois, les résultats révèlent des associations significatives entre la scolarité et sept indicateurs de la nouvelle échelle soit les énoncés 1,4,5,6,7,10 et 11. Il existe également une différence significative entre le genre et 3 indicateurs de l'échelle soit les énoncés 6, 8 et 12. Compte tenu des associations entre la scolarité, le genre et certains des 12 indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité, il est approprié d'effectuer une analyse de covariance multivariée (Mancova) pour contrôler les différences.

**Tableau LXI** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=332)	Francophones (n=163)	Différence des moyennes	F	Prob	Eta
Énoncé 1	4,880	5,150	-0,270	76,929	<b>0,000</b>	0,020
Énoncé 2	4,430	4,600	-0,170	2,935	0,090	0,000
Énoncé 3	5,580	5,590	-0,010	0,019	0,891	0,000
Énoncé 4	3,630	5,040	-1,410	102,105	<b>0,000</b>	0,172
Énoncé 5	3,880	5,610	-1,730	180,826	<b>0,000</b>	0,268
Énoncé 6	3,930	4,950	-1,020	59,657	<b>0,000</b>	0,108
Énoncé 7	5,530	5,630	-0,100	1,289	0,257	0,000
Énoncé 8	4,670	5,510	-0,840	73,102	<b>0,000</b>	0,129
Énoncé 9	4,950	5,060	-0,110	1,257	0,263	0,000
Énoncé 10	5,300	5,310	-0,010	0,010	0,930	0,000
Énoncé 11	5,210	5,560	-0,350	10,890	<b>0,000</b>	0,020
Énoncé 12	4,890	5,260	-0,370	13,108	<b>0,000</b>	0,030

### 5.6.1.3 Analyse de covariance multivariée (Mancova)

Nous avons effectué une analyse de covariance multivariée pour ajuster les moyennes des variables dépendantes (ici, les 12 énoncés de la nouvelle échelle de proactivité) à ce qu'elles seraient si tous les répondants avaient les mêmes résultats sur la covariable «scolarité» (par exemple, si les répondants avaient tous la même scolarité) et le même genre.

L'égalité des matrices de variance et covariance est encore réfutée (la valeur au test M de Box est de 207,266 et elle suit une distribution de F dont la valeur est de 2,575 avec dl1 à 78 et dl2 à 326780,4 ce qui correspond à un seuil de signification de 0,000). Tel que mentionné précédemment, nous utiliserons la statistique de Pillai en raison de l'hétérogénéité de la matrice des variances et covariances puisqu'elle est plus robuste à la violation de cette condition de base.

**Tableau LXII** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de la nouvelle échelle de proactivité après avoir ajusté pour les différences individuelles de scolarité et de genre

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=326)	Francophones (n=156)	F	Prob	Eta
Énoncé 1	4,871	5,160	3,898	0,100	0,010
Énoncé 2	4,445	4,567	0,323	0,318	0,000
Énoncé 3	5,574	5,654	0,801	0,748	0,000
Énoncé 4	3,601	5,078	107,052	<b>0,000</b>	0,160
Énoncé 5	3,878	5,676	200,126	<b>0,000</b>	0,272
Énoncé 6	3,934	4,912	47,219	<b>0,000</b>	0,088
Énoncé 7	4,902	5,321	10,602	<b>0,268</b>	0,000

**Tableau LXII** Différences des moyennes entre les répondants anglophones et francophones pour chacun des énoncés de la nouvelle échelle de proactivité après avoir ajusté pour les différences individuelles de scolarité et de genre (suite)

Énoncés de l'échelle	Anglophones (n=326)	Francophones (n=156)	F	Prob	Eta
Énoncé 8	5,212	5,551	8,588	<b>0,000</b>	0,112
Énoncé 9	5,285	5,372	0,357	0,430	0,000
Énoncé 10	4,942	5,109	1,504	0,936	0,000
Énoncé 11	4,675	5,526	65,481	<b>0,000</b>	0,021
Énoncé 12	5,539	5,635	0,913	<b>0,000</b>	0,015

Les résultats révèlent que la combinaison des 12 indicateurs varie toujours en fonction du groupe linguistique après avoir contrôlé les différences individuelles en terme de scolarité. La statistique de Pillai après ajustement est de 0,394 avec rapport F de 25,500 à un seuil de signification de 0,000. La diminution de l'intensité de cette association est marginale 40,6% à 39,4%. Les résultats indiquent une différence significative de moyennes pour les énoncés 4,5,6,8, 11 et 12 (un énoncé de moins que lors de l'analyse de variance multivariée).

#### 5.6.1.4 Retraduction de certains énoncés à la lumière des résultats

Examinons la traduction des énoncés 4,5,6,8,11 et 12. Il est possible que la traduction ne soit pas tout à fait adéquate. Par exemple, si on utilise la technique du "back translation" c'est-à-dire prendre la version traduite et la traduire à nouveau dans sa langue d'origine et vérifier la correspondance (voir tableau LXIII à la page suivante). On constate que la notion d'attente pourrait porter à interprétation.

**Tableau LXIII** Retraduction des énoncés dont les moyennes diffèrent significativement entre les anglophones et les francophones

Version initiale	Traduction	“Back translation”
Face au changement, j’attends que mon équipe m’explique la pertinence de travailler autrement	When faced with change, I expect my team to explain to me why we should do things differently	Face au changement, je m’attends à ce que mon équipe m’explique la pertinence de faire les choses différemment
Face au changement, j’attends que mon équipe me dise ce qui va se passer	When faced with change, I expect my team to explain to me what is going to happen	Face au changement, je m’attends à ce que mon équipe m’explique ce qui va se passer
J’ai l’impression d’être constamment en réaction aux événements	I feel that I am constantly reacting to events	J’ai l’impression d’être constamment en réaction aux événements
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants	I know how to take advantage of events by getting out in front	Je sais tirer avantage des événements en prenant les devants
Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d’entreprendre des actions	I prefer to wait and preserve the status quo before taking	Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d’entreprendre des actions
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	Partout où je suis allé(e), j’ai été un agent (e) de changement influent(e)	Wherever I have been, I have been an influential agent of change

Le sens accordé à «j’attends» dans la version initiale fait référence à un événement ou une chose qui doit se produire alors qu’à la re-traduction on retrouve «je m’attends» fait plutôt référence au désir ou au souhait. Les troisième, quatrième et cinquième énoncés ne semblent pas à première vue porteur d’ambiguïté linguistique. Enfin, l’intensité des mots diffère pour le sixième énoncé tel que discuté en page 168. Il est également fort probable que la culture influence l’interprétation et la valorisation accordées à chacun des énoncés.



À la lumière des résultats, il s'avère inutile de vérifier les hypothèses d'invariance de la structure bidimensionnelle de la version anglophone et francophone puisque cette démarche repose sur les comparaisons des matrices de variances-covariances et que les résultats de l'analyse multivariée de variance rejettent l'hypothèse d'égalité des matrices de variances-covariances et indiquent des différences significatives de moyennes pour plusieurs énoncés de la nouvelle échelle de proactivité. Nous allons donc procéder à notre plan d'analyse en séparant les répondants anglophones des répondants francophones.

### 5.6.2 Consistance interne

Une étape importante de la vérification des propriétés psychométriques de la nouvelle échelle de la proactivité est d'en vérifier la cohérence interne. Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) se chiffrent respectivement à 0,8184 (tous), 0,7732 (anglophones) et 0,8465 (francophones). Quant à la cohérence mesurée par la bissection, Les coefficients de Spearman-Brown s'élèvent à 0,7580 (tous) , 0,7652 (anglophones) et 0,8465 (francophones). Ces coefficients de consistance interne rencontrent des seuils fort acceptables (voir tableau LXIV).

**Tableau LXIV** Moyennes des indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Énoncés de l'échelle	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
		Tous (495)	Anglo (331)	Franco (164)
1. J'excelle à identifier les opportunités (+)	4,96	0,75	0,67	0,8
2. Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres(+)	4,83	0,77	0,71	0,81
3. Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	5,57	0,78	0,72	0,8

**Tableau LXIV** Moyennes des indicateurs de la nouvelle échelle de proactivité et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

4. Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)	4,40	0,80	0,77	0,84
5. Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer (-)	4,44	0,79	0,76	0,81
6. J'ai l'impression d'être constamment en réaction face aux événements (-)	4,26	0,78	0,72	0,82
7. Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses (+)	5,56	0,77	0,70	0,81
8. Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	4,94	0,76	0,69	0,80
9. J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+)	4,98	0,76	0,68	0,80
10. J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	5,30	0,77	0,70	0,82
11. Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)	5,32	0,77	0,71	0,81
12. Partout où je suis allé(e), j'ai été un(e) agent(e) de changement influent(e) (+)	5,01	0,76	0,68	0,80

### 5.6.3 Structure de la nouvelle échelle de proactivité

#### 5.6.3.1 Analyse confirmatoire

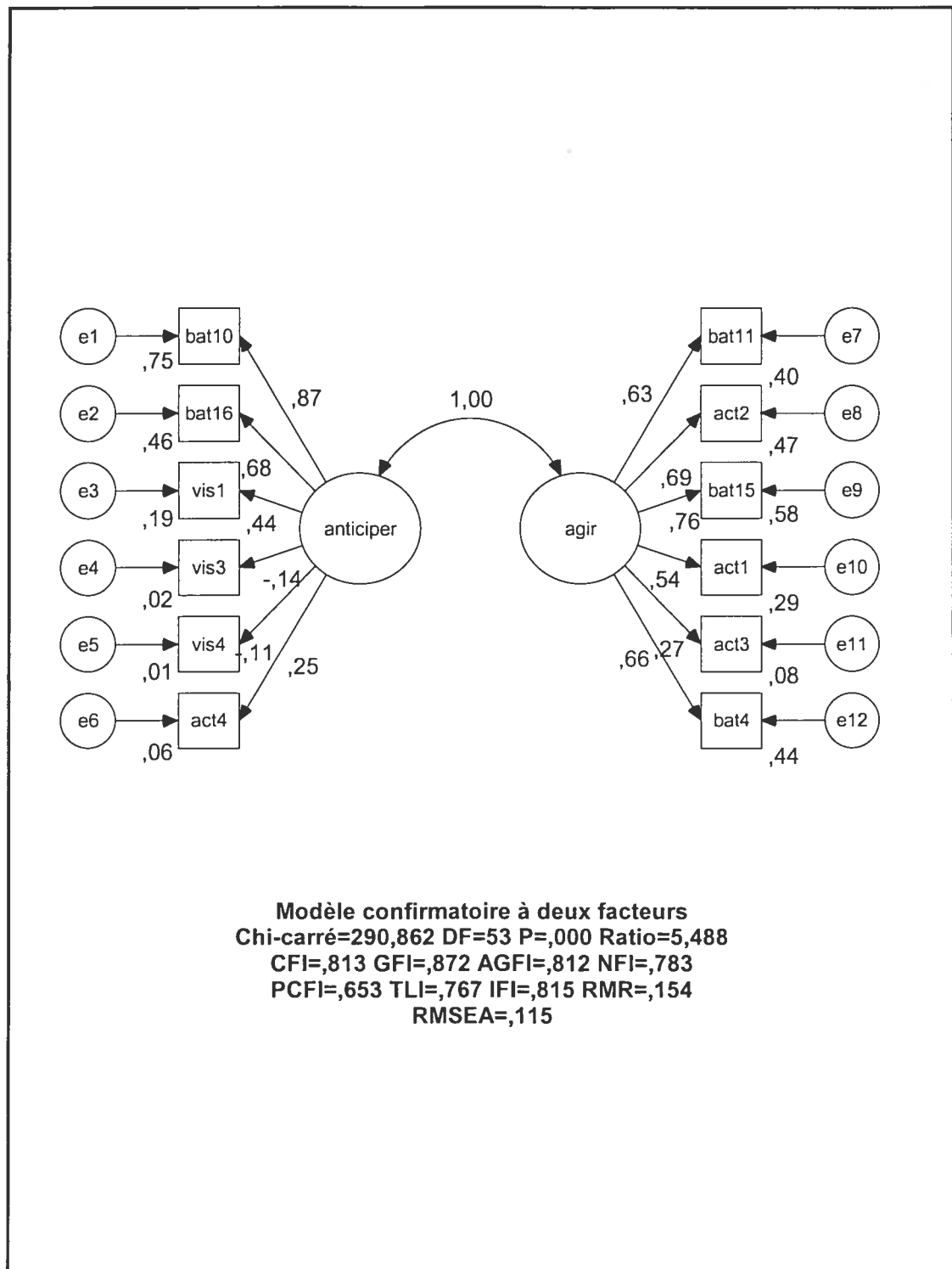
À partir du progiciel SPSS, nous avons soumis à l'analyse factorielle confirmatoire la structure à deux dimensions de la nouvelle échelle de la proactivité telle que proposée au chapitre 4 (section 4.4.1 et 4.4.2). À partir du progiciel Amos, nous avons forcé

les 12 énoncés de la nouvelle échelle de proactivité sous deux facteurs. La figure 12 représente le modèle et les principaux résultats de l'analyse confirmatoire pour les répondants anglophones. Le chi carré avec 53 degrés de liberté est de 290,862 avec un seuil critique de 0,000. Le CMIN/DF (qui représente le ratio du chi carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 5,488 ce qui est bien supérieur au seuil recommandé (2 ou 3).

Le NFI (normed fit index) et le NNFI ( NonNormed fit index parfois appelé le TLI c'est-à-dire Tucker Lewis Index) de Bentler et Bonnett's (1980) sont inférieurs au seuil acceptable (0,90) ; le NFI est de 0,783; le TLI (équivalant au NNFI) se chiffre à 0,767. Le RMSEA (Root Mean Square error of approximation) obtenu est de 0,115 et le RMR (Root Mean Square Residual) se chiffre à 0,154.

Les différents coefficients d'adéquation sont inférieurs aux seuils recommandés : GFI = 0,872 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,812 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,813 (devrait excéder 0,90). Enfin, il faut examiner les coefficients de régression et l'indice de parcimonie du modèle (combinaison de l'adéquation du modèle et sa parcimonie). Les résultats révèlent que certains indicateurs ne contribuent pas à expliquer une portion de la variance de la structure bidimensionnelle (CR sont inférieurs à 2, voir tableau LXV). Et, le modèle pourrait être plus parcimonieux PNFI = 0,629 (plus il est élevé, plus le modèle est parcimonieux et adéquat). L'ensemble des résultats démontre que le modèle proposé ne reflète pas la configuration des données empiriques.

**Figure 12** Analyse confirmatoire du modèle bidirectionnel de la nouvelle échelle de proactivité pour les répondants anglophones



Le tableau LXV présente les coefficients de régression et de détermination pour chacun des énoncés de la nouvelle échelle pour l'ensemble des répondants, pour les répondants anglophones et pour les répondants francophones. Les résultats révèlent que certains énoncés (4, 5 et 6) ne contribuent pas beaucoup à expliquer la variance du facteur latent. Par exemple, pour chaque changement d'unité de l'énoncé 4 (vis3) la proactivité change de 0,019 pour les anglophones. Dit autrement, l'énoncé 4 n'explique que 1,9% de la variance de la proactivité. Dit autrement, la dimension anticiper n'explique pas beaucoup la variance de l'énoncé 4 (1,9% de variance). Il en va de même avec les énoncés 5 et 6. Ces indicateurs ne semblent pas appartenir à la dimension anticiper. Il est possible que le fait que ces indicateurs soient négatifs aient influencé les répondants à répondre favorablement en raison du caractère positif des autres indicateurs. De plus, la corrélation (1,00) entre les deux facteurs laisse supposer l'unidimensionnalité.

**Tableau LXV** Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire

Énoncés	Coefficients de régression standardisés			Coefficients de détermination ( $r^2$ )		
	Tous (510)	Anglo (342)	Franco (168)	Tous (510)	Anglo (342)	Franco (168)
1	0,804	0,622	0,639	0,659	0,753	0,472
2	0,638	0,69	0,704	0,423	0,457	0,37
3	0,55	0,731	0,658	0,251	0,193	0,442
4	0,068	0,491	0,435	0,002	0,019	0,021
5	0,153	0,348	0,472	0,017	0,012	0,148
6	0,349	0,681	0,701	0,124	0,064	0,15
7	0,696	0,353	0,387	0,463	0,442	0,492

**Tableau LXV** Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire (suite)

Énoncés	Coefficients de régression standardisés			Coefficients de détermination ( $r^2$ )		
8	0,381	0,13	0,385	0,121	0,075	0,223
9	0,52	0,043	0,145	0,241	0,289	0,189
10	0,767	0,501	0,665	0,534	0,584	0,433
11	0,691	0,651	0,608	0,476	0,47	0,495
12	0,621	0,812	0,687	0,386	0,395	0,409

La figure 13 présente le modèle et les principaux résultats de l'analyse confirmatoire pour les répondants francophones. Le chi carré (280,395) avec 53 degrés de liberté ce qui est significatif à 0,000. Le CMIN (qui représente le ratio du chi carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 3,932 ce qui est supérieur au seuil recommandé de (2 ou 3). Le NFI et le NNFI sont inférieurs au seuil acceptable (0,90); le NFI est de 0,718; le TLI (équivalent du NNFI) se chiffre à 0,713. Le RMSEA obtenu est de 0,133 et le RMR se chiffre à 0,141 et sont supérieurs au seuil exigé de 0,08.

Les différents coefficients d'adéquation sont inférieurs aux seuils recommandés : GFI=0,818 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,731 (doit être supérieur à 0,80), CFI=0,769 (devrait excéder 0,90). Les résultats révèlent que certaines indicateurs contribuent peu à expliquer la variance de la structure bidimensionnelle (CR inférieur à 2). Le modèle pourrait également être plus parcimonieux (PNFI=0,577). À l'instar des résultats pour les anglophones, le modèle vérifié auprès des répondants francophones ne reflète pas la configuration des données empiriques.

Pour alléger le texte, nous ne présentons pas les détails de l'analyse confirmatoire pour l'ensemble des répondants toutefois le tableau LXVI présente les résultats finaux pour les trois groupes c'est-à-dire pour l'ensemble de l'échantillon, pour les répondants anglophones et les répondants francophones. Pour l'ensemble de

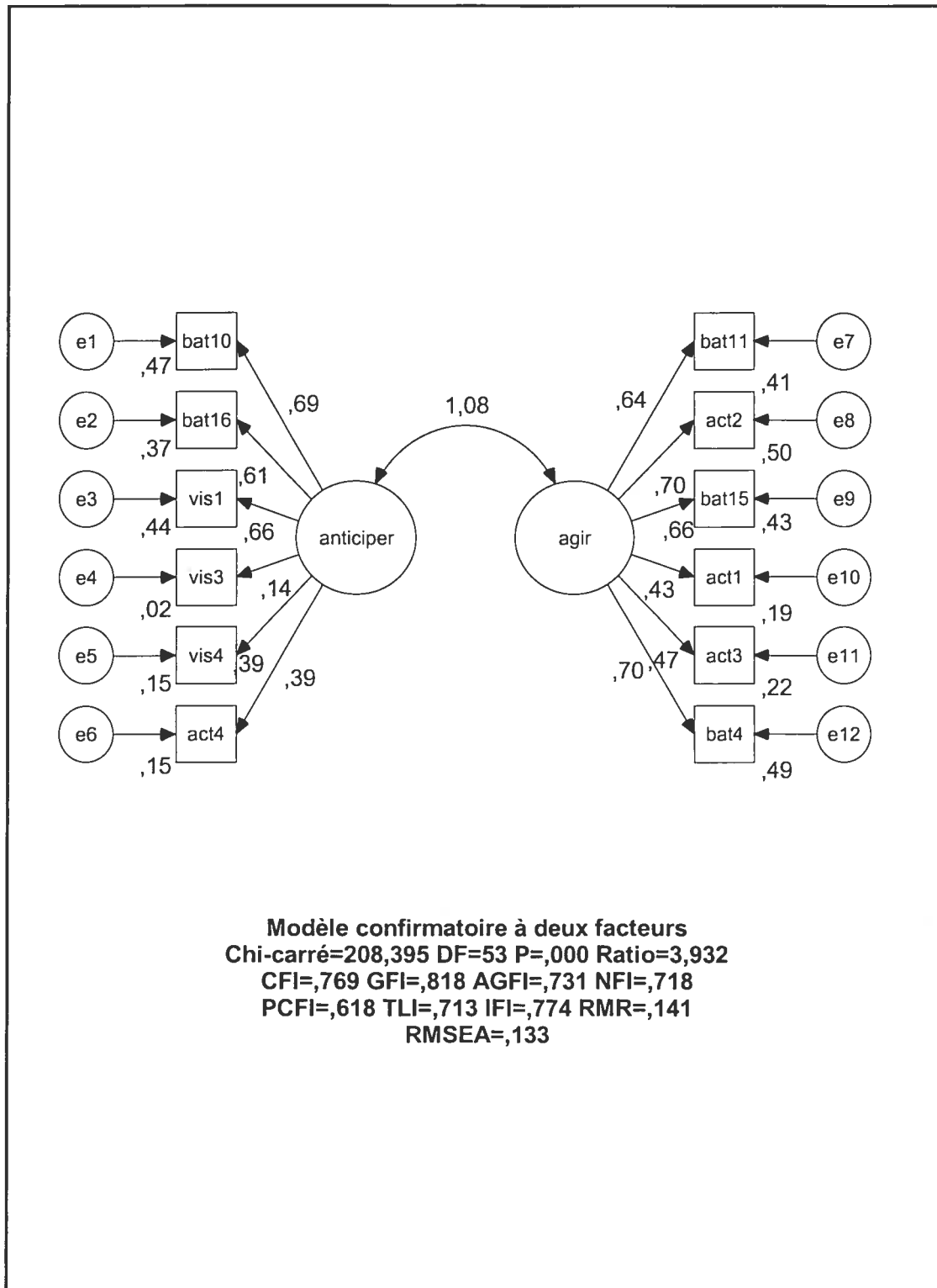
l'échantillon, on constate que les résultats s'éloignent encore davantage des seuils recommandés que pour les anglophones ou les francophones.

**Tableau LXVI** Résultats de l'analyse confirmatoire de la nouvelle échelle de proactivité

Nouvelle échelle de proactivité										
	$\chi^2$	CMIN/DF (2)	NFI (,90)	TLI (,90)	RMSEA (,08)	RMR (,05)	GFI (,90)	AGFI (,80)	CFI (,90)	PNFI
Tous (n=510)	541,63 8	10,22	0,738	0,696	0,135	0,218	0,842	0,768	0,756	0,59
Anglophones (n=342)	290,86 3	5,488	0,783	0,767	0,115	0,154	0,872	0,812	0,813	0,63
Francophones (n=168)	208,39 5	3,932	0,718	0,713	0,133	0,141	0,818	0,731	0,769	0,58

La structure bidimensionnelle que nous avons proposée n'est pas confirmée. Nous allons effectuer une analyse factorielle exploratoire pour connaître la structure sous-jacente aux données. Nous allons explorer la structure sous-jacente aux données à partir d'une analyse des composantes principales. Nous pourrions ainsi découvrir le nombre de facteurs sous-jacents aux données et sous quels facteurs se regroupent les indicateurs.

**Figure 13** Analyse confirmatoire du modèle bidimensionnel de la nouvelle échelle de proactivité pour les répondants francophones





### 5.6.3.2 Analyse exploratoire

À partir du progiciel SPSS, nous avons soumis les 12 énoncés de la nouvelle échelle de proactivité à une analyse des composantes principales. Les données satisfont aux conditions de base c'est-à-dire au rapport du nombre d'observations/ nombre de variables. Les résultats aux critères de Barlett et de Kaiser-Meyer-Olkin indiquent que les variables sont suffisamment corrélées entre elles pour que l'analyse ait un sens pour les trois groupes.

**Tableau LXVII** Résultats des conditions de base de l'analyse des composantes principales

<b>Coefficients</b>	<b>Tous (n=495)</b>	<b>Anglophones (n=331)</b>	<b>Francophones (n=163)</b>
Kaiser-Meyer-Olkin	0,852	0,846	0,833
Bartlett's	2008,012	1294,518	702,388
Degrés de liberté	66	66	66
Seuil de signification	0	0	0

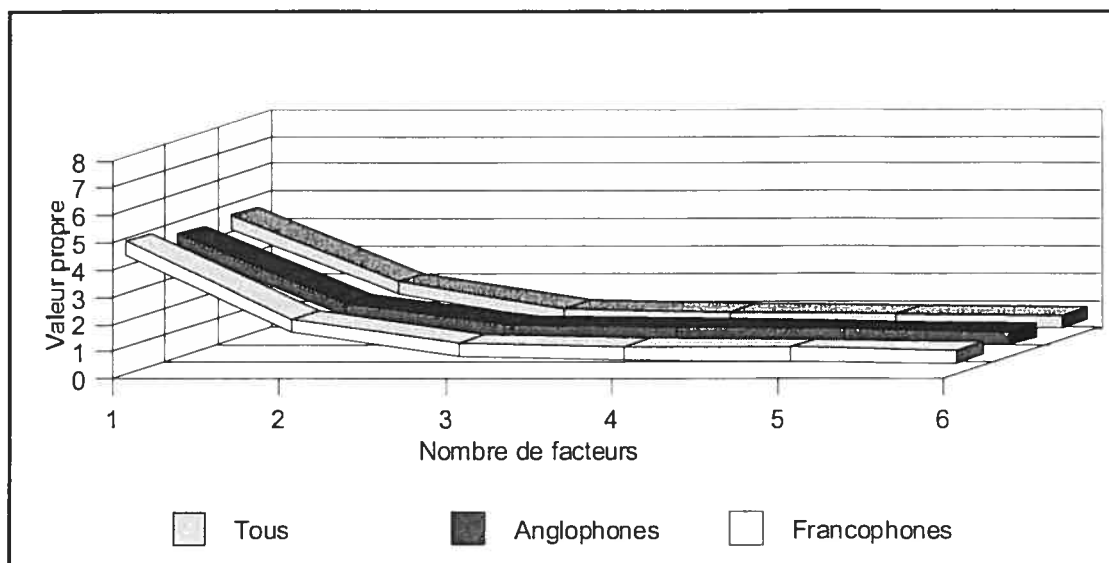
Les résultats sont assez similaires pour les trois groupes. Nous dénombrons deux composantes dont les valeurs propres sont supérieures à un pour les trois groupes. Les deux composantes expliquent entre 50 et 53 % de la variance pour les trois groupes. Les valeurs propres pour chacune des composantes sont respectivement de 4,352 et 1,922 pour l'ensemble de l'échantillon, de 4,295 et 1,781 pour les répondants anglophones et de 4,651 et de 1,775 pour les répondants francophones.

**Tableau LXVIII** Valeurs propres de l'analyse exploratoire des composantes principales

Tous (n=495)		Anglophones (n=332)		Francophones(n=163)	
Valeur propre	% de variance	Valeur propre	% de variance	Valeur propre	% de variance
4,352	36,27	4,295	35,795	4,651	38,755
1,922	16,018	1,781	14,845	1,775	14,793

Le test de Scree qui représente graphiquement l'amplitude des valeurs propres (en ordonnée) en fonction du rang d'extraction des valeurs propres en abscisse montre une rupture de pente au deuxième facteur (voir figure 14). Et, nous devons retenir les valeurs propres qui précèdent l'aplanissement de la pente. Par conséquent, ce test nous pousserait à retenir deux facteurs.

**Figure 14** Résultats au Test de Scree



Afin d'améliorer l'interprétation des composantes, nous avons effectué une rotation oblique avec la méthode «promax». Vous trouverez ci-dessous les coefficients de régression standardisés pour chacune des composantes. Selon les recommandations

de Hinkin (1995), nous retenons les coefficients de régression standardisés égaux ou supérieurs à 0,40.

**Tableau LXIX** Matrice des composantes principales pour l'ensemble des répondants (composantes principales rotation oblique de type Promax)

<b>Variables (indicateurs)</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur2</b>
J'excelle à identifier des opportunités (+)	0,842	
J'excelle à transformer des problèmes en opportunités (+)	0,793	
Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	0,74	
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	0,708	
Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent(e) de changement influent (e) (+)	0,701	
Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses (+)	0,69	
Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	0,571	
J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	0,568	
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique ce qui va se passer (-)		0,879
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)		0,854
Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)		0,500
J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-)		0,465

Les résultats pour l'ensemble de l'échantillon et pour les répondants anglophones sont à toutes fins pratiques identiques. Ce sont les mêmes énoncés qui se retrouvent sous les mêmes facteurs. Ce n'est que la valeur des coefficients de régression qui diffèrent.

**Tableau LXX** Matrice des composantes principales pour les répondants anglophones (composantes principales rotation oblique de type Promax)

Variables (indicateurs)	Facteur 1	Facteur2
J'excelle à identifier des opportunités (+)	0,855	
J'excelle à transformer des problèmes en opportunités (+)	0,805	
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	0,731	
Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent(e) de changement influent (e) (+)	0,727	
Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	0,701	
Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses (+)	0,677	
J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	0,619	
Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	0,51	
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique ce qui va se passer (-)		0,806
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)		0,787
Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)		0,466
J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-)		0,455

Les résultats pour les francophones sont assez semblables à ceux de l'ensemble des répondants et à ceux des anglophones. On retrouve les deux facteurs. Par contre, il y a seulement trois énoncés plutôt que quatre qui se regroupent sous le deuxième facteur. Et, encore une fois, la valeur des coefficients de régression diffère d'un groupe à l'autre.

**Tableau LXXI** Matrice des composantes principales pour les répondants francophones  
(composantes principales rotation oblique de type Promax)

<b>Variables (indicateurs)</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur2</b>
J'excelle à identifier des opportunités (+)	0,865	
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	0,806	
Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	0,756	
J'excelle à transformer des problèmes en opportunités (+)	0,743	
Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses (+)	0,677	
Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent(e) de changement influent (e) (+)	0,663	
Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	0,558	
J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	0,473	
J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-)	0,454	
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique ce qui va se passer (-)		0,855
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)		0,833
Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)		0,706

Si nous examinons les résultats, le premier facteur regroupe la plupart des énoncés. Ce facteur semble regrouper des comportements d'un individu proactif alors que le deuxième facteur fait plutôt référence à de la réaction. Nous constatons également que les énoncés rédigés sous une forme positive se regroupent ensemble alors que les indicateurs qu'il faut inverser se retrouvent ensemble. Le tableau LXXII présente la comparaison entre le regroupement des énoncés lors de l'élaboration de la nouvelle échelle de proactivité et le regroupement suite aux résultats de l'analyse en composantes principales. Les résultats révèlent une structure à deux dimensions tel

que prévu théoriquement toutefois les énoncés ne se regroupent pas sous les facteurs tel que prévu. Ils distinguent plutôt les formulations positives des formulations négatives de la proactivité.

**Tableau LXXII** Comparaison entre le regroupement des énoncés lors de l'élaboration de la nouvelle échelle et le regroupement des énoncés suite aux résultats de l'analyse en composantes principales (composantes principales rotation oblique de type Promax)

<b>Variables (indicateurs)</b>	<b>Facteur 1</b>	<b>Facteur 2</b>
J'excelle à identifier des opportunités (+)	Facteur 1	
J'excelle à transformer des problèmes en opportunités (+)	Facteur 2	
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	Facteur 2	
Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent(e) de changement influent(e)	Facteur 2	
Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	Facteur 1	
Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses (+)	Facteur 2	
J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	Facteur 2	
Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	Facteur 1	
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique ce qui va se passer (-)		Facteur 1
Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)		Facteur 1
Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)		Facteur 2
J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-)		Facteur 1

Face à de tels résultats, il est à ce stade-ci prématuré de poursuivre le plan d'analyse tel que prévu (étape 3 d) en vérifiant la validité de construit. Il convient à notre avis

d'explorer davantage les données pour s'assurer que l'échelle que nous allons proposer pour mesurer la proactivité ait une chance d'être valide. Plusieurs raisons justifient la modification de notre plan d'analyse. Premièrement, une échelle ne devrait pas être dérivée uniquement des résultats d'une analyse factorielle exploratoire (Hinkin, 1993). On ne peut présupposer uniquement sur la base du regroupement des énoncés sous un même facteur qu'il mesure tous le même construit théorique (Nunnally, 1978). Il est recommandé d'utiliser l'analyse confirmatoire. Or, nous constatons que les résultats obtenus à l'analyse confirmatoire s'éloignent de façon importante des seuils minimums exigés et que le coefficient de covariance entre les deux dimensions est égal à 1,00 ce qui laisse supposer un problème de multicollinéarité c'est-à-dire de redondance d'information. Deuxièmement, lors de l'analyse factorielle exploratoire, les énoncés rédigés sous la forme négative se regroupent tous sous le même facteur. Il est possible que ce facteur soit un artéfact. En effet, il est possible que la forme négative ait introduit une erreur systématique et qu'il en résulte un facteur artificiel (Hinkin, 1993). Enfin, nous n'avons pas d'études empiriques antérieures où l'on pourrait vérifier la convergence des résultats comme c'est le cas pour l'échelle de proactivité de Bateman et Crant (1993) malgré les résultats de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. Il semble tout indiquer d'explorer davantage les données pour améliorer la nouvelle échelle de proactivité sinon on risque de se retrouver encore une fois dans la deuxième enquête avec des résultats peu valides. Par contre, cette modification a des impacts sur le plan d'analyse des deux enquêtes. Il faudra en optant pour cette façon de faire utiliser la deuxième enquête pour vérifier la stabilité de la structure améliorée et s'assurer que nous n'avons pas obtenu une échelle améliorée par hasard. Après avoir dégagé une échelle stable et fiable dans le chapitre 6, nous pourrions reprendre notre plan d'analyse tel que prévu c'est-à-dire vérifier la validité de l'échelle améliorée ce qui fera également l'objet du chapitre 6. Toutefois, avant de procéder aux analyses nécessaires à l'amélioration de l'échelle et à la poursuite du plan d'analyse, il est de mise d'expliquer les procédures de modifications permettant d'améliorer l'échelle de proactivité.

---

## CHAPITRE 6 AMÉLIORATION DE LA NOUVELLE ÉCHELLE DE PROACTIVITÉ

---



Ce chapitre présente la procédure et les types d'informations utiles à l'amélioration de la nouvelle échelle de proactivité suivi des analyses menant à la construction de l'échelle améliorée de proactivité.

### 6.1 La procédure de la modélisation statistique

Joreskog (1993) distingue trois scénarios possibles lors de la vérification de modèles par le biais des systèmes d'équations structurelles. Ces trois scénarios sont les analyses confirmatoires, l'analyse de modèles alternatifs et la production de modèles améliorés. Dans le cadre du premier scénario (analyse confirmatoire), le chercheur spécifie un modèle basé sur la théorie, procède à la collecte de données et vérifie l'ajustement du modèle hypothétique aux données. Suite aux résultats, le chercheur rejette ou accepte le modèle. Aucune modification au modèle n'est réalisée. Dans le deuxième cas de figure, le chercheur propose différents modèles tous fondés en théorie et il accepte le modèle qui est le plus approprié en regard des données (analyse des modèles alternatifs). Enfin, le dernier scénario représente le cas où le chercheur a spécifié un seul modèle qu'il a ensuite rejeté en raison du faible ajustement aux données mais où il continue à procéder à ses analyses, cette fois sous un angle exploratoire afin de générer un modèle ajusté aux données. L'objectif principal est de déterminer la source du mauvais ajustement du modèle et de proposer un modèle qui décrit mieux les données. Il va sans dire que ce nouveau modèle doit reposer sur des fondements théoriques. En résumé, il s'agit de trouver un modèle qui a du sens théoriquement et qui s'ajuste aux données. Selon Joreskog (1993), ce cas de figure est le plus fréquent compte tenu des frais afférents à la collecte de données, un chercheur ne peut terminer sa recherche sur le rejet d'un modèle hypothétique. Nous optons pour cette voie soit de générer un modèle ajusté à nos données et qui a



du sens théoriquement. Pour ce faire, le progiciel AMOS fournit deux types d'information pour améliorer un modèle.

## 6.2 Les types d'information

Passons brièvement en revue les trois grandes étapes de la procédure statistique pour vérifier un modèle. À la première étape, on élabore un modèle hypothétique c'est-à-dire qu'on spécifie les relations entre les différentes variables à l'étude. La deuxième étape consiste à soumettre ce modèle hypothétique à la vérification empirique statistique c'est à dire qu'on vérifie la vraisemblance d'un tel modèle à partir des données d'un échantillon. La troisième étape se compose de la vérification de l'ajustement des données au modèle hypothétique. Puisqu'il est peu probable d'obtenir un ajustement parfait entre les données observées et le modèle hypothétique, il y aura un différentiel entre les deux. Ce différentiel s'exprime sous la forme de résidus.

Les données reflètent les scores de chaque variable observée dérivée de chaque sujet compris dans l'échantillon, le modèle représente la structure hypothétique reliant les variables observées entre elles ou aux variables latentes et les résidus représentent l'écart entre le modèle hypothétique et les données observées. Les résidus standardisés et les indices de modification sont les deux types d'informations fournis par AMOS pour améliorer les modèles soumis à la vérification empirique.

### a) les résidus standardisés

L'essence des analyses confirmatoires à partir des systèmes d'équations structurelles consiste à déterminer l'adéquation de la matrice de covariance  $\Sigma(\Theta)$  issu du modèle théorique et la matrice de covariance de l'échantillon (S) : tout écart entre ces deux matrices est capté par la matrice de covariance des résidus. Chaque élément de la matrice des résidus représente l'écart entre les covariances dans (qui représente les

vecteurs des paramètres) et ceux de (S)(c'est-à-dire  $\Sigma(\Theta) - S$ ). Autrement dit, il y a un résidu pour chaque paire de variables observées (Joreskog, 1993). Il est à noter que les résidus comme lors d'une analyse de régression ne sont pas indépendants les uns des autres. Il serait donc inapproprié de tenter de les analyser statistiquement. Par contre, la magnitude des résidus révèle les zones possibles d'inadéquation du modèle. Dit autrement, une fois que les relations dans le modèle théorique ont été transposées dans un modèle statistique, on vérifie l'hypothèse à savoir si les données estimées à partir du modèle théorique s'ajustent bien aux données empiriques. La matrice de covariance  $\Sigma(\Theta)$  qui est issue de l'estimation à l'aide de la méthode du maximum de vraisemblance des covariances pour une population à laquelle appartiennent les répondants de l'échantillon est confrontée à la matrice de covariance de l'échantillon (S). Plus les données de ces matrices convergent, meilleur est l'ajustement théorique. Par conséquent, les éléments de la matrice de résidus se rapprochent de zéro (Roussel, 2002). Tel que mentionné, la taille des résidus est un indicateur de l'adéquation du modèle.

Lors de l'interprétation, on examine les résidus standardisés puisqu'ils sont plus faciles à interpréter que les résidus non standardisés. Les résidus standardisés représentent les résidus divisés par leurs erreurs standards asymptotiques (c'est-à-dire qui tendent vers une valeur sans jamais l'atteindre). Ils sont analogues à un score Z. Dit autrement, c'est une estimation du nombre de déviations standards des résidus observés des résidus zéros qui existeraient si le modèle était parfaitement ajusté aux données. Selon Joreskog et Sorbom (1988), les valeurs plus élevées que 2,58 méritent l'attention du chercheur. Quelques options s'offrent au chercheur. Il peut retirer l'indicateur. Cette option est privilégiée lorsque deux indicateurs sont similaires. Il peut modifier les relations dans le modèle. Par exemple, établir une nouvelle relation entre un indicateur et une variable latente. Il peut également ajouter une covariance ou une corrélation entre l'erreur d'un indicateur et l'erreur d'un autre indicateur. La prudence est de mise car ça demeure une heuristique.

### **b) Indices de modifications**

Les indices de modification sont le deuxième type d'informations utiles à l'amélioration d'un modèle. Pour chaque relation estimée (paramètre) dans le modèle hypothétique, le progiciel Amos fournit un indice de modification. La valeur de cet indice représente la diminution de la valeur du chi carré du modèle (plus le chi carré est petit plus le modèle est ajusté aux données) si cette relation était estimée ou pas dans le modèle (Joreskog et Sorbom, 1988). La diminution de la valeur du chi carré du modèle est à peu près l'équivalent de la valeur de l'indice de modification toutefois elle peut être plus élevée. De plus, à chaque indice de modification est associé le changement attendu de la valeur de la relation estimée (traduction libre de EPC Expected Parameter Change Value). Cette statistique représente le changement estimé pour chaque relation spécifiée (paramètre) du modèle hypothétique. Cette information est importante car elle révèle la sensibilité de l'ajustement du modèle à toute modification.

Lors de l'amélioration d'un modèle hypothétique, le chercheur doit déterminer si la valeur de l'indice de modification est suffisamment importante et si la modification à la relation a du sens théoriquement. Si tel est le cas, il modifie le modèle et le soumet à nouveau à la vérification empirique. Si tel n'est pas le cas, alors il examine le deuxième indice de modification affichant la valeur la plus élevée et ainsi de suite jusqu'à ce que le modèle s'ajuste aux données dans le respect du cadre théorique.

### **c) Limites**

Cette façon de faire a été fortement critiquée. Par exemple, Wheaton (1987) s'est interrogé pour savoir «How much fit is enough without being too much fit» alors que MacCallum et al. (1992) nous mettent en garde sur le risque d'obtenir un modèle spécifiquement ajusté aux données puisque les indices de modifications peuvent être tributaires de l'échantillon à l'étude en raison de la taille de celui-ci ou de son

hétérogénéité, etc. Une des conséquences de cette vérification séquentielle (c'est-à-dire modification- vérification empirique-modification et ainsi de suite) est la possibilité d'accroître les erreurs de types I et II (Cudeck et Browne, 1983 ; MacCallum et al., 1992). À ce stade-ci, le progiciel ne permet pas de prendre en compte la probabilité de ce type d'erreur lors de la vérification séquentielle. Une méthode pour contrer les limites de l'ajustement d'un modèle a posteriori est d'opter pour une stratégie de contre-validation où le modèle généré par cette exploration est soumis à la vérification empirique sur un deuxième échantillon ou plus de la même population (Cudeck et Browne, 1983). Autrement dit l'échantillon 1 sert à générer un modèle ajusté aux données et qui a du sens théoriquement et l'échantillon 2 sert à confirmer la structure générée à partir de l'échantillon 1.

Il existe différentes façons de vérifier si les modèles sont similaires d'un échantillon à l'autre. Par exemple, Cudeck et Browne (1983) suggèrent le calcul d'un indice de contre-validation qui mesure la distance entre la matrice de covariance du modèle généré à partir de l'échantillon 1 et la matrice de covariance du modèle soumis à confirmation à partir de l'échantillon 2. Il y a également la démarche d'équivalence telle qu'expliquée à la section 3.10.2.. Nous optons pour cette démarche. Donc, dans un premier temps, nous utiliserons les résultats des analyses statistiques des répondants anglophones pour améliorer le modèle pour ensuite valider le modèle généré à partir de l'échantillon des répondants francophones. Dans un deuxième temps, nous utiliserons l'enquête 2 pour confirmer à nouveau ce modèle.

Une autre limite de l'utilisation de cette approche est la présence de valeurs manquantes. Le progiciel Amos ne fournit pas les deux types d'informations nécessaires à l'amélioration des modèles soumis à la vérification empirique lorsque les données sont incomplètes. Nous avons donc remplacé les valeurs manquantes par la moyenne. Cette méthode n'a pas réellement d'impact sur les résultats car l'indicateur comportant le nombre le plus élevé de valeurs manquantes est de 5.

Examinons les deux types d'informations nécessaires à l'amélioration de la nouvelle échelle de la proactivité.

### **6.3 Les résultats**

#### **6.3.1 Amélioration de la nouvelle échelle**

##### **a) Première modification**

Tel que mentionné à la fin du chapitre 5, la première modification qui semble indiquée est le regroupement des indicateurs sous une seule dimension en raison du coefficient de corrélation obtenu lors de l'analyse confirmatoire entre les deux dimensions de la nouvelle échelle de proactivité. Il s'élève à 1,00 pour les répondants anglophones et de 1,08 pour les répondants francophones ce qui nous pousse à regrouper l'ensemble des indicateurs sous un seul facteur malgré l'analyse de la littérature qui nous avait conduit en 2.3.2 à proposer un concept bidimensionnel.

Nous allons donc effectuer cette première modification en raison des résultats statistiques et vérifier l'unidimensionnalité du modèle. Ce qui revient donc à faire la même hypothèse que Bateman et Crant (1993).

##### **b) Résultats suite à la première modification**

Les résultats obtenus, suite à cette modification, démontrent que le modèle n'est pas adéquat : Chi carré avec 54 degrés de liberté = 290,899  $p < 0,000$ . Le CMIN/DF est de 5,387 ce qui est supérieur au seuil recommandé (2 ou 3). Le NFI (0,783) et le TLI (0,773) sont inférieurs au seuil acceptable (0,90) ; Le RMSEA et le RMR se chiffrent respectivement à 0,113 et à 0,154 et ne devrait pas dépasser respectivement les seuils de 0,08 et 0,05. Les autres coefficients d'adéquation n'atteignent pas les seuils exigés : le GFI = 0,872 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,816 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,814 (devrait excéder 0,90) PNFI=0,640 (plus il est élevé plus le modèle est parcimonieux).

Si nous examinons le premier type d'information qui guidera nos efforts d'amélioration, les résultats de l'analyse révèlent que les résidus standardisés des covariances entre les erreurs des paires de variables vis 4 et vis 3, act 4 et vis 3, act 4 et vis4, act 3 et vis 3, act3 et vis 4 et enfin, entre act 3 et act 4 sont supérieurs à la norme proposée par Joreskog et Sorbom (1988). La paire vis 4 (Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer (-)) et vis 3 (Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)) affiche le résidu le plus élevé (9,788) et s'éloigne de façon importante de la norme de 2,58. Ceci indique un mauvais ajustement et demande une modification. Les paires vis 3 (Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement (-)) et act 4 (J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements (-)) ainsi que vis 3 et act 3 (Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)) sont légèrement supérieurs au seuil recommandé.

**Tableau LXXIII** Résidus standardisés des covariances entre les erreurs suite à la première modification  
(Rapport d'analyse tiré du progiciel Amos)

	bat10	bat16	vis1	vis3	vis4	act4	bat4	act3	act1	bat15	act2	bat11
bat10	0,000											
bat16	0,506	0,000										
vis1	-0,340	-1,758	0,000									
vis3	0,833	-2,321	-1,645	0,000								
vis4	0,636	-2,379	-0,785	<b>9,788</b>	0,000							
act4	0,036	-1,092	-1,417	<b>3,106</b>	<b>3,309</b>	0,000						
bat4	-0,155	-0,316	0,448	1,702	0,759	1,034	0,000					
act3	-0,187	-1,376	0,194	<b>2,747</b>	<b>3,996</b>	<b>2,939</b>	1,082	0,000				
act1	-0,304	-1,385	1,523	1,769	0,008	0,184	0,885	-0,437	0,000			
bat15	-0,308	0,521	1,193	-0,764	-0,393	0,225	-0,343	1,089	-0,461	0,000		
act2	0,040	0,515	-1,069	-1,019	-0,198	0,423	1,041	-1,669	1,184	-0,253	0,000	
bat11	0,666	-1,041	0,870	-0,316	0,543	-0,385	-0,865	1,419	0,572	0,446	1,609	0,000

Examinons maintenant le deuxième type d'information soit les indices de modification au tableau LXXIV. Les résultats suggèrent d'ajouter une corrélation

entre les erreurs e5 et e4 qui sont les erreurs associées aux variables vis3 et vis4 et d'ajouter une corrélation entre les indicateurs vis 3 et vis 4 et entre vis 4 et vis 3. Les résultats révèlent qu'une telle modification permettrait respectivement de diminuer la valeur du chi carré de façon importante, soit d'au moins 99 unités. La même modification est suggérée pour la paire d'erreurs et de variables act3 et act4. Cette modification quoique moins importante permettrait de diminuer le chi carré d'au moins 17 unités. Il est à noter que sur 49 modifications 32 sont associées aux erreurs ou aux indicateurs vis3,vis4, act3 et act4.

**Tableau LXXIV** Indices de modifications suite à la première modification

Covariances			M.I	Par Change	Coefficient de régression			M.I	Par Change
e3	<-->	e2	8,618	-0,087	bat10	<---	vis3	4,107	0,048
e4	<-->	e1	4,193	0,100	bat16	<---	vis1	6,785	-0,139
e4	<-->	e2	11,190	-0,200	bat16	<---	vis3	10,952	-0,096
e5	<-->	e2	11,617	-0,200	bat16	<---	vis4	11,470	-0,100
e5	<-->	e4	<b>99,196</b>	1,082	bat16	<---	act1	4,376	-0,089
e6	<-->	e4	10,630	0,332	vis1	<---	bat16	4,285	-0,080
e6	<-->	e5	11,953	0,345	vis3	<---	bat16	5,551	-0,183
e12	<-->	e4	5,827	0,149	vis3	<---	vis4	<b>97,932</b>	0,543
e11	<-->	e2	4,302	-0,089	vis3	<---	act4	9,872	0,180
e11	<-->	e4	8,418	0,229	vis3	<---	act3	7,721	0,204
e11	<-->	e5	17,646	0,326	vis4	<---	bat16	5,763	-0,183
e11	<-->	e6	10,186	0,232	vis4	<---	vis3	<b>97,072</b>	0,519
e10	<-->	e2	6,396	-0,090	vis4	<---	act4	11,102	0,187
e10	<-->	e3	4,574	0,070	vis4	<---	act3	16,184	0,289
e10	<-->	e4	4,719	0,143	act4	<---	vis3	10,402	0,159
e9	<-->	e3	5,664	0,063	act4	<---	vis4	11,801	0,173
e8	<-->	e12	5,254	0,082	act4	<---	act3	9,343	0,206
e8	<-->	e11	6,530	-0,117	bat4	<---	vis3	5,703	0,072
e8	<-->	e10	4,838	0,084	act3	<---	vis3	8,238	0,110
e7	<-->	e1	5,766	0,054	act3	<---	vis4	17,421	0,164
e7	<-->	e2	4,547	-0,059	act3	<---	act4	9,460	0,126
e7	<-->	e11	4,012	0,073	act1	<---	vis3	4,618	0,069

**Tableau LXXIV** Indices de modifications suite à la première modification (suite)

e7	<-->	e8	11,253	-0,099	bat15	<---	vis1	4,468	0,102
					act2	<---	act3	5,994	-0,104
					act2	<---	bat11	6,384	-0,138
					bat11	<---	act2	5,453	-0,077

### c) Deuxième modification

À la lumière des résultats suite à la première modification (regrouper les 12 indicateurs sous un seul facteur), nous proposons de supprimer les quatre indicateurs (vis3, vis4, act3 et act4). Cette modification serait-elle justifiée statistiquement et théoriquement. Si nous examinons les valeurs des coefficients de détermination pour ces quatre indicateurs, ils sont relativement faibles voire inexistants. Les valeurs sont respectivement de 0,019 (vis3), 0,012 (vis4), 0,064(act4) et de 0,075 (act3). Ces différents résultats statistiques nous suggèrent d'éliminer ces quatre indicateurs en raison de leur faible valeur à prédire la variance du facteur «proactivité». D'un point de vue théorique, trois de ces indicateurs que nous avons élaborés à partir de la recension des écrits se voulaient le reflet contraire de l'anticipation des événements c'est-à-dire que ces indicateurs tentaient de capter l'incapacité à anticiper ou à entrevoir les défis, les menaces ou les opportunités engendrés par le changement. La formulation de ces trois indicateurs ( vis3 : Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement, vis 4 : Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique ce qui va se passer, act 4 : J'ai l'impression d'être constamment en réaction aux événements) est probablement inappropriée et elle ne partage pas de l'information commune avec les autres indicateurs. Il est à noter que ces trois indicateurs constituaient le deuxième facteur dégagé par l'analyse factorielle à la fin du chapitre 5. Le facteur qui regroupait que des énoncés rédigés à la forme négative. Les résultats semblent indiquer qu'il s'agit bien d'un artéfact. L'indicateur «act3» (Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions (-)) cherchait plutôt à capter la capacité de mettre en oeuvre des actions



pour gérer le changement anticipé. Ces quatre indicateurs semblent plutôt refléter la réaction ce qui n'est pas nécessairement l'opposé de la proactivité tel qu'explicitée au chapitre 2. Nous les avons donc supprimés et avons refait les analyses.

#### d) Résultats suite à la deuxième modification

Les résultats obtenus, suite à cette deuxième modification, démontrent que le modèle unidimensionnel est adéquat : Chi carré avec 20 degrés de liberté = 68,918  $p < 0,000$ . Le CMIN/DF est de 3,446 ce qui est légèrement supérieur au seuil recommandé (2 ou 3), le NFI=0,935 et le TLI=0,934 sont supérieurs au seuil acceptable (0,90) ; le RMSEA= 0,085 et le RMR= 0,039 rencontrent les seuils recommandés ; le GFI = 0,951 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,912 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,953 (devrait excéder 0,90) PNFI=0,668 (plus il est élevé plus le modèle est parcimonieux) dépassent les seuils exigés. Le résidu le plus élevé se chiffre à 1,752 ce qui est largement inférieur à la norme de 2,58. Donc, les résidus ne révèlent pas de mauvais ajustement du modèle. Par contre, les indices de modifications suggèrent la présence de corrélation entre les erreurs de certaines variables (voir tableauLXXVI).

**Tableau LXXV** Résidus standardisés des covariances entre les erreurs suite à la deuxième modification au modèle

	bat10	bat16	vis1	bat15	bat4	bat11	act1	act2
bat10	0,000							
bat16	0,439	0,000						
act2	-0,035	0,483	0,000					
act1	-0,373	-1,416	1,146	0,000				
bat11	0,649	-1,027	-1,601	0,573	0,000			
bat4	-0,169	-0,299	-1,053	0,889	0,812	0,000		
bat15	-0,278	0,580	-0,201	-0,426	0,543	0,241	0,000	
vis1	0,358	-1,752	-1,067	1,520	0,902	0,483	1,260	0,000

Les résultats pour les indices de modifications révèlent qu'il y aurait lieu d'ajouter une covariance entre les paires d'erreurs des indicateurs vis1 et bat16, vis1 et bat 15, act2 et bat11, act1 et bat16 car les erreurs de ces indicateurs transportent une part d'information commune. Par contre, il y a risque de multicollinéarité entre la variable bat 10 (J'excelle à identifier les opportunités) et vis1 (Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent) et bat16 (Je sais repérer une bonne opportunité avant les autres) puisque les deux coefficients de corrélation sont supérieurs à 0,6. Nous avons donc décidé de supprimer cette variable (bat10) puisqu'elle est redondante avec bat16.

**Tableau LXXVI** Indices de modification suite à la deuxième modification

Covariances			M.I	Par Change	Coefficient de régression			M.I	Par Change
e6	< -- >	e1	5,775	0,054	bat16	< ---	vis1	<b>6,767</b>	-0,139
e3	< -- >	e7	4,568	0,070	vis1	< ---	bat16	4,250	-0,080
e3	< -- >	e2	<b>8,584</b>	<b>-0,087</b>	bat15	< ---	vis1	4,836	0,107
e6	< -- >	e2	4,419	-0,058	bat16	< ---	act1	4,598	-0,091
e7	< -- >	e2	6,744	-0,092	act2	< ---	bat11	<b>9,030</b>	0,202
e3	< -- >	e4	6,124	0,067	bat11	< ---	act2	<b>9,146</b>	0,123
e5	< -- >	e8	5,373	0,083					
e6	< -- >	e8	<b>11,145</b>	<b>-0,099</b>					
e7	< -- >	e8	4,585	0,081					

#### d) Troisième modification

Compte tenu des différentes informations obtenues, nous avons ajouté des corrélations entre les erreurs des variables vis1 (Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent) et bat16 (Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres), vis1 (Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent) et bat15 (J'excelle à transformer les problèmes en opportunités), entre act2 (Je sais tirer profit des événements en prenant les devants) et bat11 (Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses) et entre act1

(J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements) et bat16 (Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres). Nous avons également supprimé la variable bat10 (J'excelle à identifier les opportunités) puisqu'elle est redondante avec bat16.

#### e) Résultats suite à la troisième modification

Le modèle amélioré s'ajuste très bien aux données. Le chi carré est de 16,653 avec 9 degrés de liberté avec un seuil significatif de  $p > 0,054$  et le CMIN/DF est de 1,850 ce qui est inférieur au seuil recommandé (2 ou 3). Le NFI=0,976 et le TLI=0,974 sont supérieurs au seuil acceptable (0,90) ; le RMSEA= 0,050 et le RMR= 0,022 indiquent un très bon ajustement ; le GFI = 0,987 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,959 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,989 (devrait excéder 0,90) dépassent les seuils exigés. Par contre, le PNFI=0,418 indique que le modèle pourrait être plus parcimonieux ceci s'explique par l'ajout des covariances augmentant ainsi le nombre de paramètres dans le modèle. Les résultats ne fournissent aucun indice de modification ce qui signifie que le modèle est très bien ajusté aux données. Si nous comparons ce modèle au modèle précédent, nous obtenons une amélioration significative ( $\Delta$ chi carré = 52,265  $\Delta$ dl=11  $p=0,000$ ). Les coefficients de détermination varient entre 0,267 et 0,558. Chaque variable permet d'expliquer la variance de cette échelle de proactivité.

**Tableau LXXVII** Les énoncés de l'échelle améliorée de la proactivité

Bat16	I can spot a good opportunity long before others can Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres
Vis1	When faced with change, I try to anticipate the challenges that await me Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent
Act1	I initiate actions so as not be left at the mercy of events J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements
Act2	I know how to take advantage of events by getting out in front Je sais tirer profit des événements en prenant les devants

**Tableau LXXVII** Les énoncés de l'échelle améliorée de la proactivité (suite)

Bat11	I am always looking for better ways to do things Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses
Bat15	I am great at turning problems into opportunities J'excelle à transformer les problèmes en opportunités
Bat4	Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent (e) de changement influent

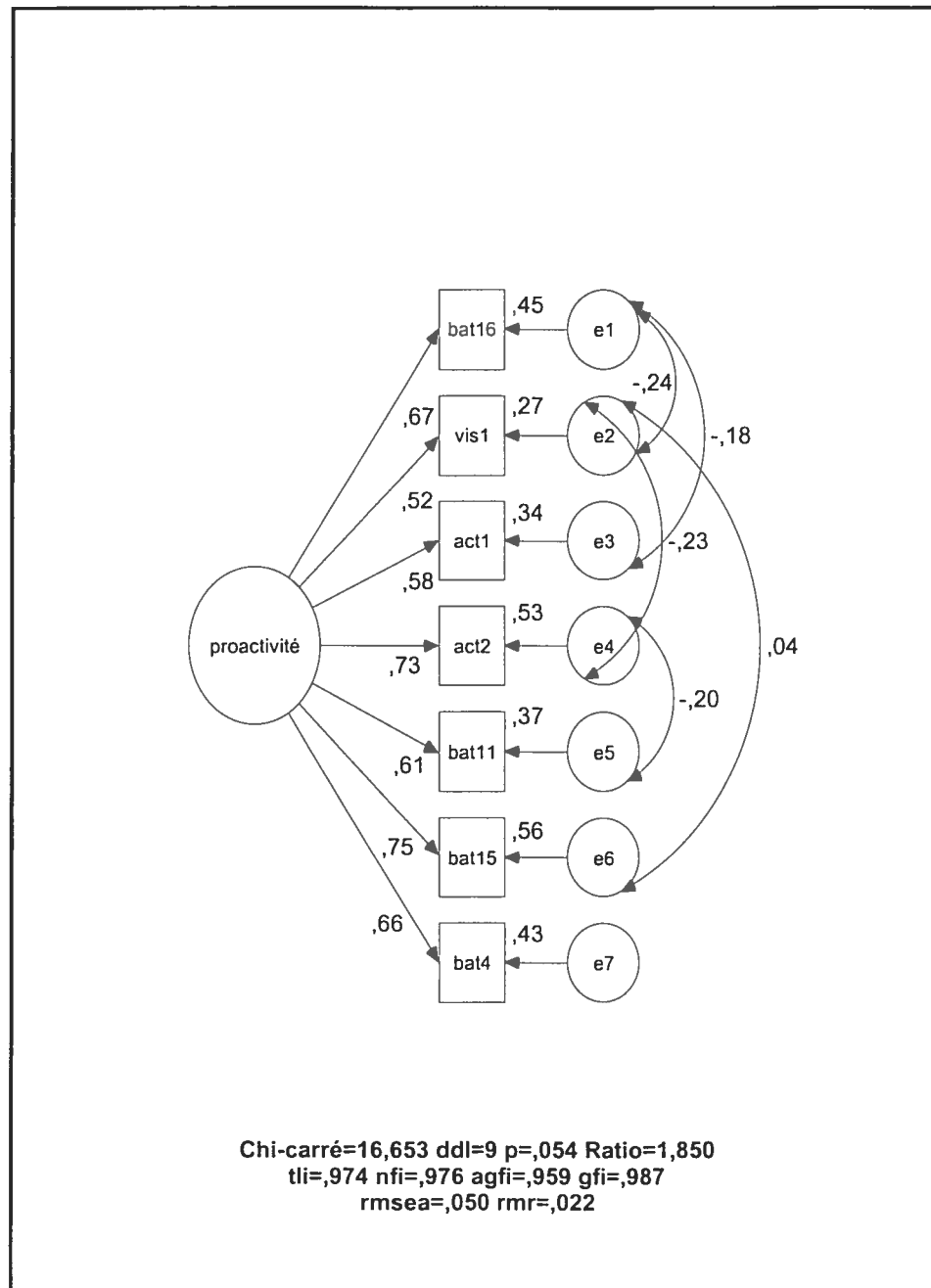
Nous estimons avoir réussi à dégager un modèle qui s'ajuste bien aux données (voir Figure 15). Est-ce que ce modèle a du sens théorique? Nous estimons que les indicateurs retenus reflètent bien la proactivité telle que définie au chapitre 2 section 2.3.2. Les indicateurs retenus dans le modèle amélioré permettent de capter cette notion d'action anticipative qui caractérise un individu proactif. Ils reflètent plus spécifiquement cette capacité d'entrevoir les possibilités, les opportunités et d'agir avant d'y être contraint. Il est important de vérifier si cette structure était confirmée auprès des répondants francophones.

### 6.3.2 Vérification de la stabilité de l'échelle améliorée

Il faut se rappeler que l'amélioration de la nouvelle échelle de proactivité s'inscrivait dans une démarche exploratoire et qu'il est recommandé de soumettre le modèle généré à une analyse confirmatoire pour vérifier si nous retrouvons la structure attendue auprès des répondants francophones. Les résultats nous indiquent que le modèle offre un excellent ajustement aux données. Le  $\chi^2=7,832$  653 avec 9 degrés de liberté avec un seuil significatif de  $p > 0,551$  et le CMIN/DF est de 0,870 ce qui est inférieur au seuil recommandé (2 ou 3). Le NFI=0,978 et le TLI=1,008 sont supérieurs au seuil acceptable (0,90) ; le RMSEA= 0,000 et le RMR= 0,027 indiquent un excellent ajustement ; le GFI = 0,987 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,961 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 1,000 (devrait excéder 0,90) dépassent les seuils exigés. Le PNFI se chiffre à 0,419. Les coefficients de détermination varient entre 0,190 et 0,634. Même si cette structure est confirmée puisqu'elle rencontre les seuils exigés, il

est possible qu'elle ne soit pas équivalente entre les répondants anglophones et francophones. La question d'équivalence se pose et il faut vérifier l'invariance de cette structure telle qu'explicitée au chapitre 3 à la section 3.10.2.

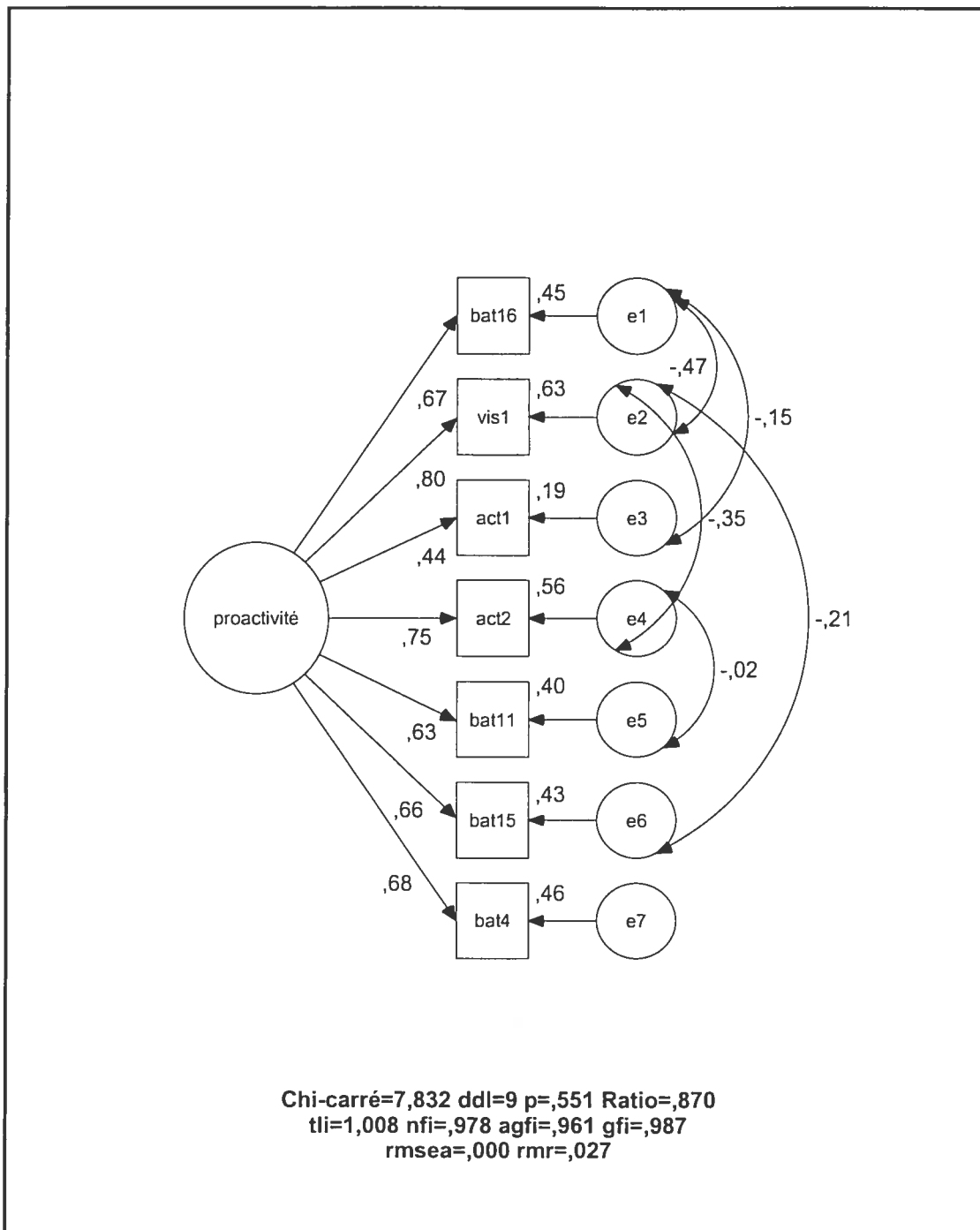
**Figure 15** Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité pour les répondants anglophones



### 6.3.3 Équivalence des versions anglophone et francophone de la nouvelle échelle améliorée de la proactivité

La démarche proposée par Jöreskog (1989) exige qu'on l'on soumette simultanément le modèle retenu à la vérification empirique pour les deux groupes à l'étude. Tel que mentionné au chapitre 3 à la section 3.10.2, une telle procédure fournit les résultats du modèle de référence à partir duquel seront comparés les résultats pour la vérification de chacune des hypothèses d'invariance. Le chi carré et le nombre de degrés de liberté sont additifs. Par conséquent, on peut constater que les résultats (chi carré=24,484, dl=18) de la vérification simultanée du modèle est la somme du chi carré obtenu lors de la dernière modification du modèle amélioré de la proactivité auprès des répondants anglophones (chi carré= 16,653 dl=9) et du chi carré obtenu lors de la vérification du modèle amélioré auprès des répondants francophones (chi carré=7,832 dl=9). La valeur du chi carré obtenue lors de la vérification des hypothèses d'invariance sera soustraite de la valeur du chi carré du modèle de référence et nous vérifierons si la différence est statistiquement significative, nous devons rejeter l'hypothèse nulle qui prétend que la structure est invariante entre les groupes. Si tel est le cas, nous serons en mesure de découvrir la source de non équivalence.

**Figure 16** Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité pour les répondants francophones



Le tableau suivant (LXXVIII) présente les résultats obtenus lors de la vérification des hypothèses d'invariance. La première ligne représente les résultats du modèle de référence de tout l'échantillon. La deuxième ligne reporte les résultats lors de la vérification de l'hypothèse de l'équivalence du nombre de dimensions entre les deux groupes. L'hypothèse selon laquelle le nombre de dimensions est invariant d'un groupe à l'autre est supportée par les données. Par contre, l'hypothèse selon laquelle les pondérations factorielles sont invariantes est rejetée. Nous avons examiné les données et nous avons pu identifier la source de non équivalence. Elle provient de l'indicateur vis1. Le coefficient de régression entre l'indicateur «vis1» et la variable latente «proactivité» est de 0,52 pour le groupe anglophone mais de 0,80 pour le groupe francophone. Cet indicateur fait partie du modèle pour les deux groupes toutefois il ne se comporte pas de la même façon d'un groupe à l'autre. Il semble être plus important pour les francophones que pour les anglophones. Si nous poursuivons nos analyses et que nous vérifions l'invariance des pondérations factorielles pour chaque indicateur à l'exception de l'indicateur «vis1», l'hypothèse est confirmée. L'hypothèse selon laquelle les covariances sont invariantes est également supportée par les données mais elle est infirmée pour l'équivalence des matrices de variance et de covariances des erreurs.

**Tableau LXXVIII** Les résultats au chi carré pour la vérification de l'invariance entre les groupes

Description du modèle	$\chi^2$	dl	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	Seuil de signification
Modèle combiné anglophones et francophones	24,484	18	-----	-----	-----
Même dimension	24,540	19	0,056	1	NS
Mêmes indicateurs	45,264	25	20,724	6	p<0,005
Mêmes indicateurs exceptés vis1	31,885	24	7,401	5	N.S
Mêmes covariances	38,318	29	13,834	10	N .S
Mêmes erreurs	77,527	36	53,043	17	p<0,001



Selon Jöreskog (1989), le non rejet de l'hypothèse nulle de l'invariance du nombre de dimensions doit être interprétée comme une preuve de l'invariance du modèle entre les groupes ce qui justifierait de ne pas traiter les données séparément. Les résultats ne supportent pas l'invariance des pondérations factorielles entre les deux groupes pour l'indicateur «vis1». Par contre, lors de la vérification de la structure, cet indicateur contribue à expliquer la variance de la variable latente «proactivité» chez les deux groupes. Il possède toutefois une pondération plus importante pour les francophones. Les résultats supportent l'invariance des covariances entre les termes d'erreur mais pas l'égalité des matrices de variances des erreurs ce qui est une hypothèse de moindre importance qui n'invalide pas l'équivalence de la structure entre les deux groupes. Il semble justifié de prétendre que les répondants anglophones et francophones attribuent la même signification à la proactivité telle que mesurée par l'échelle améliorée (vis 1 inclus) puisque cette structure est confirmée auprès des deux groupes. Et même si un indicateur n'est pas équivalent en terme de pondérations factorielles ceci n'a pas pour effet d'invalider le modèle mais plutôt de nous indiquer qu'un indicateur semble davantage lié à la proactivité pour un groupe que pour l'autre. Par contre, ceci pourrait avoir un peu d'influence sur les résultats de l'examen des propriétés psychométriques, particulièrement lors de la vérification de la validité de construit. Par contre, par mesure de prudence et de rigueur, compte tenu de l'importance accrue accordée à l'énoncé vis 1 par les répondants francophones, nous continuerons à présenter les résultats séparément c'est-à-dire pour l'ensemble de l'échantillon, pour les répondants anglophones et pour les répondants francophones. Cette façon de faire, nous permettra d'identifier les résultats divergents entre les anglophones et les francophones.

## **6.4 Examen des propriétés psychométriques de l'échelle améliorée**

### **6.4.1 Consistance interne**

Nous avons vérifié la consistance interne de l'échelle améliorée de proactivité (voir tableau LXXIX). Les coefficients de cohérence interne (alpha de Cronbach) sont respectivement de 0,8206 (tous), 0,8219 (anglophones) et de 0,8293 (francophones).

Quant à la consistance mesurée par la bissection (split-half method), elles donnent des coefficients de Spearman-Brown de 0,8568 (tous), 0,8501 (anglophones) et de 0,8633 (francophones). Ces résultats démontrent des seuils fort acceptables de cohérence interne.

**Tableau LXXIX** Coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle améliorée de proactivité

Énoncés de l'échelle	Alpha (si l'énoncé est enlevé)		
	Tous (504)	Anglo (338)	Franco (166)
1. Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	0,7976	0,7992	0,8021
2. Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	0,8103	0,8199	0,7943
3. J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	0,8121	0,8056	0,8279
4. Je sais tirer profit des événements en prenant les devants	0,7880	0,7888	0,7861
5. Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses (+)	0,7995	0,8034	0,7973
6. J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+)	0,7808	0,7760	0,7936
7. Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent de changement influent(e) (+)	0,7852	0,7894	0,7882

## 6.4.2 Validité de construit

### a) Validité convergente

#### Lieu de contrôle

Nous avons voulu vérifier la validité de convergence avec le lieu de contrôle au travail. L'échelle améliorée est corrélée négativement et significativement avec le lieu de contrôle. Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de

$r = 0,244$   $p = 0,01$  (tous),  $r = 0,219$ ,  $p = 0,01$  (anglophones) et  $r = 0,282$   $p = 0,01$  (francophones). Plus une personne est proactive plus elle a un lieu de contrôle interne. Ce résultat établit une première évidence de validité convergente pour l'échelle améliorée.

## b) Validité discriminante

### Le sexe

Les résultats démontrent qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et hommes en terme de proactivité selon l'échelle améliorée (voir tableau LXXX). Ces résultats infirment l'hypothèse 4.

**Tableau LXXX** Comparaison des femmes et des hommes en terme de proactivité selon l'échelle améliorée

Proactivité	Femmes (n)	Hommes (n)	Différence	t	Prob
Tous	5,0893 (220)	5,1537 (272)	-0,0133	-1,034	0,302
Anglophones	5,0491 (160)	5,0520 (169)	0,0564	-0,040	0,968
Francophones	5,1967 (60)	5,3228 (103)	-0,0811	-1,097	0,274

### L'âge

Les résultats démontrent que l'âge n'est pas corrélé significativement avec l'échelle améliorée uniquement pour les répondants anglophones. Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de  $r = ,090$   $p = ,044$  (tous),  $r = ,041$   $p = ,448$  (anglophones) et  $r = ,195$   $p = ,012$  (francophones). Ces résultats confirment partiellement l'hypothèse 5.

### La scolarité

Les résultats révèlent une différence significative entre le niveau de scolarité et la proactivité mesurée par l'échelle améliorée ( $F=4,897$   $p=0,002$ ). Le test de Scheffé (Norusis, 1990), utilisé pour la comparaison entre les différents niveaux de scolarité montre un contraste significatif entre les répondants qui ne possèdent aucun diplôme en RH/RT et les détenteurs d'un baccalauréat en RH/RT. Ce qui confirme partiellement l'hypothèse 6.

### Les années passées dans le même poste, les années passées dans la même organisation et les années passées dans le champ des RI

Les années passées dans le poste et les années passées dans la même organisation ne sont pas significativement liées à l'échelle améliorée ce qui infirme les hypothèses 7 et 8. Par contre, les années passées dans le domaine des RI sont positivement et significativement corrélée avec l'échelle améliorée pour l'ensemble des répondants (5%) et pour les répondants francophones (1%) ce qui confirme l'hypothèse 9.

**Tableau LXXXI** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI.

Résultats pour l'ensemble de l'échantillon	Échelle améliorée N=504	Années dans le poste actuel N=497	Années dans l'organisation n N=505	Années en RI N=501
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	6,03 (5,48)	11,01 (8,52)	14,54 (8,03)
Corrélations				
Échelle améliorée	1	0,059 p =,194	-0,001 p =,989	0,0951 p=,035

**Tableau LXXXI** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et les années dans le poste actuel, au sein de l'organisation et l'expérience dans le domaine RI (suite)

<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>Échelle améliorée</b>	<b>Années dans le poste actuel</b>	<b>Années dans l'organisation</b>	<b>Années en RI</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	5,63 (5,12)	10,88 (8,60)	14,09 (7,99)
Corrélations				
Échelle améliorée	1	0,047 p =,397	0,036 p =,513	0,017 p =,752
<b>Résultats pour les répondants francophones</b>	<b>Échelle améliorée</b>	<b>Années dans le poste actuel</b>	<b>Années dans l'organisation</b>	<b>Années en RI</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,27 (,71)	6,81 (6,09)	11,29 (8,38)	15,46 (8,06)
Corrélations				
Échelle améliorée	1	0,036 p =,635	-0,081 p =,226	0,208 p =,008

### 6.4.3 Validité critérielle

#### a) Validité concomitante

La validité concomitante est vérifiée avec des variables fortement reliées théoriquement à la proactivité, soit la responsabilisation et l'engagement organisationnel.

#### **Responsabilisation (empowerment)**

Les résultats révèlent une relation positive significative entre l'échelle améliorée de la proactivité avec l'échelle globale et avec chacune des dimensions de la responsabilisation (tableau LXXXII). La relation entre la proactivité et la responsabilisation est de 0,509 p =,01 pour l'ensemble de l'échantillon, de 0,439

$p = ,01$  pour les anglophones et de  $0,616$   $p = ,01$  pour les francophones. La corrélation la plus intense entre l'échelle améliorée et chacune des dimensions est celle avec la compétence suivie du sens que l'on accorde au travail, vient ensuite l'impact du travail et, finalement, l'autonomie ce qui vérifie l'hypothèse 10.

**Tableau LXXXII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et la responsabilisation et ses quatre dimensions

<b>Résultats pour l'ensemble de l'échantillon</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	5,65 (,71)	5,82 (,74)	5,96 (,75)	5,28 (1,28)	5,56 (1,07)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Responsabilisation	0,509**	1,000				
3. Compétences	0,445**	0,610**	1,000			
4. Sens	0,414**	0,699**	0,445**	1,000		
5. Impact	0,396**	0,834**	0,305**	0,442**	1,000	
6. Autonomie	0,270**	0,748**	0,247**	0,317**	0,497**	1,000
<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,04 (,67)	5,58 (,72)	5,75 (,73)	5,88 (,79)	5,19 (1,31)	5,51 (1,05)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Responsabilisation	0,439**	1,000				
3. Compétences	0,405**	0,591**	1,000			
4. Sens	0,364**	0,695**	0,429**	1,000		
5. Impact	0,345**	0,835**	0,277**	0,425**	1,000	
6. Autonomie	0,196**	0,747**	0,241**	0,308**	0,512**	1,000

**Tableau LXXXII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et la responsabilisation et ses quatre dimensions (suite)

Résultats pour les répondants francophones	1	2	3	4	5	6
Moyennes (et écarts-types)	5,27 (,71)	5,80 (,68)	5,97 (,74)	6,11 (,63)	5,46 (1,19)	5,67 (1,12)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Responsabilisation	0,616**	1,000				
3. Compétences	0,484**	0,624**	1,000			
4. Sens	0,502**	0,692**	0,455**	1,000		
5. Impact	0,481**	0,825**	0,337**	0,464**	1,000	
6. Autonomie	0,385**	0,753**	0,239**	0,327**	0,460**	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01

### Engagement

Les résultats démontrent un lien significatif entre les deux formes d'engagement et l'échelle améliorée. Une relation positive a été détectée entre la proactivité et l'engagement affectif alors que la relation est négative entre la proactivité et l'engagement raisonné ce qui supportent les hypothèses 11a et 11b.

**Tableau LXXXIII** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée et l'engagement affectif et l'engagement raisonné

<b>Résultats pour l'ensemble de l'échantillon</b>	<b>Échelle améliorée</b>	<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement raisonné</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	4,95 (1,21)	3,54 (1,12)
Corrélations			
Échelle améliorée	1	0,197** p =,000	-0,144** p = ,000
<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>Échelle améliorée</b>	<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement raisonné</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,04 (,67)	4,87 (1,24)	3,49 (1,11)
Corrélations			
Échelle améliorée	1	0,188** p =,000	-0,107* p = ,049
<b>Résultats pour les répondants francophones</b>	<b>Échelle améliorée</b>	<b>Engagement affectif</b>	<b>Engagement raisonné</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,27 (,71)	5,12 (1,13)	3,63 (1,14)
Corrélations			
Échelle améliorée	1	0,184** p =,018	-0,244** p =,002

### 6.5 Comparaison des échelles

Dans le cadre de cette première recherche, il est maintenant approprié de comparer les résultats pour chacune des échelles afin de vérifier l'hypothèse sous-jacente à cette recherche à l'effet que la validité de l'instrument développé par Bateman et Crant (1993) est faible et que le nouvel instrument comparativement à celui proposé par Bateman et Crant (1993) traduit mieux le concept à l'étude et qu'il fournit suffisamment d'évidences pour établir sa validité.



Le tableau ci-dessus présente un résumé des différents résultats obtenus pour les deux échelles afin d'en faciliter la comparaison. Commentons tout d'abord la stabilité de la structure. L'échelle de Bateman et Crant (1993) n'a pas été confirmée toutefois les résultats étaient près des seuils exigés. Et, nous n'avons pas pu obtenir l'invariance du modèle entre les groupes car il est très difficile d'obtenir l'équivalence entre deux groupes si le modèle n'est pas préalablement ajusté aux données. Pour sa part, la nouvelle échelle n'a pas été confirmée mais suite à son amélioration, le modèle s'ajuste très bien aux données pour l'ensemble de l'échantillon ainsi que pour les répondants anglophones et francophones. Nous avons également obtenu l'invariance de cette structure entre les deux groupes à l'exception d'un indicateur. Il est à noter toutefois que cet indicateur se comporte très bien dans le modèle autant chez les anglophones que les francophones.

Les propriétés psychométriques sont assez similaires. Les deux échelles démontrent une bonne consistance interne qui respecte les seuils exigés. Les deux échelles se comportent telles que prédites pour la validité convergente et les résultats divergent à peine (0,271 versus 0,244). En ce qui a trait à la validité discriminante, les deux échelles se comportent différemment. L'échelle de Bateman et Crant (1993) se comporte tel que prédite c'est-à-dire qu'il y a absence de relation avec les différentes caractéristiques sociodémographiques alors qu'on retrouve une relation significative entre les années d'expérience dans le domaine RH/RT, l'âge et l'échelle améliorée. Toutefois, il est à noter que ces relations sont très faibles soient 0,095 et 0,090 à des niveaux de signification de 0,035 et 0,044. Enfin, en ce qui concerne la validité concomitante, les deux échelles se comportent telles que prédites et les coefficients de corrélation obtenus sont à peu près similaires mais légèrement plus faibles pour l'échelle améliorée. Ces différents résultats tendent à indiquer que l'échelle améliorée présente une meilleure validité, d'une part, les indicateurs présentent selon nous une validité apparente plus élevée et, d'autre part, sa structure est confirmée pour les deux groupes.

**Tableau LXXXIV** Comparaison des échelles

	<b>Échelle de Bateman et Crant</b>	<b>Échelle améliorée</b>
<b>Stabilité de la structure</b>	Non confirmée	Confirmée
Équivalence	non	Oui excepté un indicateur
Cohérence interne	0,89	0,82
<b>Validité convergente</b>		
Lieu de contrôle	0,271 p=0,01	0,244 p=0,00
<b>Validité discriminante</b>		
Genre	Aucune différence significative	Aucune différence significative
Âge	Non significatif	0,090 p=,044
Scolarité	Différence significative	Différence significative
Années d'expérience dans le poste	Non significatif	Non significatif
Années d'expérience au sein de l'organisation	Non significatif	Non significatif
Années d'expérience en RH/RT	Non significatif	0,095 p=,035
<b>Validité Concomitante</b>		
Responsabilisation	0,519 p=0,01	0,509 p=0,00
Engagement affectif	0,213 p=0,00	0,197 p=0,00
Engagement raisonné	-0,163 p=0,00	-0,144 p=0,00

## 6.6 Vérification des hypothèses

### 6.6.1 Statut de la fonction RH/RT

Nous allons vérifier les relations bivariées entre d'une part la proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993), l'échelle améliorée et le statut de la fonction RH/RT et d'autre part la responsabilisation et l'engagement. Nous examinerons ensuite l'effet additif de la proactivité et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation et sur l'engagement affectif. Enfin, nous analyserons l'effet

interactif du statut de la fonction sur la relation entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement affectif.

#### **6.6.1.1 Analyses bivariées**

Les résultats révèlent que l'échelle de Bateman et Crant, l'échelle améliorée ainsi que le statut de la fonction RH/RT sont corrélés significativement avec la responsabilisation et les deux formes d'engagement. Fait intéressant de souligner, l'intensité des relations entre le statut de la fonction RH/RT et l'engagement affectif est plus élevée que celle entre les échelles mesurant la proactivité et l'engagement affectif pour l'ensemble des répondants. Ce qui laisse supposer que le statut de la fonction RH/RT a plus d'influence sur l'engagement affectif que la proactivité alors que l'intensité des relations entre la responsabilisation et la proactivité est à peu près aussi intense que celle entre le statut RH et la responsabilisation. On note également que les corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et les conséquences mesurées sont plus fortes que celles entre l'échelle améliorée et conséquences mesurées pour les anglophones mais pas pour les francophones.

**Tableau LXXXV** Moyennes, écarts-types et corrélations entre la proactivité, le statut de la fonction RH/RT la responsabilisation et l'engagement

<b>Résultats pour l'ensemble de l'échantillon</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	5,12 (64)	4,22 (1,19)	5,65 (,71)	4,95 (1,21)	3,54 (1,12)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant	0,892**	1,000				
3. Statut de la fonction RH/RT	0,261**	0,258**	1,000			
4. Responsabilisation	<b>0,509**</b>	<b>0,519**</b>	<b>0,508**</b>	1,000		
5. Engagement affectif	<b>0,197**</b>	<b>0,213**</b>	<b>0,450**</b>	0,491**	1,000	
6. Engagement raisonné	-0,144**	- 0,163**	- 0,215**	- 0,232**	-0,065	1,000
<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,04 (,67)	5,03 (,63)	4,11 (1,11)	5,58 (,72)	4,87 (1,24)	3,49 (1,11)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant	0,894**	1,000				
3. Statut de la fonction RH/RT	0,215**	0,232**	1,000			
4. Responsabilisation	<b>0,439**</b>	<b>0,466**</b>	<b>0,477**</b>	1,000		
5. Engagement affectif	<b>0,188**</b>	<b>0,224**</b>	<b>0,507**</b>	0,545**	1,000	
6. Engagement raisonné	-0,107*	-0,141*	- 0,246**	- 0,266**	-0,099	1

**Tableau LXXXV** Moyennes, écarts-types et corrélations entre la proactivité, le statut de la fonction RH/RT la responsabilisation et l'engagement (suite)

Résultats pour les répondants francophones	1	2	3	4	5	6
Moyennes (et écarts-types)	5,27 (,71)	5,29 (,63)	4,43 (1,32)	5,80 (,68)	5,12 (1,13)	3,63 (1,14)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant	0,844**	1,000				
3. Statut de la fonction RH/RT	0,295**	0,255**	1,000			
4. Responsabilisation	0,616**	0,590**	0,543**	1,000		
5. Engagement affectif	0,184*	0,150	0,333**	0,346**	1,000	
6. Engagement raisonné	-0,244**	-0,248**	-0,192**	-0,197**	0,015	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01; \*corrélation significative à 0,05

### 6.6.1.2 Analyses multivariées

À la lumière des résultats, il semble approprié d'examiner les effets multiplicatifs de la proactivité et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation et sur l'engagement affectif.

#### 6.6.1.2.1 Responsabilisation

Une régression multiple de type hiérarchique a été effectuée entre la responsabilisation comme variable dépendante et la proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) et le statut de la fonction RH/RT comme variables indépendantes dans un premier bloc. Nous avons ensuite dans un deuxième bloc ajouté le terme interactif c'est-à-dire le produit de la variable proactivité (dont les

scores ont été préalablement standardisés) et de la variable statut de la fonction (dont les scores ont été préalablement standardisés) afin de vérifier si l'effet interactif entre la personnalité (proactivité) et le contexte organisationnel (le statut de la fonction) améliorerait le pourcentage de variance de la responsabilisation expliqué par la proactivité et le statut de la fonction. Nous avons fait la même opération avec l'échelle améliorée. Pour effectuer une telle analyse, certaines conditions de base doivent être respectées.

#### **a) Respect des conditions de base**

Selon la règle de Green, il faut compter au moins 107 observations pour effectuer la régression. Nous respectons sans difficulté la première condition (taille de l'échantillon) puisque les échantillons anglophone et francophone comptent respectivement 342 et 168 unités d'observation.

Nous avons supprimé au maximum huit unités d'observation en raison de valeurs extrêmes. L'examen des diagrammes des erreurs résiduelles semble indiquer la linéarité des variables, la normalité et l'homoscédasticité. La multicollinéarité est très faible comme en témoignent les indices de tolérance qui varient entre 0,785 et 0,963 pour les trois groupes ( l'ensemble de l'échantillon, les répondants anglophones et les répondants francophones). Enfin, les coefficients de Durbin-Watson rencontrent les seuils recommandés puisqu'ils se situent entre 1,8 et 2,1 ce qui confirme l'indépendance des résidus. Les conditions de base étant respectées, nous avons procédé à l'analyse.

#### **b) Résultats de l'analyse**

Les tableaux LXXXVII et LXXXVIII contiennent les résultats pour les deux modèles vérifiés c'est-à-dire les résultats pour les effets additifs et, ensuite, pour les effets

interactifs pour l'ensemble des répondants, pour les répondants anglophones et pour les répondants francophones. Les résultats révèlent que la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée) et le statut de la fonction RH/RT expliquent une part importante de la variance de la responsabilisation ( $R^2$  varient entre 43,8 et 54,8%). Par contre, l'interaction entre la proactivité et le statut de la fonction RH/RT n'a pas augmenté de façon significative la variance de la responsabilisation. L'hypothèse 14 n'est donc pas vérifiée dans le cas de la responsabilisation.

**Tableau LXXXVI** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation (Modèle additif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,479	213,493***	0,451*** 0,418***
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,438	118,562***	0,424*** 0,414***
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,537	91,55***	0,498*** 0,425***
<b>Tous</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,473	211,368	0,440*** 0,424***
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,432	116,897***	0,397*** 0,442***
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,548	95,822***	0,537*** 0,377***

\*\*\*corrélation significative à 0,001;

\*\*corrélation significative à 0,01;

\*corrélation significative à 0,05

**Tableau LXXXVII** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur la responsabilisation (Modèle interactif)

<b>Modèle2 Effet interactif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,479	0,001	0,692	0,448 <sup>***</sup> 0,424 <sup>***</sup> -0,028
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,439	0,001	0,45	0,418 <sup>***</sup> 0,415 <sup>***</sup> -0,029
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,539	0,002	0,61	0,501 <sup>***</sup> 0,444 <sup>***</sup> -0,047
<b>Tous</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,474	0,001	0,531	0,436 <sup>***</sup> 0,429 <sup>***</sup> -0,025
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,433	0,001	0,504	0,389 <sup>***</sup> 0,444 <sup>***</sup> -0,032
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,548	0	0,081	0,537 <sup>***</sup> 0,382 <sup>***</sup> -0,016

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05

#### 6.6.1.2.2 Engagement affectif

Les résultats des effets additifs sur l'engagement affectif sont significatifs et le pourcentage de variance expliquée se chiffre entre 11,9 et 30,1%. L'examen des coefficients de régression démontrent que la proactivité qu'elle soit mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée (à une exception près) ne contribue pas significativement à expliquer la variance de l'engagement



affectif (voir tableau LXXXVIII). Pourtant, l'effet interactif entre la proactivité et le statut de la fonction contribue significativement à expliquer le pourcentage de variance de l'engagement affectif (sauf pour les francophones). Cette augmentation quoique significative est faible (0,08% à 1,2%). De plus, si nous examinons les coefficients de régression, on constate que la relation entre l'interaction et l'engagement affectif est négative. Ce résultat nous indique que si le statut de la fonction est faible l'engagement affectif n'est pas lié à la proactivité mais si le statut de la fonction est très élevé l'engagement affectif va diminuer avec la proactivité.

**Tableau LXXXVIII** Régressions hiérarchiques de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle additif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,238	73,999 <sup>***</sup>	0,084 <sup>*</sup> 0,460 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,301	67,348 <sup>***</sup>	0,093 0,520 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT	0,134	12,194 <sup>***</sup>	0,038 0,355 <sup>***</sup>
<b>Tous</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,237	74,520 <sup>***</sup>	0,067 0,466 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,293	66,094 <sup>***</sup>	0,063 0,524 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT	0,119	10,839 <sup>***</sup>	0,093 0,306 <sup>***</sup>

<sup>\*\*\*</sup>corrélation significative à 0,001;

<sup>\*\*</sup>corrélation significative à 0,01;

<sup>\*</sup>corrélation significative à 0,05

Ces résultats infirment donc l'hypothèse 14 dans le cas de l'engagement affectif (du moins dans le cas des anglophones car dans le cas des francophones le signe positif de l'interaction, même s'il n'est pas significatif, pourrait donner un effet positif de la proactivité pour les forts niveaux de statut de la fonction).

**Tableau LXXXIX** Régressions hiérarchiques de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et du statut de la fonction RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)

<b>Modèle2 Effet interactif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,249	0,010	6,582**	0,073 0,482*** -0,105**
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,310	0,009	3,960*	0,074 0,525*** -0,095*
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,135	0,001	0,188	0,040 0,370*** -0,036
<b>Tous</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,245	0,008	5,069*	0,055 0,483*** -0,091*
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,305	0,012	5,471*	0,035 0,533*** -0,113*
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Statut de la fonction RH/RT Interaction	0,122	0,002	0,445	0,091 0,291*** 0,052

\*\*\*corrélation significative à 0,001;

\*\*corrélation significative à 0,01;

\*corrélation significative à 0,05

## **6.6.2 Projet d'entreprise en RH/RT**

Nous suivrons le cheminement identique à la section précédente pour l'examen des relations bivariées entre la proactivité et la responsabilisation et l'engagement affectif d'une part et le projet d'entreprise en RH/RT et la responsabilisation et l'engagement affectif d'autre part ainsi que pour la présentation des résultats de leurs effets sur la responsabilisation et l'engagement affectif.

### **6.6.2.1 Analyses bivariées**

Les résultats nous révèlent que l'échelle améliorée, l'échelle de Bateman et Crant ainsi que le projet d'entreprise, la responsabilisation et l'engagement affectif sont corrélées significativement (voir tableau XC). L'intensité de la relation entre le projet d'entreprise et l'engagement affectif est relativement élevée ce qui est concordant avec la théorie qui postule que la présence et l'adhésion à une vision (projet d'entreprise) favorise l'engagement affectif. À l'instar des résultats obtenus avec le statut de la fonction, l'intensité des relations entre la vision RH/RT et l'engagement est plus élevée qu'entre la proactivité et l'engagement.

### **6.6.2.2 Analyses multivariées**

Nous examinerons à la section suivante, les effets additif et interactif de la proactivité et du projet d'entreprise sur la responsabilisation et l'engagement affectif.

#### **6.6.2.2.1 Responsabilisation**

##### **a) Respect des conditions de base**

Tel que mentionné à la section précédente, nous respectons sans difficulté la taille requise pour effectuer une régression. Nous avons également supprimé dix unités d'observations en raison de valeurs aberrantes. Selon l'examen des diagrammes des erreurs résiduelles, la linéarité des variables, la normalité et l'homoscédasticité sont respectés. Les indices de tolérance oscillent entre 0,913 et 0,989 ce qui indique que la multicollinéarité est faible. L'indépendance des résidus est confirmée par les

coefficients de Durbin-Watson qui varient entre 1,905 et 2,239. Les conditions de base étant rencontrées, nous avons procédé à l'analyse des effets additifs et interactifs de la proactivité et du projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation dans un premier temps et, ensuite sur l'engagement affectif.

**Tableau XC** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée, certaines caractéristiques organisationnelles et la responsabilisation et l'engagement

Résultats pour l'ensemble de l'échantillon	1	2	3	4	5	6
Moyennes (et écarts-types)	5,12 (,69)	5,12 (,64)	4,22 (1,22)	5,65 (0,71)	4,95 (1,21)	3,54 (1,12)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant (1993)	,892**	1,000				
3. Projet d'entreprise en RH/RT	0,218**	0,225**	1,000			
4. Responsabilisation	<b>0,509**</b>	<b>0,519**</b>	<b>0,469**</b>	1,000		
5. Engagement affectif	<b>0,197**</b>	<b>0,213*</b>	<b>0,545**</b>	,491**	1,000	
6. Engagement raisonné	-0,144**	-0,163**	-0,201**	-0,232**	-0,065	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01 ; \*corrélation significative à 0,05

**Tableau XC** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée, certaines caractéristiques organisationnelles et la responsabilisation et l'engagement (suite)

<b>Résultats pour les répondants anglophones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Moyennes (et écarts-types)	5,04 (,67)	5,03 (,63)	4,22 (1,20)	5,58 (,72)	4,87 (1,24)	3,49 (1,11)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant (1993)	0,894**	1,000				
3. Projet d'entreprise en RH/RT	0,187**	0,230**	1,000			
4. Responsabilisation	<b>0,439**</b>	<b>0,466**</b>	<b>0,491**</b>	1,000		
5. Engagement affectif	<b>0,188**</b>	<b>0,224**</b>	<b>0,624**</b>	0,545**	1,000	
6. Engagement raisonné	-0,107	-0,141**	-0,167**	-0,266**	0,099	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01 ; \*corrélation significative à 0,05

**Tableau XC** Moyennes, écarts-types et corrélations entre l'échelle améliorée, certaines caractéristiques organisationnelles et la responsabilisation et l'engagement (suite)

Résultats pour les répondants francophones	1	2	3	4	5	6
Moyennes (et écarts-types)	5,27 (,71)	5,29 (,63)	4,16 (1,26)	5,80 (1,19)	5,12 (1,13)	3,63 (1,14)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant (1993)	0,884**	1,000				
3. Projet d'entreprise en RH/RT	0,277**	0,235**	1,000			
4. Responsabilisation	0,616**	0,590**	0,450**	1,000		
5. Engagement affectif	0,184*	0,150	0,409**	0,346**	1,000	
6. Engagement raisonné	- 0,244* *	- 0,248**	-0,257**	-0,197*	-0,015	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01 ; \*corrélation significative à 0,05

### b) Résultats des analyses

Les résultats démontrent un lien ( $r^2$  varie entre 0,432 et 0,548) significatif entre la responsabilisation et les prédicteurs (voir tableau XCI). Par contre, l'interaction entre la proactivité (qu'elle soit mesurée par l'échelle de Bateman et Crant ou par l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT n'a pas augmentée de façon significative le pourcentage de variance de la responsabilisation à l'exception des résultats pour le groupe de répondants francophones (voir tableau XCII).

**Tableau XCI** Régression entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation (Modèle additif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,477	192,233 <sup>***</sup>	0,503 <sup>***</sup> 0,370 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,422	99,168 <sup>***</sup>	0,426 <sup>***</sup> 0,398 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,519	81,420 <sup>***</sup>	0,547 <sup>***</sup> 0,356 <sup>***</sup>
<b>Tous</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,476	193,035 <sup>***</sup>	0,499 <sup>***</sup> 0,376 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,403	94,566 <sup>***</sup>	0,381 <sup>***</sup> 0,438 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,518	82,167 <sup>***</sup>	0,556 <sup>***</sup> 0,326 <sup>***</sup>

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05

Toutefois l'interaction est liée négativement à la responsabilisation ce qui signifie que plus le projet d'entreprise est perçu comme adéquat plus l'effet de la proactivité sur la responsabilisation est réduite. Ce qui infirme l'hypothèse 16.

**Tableau XCII** Régression entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation (Modèle interactif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,478	0,001	1,032	0,514 <sup>***</sup> 0,378 <sup>***</sup> -0,039
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,422	0,001	0,281	0,419 <sup>***</sup> 0,396 <sup>***</sup> 0,026
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,539	0,021	6,710 <sup>**</sup>	0,607 <sup>***</sup> 0,412 <sup>***</sup> -0,170 <sup>**</sup>
<b>Tous</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,477	0,001	0,927	0,511 <sup>***</sup> 0,382 <sup>***</sup> -0,036
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,403	0,000	0,025	0,379 <sup>***</sup> 0,437 <sup>***</sup> 0,008
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,527	0,009	2,941	0,591 <sup>***</sup> 0,355 <sup>***</sup> -0,109

\*\*\*corrélation significative à 0,001;

\*\*corrélation significative à 0,01;

\*corrélation significative à 0,05

#### 6.6.2.2 Engagement affectif

Quant à l'engagement affectif, les résultats sont assez semblables que ceux relatifs au statut de la fonction. La proactivité et le projet d'entreprise en RH/RT permettent d'expliquer entre 11,9 et 30,3% de la variance de l'engagement affectif. L'examen



des coefficients de régression montre que la proactivité n'est pas le meilleur prédicteur de l'engagement affectif. Quand le lien est significatif, il est plutôt faible.

**Tableau XCIII** Régressions entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,303	92,988 <sup>***</sup>	0,083 <sup>*</sup> 0,525 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,301	89,557 <sup>***</sup>	0,073 0,605 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT	0,134	15,672 <sup>***</sup>	0,050 0,397 <sup>***</sup>
<b>Tous</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,237	99,014 <sup>***</sup>	0,089 <sup>*</sup> 0,530 <sup>***</sup>
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,293	95,947 <sup>***</sup>	0,085 0,615 <sup>***</sup>
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT	0,119	16,112 <sup>***</sup>	0,077 0,386 <sup>***</sup>

\*\*\*corrélation significative à 0,001;

\*\*corrélation significative à 0,01;

\*corrélation significative à 0,05

Les résultats démontrent que l'interaction ne contribue pas significativement à expliquer le pourcentage de la variance de l'engagement affectif. Ces résultats infirment l'hypothèse 15 dans le cas de l'engagement affectif.

**Tableau XCIV** Régressions entre la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et le projet d'entreprise en RH/RT sur l'engagement affectif (Modèle interactif)

<b>Modèle2 Effet interactif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
<b>Tous</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,304	0,001	0,57	0,092* 0,531*** -0,033
<b>Anglophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,394	0,001	0,432	0,081 0,608*** -0,032
<b>Francophones</b> Échelle de Bateman et Crant (1993) Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,171	0,001	0,16	0,038 0,386*** 0,035
<b>Tous</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,313	0,002	1,48	0,104* 0,538*** -0,052
<b>Anglophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,412	0,006	2,878	0,105* 0,621*** -0,081
<b>Francophones</b> Échelle améliorée Projet d'entreprise en RH/RT Interaction	0,174	0,002	0,39	0,060 0,372*** 0,052

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05

---

## CHAPITRE 7 DEUXIÈME ENQUÊTE

---



Ce chapitre présente les résultats de la deuxième enquête. En introduction, il rappelle le contexte, les objectifs et le plan d'analyse de ce deuxième terrain. Viennent ensuite la présentation du questionnaire de la deuxième enquête proprement dite puis la description de la collecte de données. Enfin, il présente les résultats de l'analyse de données en fonction des hypothèses de recherche.

### 7.1 Contexte

Nous avons proposé à un étudiant d'utiliser les mesures de la proactivité et de certaines variables (soit des corrélats, des variables discriminantes et des conséquences) pour son travail dirigé dans le cadre de la maîtrise en relations industrielles à l'Université du Québec à Hull. Une enquête a donc été conduite par Serge Latrémouille (étudiant) et Thierry Wils (professeur-encadreur du travail dirigé) au sein de la Fonction publique fédérale sur les attitudes face au changement. Cette enquête cherchait à connaître la façon dont les professionnels et les dirigeants en ressources humaines font face aux changements intenses qui caractérisent leur environnement du travail.

### 7.2 Méthodologie spécifique

#### 7.2.1 Objectifs et plan d'analyse

L'objectif général de cette recherche est, nous l'avons dit, d'élaborer un instrument de mesure (échelle) de la proactivité plus valide que l'échelle de Bateman et Crant (1993). La première enquête nous a permis de dégager une échelle mesurant la proactivité auprès des répondants anglophones qui a ensuite été confirmée auprès de nos répondants francophones. Il est important toutefois d'administrer cette échelle auprès d'un autre échantillon pour s'assurer que nous n'avons pas obtenu ce modèle

par hasard. Cette enquête servira d'abord à vérifier la stabilité de l'échelle améliorée qui a été présentée au chapitre 6 ainsi que ses propriétés psychométriques. Nous vérifierons à nouveau

la stabilité de l'échelle de Bateman et Crant (1993). L'étude de validation se faisant par cumul d'évidences, nous optons pour la même démarche que lors de la première enquête toutefois certaines variables à l'étude sont différentes.

À l'instar de la première enquête, nous allons lors de cette deuxième enquête (étape 3 du tableau XCV) examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et celle de notre échelle améliorée. Néanmoins pour éviter les répétitions inutiles nous mènerons les deux analyses de front : a) en vérifiant la fidélité des échelles par l'entremise de l'équivalence et la consistance interne; et b) en vérifiant la validité de construit par les relations interindicateurs, plus précisément en examinant la stabilité de la structure factorielle des échelles, c) en mesurant la validité de convergence (entre la personnalité proactive et le lieu de contrôle comme lors de la première enquête et, en plus, pour cette enquête entre la personnalité proactive et le besoin de réalisation et le besoin de dominance) ainsi que la validité de différentiation (entre la personnalité proactive et le sexe, l'âge, les années d'expérience dans le poste et les années d'expérience au sein de l'organisation comme lors de la première enquête); d) en examinant la validité critérielle par le biais de la validité concomitante entre la proactivité et la responsabilisation comme lors de la première enquête et, en plus, pour cette enquête entre la proactivité et la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière; (étape 4 au tableau XCV) comparer les propriétés psychométriques des deux échelles lors de la première et de la deuxième enquête et conclure.

Les résultats lors de la première enquête indiquait une tendance à répondre favorablement aux indicateurs mesurant la proactivité. Étant une caractéristique personnelle valorisée par les organisations, nous allons contrôler pour les biais

introduits en raison de la désirabilité sociale. La désirabilité sociale représente une tendance chez l'individu à se présenter de façon positive, tendance qui a pour effet de réduire la valeur prédictive des instruments de mesure. Il est également à noter que contrairement à la première enquête, nous ne vérifierons pas l'équivalence entre les versions française et anglaise de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de la nouvelle échelle améliorée de la proactivité car le nombre de répondants (54 anglophones et 111 francophones) est insuffisant pour effectuer une telle analyse. Par contre, nous vérifierons l'équivalence de l'échelle améliorée entre la première et la deuxième enquête pour tous.

L'objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail. Dans le cadre de cette deuxième enquête, nous examinons l'effet conjoint de la proactivité et de la culture de planification sur la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière. Toutefois avant de réaliser ces différentes étapes, nous allons décrire les différentes caractéristiques de l'échantillon (étape 1 au tableau XCV) et construire les échelles nécessaires à l'analyse (étape 2).

**Tableau XCV** Étapes à réaliser lors de la deuxième enquête

1. Décrire les caractéristiques de l'échantillon et examiner les différences entre les anglophones et les francophones
2. Construire les échelles
3. Examiner les propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de l'échelle améliorée
a) vérifier la fidélité des échelles (équivalence et consistance interne)
b) vérifier la stabilité de la structure des échelles
c) vérifier la validité de convergence (la proactivité et lieu de contrôle, besoin de réalisation et besoin de dominance) et la validité de différenciation (proactivité et le genre, l'âge, le niveau de scolarité, les années d'expériences dans le poste et dans l'organisation) pour les deux échelles

**Tableau XCV** Étapes à réaliser lors de la deuxième enquête (suite)

d) examiner la validité concomitante (proactivité et responsabilisation, proactivité et satisfaction à l'égard de la carrière et proactivité et satisfaction au travail) pour les deux échelles
4. Comparer les propriétés psychométriques des deux échelles lors de la première et la deuxième enquête
5. Examiner la contribution conjointe de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail
a) examiner les relations d'une part entre la proactivité et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail et, d'autre part, entre la culture de planification et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail
b) examiner l'effet additif et multiplicatif de la culture de planification sur la relation entre la proactivité et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail

### 7.2.2 Le questionnaire et sa contribution à l'objectif général de la recherche

Le questionnaire utilisé pour l'enquête sur les attitudes face au changement conduite par Latrémouille et Wils (1997) comprend dix parties. Nous avons pu introduire les mesures de la proactivité, du lieu de contrôle, du besoin de réussite, du besoin de dominance, de la responsabilisation, de la satisfaction à l'égard de la carrière, de la satisfaction au travail, de la désirabilité sociale et les caractéristiques sociodémographiques. Il n'y a que deux variables qui ne sont pas spécifiques à notre recherche. À part cette exception, toutes les variables sont utilisables pour les deux recherches. Examinons brièvement la composition de ce questionnaire et comment les variables pour notre recherche s'inscrivent dans l'enquête de Latrémouille et Wils(1997). Ici, il s'agit uniquement de présenter de quelle façon les mesures des variables ont été introduites dans le questionnaire. Il est à noter que les variables ont été mesurées à partir des mêmes indicateurs présentés dans la section 3.5.

Tel que mentionné précédemment, cette enquête donnait l'occasion aux professionnels de faire connaître leurs façons de faire face aux changements qui

caractérisent l'environnement du travail. Une première partie porte donc sur la façon de voir le changement. Cette partie est composée de l'échelle de Bateman et Crant (1993) de la nouvelle échelle de la proactivité et de sept énoncés sur les attitudes face au changement (énoncés qui sont spécifiques à l'enquête de Latrémouille et Wils, 1997). Les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à sept points leur degré d'accord ou de désaccord avec les énoncés de l'échelle. Il semblait logique d'introduire par la suite la mesure de la variable «lieu de contrôle» à la partie II intitulée «Vos valeurs et croyances» suivie à la partie III intitulée «Votre autonomie et votre ministère» par la mesure d'une des quatre dimensions (autonomie) de la responsabilisation alors que les énoncés mesurant les trois autres dimensions (compétence, impact et signification) se trouve dans la partie V intitulée «Votre travail et son impact». Les autres énoncés de la partie III sont spécifiques à l'enquête de Latrémouille et Wils (1997). La partie IV «Vos points forts et faibles» mesure le besoin de dominance agressive et le besoin de dominance sociale. La partie VI intitulée «Vos attitudes face aux autres et votre travail» comporte les mesures de la variable «besoin de réussite» et de la variable «désirabilité sociale». La partie VIII «Vos énergies mises au travail» cherche à connaître dans quelle mesure, au cours des douze prochains mois, le professionnel sera prêt à fournir un effort exceptionnel dans différents aspects de son travail est une variable spécifique à l'enquête de Latrémouille et Wils (1997). La partie IX et X comportent respectivement la mesure de la satisfaction à l'égard de la carrière et mesure de la satisfaction au travail. Viennent ensuite les questions touchant le profil du répondant comme l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les années d'ancienneté dans le poste, dans l'organisation, dans la fonction publique fédérale, les nombres de postes occupés depuis l'entrée sur le marché du travail et depuis l'entrée à la fonction publique fédérale ainsi que la classification du poste. Le questionnaire se termine avec une page pour les commentaires, les remerciements et les instructions pour le retour du questionnaire.

### **7.2.3 Le questionnaire et sa contribution à l'objectif secondaire de cette recherche**

Pour examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel, nous avons inclus dans le questionnaire l'échelle de la culture de planification présentée en 3.5.5.2. Nous avons remplacé le mot «entreprise» par «ministère». À la partie VII «L'importance de la planification», le répondant devait indiquer son degré d'accord ou de désaccord au sujet d'affirmations sur l'importance accordée à la planification au sein de son ministère.

### **7.2.4 Le questionnaire : version française et anglaise**

La démarche de traduction a déjà été explicitée au chapitre 4 et 5. Nous avons procédé de la même façon pour les échelles qui n'ont pas été utilisées lors de la première enquête soit l'échelle de Kalma et al., mesurant le besoin de dominance, celle de Schriesheim et Tsui sur la satisfaction au travail, celle de Greenhaus et al., sur la satisfaction à l'égard de la carrière et celle de la désirabilité sociale de Ballard. Un autre traducteur a traduit les énoncés mesurant la culture de planification, et toutes les instructions en anglais. Et, enfin, le besoin de réalisation est une échelle provenant de Jackson Personality Research qui a été initialement rédigée en anglais mais dont il existe une version française soit l'inventaire de personnalité de Jackson (Commission de la fonction publique fédérale).

Enfin, pour évaluer la qualité de la traduction, nous avons procédé de la même façon qu'explicitée au chapitre 4. Nous avons soumis les versions anglaise et française du questionnaire à quatre professionnels bilingues, oeuvrant activement dans le domaine de la gestion des ressources humaines, qui ont évalué l'équivalence des versions. Lorsqu'ils trouvaient une traduction insatisfaisante de l'anglais au français ou du français à l'anglais (pour l'ensemble du questionnaire), ils ont été encouragés à suggérer une autre traduction. Trois indicateurs ont subi une révision mineure. Par exemple, la traduction de l'énoncé «..the progress you have made toward meeting your overall career goals» a été traduit comme suit : «..du progrès effectué pour



atteindre mes objectifs de carrière» plutôt que «...du progrès réalisé dans l'atteinte de mes objectifs de carrière». L'énoncé «I can look everybody in the eye, and lie with a straight face» avait été traduit comme suit: «Je peux regarder n'importe qui droit dans les yeux et lui mentir sans broncher». Cette traduction a été modifiée pour «Je peux regarder quelqu'un droit dans les yeux et lui mentir sans que cela paraisse». L'énoncé «I can remember “playing sick” to get out of something» avait été traduit comme suit : «Je me rappelle “avoir fait semblant d'être malade” pour me retirer d'un projet». La dernière sentence de la phrase a été remplacée par «pour me soustraire à quelque chose».

### **7.2.5 Population visée**

La population visée comprend l'ensemble des professionnels et des gestionnaires en ressources humaines de la Fonction publique fédérale de la région de la Capitale nationale. Le Conseil du Trésor a pu nous fournir le nombre de professionnels en ressources humaines mais pas le nombre de gestionnaires en ressources humaines car ils sont comptabilisés avec l'ensemble des gestionnaires des services administratifs. Selon, le Conseil du Trésor, la région de la Capitale nationale compte 2 816 professionnels en ressources humaines.

### **7.2.6 Pré-test**

Au mois d'avril et mai 1997 deux prétests ont été effectués auprès de fonctionnaires de la fonction publique fédérale. Dans un premier temps, le questionnaire a été administré à 12 fonctionnaires (six anglophones et six francophones) oeuvrant dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Certaines modifications ont été apportées. Par exemple, les termes «département» et «organisation» ont été remplacés par le terme «ministère». L'abréviation RH/RT créait de la confusion. Elle a été modifiée, le RT a été retiré. Les instructions pour compléter le questionnaire ont été modifiées pour la version de langue anglaise (problèmes syntaxiques). Il faut compter entre 20 et 30 minutes pour compléter le questionnaire (7 pages). Dans un deuxième temps, le questionnaire modifié a été administré à un deuxième groupe de

dix fonctionnaires (six francophones et quatre anglophones) oeuvrant dans des domaines variés (ressources humaines, administration et gestion de programmes). Aucune modification n'a été demandée. Ils ont pris environ le même temps que le premier groupe pour compléter le questionnaire.

### **7.2.7 La collecte des données**

La collecte des données a été effectuée en deux temps, soit en juin 1997 et en novembre 1997. Dans un premier temps, deux exemplaires de questionnaire ont été envoyés directement à 186 membres du personnel de la Fonction publique fédérale oeuvrant dans le domaine des ressources humaines connu par Serge Latrémouille (professionnel en RH à la Fonction publique fédérale et étudiant à la maîtrise) en leur demandant de compléter un des deux questionnaires et de faire compléter le deuxième exemplaire par un autre professionnel qu'ils connaissent. Cette façon de procéder est connue sous l'appellation de technique «boule de neige». Il est à noter que ces personnes devaient oeuvrer dans le domaine de la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique fédérale de la région de la Capitale nationale. Des 186 questionnaires distribués, 116 ont été retournés dûment complétés représentant un taux de réponse de 62%. Ce nombre étant un peu faible pour effectuer les analyses statistiques requises pour cette enquête, nous avons procédé à un deuxième envoi.

Lors d'un forum d'apprentissage sur les nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines organisé par le Conseil du renouvellement du personnel, organisme représentant les enjeux des professionnels en ressources humaines de la Fonction publique fédérale, 273 questionnaires furent distribués. Seulement 49 questionnaires ont été retournés. Ils étaient tous utilisables pour fins statistiques, ce qui représente 18% de taux de réponse pour ce deuxième envoi. Le nombre de questionnaires reçus (165 au total) est suffisant pour se prêter à la majorité des analyses statistiques nécessaires pour atteindre nos objectifs de recherche puisque le nombre minimal d'observations requises est de 150.

### **7.2.8 Saisie et traitement des données**

Une fois reçue, les questionnaires ont été saisis par une contractuelle comptant une dizaine d'années d'expérience dans la saisie de données à partir d'un logiciel de traitement de texte. Chaque questionnaire saisi a fait l'objet d'une vérification, aucune erreur de saisie n'a été détectée. Les données ont été transformées (passage d'un traitement de texte à SPSS, codification de chacune des variables, etc) de façon à être utilisables par le logiciel SPSS version 10. Nous avons ensuite examiné les fréquences des variables à l'étude afin de déceler des erreurs de codification. Ces diverses vérifications complétées, la banque de données est enfin prête pour l'analyse des données.

### **7.2.9 Méthodes d'analyse**

Dans un premier temps, les statistiques descriptives univariées (moyenne, écart-type, médiane, mode) sont utilisées pour décrire les caractéristiques (profil du répondant, ministère, etc.) de l'échantillon suivi de statistiques bivariées pour examiner les différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones. Nous effectuerons des t-test pour vérifier s'il existe des différences significatives entre les anglophones et les francophones pour les caractéristiques telles l'âge, les années d'expérience dans le poste, les années d'expérience au sein de l'organisation ainsi que les années d'expérience au sein de la Fonction publique fédérale. Des tests d'indépendance seront utilisés pour vérifier s'il existe des différences de proportion pour les caractéristiques telles le niveau de scolarité, le sexe et le type de poste entre les anglophones et les francophones. Ces résultats nous seront utiles puisque nous ne pouvons comparer l'équivalence des versions anglaises et françaises des échelles puisque le nombre de répondants est insuffisant pour chaque groupe linguistique, nous aurons au moins une indication des caractéristiques qui peuvent différer entre les deux groupes et si celles-ci biaisent nos résultats. Nous allons également vérifier les biais possibles en raison de la désirabilité sociale.

Dans un deuxième temps, pour mettre en évidence les possibles faiblesses de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993), nous soumettrons les indicateurs à une analyse de consistance interne (alpha de Cronbach) et de fidélité moitié-moitié (Spearman-Brown). Nous réaliserons également une analyse factorielle confirmatoire pour estimer la validité de la structure unifactorielle de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) (explicitée à la section 3.9). Nous soumettrons la nouvelle échelle améliorée à l'analyse confirmatoire (nous vérifierons si cette structure est bien ajustée aux données empiriques) et si les résultats le justifient, nous vérifierons l'invariance du modèle entre la première et la deuxième enquête. Ensuite, nous vérifierons la validité de convergence (entre la proactivité et le lieu de contrôle, le besoin de réalisation et le besoin de dominance, la validité de différenciation (absence de relations entre la proactivité, le sexe, l'âge, la scolarité, les années dans le poste et les années d'expérience dans l'organisation et dans la Fonction publique fédérale) et la validité concomitante (entre la proactivité et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail) à l'aide des analyses de corrélations de Pearson et des tests d'hypothèses. Finalement, nous comparerons les résultats des analyses pour apprécier les propriétés psychométriques des deux échelles, et ce, pour les deux enquêtes.

Pour répondre à notre objectif secondaire d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et des certaines caractéristiques organisationnelles sur les attitudes, les états émotionnels et les comportements au travail s'effectuera d'une part par des analyses de corrélations entre la proactivité et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail et, d'autre part, de la culture de planification sur la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et de la satisfaction au travail. Enfin, des analyses hiérarchiques de régression (communément connue sous la méthode «enter») seront effectuées pour examiner l'interaction additive et multiplicative entre la proactivité, la culture de planification et la responsabilisation, la satisfaction à l'égard de la carrière et la satisfaction au travail.

### **7.3 Présentation de l'échantillon**

#### **7.3.1 Représentativité de l'échantillon**

Nous avons uniquement l'information décrivant deux caractéristiques (sexe et le niveau de classification) de la population des professionnels en ressources humaines (PE) de la Fonction publique fédérale de la région de la capitale nationale. Nous avons examiné si l'échantillon était représentatif de la population pour la variable «classification». Nous avons comparé les différentes proportions entre l'échantillon et la population pour les six niveaux de classification des professionnels en ressources humaines. Les résultats nous indiquent que l'échantillon est différent de la population visée et que l'échantillon comporte une représentation plus importante des professionnels en ressources humaines pour les niveaux 4, 5 et 6. Quoique significatif ( $p=0,000$ ), le résultat de la mesure d'association s'est révélé faible (0,088). L'échantillon n'est donc pas tout à fait représentatif de la population, les données sont possiblement teintées d'un certain biais ce qui n'est guère surprenant lorsqu'on utilise la technique d'échantillonnage «boule de neige» puisqu'elle est non probabiliste. Par contre, il est fréquent dans les études de validation d'un instrument de mesure de retrouver des échantillons non représentatifs des populations à l'étude car l'objectif n'est pas de généraliser les résultats à une population donnée mais bien d'évaluer les propriétés psychométriques et de cumuler les évidences de validité de la mesure d'un concept donné.

**Tableau XCVI** Comparaison de la distribution de l'échantillon avec celle de la population quant au niveau de classification des PE

<b>Classification et niveau</b>	<b>Échantillon</b>	<b>%</b>	<b>Population</b>	<b>%</b>
PE-01	2	1,7	106	3,8
PE-02	8	6,7	359	12,7
PE-03	46	38,3	1302	46,2
PE-04	30	25	543	19,3
PE-05	19	15,8	371	13,2
PE-06	15	12,5	135	4,8
<b>Total</b>	120*	100	2816	100

\*Trois répondants n'ont pas indiqué leur niveau de classification et 42 sont des gestionnaires.

### 7.3.2 Profil des répondants

La classification des répondants révèle que 16% d'entre eux (26/162) occupent un poste de responsabilité, 75,9% (123/162) d'entre eux agissent à titre de professionnels en ressources humaines et 8,1% (13/162) occupent un poste de commis ou autre. Un peu plus de la majorité des répondants (74,7% ou 121/162) ont une formation universitaire (certificat, baccalauréat, maîtrise et doctorat) alors que 9,9% (16/162) des répondants ont une formation collégiale et 15,4 % (25/162) possèdent un diplôme d'études secondaires (voir tableau XCVIII). La proportion des répondants de sexe féminin (59,5% ou 97/163) est légèrement supérieure à celle des répondants de sexe masculin (40,5% ou 66/163). La moyenne d'âge des répondants s'élève à 43,7 années ; la médiane et le mode sont de 45.

**Tableau XCVII** Distribution des répondants selon le niveau de scolarité

Niveau de scolarité	Francophone (%)	Anglophone (%)	Total (%)
Secondaire	12 (7,4)	13 (8,0)	25 (15,4)
Collégial	9 (5,6)	7 (4,3)	16 (9,9)
Certificat de 1er cycle	8 (4,9)	2 (1,3)	10 (6,2)
Baccalauréat	56 (34,6)	26 (16,0)	82 (50,6)
Maîtrise et Doctorat	24 (14,8)	5 (3,1)	28 (17,9)
<b>Total</b>	<b>109 (67,3)</b>	<b>53 (32,6)</b>	<b>162</b>
Pas de réponse	2	1	3

### 7.3.2.1 Expérience de travail

Un peu plus de la majorité des répondants (55,1%) comptent moins de trois années d'expérience dans le poste actuel; la médiane est de 2 (tableau XCIX). Une portion assez importante (38,8%) de répondants possède cinq années ou moins d'expérience dans leur ministère; la médiane s'élève à 8 ans (tableau C). Par contre, uniquement 20,6% des répondants cumule 10 années ou moins d'expérience au sein de la Fonction publique fédérale; la médiane est de 20 (tableau CI ). De plus, les répondants font preuve d'une grande mobilité puisque la moyenne des postes occupés par ces derniers au sein de la Fonction publique fédérale s'élève à 7,12 (tableau CII et la moyenne de postes occupés depuis leur entrée sur le marché du travail est de 8,95 (tableau CIII ).

**Tableau XCVIII** Distribution des répondants selon l'ancienneté de travail (poste actuel)

<b>Années d'ancienneté Dans le poste actuel</b>	<b>Fréquence (%) Francophone</b>	<b>Fréquence ( %) Anglophone</b>	<b>Total (%)</b>
1 à 1,99 ans	35 (21,2)	22 (13,3)	57 (34,5)
2 à 2,99 ans	28 (17,0)	6 (3,6)	34 (20,6)
3 à 3,99 ans	10 (6,1)	3 (8,3)	13 (7,9)
4 à 4,99 ans	9 (5,5)	5 (3,6)	14 (8,5)
5 à 5,99 ans	11 (6,7)	3 (1,8)	14 (8,5)
6 à 10,99 ans	12 (7,3)	13 (7,9)	25 (15,2)
11 ans et plus	6 (3,6)	2 (1,2)	8 (4,8)
<b>Total</b>	<b>111 (67,3)</b>	<b>54 (32,7)</b>	<b>165</b>
Moyenne : 3,67 Minimum : 1,00 Maximum : 24,00		Écart-type : 3,81 Médiane : 2,00 Mode : 1,00	



**Tableau XCIX** Distribution des répondants selon leur ancienneté de travail dans leur ministère

Années d'ancienneté dans leur ministère	Fréquence (%) Francophone	Fréquence (%) Anglophone	Total (%)
5 ans ou moins	48 (29,1)	16 (12,7)	64 (38,8)
6 à 10 ans	20 (12,1)	12 (7,3)	32 (19,4)
11 à 15 ans	13 (7,9)	11 (6,7)	24 (14,5)
16 à 20 ans	10 (6,1)	9 (5,5)	19 (11,5)
21 ans et plus	20 (12,1)	6 (3,6)	26 (15,8)
<b>Total</b>	<b>111(67,3)</b>	<b>54(32,7)</b>	<b>165</b>
Moyenne : 10,46 Minimum : 1,00 Maximum : 32,00		Écart-Type : 8,16 Médiane : 8,00 Mode : 1	

**Tableau C** Distribution des répondants selon les années d'ancienneté dans la Fonction publique fédérale

Années d'ancienneté dans la fonction publique fédérale	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
5 ans ou moins	8 (4,8)	2 (1,2)	10 (6,0)
6 à 10 ans	16 (9,7)	8 (4,8)	24(14,5)
11 à 15 ans	12 (7,3)	5 (3,0)	17(10,3)
16 à 20 ans	15 (9,1)	17 (10,3)	32 (19,4)
21 ans et plus	60 (36,4)	22 (13,3)	82 (49,7)
<b>Total</b>	<b>111 (67,3)</b>	<b>54 (32,7)</b>	<b>165</b>
Moyenne: 18,95 Minimum: 1,00 Maximum: 36,00		Écart-type: 7,72 Médiane: 20,00 Mode: 24	

**Tableau CI** Distribution des répondants selon le nombre de postes occupés au sein de la Fonction publique fédérale

Nbre/postes à la fonction publique fédérale	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
3 postes ou moins	22 (13,4)	7 (4,3)	29 (17,7)
4 à 7 postes	34 (20,7)	25 (15,2)	59 (36,9)
8 à 11 postes	46 (28,1)	17 (10,4)	63 (38,4)
12 postes et plus	8 (4,9)	5 (3,0)	13 (7,9)
<b>Total</b>	<b>110 (67,1)</b>	<b>54 (32,9)</b>	<b>164</b>
Pas de réponse	1	0	1
Moyenne: 7,12                      Écart-type: 3,50 Minimum: 1,00                  Médiane: 7,00 Maximum: 20,00                Mode: 10			

**Tableau CII** Distribution des répondants selon le nombre de postes occupés depuis leur entrée sur le marché du travail

Nbre/postes depuis leur entrée sur le marché du travail	Francophones (%)	Anglophones (%)	Total (%)
3 postes ou moins	9 (5,4)	6 (3,6)	15 (9,1)
4 à 7 postes	36 (21,8)	18 (10,9)	54 (32,7)
8 à 11 postes	42 (25,5)	16 (9,7)	58 (35,2)
12 postes à 15 postes	16 (9,7)	8 (4,8)	24 (14,5)
16 postes et plus	8 (4,8)	6 (3,6)	14 (8,5)
<b>Total</b>	<b>110 (67,1)</b>	<b>54 (32,9)</b>	<b>164</b>
Pas de réponse	1	0	1
Moyenne: 8,95                      Écart-type: 4,40 Minimum: 1,00                  Médiane: 8,00 Maximum: 25,00                Mode: 10			

### 7.3.3 Différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones

Avant de procéder à l'analyse des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant, nous allons examiner s'il y a des différences entre les caractéristiques des anglophones et des francophones. Si de telles différences existaient, elles pourraient avoir une influence sur les mesures de la proactivité des anglophones et des francophones. Nous allons vérifier à l'aide des différences de moyennes pour les variables continues (âge, années d'expérience dans le poste, années d'expérience au sein de l'organisation, les années d'expérience à la Fonction publique fédérale) et à partir des mesures d'association (tableau de contingence) pour les variables nominales et ordinales (le niveau de scolarité et le sexe) si les deux groupes culturels diffèrent au niveau des caractéristiques sociodémographiques. Tel qu'illustré au tableau CIII, les répondants anglophones ne diffèrent pas significativement des répondants francophones au niveau de l'âge, des années d'expérience dans le poste qu'il occupe actuellement, des années passées dans leur ministère et des années passées au sein de la Fonction publique fédérale.

**Tableau CIII** Comparaison de l'âge, des années d'expérience dans le poste, au sein de l'organisation et au sein de la Fonction publique fédérale des répondants anglophones et francophones

Caractéristiques sociodémographiques	Anglophones (n)	Francophones (n)	Différence	t	Prob
Âge	43,44 (54)	43,86 (111)	-0,42	-0,368	0,713
Années d'ancienneté dans le poste	3,67 (54)	3,67 (111)	0,00	0,000	1,000
Années d'ancienneté au sein de l'organisation	11,13 (54)	10,14 (111)	0,99	0,733	0,464
Années d'ancienneté dans la fonction publique fédérale	18,31 (54)	19,26 (111)	-0,95	-0,738	0,462

Pour vérifier si les proportions de diplômés sont équivalentes entre les francophones et les anglophones, nous avons regroupé les données sous quatre catégories, la première représente les répondants qui possèdent un diplôme d'études secondaires, la deuxième catégorie comprend les individus qui ont complété une formation collégiale ou un certificat de 1er cycle, la troisième catégorie est composée des répondants ayant obtenu un baccalauréat, enfin, la dernière catégorie regroupe les détenteurs et les détentrices d'une maîtrise ou d'un doctorat. Les résultats révèlent que les proportions par catégorie ne diffèrent pas significativement entre les répondants anglophones et francophones ( $\text{Khi}^2$  avec 3 dl = 7,459 p=0, 059).

**Tableau CIV** Comparaison du niveau de scolarité des répondants anglophones et francophones

Niveau de scolarité	Anglophones (53)	Francophones (109)
Aucun diplôme RH/RT	13/53 (24,5%)	12/109 (11%)
Collégial et certificat RH/RT	9/53 (17%)	17/109 (15,6%)
Baccalauréat RH/RT	26/53 (49,1%)	56/109 (50,9%)
Maîtrise et Doctorat RH/RT	5/53 (9,4%)	24/109 (22,0%)

Nous avons également vérifié s'il y avait la même proportion de femmes et d'hommes parmi les répondants anglophones et francophones. Les résultats indiquent que les proportions d'hommes et de femmes ne diffèrent pas significativement entre les répondants anglophones et francophones ( $\text{Khi}^2$  avec 1 dl = 2,308 p=0, 088).

**Tableau CV** Comparaison des répondants anglophones et francophones selon le genre

Sexe	Anglophones (53)	Francophones (110)
Féminin	36/53 (67,9%)	61/110 (55,5%)
Masculin	17/53 (32,1%)	49/110 (44,5%)

À la lumière des résultats, on constate que les échantillons anglophones et francophones sont homogènes au niveau des caractéristiques sociodémographiques. Donc, on pourrait traiter les répondants ensemble sans qu'il y ait au départ un biais structurel. Évidemment, ceci ne démontre pas l'équivalence des versions anglophones et francophones des échelles de la proactivité. Il est possible qu'il y ait des biais en raison de la traduction ou de la culture toutefois les résultats obtenus lors de la première enquête lors de la vérification de l'invariance de la nouvelle échelle améliorée sont suffisamment probants pour qu'on envisage de traiter les répondants anglophones et francophones ensemble.

#### 7.4 Construction des échelles

##### a) Désirabilité sociale

La désirabilité sociale a été mesurée par l'instrument de Ballard (1992) qui est une version abrégée de l'échelle de Marlowe-Crown (1960). Les répondants devaient répondre à l'affirmative ou à la négative à une série d'énoncés (par conséquent, nous ne présentons pas de moyennes).

**Tableau CVI** Coefficients de consistance interne de la désirabilité sociale si l'indicateur est retiré

Énoncés	Alpha (si l'énoncé est retiré)
J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins	,6617
Peu importe à qui je parle, je sais toujours écouter	,6405
Je me rappelle «avoir fait semblant d'être malade» pour me soustraire à quelque chose	,6551
Je suis toujours prêt(e) à reconnaître mes torts	,6532
Je suis toujours courtois(e), même envers les personnes désagréables	,6634

**Tableau CVI** Coefficients de consistance interne de la désirabilité sociale si l'indicateur est retiré (suite)

Énoncés	Alpha (si l'énoncé est retiré)
À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier énormément le succès des autres	,6563
Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un	,6418
Il m'est déjà arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité même si je savais qu'elles avaient raison	,6596
À certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un (de l'exploiter)	,6639
Plutôt que de pardonner et d'oublier, je cherche parfois à me venger	,6616
Je ne me suis jamais senti(e) contrarié(e) quand quelqu'un a exprimé des opinions différentes des miennes	,6639
À quelques occasions, je n'ai pas terminé ce que j'ai entrepris parce que je doutais de mes capacités	,6697
Je me sens parfois irrité(e) quand des gens me demandent des faveurs	,6605

Le coefficient de consistance interne est de 0,6779 et le coefficient Spearman est de 0,6460. Ces résultats sont légèrement en deçà du seuil exigé et du seuil obtenu (0,70) par Ballard (1993) mais peuvent tout même servir à des fins d'analyse.

#### **b) Lieu de contrôle**

À l'instar de la première enquête, nous avons mesuré l'externalité et l'internalité du lieu de contrôle à partir de l'échelle de Spector afin de vérifier la validité convergente. Les faibles score représentent l'internalité du lieu de contrôle. Les indicateurs de l'internalité ont été inversés. Le coefficient de consistance interne obtenu est de 0,8064 ce qui est bien acceptable et consistant avec les résultats de Spector (1988) et ceux de la première enquête (0,8156). La fidélité mesurée par la bissection (split-half method) est également acceptable puisque le coefficient de Spearman-Brown est de 0,8444.

**Tableau CVII** Moyennes des indicateurs du lieu de contrôle et coefficients de Cronbach si l'indicateur est retiré

Les énoncés	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
Un emploi c'est ce qu'on en fait (+)	2,23	0,8256
Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés (+)	2,76	0,8101
Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez en trouver un qui correspond à vos attentes (+)	2,58	0,8073
Les employé(e)s insatisfait(e)s d'une décision prise par le supérieur(e) doivent le faire savoir (+)	2,45	0,8221
La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils en font l'effort (+)	2,06	0,8175
Les promotions sont accordées à ceux qui "performent" bien au travail (+)	3,39	0,8067
La plupart des gens ont plus d'influence sur leurs supérieur(e)s qu'ils ne le croient (+)	3,35	0,8030
Les gens qui "performent" bien au travail sont généralement récompensés (+)	2,81	0,8051
Les promotions sont habituellement une question de chance (-)	3,03	0,7889
Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance (-)	2,28	0,8020
Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes (-)	2,75	0,8033
Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent (e) (-)	3,67	0,7980
Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance (-)	2,16	0,8051
La chance est ce qui différencie les gens gagnant beaucoup d'argent de ceux en gagnant peu (-)	2,86	0,7916
Pour obtenir un bon emploi, il faut que des ami(e)s ou des parents soient haut placés (-)	2,53	0,7983
Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on maîtrise (-)	3,32	0,7869

### c) Besoin de réalisation

Le besoin de réalisation est mesuré à l'aide du questionnaire de personnalité de Jackson (1974). Le répondant devait répondre par l'affirmative ou la négative à une série d'énoncés. Le coefficient de consistance interne est de 0,6538 et celui de Spearman pour la fidélité moitié-moitié est de 0,6709 ce qui est légèrement en deçà de la norme établie. Le retrait d'un ou plusieurs énoncés ne permettraient pas d'améliorer la consistance et ce ne serait plus la même échelle. Nous avons soumis cette échelle à l'analyse confirmatoire et les résultats sont assez probants. Le ratio du chi carré sur le nombre de degrés de liberté est de 2,11 alors que certains coefficients rencontrent les seuils recommandés tel le RMR (0,015) ou le AGFI (,802) alors que d'autres sont près des normes établies tels que le GFI (0,849). Donc, nous utilisons tout de même cette mesure en considérant ces limites lors de l'interprétation des résultats.

**Tableau CVIII** Coefficients de Cronbach du besoin de réalisation si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Les énoncés	Alpha (si l'énoncé est retiré)
Les gens devraient s'impliquer davantage dans leur travail	,6490
J'aime le travail difficile	,5986
Je ne pourrai jamais être satisfait(e) avant d'être le meilleur dans mon domaine professionnel	,6145
Je travaillerais aussi fort même si je n'avais pas besoin de gagner ma vie	,6354
Dans mon travail, j'en fait rarement plus qu'il est nécessaire	,6206
Je me fixe souvent des buts qui sont très difficiles à atteindre	,6006
Je ne suis pas vraiment certain(e) de ce que je veux faire ni de la façon de m'y prendre	,6537



**Tableau CVIII** Coefficients de Cronbach du besoin de réalisation si l'indicateur est enlevé de l'échelle (suite)

Les énoncés	Alpha (si l'énoncé est retiré)
Je vise rarement un niveau d'excellence qu'il m'est difficile d'atteindre	,6051
J'ai rarement fait des études supplémentaires reliées à mon travail	,6238
J'essaie de travailler juste assez fort pour me tirer d'affaire	,6184
Je ne laisse pas mon travail m'empêcher de faire ce que je veux vraiment faire	,6551
Mon but est d'accomplir au moins un peu plus que n'importe qui auparavant	,5933
Je ne tiens pas vraiment à devenir l'un(e) des meilleur(e)s dans mon champ professionnel	,6018
Je suis sûr que les gens me considèrent rarement comme un travailleur énergique	,6282
Dans mon enfance, j'ai travaillé longtemps pour obtenir certaines choses que j'ai gagnées	,6190
Cela ne me fait rien de travailler pendant que les autres s'amusent	,6150

#### d) Besoin de dominance

La dominance sociale et agressive a été mesurée par l'échelle de Kalma, Visser et Peeters (1993) pour mesurer le besoin de dominance. Les coefficients de consistance interne sont respectivement de 0,8668 (dominance sociale) et de 0,6504 (dominance agressive) ce qui concorde avec les résultats des études de Kalma, Visser et Peters (1993). La fidélité mesurée par la bissection donne des coefficients de 0,9155 et 0,6375. Il faudra être prudent lors de l'interprétation des données avec de tels résultats pour la dominance agressive d'autant plus qu'à l'analyse confirmatoire ne rencontrent pas les seuils exigés. Par conséquent que le modèle ne s'ajuste pas bien aux données ce qui n'est pas le cas de la dominance sociale. Encore, une fois, nous devons mentionner que l'objet de cette étude n'est pas la validation de cette échelle

de mesure toutefois les résultats nous éclairent sur la validité interne de cette recherche.

**Tableau CIX** Moyennes des indicateurs de la dominance et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé

<b>Dominance sociale</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Alpha (si l'énoncé est retiré)</b>
Je n'éprouve aucune difficulté à prendre la parole devant un groupe	5,02	0,8381
Je ne doute pas que je ferais un (e) bon (ne) leader	5,10	0,843
J'aime bien prendre des responsabilités	6,00	0,8576
Je ne suis pas timide avec les étrangers	5,15	0,8493
Je suis très sûr(e) de moi	5,03	0,8348
Je n'éprouve pas de difficultés à amorcer une conversation dans un groupe	4,94	0,8417
Les gens s'adressent à moi pour prendre des décisions	5,54	0,8604
Je trouve ça facile de prendre la parole devant les membres de mon ministère	4,75	0,8407
<b>Dominance agressive</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Alpha (si l'énoncé est retiré)</b>
Je peux mentir sans que personne s'en aperçoive	2,99	,5895
Je peux regarder quelqu'un droit dans les yeux et lui mentir sans que cela ne paraisse	2,50	,5894
Je deviens vite agressif(ve) avec les gens	2,47	,6812
Je trouve ça important d'arriver à mes fins	4,31	,5997
Je lance des pointes et des sarcasmes aux gens qui le méritent	2,86	,6301
C'est important pour moi d'arriver à mes fins, même si cela engendre des frictions	2,70	,6011
Je préfère qu'on ne m'aime pas (parce que je suis désagréable) plutôt que les gens me regardent avec mépris (parce que je n'atteins pas mes objectifs)	3,16	,6489

### e) Responsabilisation («empowerment»)

La responsabilisation qui servira à vérifier la validité concomitante est mesurée par les quatre dimensions de l'échelle de Spreitzer (1995). Ce modèle a fait l'objet d'une analyse confirmatoire et a été validé (Spreitzer, 1995, 1996). Nous avons effectué la même analyse lors de la première enquête et nous avons répété cette analyse pour la deuxième enquête. Nous avons obtenu des résultats similaires à ceux de Spreitzer (voir tableau CX).

**Tableau CX** Résultats de l'analyse confirmatoire de la responsabilisation

Résultats	NFI (.90)	RMSEA (.08)	AGFI (.80)
Spreitzer	0,97	0,04	0,93
Première enquête (tous=510)	0,965	0,058	0,933
Deuxième enquête (tous=165)	0,979	0,055	0,929

Note: Nous reportons les coefficients disponibles dans l'article de Spreitzer (1995)

**Tableau CXI** Moyennes et coefficients de Cronbach pour l'ensemble des dimensions de la responsabilisation («empowerment»)

Les énoncés	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
<b>Dimension : Compétence</b>		
Je suis sûr(e) d'avoir toutes les capacités nécessaires pour accomplir mon travail (+)	6,00	0,8352
Je maîtrise les compétences nécessaires à mon travail (+)	5,77	0,8302
J'ai confiance dans mes aptitudes pour faire mon travail (+)	5,79	0,8298

**Tableau CXI** Moyennes et coefficients de Cronbach pour l'ensemble des dimensions de la responsabilisation («empowerment») (suite)

Les énoncés	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
<b>Dimension : Impact</b>		
J'ai une influence non négligeable sur ce qui se passe en ressources humaines dans mon organisation (+)	4,47	0,8285
Jusqu'à présent, j'ai eu un impact majeur sur la façon de gérer les RH de mon organisation (+)	3,88	0,8380
J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe en RH dans mon organisation (+)	3,55	0,8265
<b>Dimension : Sens qu'on accorde au travail</b>		
À mes yeux, les tâches que je fais dans mon travail ont du sens (+)	5,68	0,8199
J'accorde beaucoup d'importance à mon travail (+)	5,79	0,8211
À mes yeux, le travail que je fais est important (+)	5,79	0,8219
<b>Dimension : Autonomie</b>		
Actuellement, j'ai suffisamment d'autonomie pour organiser mon travail comme je le veux (+)	5,39	0,8373
Je dispose de beaucoup de marge de manoeuvre dans la façon de faire mon travail (+)	5,59	0,8413
Actuellement, je peux décider moi-même de la façon de faire mon travail (+)	5,49	0,8368

Nous avons calculé les coefficients alpha de Cronbach, d'une part, pour chacune des dimensions ainsi que pour la combinaison des quatre dimensions. Les coefficients alpha de Cronbach s'élèvent pour la dimension «compétence» à 0,8729 versus 0,7889 lors de la première enquête; pour la dimension «impact» à 0,9057 versus 0,9104; pour la dimension «sens» à 0,8889 versus 0,8501; et pour la dimension «autonomie» à 0,8403 versus 0,9093. Pour l'ensemble de la mesure (obtenue par l'addition de tous les énoncés), le coefficient alpha de Cronbach se chiffre à 0,8429 ce qui est plus élevé que ceux obtenus par Spreitzer, soit 0,72 et 0,62 mais similaire à celui obtenu lors de

la première enquête qui s'élevait à 0,8753. De plus, la fidélité mesurée par la méthode deux moitiés (split-half method) satisfait aux normes exigées. Le coefficient de Spearman-Brown est de 0,8127.

#### f) Satisfaction au travail

La satisfaction au travail a été mesurée à partir de sept indicateurs développés par Schriesheim et Tsui, 1980). Les répondants devaient indiquer leur insatisfaction ou leur satisfaction pour les six énoncés que l'on retrouve au tableau suivant. Le coefficient de consistance interne et la fidélité mesurée par la bissection rencontrent les seuils exigés puisqu'ils se chiffrent à 0,8012 (alpha) et à 0,7634 (Spearman-Brown). Les résultats à l'analyse confirmatoire révèlent que cette échelle s'ajuste bien aux données puisqu'elle rencontre les seuils exigés pour les différents coefficients. Par exemple, le chi carré s'élève à 27,883 avec 14 degrés de liberté ce qui donne un ratio de 1,992. Les coefficients d'ajustement sont supérieurs à la norme de 0,9.

**Tableau CXII** Moyennes des indicateurs de la satisfaction au travail et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé

Énoncés : ...dites dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
du contenu de mes tâches	5,62	,7782
de l'entente avec mes collègues	5,81	,7667
de l'entente avec mon supérieur	5,90	,7423
de la possibilité d'organiser moi-même mon travail	6,10	,7646
du climat de travail qui règne dans mon service	4,96	,7652
de la façon dont le rendement est évalué	5,07	,7570
du salaire que je reçois en fonction de mon rendement	4,79	,7698

### g) Satisfaction à l'égard de la carrière

L'échelle développée par Greenhaus, Parasuraman et Wormley (1990) a été utilisée pour mesurer la satisfaction à l'égard de la carrière. Les répondants devaient indiquer leur insatisfaction ou leur satisfaction à l'égard de cinq énoncés concernant le déroulement de leur carrière. Le coefficient de consistance interne est de 0,8408 et le coefficient de Spearman-Brown est de 0,8969. Ces résultats sont consistants avec ceux obtenus par Greenhaus et al., (1990), soit un alpha de 0,88. Et, l'échelle s'ajuste bien aux données (TLI= 0,920 AGFI=0,809, GFI=,936, RMR=0,056).

**Tableau CXIII** Moyennes des indicateurs de la satisfaction à l'égard de la carrière et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé

Énoncés : ..dites dans quelle mesure vous êtes insatisfait(e) ou satisfait(e)...	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
du succès dans ma carrière	5,35	,8613
du progrès effectué pour atteindre mes objectifs de carrière	5,35	,8453
du progrès concernant mes objectifs de progression de carrière	5,20	,8389
des progrès effectués quant au développement de mes compétences	5,39	,9122
du progrès effectué pour atteindre mes objectifs salariaux	4,87	,9003

### h) Culture de planification

La culture de planification a été mesurée dans cette enquête par quatre énoncés développés par Labelle, Wils et Guérin (1987). Le coefficient de consistance interne est acceptable et il se chiffre à 0,8154. La fidélité mesurée par la bissection (split-half method) est également acceptable avec un coefficient de Spearman-Brown de 0,7865.

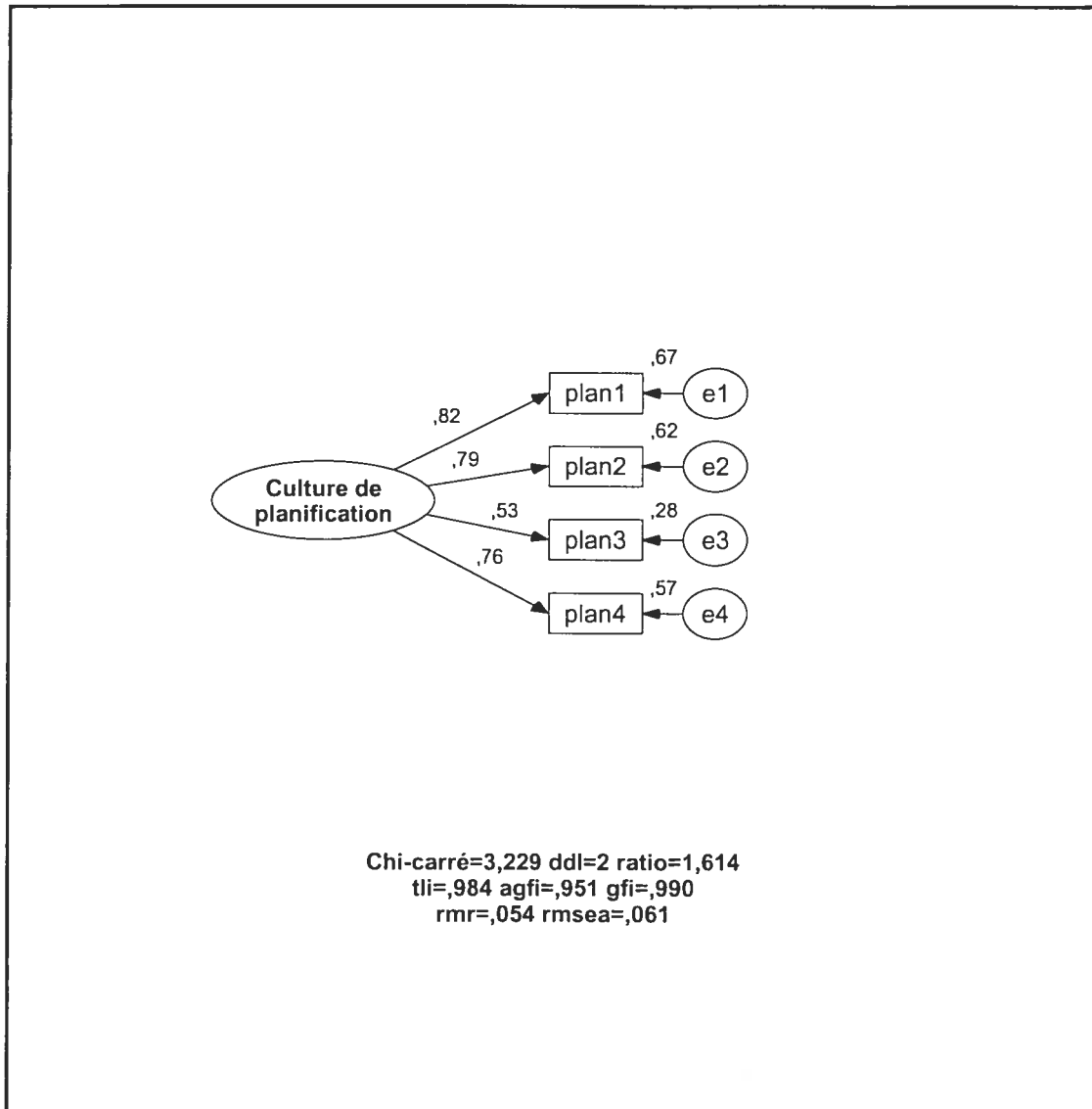
Ces résultats sont similaires à ceux obtenus par Bernard (1989) qui avait obtenu un coefficient alpha de 0,89.

**Tableau CXIV** Moyennes des indicateurs de la culture de planification et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé de l'échelle

Les énoncés	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est retiré)
Dans mon ministère il existe une attitude favorable envers la planification stratégique (+)	4,82	0,7346
La planification constitue une activité majeure dans mon ministère (+)	4,62	0,7512
Mes collègues ont une attitude très positive face à la planification (+)	4,32	0,8296
La planification effectuée dans mon ministère est très utile (+)	4,18	0,7454

Nous avons soumis cette structure à l'analyse confirmatoire puisque nous connaissons peu ces propriétés psychométriques. C'est la deuxième fois, à notre connaissance, que ces énoncés sont administrés. Les données s'ajustent bien au modèle. Les différents coefficients d'adéquation du modèle rencontrent les normes et confirment à tout le moins la stabilité de la structure.

**Figure 17** Analyse confirmatoire de l'échelle de la culture de planification



## 7.5 Examen des propriétés psychométriques de l'échelle de Bateman et Crant (1993) et de l'échelle améliorée

### 7.5.1 Vérification de la consistance interne et de la fidélité moitié-moitié

#### a) Échelle de Bateman et Crant (1993)

À l'instar de la première enquête, nous avons encore une fois vérifié la fidélité et la stabilité de l'échelle de Bateman et Crant (1993). Le coefficient de cohérence interne



(alpha de Cronbach) est de 0,8605 et la fidélité mesurée par la méthode des deux moitiés (split-half method) donnent des coefficients de Spearman-Brown de 0,8581 (unequal-length). Ces résultats démontrent des seuils fort acceptables de cohérence interne et de fidélité moitié-moitié. Ces coefficients de cohérence interne reproduisent ceux déjà obtenus par Bateman et Crant (1993) et par Crant (1995; 1996) avec l'instrument original (0,89, 0,89 et 0,88) et ceux obtenus lors de la première enquête (0,8974 (tous), 0,9003 (anglophones) et 0,8884 (francophones).

**Tableau CXV** Moyennes des indicateurs de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé

Énoncés de l'échelle	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est enlevé)
1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life (+)	5,59	0,8423
2. I feel driven to make a difference in my community and maybe the world(+)	5,27	0,8398
3. I tend to let others take the initiative to start the new projects (-)	3,26	0,8864
4. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive	5,04	0,8389
5. I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas (+)	5,30	0,8429
6. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality (+)	6,11	0,8453
7. If I see something I don't like, I fix it (+)	5,76	0,8404
8. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen (+)	5,30	0,8406
9. I love being a champion for my ideas, even against others' opposition (+)	5,44	0,8335
10. I excel at identifying opportunities (+)	4,93	0,8348
11. I am always looking for better ways to do things (+)	5,79	0,8364

**Tableau CXV** Moyennes des indicateurs de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé (suite)

Énoncés de l'échelle	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est enlevé)
12. If I believe in a idea, no obstacle will prevent me from making it happen(+)	5,08	0,8340
13. I love to challenge status quo (+)	5,35	0,8317
14. When I have a problem, I tackle it head-on (+)	5,61	0,8386
15. I am great at turning problems into opportunities (+)	4,94	0,8320
16. I can spot a good opportunity long before others can (+)	4,56	0,8384
17. If I see someone in trouble, I help out in anyway I can (+)	5,75	0,8500

#### b) Échelle améliorée

Le coefficient de cohérence interne (alpha de Cronbach) est de 0,8048 et la fidélité mesurée par la méthode des deux moitiés (split-half method) donnent un coefficient de Spearman-Brown de 0,8031 (unequal-length). Ces résultats démontrent des seuils fort acceptables de cohérence interne et de fidélité moitié-moitié. Ces coefficients de cohérence interne reproduisent ceux obtenus lors de la première enquête (0,8206 (tous), 0,8219 (anglophones) et 0,8633 (francophones).

**Tableau CXVI** Moyennes des indicateurs de l'échelle améliorée et coefficients de Cronbach si l'indicateur est enlevé

Énoncés que l'on a conservés lors de l'enquête 1	Moyenne	Alpha (si l'énoncé est enlevé)
Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres (+)	4,54	,7831
Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent (+)	5,78	,7840
J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements (+)	5,52	,7896
Je sais tirer profit des événements en prenant les devants (+)	5,16	,7599
Je recherche constamment de nouvelles façons de faire les choses (+)	5,77	,7788
J'excelle à transformer les problèmes en opportunités (+)	4,95	,7647
Partout où je suis allé(e), j'ai été un agent de changement influent(e) (+)	5,03	,7800

### 7.5.2 Structure factorielle

#### a) Analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Nous avons soumis l'échelle de Bateman et Crant (1993) à l'analyse confirmatoire. Le tableau CXVII présente les coefficients de régression et les coefficients de détermination pour chacun des énoncés pour l'ensemble des répondants lors de la première et de la deuxième enquête. À l'instar de la première enquête, les résultats révèlent que les énoncés 17 et 3 contribuent peu à expliquer la variance du facteur «proactivité». L'énoncé 17 explique la même proportion de variance que lors de la première enquête soit uniquement 6%.

**Tableau CXVII** Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993) pour la première et la deuxième enquête

Énoncés	Coefficients de régression standardisés		Coefficients de détermination	
	Enquête 1	Enquête 2	Enquête 1	Enquête 2
Bat 1	0,445	0,496	0,198	0,246
Bat 2	0,428	0,536	0,183	0,287
Bat 3	0,381	0,333	0,145	0,111
Bat 4	0,667	0,577	0,445	0,332
Bat 5	0,608	0,497	0,37	0,247
Bat 6	0,534	0,397	0,285	0,158
Bat 7	0,612	0,532	0,375	0,283
Bat 8	0,68	0,562	0,462	0,316
Bat 9	0,67	0,687	0,448	0,471
Bat 10	0,769	0,676	0,592	0,457
Bat 11	0,639	0,665	0,409	0,442
Bat 12	0,685	0,666	0,469	0,443
Bat 13	0,613	0,73	0,376	0,533
Bat 14	0,594	0,587	0,353	0,344
Bat 15	0,712	0,679	0,507	0,461
Bat 16	0,624	0,597	0,389	0,356
Bat 17	0,247	0,258	0,061	0,067

Les résultats (voir figure 18) nous révèlent que le modèle vérifié ne reflète pas la configuration des données empiriques (Chi carré avec 119 dl = 406,140  $p < 0,000$ ). Le CMIN/DF (qui représente le ratio du Chi carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 3,413 ce qui est supérieur au seuil recommandé (2 ou 3). Le NFI (normed fit

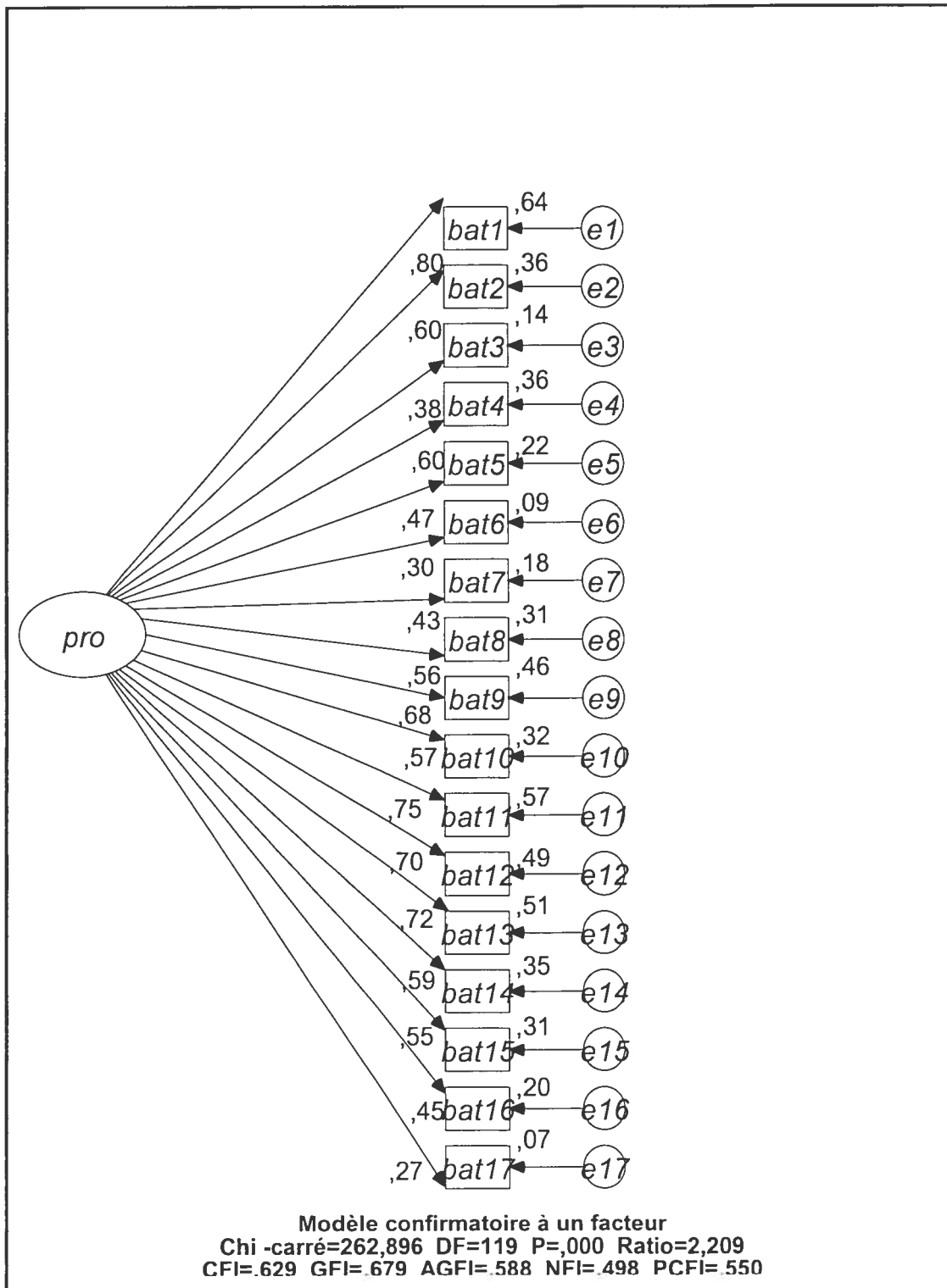
index) et le NNFI (NonNormed fit index parfois appelé le TLI c'est-à-dire Tucker Lewis Index) de Bentler et Bonnett's (1980) qui sont proposés comme alternatives au test du Chi carré sont inférieurs au seuil acceptable (0,90) ; le NFI est de 0,656; le TLI (équivalent au NNFI) se chiffre à 0,686. Le RMSEA (Root Mean Square error of approximation) obtenu (0,121) est à la limite du seuil acceptable. LE RMR (Root Mean Square Residual) est un indice de la valeur moyenne des résidus du modèle. Plus il est près de 0, meilleur est l'ajustement. La norme à ne pas dépasser est fixée à 0,05 (Abruckle, 1997). Le RMR obtenu (0,114) dépasse la norme. Enfin, on doit apprécier la convergence de différents coefficients d'adéquation. Les résultats démontrent que le modèle vérifié n'est pas tout à fait adéquat : GFI = 0,778 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,714 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,725 (devrait excéder 0,90). Enfin, il faut examiner les coefficients de régression et l'indice de parcimonie du modèle (combinaison de l'adéquation du modèle et sa parcimonie). Les résultats révèlent que tous les indicateurs contribuent à expliquer une portion de la variance de la structure unifactorielle (CR supérieurs à 2). La parcimonie du modèle est de 0,574 (plus il est élevé, plus le modèle est parcimonieux et adéquat).

**Tableau CXVIII** Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993)

Résultats de la deuxième enquête								
CMIN/D F (2)	NFI (,90)	TLI (,90)	RMSEA (,08)	RMR (,05)	GFI (,90)	AGFI (,80)	CFI (,90)	PNFI
3,413	0,656	0,686	0,121	0,114	0,778	0,714	0,725	0,574
Résultats de la première enquête								
4,88	0,826	0,835	0,087	0,061	0,877	0,842	0,859	0,720

La structure unidimensionnelle proposée par Bateman et Crant (1993) n'est pas confirmée comme lors de la première enquête. De plus, les résultats de la deuxième enquête s'éloignent beaucoup plus des seuils acceptables que lors de la première enquête.

**Figure 18** Analyse confirmatoire de l'échelle de Bateman et Crant (1993) de la deuxième enquête



### b) Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée

Nous allons maintenant vérifier si l'échelle améliorée lors de l'enquête 1 s'ajuste aux données de l'enquête 2. Ce modèle amélioré reflète la configuration des données empiriques (Chi carré avec 20,099 dl = 9  $p < 0,017$ ). Le CMIN/DF (qui représente le ratio du Chi carré sur le nombre de degrés de liberté) est de 2,233. Le NFI (normed fit index) et le NNFI ( NonNormed fit index parfois appelé le TLI c'est-à-dire Tucker Lewis Index) de Bentler et Bonnett's (1980) qui sont proposé comme alternatives au test du Chi carré sont supérieurs au seuil acceptable (0,90) ; le NFI est de 0,934; le TLI (équivalent au NNFI) se chiffre à 0,909. Le RMSEA (Root Mean Square error of approximation) obtenu (0,087) est acceptable. LE RMR (Root Mean Square Residual) est un indice de la valeur moyenne des résidus du modèle. Plus il est près de 0, meilleur est l'ajustement. La norme à ne pas dépasser est fixée à 0,05 (Abruckle, 1997). Le RMR obtenu (0,057) est acceptable.

**Tableau CXIX** Résultats de l'analyse confirmatoire de l'échelle améliorée

Résultats de la deuxième enquête								
CMIN/DF (2)	NFI (,90)	TLI (,90)	RMSEA (,08)	RMR (,05)	GFI (,90)	AGFI (,80)	CFI (,90)	PNFI
2,233	0,934	0,909	0,087	0,057	0,968	0,899	0,961	0,400
Résultats de la première enquête								
1,850	0,976	0,974	0,050	0,022	0,987	0,959	0,989	0,418

Enfin, on doit apprécier la convergence de différents coefficients d'adéquation. Les résultats démontrent que le modèle vérifié est tout à fait adéquat : GFI = 0,968 (devrait excéder 0,9), AGFI=0,899 (doit être supérieur à 0,80), CFI = 0,961 (devrait excéder 0,90). Enfin, il faut examiner les coefficients de régression et l'indice de parcimonie du modèle (combinaison de l'adéquation du modèle et sa parcimonie). Les

résultats révèlent que tous les indicateurs contribuent à expliquer une portion de la variance de la structure unifactorielle (CR supérieurs à 2 , voir le tableau CXX).

**Tableau CXX** Coefficients de régression et de détermination issus de l'analyse confirmatoire de l'échelle améliorée pour la première et la deuxième enquête

Énoncés	Coefficients de régression standardisés		Coefficients de détermination	
	Enquête 1	Enquête 2	Enquête 1	Enquête 2
Bat 16	0,672	0,660	0,455	0,316
Vis 1	0,613	0,641	0,507	0,482
Act 1	0,530	0,565	0,378	0,288
Act 2	0,718	0,684	0,515	0,467
Bat 11	0,614	0,537	0,281	0,319
Bat 15	0,712	0,694	0,376	0,411
Bat 4	0,675	0,562	0,452	0,435

Les résultats révèlent que cette structure est bien ajustée aux données. De plus, l'ensemble des résultats de la deuxième enquête convergent avec ceux de la première enquête. Par conséquent, il est raisonnable de penser que cette structure n'est pas le fruit du hasard. Nous allons maintenant dans la prochaine section vérifier toutefois si cette structure est invariante entre la première enquête et la deuxième enquête, donc qu'elles sont équivalentes.

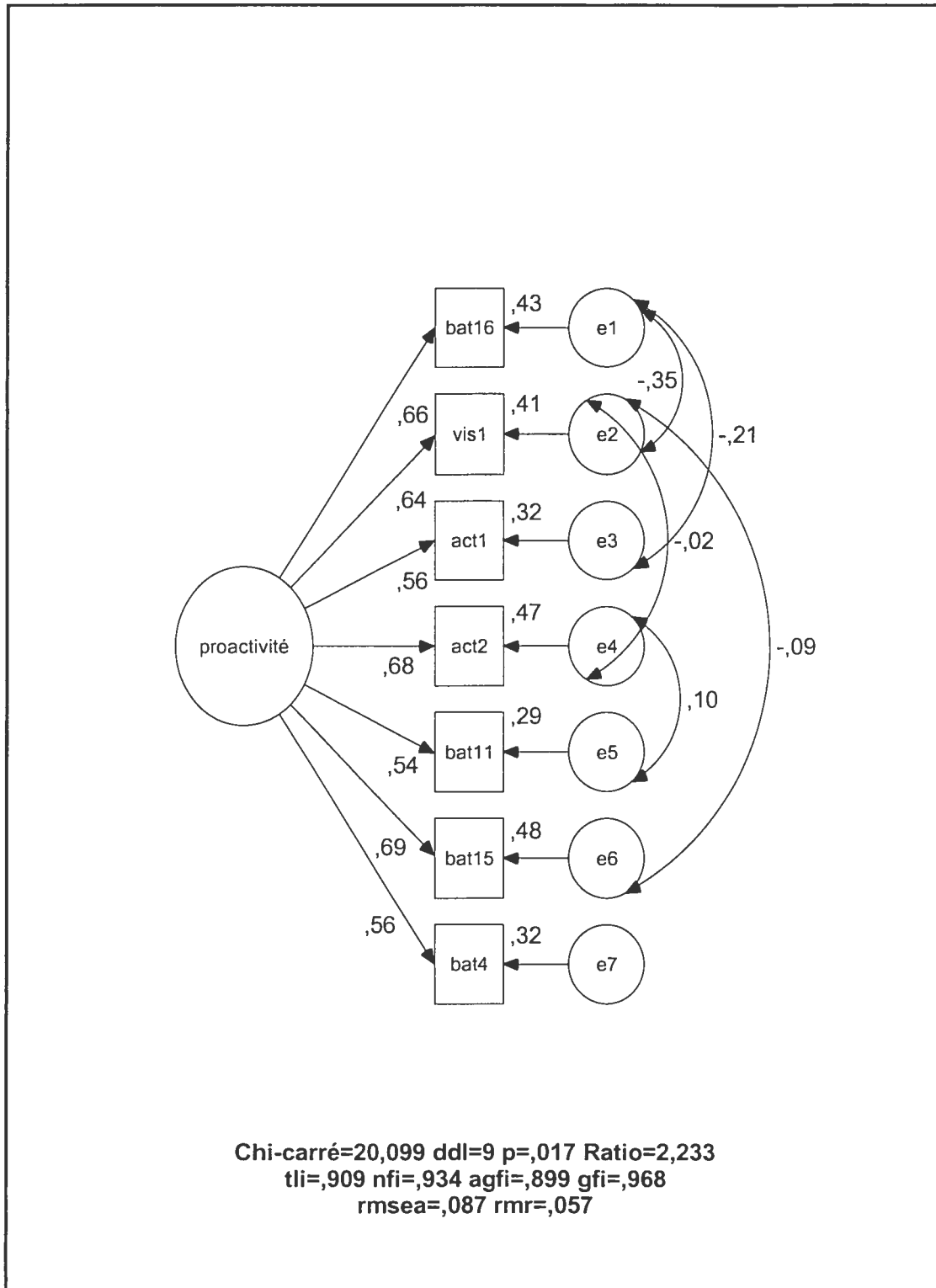
### 7.5.3 Équivalence de l'échelle améliorée entre la première et la deuxième enquête

La démarche proposée par Jöreskog (1989) exige qu'on l'on soumette simultanément le modèle retenu à la vérification empirique pour tous les groupes (3) à l'étude soit pour les répondants anglophones et les répondants francophones de la première



enquête et l'ensemble des répondants de la deuxième enquête. Tel que mentionné au chapitre 3 à la section 3.10.2, une telle procédure fournit les résultats globaux du modèle à partir duquel seront comparés les résultats pour la vérification de chacune des hypothèses d'invariance pour chacun des groupes. Le chi carré et le nombre de degrés de liberté sont additifs. Par conséquent, on peut constater que les résultats (Chi carré=44,603 dl=27) de la vérification du modèle pour les trois groupes est la somme du chi carré obtenu lors de la dernière modification du modèle amélioré de la proactivité auprès des répondants anglophones (Chi carré= 16,653 dl=9) et du chi carré obtenu lors de la vérification du modèle amélioré auprès des répondants francophones (Chi carré=7,832 dl=9) et du chi carré obtenu lors de la deuxième enquête (Chi carré= 20,099 dl=9). La valeur du chi carré obtenue lors de la vérification des hypothèses d'invariance sera soustraite de la valeur du chi carré du modèle pour les trois groupes à l'étude et nous vérifierons si la différence est statistiquement significative; si tel est le cas nous devrons rejeter l'hypothèse nulle qui prétend que la structure est invariante entre les groupes. De plus, nous serons en mesure de découvrir la source de non équivalence. Le tableau suivant présente les résultats obtenus lors de la vérification des hypothèses d'invariance. La première ligne représente les résultats globaux du modèle pour les trois groupes. La deuxième ligne rapporte les résultats lors de la vérification de l'hypothèse de l'équivalence du nombre de dimensions (=1) entre le groupe anglophone, le groupe francophone de la première enquête et tous les répondants de la deuxième enquête. L'hypothèse selon laquelle le nombre de dimensions est invariant d'un groupe à l'autre est supportée par les données. L'hypothèse selon laquelle les pondérations factorielles sont invariantes est confirmée. L'hypothèse selon laquelle les covariances sont invariantes est également supportée par les données mais elle est infirmée pour l'équivalence des matrices de variance et de covariances des erreurs.

**Figure 19** Analyse confirmatoire de l'échelle améliorée de proactivité de la deuxième enquête



**Tableau CXXI** Les résultats au chi carré pour la vérification de l'invariance entre les groupes

Description du modèle	$\chi^2$	dl	$\Delta\chi^2$	$\Delta dl$	Seuil de signification
Résultats globaux	44,603	27	-----	-----	-----
Même dimension	45,6	29	0,997	2	NS
Mêmes indicateurs	68,412	41	23,809	14	NS
Mêmes covariances	67,61	49	23,007	22	N.S
Mêmes erreurs	176,17	65	131.571	38	p<0,000

Les résultats supportent l'invariance des dimensions, des pondérations factorielles et des covariances entre les deux groupes linguistiques et entre les deux enquêtes. Par contre, les résultats ne supportent pas l'égalité des matrices de variances des erreurs ce qui est une hypothèse de moindre importance qui n'invalide pas l'équivalence de la structure.

#### 7.5.4 Validité de construit

Les résultats concernant les relations entre la désirabilité sociale et les différentes mesures des variables sont très acceptables. Nous n'avons détecté aucun lien significatif entre la désirabilité sociale, le lieu de contrôle, le besoin de réalisation et la dominance sociale. Les coefficients de corrélation entre la désirabilité sociale, l'échelle de Bateman et Crant (1993), l'échelle améliorée, et les conséquences (responsabilisation, satisfaction au travail et satisfaction à l'égard de la carrière) varient entre 0,162 ( $p=0,05$ ) et 0,267 ( $p=0,01$ ). La corrélation entre la désirabilité sociale et le besoin de dominance agressive est toutefois plus élevée (-0,316,  $p=0,01$ ). Néanmoins, ces résultats nous permettent d'avancer que les réponses au questionnaire semblent faiblement biaisées comme en font foi les coefficients de corrélations et qu'ils ne devraient pas accroître l'amplitude des liens entre les différentes variables à l'étude. Nous allons tout de même nous servir de la désirabilité sociale comme variable de contrôle pour vérifier la validité de construit et critérielle.

#### 7.5.4.1 Validité convergente

##### Lieu de contrôle

Nous avons voulu vérifier la validité de convergence avec le lieu de contrôle au travail pour l'échelle de Bateman et Crant (1993) et pour la nouvelle échelle améliorée. Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de  $r=0,209$   $p=0,019$  (échelle de Bateman et Crant, 1993) et de  $r=0,208$   $p=0,011$  (échelle améliorée). Plus une personne a un lieu de contrôle interne élevé plus elle est proactive ou inversement. Les résultats sont légèrement inférieurs à ceux obtenus lors de la première enquête où les corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et le lieu de contrôle s'élevait à  $0,271$   $p=0,01$  et à  $0,244$   $p=0,01$  entre l'échelle améliorée et le lieu de contrôle. Il est noté qu'à la première enquête, nous n'avions pas contrôlé l'effet de la désirabilité sociale sur l'amplitude des corrélations. Ces résultats vérifient l'hypothèse 1.

##### Besoin de réalisation

Nous avons également vérifié la validité de convergence avec le besoin de réalisation. Les coefficients de corrélation sont de  $r=0,280$   $p=0,001$  (échelle de Bateman et Crant, 1993) et de  $r=0,386$   $p=0,000$  (échelle améliorée). Plus le besoin de réalisation est élevé plus une personne est proactive ou inversement. Ce qui appuie l'hypothèse 2.

##### Besoin de dominance

Enfin, le dernier corrélat de cette enquête, est le besoin de dominance. L'échelle de Bateman et Crant et l'échelle améliorée sont positivement et significativement corrélées avec les deux formes de dominance. Nous pouvons remarquer que le besoin de dominance sociale obtient une corrélation plus élevée ( $r=0,444$   $p=0,000$  (échelle de Bateman et Crant, 1993) et  $r=0,516$   $p=0,000$  (échelle améliorée)) que celle avec le besoin de dominance agressive ( $r=0,220$   $p=0,007$  (échelle de Bateman et Crant, 1993) et  $r=0,230$   $p=0,005$  (échelle améliorée)). Ceci supporte nos hypothèses 3 et 3a à l'effet que le besoin de dominance est corrélé avec la proactivité et que le besoin

de dominance sociale est plus fortement corrélé avec la proactivité que le besoin de dominance agressive.

#### 7.5.4.2 Validité discriminante

##### Le genre

Les résultats démontrent qu'il n'y a aucune différence significative entre les femmes et hommes en terme de proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée (voir tableau CXXII). Ces résultats infirment l'hypothèse 4 comme les résultats obtenus lors de la première enquête l'ont fait.

**Tableau CXXII** Comparaison de la proactivité des femmes et des hommes selon l'échelle améliorée

Proactivité	Femmes(n)	Hommes(n)	Différence	T	Prob
Bateman et Crant (1993)	5,2014 (92)	5,3075 (66)	-1061	-1,011	0,313
Échelle améliorée	5,1657 (94)	5,3961 (66)	-0,2305	-1,872	0,063

##### L'âge

Les résultats révèlent que l'âge n'est pas corrélé significativement avec l'échelle de Bateman et Crant (1993) ni avec l'échelle améliorée. Les coefficients de corrélation obtenus sont respectivement de  $r = -,043$   $p = ,588$  et  $r = -,013$   $p = ,867$ . Cette hypothèse (5) avait également été confirmée avec l'échelle de Bateman et Crant (1993) mais pas avec l'échelle améliorée lors de la première enquête. Toutefois, la relation quoique significative entre l'âge et l'échelle améliorée était faible 0,09 et était à la marge du seuil de signification  $p=0,044$ .

##### La scolarité

Contrairement à la première enquête où le degré de proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée variait en fonction du degré de

scolarité, nous n'avons détecté aucune différence significative ( $F=0,534$   $p=0,660$  et  $F=0,504$   $p=0,680$ ) lors de la deuxième enquête.

### **Les années passées dans le même poste, les années passées au sein du même ministère et les années passées au sein de la Fonction publique fédérale**

Les années passées dans le même poste, les années passées dans le même ministère et les années passées au sein de la fonction publique fédérale ne sont pas corrélées significativement avec l'échelle de Bateman et Crant (1993). Nous avons obtenu les mêmes résultats avec l'échelle améliorée à l'exception des années au sein du même ministère où il y a une faible relation mais significative ( $r= -0,183$   $p=0,019$ ). Ce résultat semble indiquer que les années passées au sein du même ministère sont significativement corrélées avec la proactivité. Ces résultats infirment l'hypothèse 7 et confirment l'hypothèse 8.

#### **7.5.5 Validité critérielle**

##### **a) Validité concomitante**

La validité concomitante est vérifiée avec des variables théoriquement fortement reliées à la proactivité, soit la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière.

##### **Responsabilisation («empowerment»)**

Les résultats révèlent une relation positive significative entre l'échelle de Bateman et Crant (1993), l'échelle améliorée de proactivité et la responsabilisation ainsi qu'avec chacune des dimensions de la responsabilisation (tableau CXV). La relation entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et la responsabilisation se chiffre à  $0,394$   $p=0,000$  et à  $0,440$   $p=0,000$  pour la relation entre l'échelle améliorée et la responsabilisation. Ces résultats sont inférieurs à ceux obtenus lors de la première enquête. Les coefficients de corrélation s'élevaient respectivement à  $0,519$   $p=0,01$  et à  $0,509$   $p=0,01$ . Là encore, il ne faut pas oublier qu'à la première enquête, nous

n'avions pas contrôlé l'effet de la désirabilité sociale. Néanmoins, l'hypothèse 10 est encore vérifiée.

**Tableau CXXIII** Corrélations entre l'échelle de Bateman et Crant (1993), l'échelle améliorée et la reponsabilisation et ses quatre dimensions

Corrélations	1	2	3	4	5	6	7
1. Échelle de Bateman et Crant (1993)	1000						
2. Échelle améliorée	0,871 <sup>**</sup>	1					
3. Responsabilisation	0,394 <sup>**</sup>	0,440 <sup>**</sup>	1				
4. Compétences	0,339 <sup>**</sup>	0,340 <sup>**</sup>	0,532 <sup>**</sup>	1			
5. Sens	0,237 <sup>**</sup>	0,302 <sup>**</sup>	0,658 <sup>**</sup>	0,233 <sup>**</sup>	1		
6. Impact	0,322 <sup>**</sup>	0,324 <sup>*</sup>	0,789 <sup>**</sup>	0,166 <sup>*</sup>	0,334 <sup>**</sup>	1	
7. Autonomie	0,160 <sup>*</sup>	0,223 <sup>*</sup>	0,669 <sup>**</sup>	0,216 <sup>**</sup>	0,233 <sup>**</sup>	,384 <sup>**</sup>	1

\*\*corrélation significative à 0,01; \*corrélation significative à 0,05

### Satisfaction au travail

Les résultats ( $r=0,106$   $p=0,192$ ) ne révèlent aucun lien significatif entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée ( $r=0,102$   $p=0,207$ ) et la satisfaction au travail. Notre hypothèse 12 est infirmée.

### Satisfaction à l'égard de la carrière

Une relation positive et significative a été détectée entre l'échelle de Bateman et Crant (1993) et la satisfaction à l'égard de la carrière ( $r=0,219$   $p=0,006$ ) ainsi qu'entre l'échelle améliorée et la satisfaction à l'égard de la carrière ( $r=0,267$   $p=0,001$ ). Les échelles se comportent tel que prédite par l'hypothèse 13.

## 7.6 Comparaison des échelles

Il est maintenant approprié de comparer les résultats pour chacune des échelles pour cette enquête afin de vérifier l'hypothèse sous-jacente à cette recherche à l'effet que la validité de l'instrument développé par Bateman et Crant (1993) est faible et que le nouvel instrument comparativement à celui proposé par Bateman et Crant (1993) traduit mieux le concept à l'étude et qu'il fournit suffisamment d'évidences pour établir sa validité. Le tableau ci-dessus présente un résumé des différents résultats obtenus pour les deux échelles afin d'en faciliter la comparaison. Commentons tout d'abord la stabilité de la structure. L'échelle de Bateman et Crant (1993) n'a pas été confirmée et les résultats étaient assez éloignés des seuils exigés. L'échelle améliorée est confirmée et nous avons pu obtenir l'invariance du modèle entre les groupes des deux enquêtes à l'exception de l'invariance des matrices d'erreurs qui n'a pas pour effet d'invalider la structure.

Les propriétés psychométriques sont assez similaires. Les deux échelles démontrent une bonne consistance interne qui respecte les seuils exigés. Les deux échelles se comportent telles que prédites pour la validité convergente et les résultats divergent à peine. En ce qui a trait à la validité discriminante, les deux échelles se comportent différemment pour un seul facteur discriminant. L'échelle de Bateman et Crant (1993) se comporte tel que prédit c'est-à-dire qu'il y a absence de relation avec les différentes caractéristiques sociodémographiques alors qu'on retrouve une relation significative entre les années au sein du même ministère et l'échelle améliorée. Toutefois, il est à noter que cette relation est relativement faible soit 0,183 à un seuil de 0,019. Enfin, en ce qui concerne la validité concomitante, les deux échelles se comportent telles que prédites à l'exception de l'absence de relation avec la satisfaction au travail. Les coefficients de corrélations obtenus sont à peu près similaires. Ces différents résultats tendent à indiquer que l'échelle améliorée présente une meilleure validité, d'une part, les indicateurs présentent selon nous une validité apparente plus élevée et, d'autre part, sa structure est confirmée pour les deux



enquêtes. De plus, cette échelle est beaucoup plus parcimonieuse que celle de Bateman et Crant (1993).

**Tableau CXXIV** Comparaison des échelles

<b>Validité de construit</b>	Échelle de Bateman et Crant	Échelle améliorée
Stabilité de la structure	Non confirmée	Confirmée
Équivalence	Non	Oui
Cohérence interne	0,86	0,8
<b>Validité convergente</b>		
Lieu de contrôle	0,209 p=0,010	0,208 p=0,011
Besoin de réalisation	0,280 p=0,001	0,386 p=0,000
Besoin de dominance sociale	0,444 p=0,000	0,516 p=0,000
Besoin de dominance agressive	0,220 p=0,007	0,237 p=0,005
<b>Validité discriminante</b>		
Âge	Non significatif	Non significatif
Genre	Aucune différence significative	Aucune différence significative
Scolarité	Aucune différence significative	Aucune différence significative
Années d'expérience dans le poste	Non significatif	Non significatif
Années d'expérience au sein de l'organisation	Non-significatif	-0,183 p=0,019
Années d'expérience au sein de la FPF	Non significatif	Non significatif
<b>Validité Concomitante</b>		
Responsabilisation	0,412 p=0,000	0,448 p=0,000
Satisfaction au travail	Non significatif	Non significatif
Satisfaction à l'égard de la carrière	0,187 p=0,030	0,247 p=0,004

## **7.7 Objectif secondaire**

L'objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail. La prochaine section vérifie les relations bivariées, d'une part entre la proactivité et la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière et d'autre part, entre la caractéristique organisationnelle, culture de planification.

### **7.7.1 Vérification des hypothèses**

Nous allons vérifier les relations bivariées entre la proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ainsi que par l'échelle améliorée et la culture de planification. Nous examinerons ensuite les effets additif et multiplicatif de la proactivité et de la culture de planification sur la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière.

#### **7.7.1.1 Analyses bivariées**

Les résultats révèlent que l'échelle de Bateman et Crant, l'échelle améliorée ainsi que la responsabilisation ne sont pas corrélées significativement avec la culture de planification ce qui est logique puisque ce sont des variables indépendantes. Il existe une relation significative entre la satisfaction au travail et la culture de planification mais pas avec la proactivité qu'elle soit mesurée par l'échelle de Bateman et Crant ou par l'échelle améliorée. Par contre, on note un lien significatif entre la proactivité et la satisfaction à l'égard de la carrière et entre la culture de planification et la satisfaction à l'égard de la carrière.

**Tableau CXXV** Moyennes, écarts-types et corrélations entre la proactivité, la culture de planification la responsabilisation, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière.

Résultats pour l'ensemble de l'échantillon	1	2	3	4	5	6
Moyennes et écarts-types	5,28 (,77)	5,25 (64)	4,49 (1,29)	5,27 (,82)	5,43 (,94)	5,20 (1,16)
Corrélations						
1. Échelle améliorée	1,000					
2. Échelle de Bateman et Crant	0,876**	1,000				
3. Culture de planification	-0,027	0,004	1,000			
4. Responsabilisation	0,439**	0,398**	0,061	1,000		
5. Satisfaction au travail	0,101	0,097	0,318**	0,359**	1,000	
6. Satisfaction à l'égard de la carrière	0,271**	0,215**	0,186*	0,355**	0,534**	1,000

\*\*corrélation significative à 0,01; \*corrélation significative à 0,05

### 7.7.1.2 Analyses multivariées

#### 7.7.1.2.1 Responsabilisation («empowerment»)

Tel qu'explicité au chapitre 6 section 6.6.1.2.1, nous avons effectué une régression multiple de type hiérarchique entre la responsabilisation comme variable dépendante et la proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) dans un premier bloc. Nous avons ensuite dans un deuxième bloc ajouté le terme interactif. Nous avons fait la même opération pour l'échelle améliorée. Nous avons tout d'abord vérifié le respect des conditions de base.

### **a) Respect des conditions de base**

Nous respectons la première condition de base puisque l'échantillon compte 165 observations ce qui est supérieur au nombre minimal (107) établi selon la règle de Green.

Nous avons supprimé un maximum de trois observations en raison de valeurs extrêmes. L'examen des diagrammes des erreurs résiduelles semble indiquer la linéarité, la normalité et l'homoscédasticité.. Les indices de tolérance varient entre 0,963 et 0,981 ce qui laisse supposer peu de multicollinéarité. Les résidus sont indépendants comme en témoignent les coefficients de Durbin-Watson qui se situent entre 1,757 et 1,819. Les conditions étant respectées, nous avons procédé à l'analyse.

### **b) Résultats de l'analyse**

Les tableaux CXVII et CXVIII contiennent les résultats pour les deux modèles vérifiés c'est-à-dire les résultats pour les effets additifs et, ensuite, pour les effets interactifs. Les résultats révèlent que la proactivité ( mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée) expliquent une part importante de la variance de la responsabilisation (  $R^2$  varient ente 47,6 et 51,4%). A contrario, la culture de planification ne contribue pas de façon significative à expliquer la variance de la responsabilisation. Il en est de même pour l'interaction entre la proactivité et la culture de planification. L'hypothèse 15 est donc infirmée dans le cas de la responsabilisation.

**Tableau CXXVI** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la responsabilisation (Modèle additif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification	0,189	17,688***	0,428*** 0,060
Échelle améliorée Culture de planification	0,273	28,285***	0,514*** 0,086

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

**Tableau CXXVII** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la responsabilisation (Modèle interactif)

<b>Modèle2 Effet interactif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification Interaction	0,196	0,008	1,436	0,438*** 0,067 -0,088
Échelle améliorée Culture de planification Interaction	0,283	0,010	2,108	0,531*** 0,094 -0,102

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

#### 7.7.1.2.2 Satisfaction au travail

Les résultats additifs de la proactivité et de la culture de planification sur la satisfaction au travail sont significatifs. Par contre, l'examen des coefficients de régression démontre que la proactivité qu'elle soit mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou par l'échelle améliorée ne contribue pas à expliquer significativement la satisfaction au travail (tableau CXIX). De plus, les résultats démontrent que l'interaction ne contribue pas significativement à expliquer le pourcentage de la variance de la satisfaction au travail (tableau CXX).

**Tableau CXXVIII** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction au travail (Modèle additif)

<b>Modèle 1 Effet additif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification	0,109	9,327***	0,112 0,307***
Échelle améliorée Culture de planification	0,115	10,094***	0,124 0,315***

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

**Tableau CXXIX** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction au travail (Modèle interactif)

<b>Modèle2 Effet interactif</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Δ R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Bêta</b>
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification Interaction	0,109	0,000	0,003	0,112 0,307*** -0,004
Échelle améliorée Culture de planification Interaction	0,115	0,000	0,002	0,124 0,315*** -0,003

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

### 7.7.1.2.3 Satisfaction à l'égard de la carrière

Les résultats additifs sur la satisfaction à l'égard de la carrière sont significatifs toutefois le pourcentage de la variance expliquée est relativement faible( 8,8%). De plus, la proactivité mesurée par l'échelle améliorée ne contribue pas significativement à expliquer le pourcentage de variance de la satisfaction à l'égard de la carrière. Enfin, l'effet interactif n'est pas significatif. Ce qui infirme l'hypothèse 15 en ce qui concerne la satisfaction à l'égard de la carrière.

**Tableau CXXX** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction à l'égard de la carrière (Modèle additif)

Modèle 1 Effet additif	R <sup>2</sup>	F	Bêta
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification	0,088	7,458***	0,229** 0,180*
Échelle améliorée Culture de planification	0,123	10,828***	0,323*** 0,129

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

**Tableau CXXXI** Régressions de la proactivité (mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) ou l'échelle améliorée) et de la culture de planification sur la satisfaction à l'égard de la carrière (Modèle interactif)

Modèle2 Effet interactif	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>	F	Bêta
Échelle de Bateman et Crant (1993) Culture de planification Interaction	0,091	0,003	0,518	0,223** 0,176* 0,056
Échelle améliorée Culture de planification Interaction	0,123	0,000	0,005	0,324*** 0,129 -0,006

\*\*\*corrélacion significative à 0,001;

\*\*corrélacion significative à 0,01;

\*corrélacion significative à 0,05.

## 7.8 Synthèse des résultats des deux enquêtes

Sans vouloir commenter à nouveau les résultats, il est tout de même approprié de présenter un tableau synthèse des résultats obtenus lors des deux enquêtes pour l'ensemble des hypothèses à l'étude.

**Tableau CXXXII** Synthèse des résultats aux hypothèses pour les deux enquêtes

Validité de construit	Enquête	Échelle de Bateman	Échelle améliorée
Stabilité de la structure	1	Non confirmée	Confirmée
	2	Non confirmée	Confirmée
Équivalence	1	Non	Oui excepté un indicateur
	2	Non	Oui
Cohérence interne	1	0,89	0,81
	2	0,86	0,80
<b>Validité convergente</b>			
Lieu de contrôle	1	0,271 p=0,01	0,244 p=0,00
	2	0,209 p=0,01	0,208 p=0,01
Besoin de réalisation	2	0,280 p=0,001	0,386 p=0,000
Besoin de dominance sociale	2	0,444 p=0,001	0,516 p=0,000
Besoin de dominance agressive	2	0,220 p=0,007	0,237 p=0,005
<b>Validité discriminante</b>			
Âge	1	Non significatif	0,09 p=,044
	2	Non significatif	Non significatif
Genre	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Scolarité	1	Significatif	Significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Années d'exp. dans le poste	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Années d'exp au sein de l'organisation	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	-0,183 p=0,019
Années d'exp en RH/RT	1	Non significatif	0,095 p=,035
Années d'exp au sein de FPF	2	Non significatif	Non significatif
<b>Validité concomitante</b>			
Engagement affectif Engagement raisonné	1	0,213 p=0,001	0,197 p=0,000
		-0,163 p=0,00	-0,144 p=0,00
Responsabilisation	1	0,519 p=0,001	0,509 p=0,000
	2	0,412 p=0,000	0,448p=0,000
Satisfaction au travail	2	Non significatif	Non significatif
Satisfaction à l'égard de la carrière	2	0,187 p=0,030	0,247 p=0,004
<b>Interaction de la proactivité et du contexte organisationnel</b>			
Statut de la fonction	1	Non significatif	Non significatif
Culture de planification	2	Non significatif	Non significatif
Projet d'entreprise	1	Non significatif	Non significatif



---

## CHAPITRE 8 DISCUSSION ET CONCLUSION

---



Les résultats statistiques ont été présentés et partiellement discutés aux chapitres 5, 6 et 7. Ce chapitre rappellera brièvement ces résultats en les commentant plus en profondeur. Nous discuterons des variables ayant fait l'objet d'hypothèses dans le cadre de cette recherche. Nous présenterons les réponses apportées à l'objet de cette recherche. Enfin, nous conclurons par les implications théoriques et pratiques de cette recherche, ses limites et les pistes futures qu'elle suggère.

### **8.1 Vérification des hypothèses relatives à l'objectif principal**

Pour démontrer la validité de la mesure de la proactivité, nous avons suivi un long et fastidieux chemin, mais c'était nécessaire. Le premier sentier emprunté fut celui de la validité de contenu et de construit où se présenta l'embranchement de la vérification des relations interindicateurs et celui des relations hypothétiques. Nous avons donc vérifié si la mesure de la proactivité reflétait une ou plusieurs dimensions ainsi que les énoncés qui les illustraient le mieux. Nous avons ensuite testé neuf hypothèses pour jauger la validité de convergence et la validité discriminante. Le deuxième sentier nous amena tout droit à la validité critérielle où l'on examina la validité concomitante par la vérification de quatre hypothèses. Arpentons à nouveau le chemin de la validité afin d'en dégager le tracé d'un parcours à parfaire.

## **8.1.1 Validité de construit**

### **8.1.1.1 Relations interindicateurs**

#### **a) Échelle de Bateman et Crant (1993)**

Tel qu'escompté, la structure de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) n'est pas confirmée. Les résultats de la première enquête s'éloignent peu des normes exigées ce qui n'est pas le cas pour les résultats de la deuxième enquête qui s'en éloignent davantage. Les différences entre nos groupes anglophones et francophones expliquent peut-être cet écart puisque les résultats de l'analyse confirmatoire lors de la deuxième enquête (composée majoritairement de répondants francophones) se rapprochent davantage des résultats de la première enquête pour le groupe de francophones. Et, tel que démontré lors de la première enquête, les scores sur l'échelle de personnalité proactive même après avoir contrôlé pour les différences individuelles sont toujours associés au groupe linguistique et ce, pour 10 énoncés sur 17. Il est possible que la traduction ne soit pas tout à fait adéquate. Aurait-elle pu l'être?

Nous n'avons pas eu recours à la technique de retraduction qui est celle la plus utilisée car elle repose tout de même sur le degré de bilinguisme du chercheur. En effet, il s'agit de faire une première traduction de la langue originale vers le français et cette version est retraduite dans la langue originale. La procédure se répète jusqu'à ce que les deux versions deviennent symétriques. Tel que démontré au chapitre 5, il arrive que la traduction et la retraduction ne soient pas identiques. Par exemple, la traduction de «always» devient «constamment» qui à son tour devient «continuously». Est-ce vraiment une variation linguistique qui pourrait contaminer la réponse fournie par le répondant? Faut-il refaire une retraduction? En pratique, c'est le chercheur qui prend cette décision donc cette méthode est tributaire du degré de bilinguisme du chercheur. Pour arrêter cette procédure itérative, il faut une démonstration quantitative de l'équivalence de la traduction (Haccoun, 1987). Il existe entre autre la technique de groupe unique qui consiste à administrer deux fois à

un seul groupe de sujets bilingues les deux versions de l'instrument avec un intervalle de temps entre les deux administrations. La qualité de la traduction est vérifiée à partir des corrélations croisées (Haccoun, 1987). Malgré les avantages d'une telle technique, elle nécessite de trouver des sujets parfaitement bilingues ce qui est plutôt rare. De plus, selon Haccoun (1987) une personne bilingue peut plus facilement saisir le sens d'un énoncé mal traduit d'une langue qu'elle connaît. Or, on ne peut présumer que les sujets bilingues ne font pas l'utilisation de leur première langue quant ils répondent dans la deuxième (Haccoun, 1987). Les méthodes de traduction sont imparfaites mais représentent tout de même une nécessité dans un contexte contemporain de globalisation à moins de vouloir se doter d'échelles de mesure locales (Haccoun, 1987). Chaque technique comporte des risques d'erreurs et une mauvaise traduction compromet la qualité des résultats d'où l'importance de la stratégie de vérification par groupe linguistique que nous avons adoptée lors de la première enquête et de la vérification statistique de l'équivalence des structures des échelles pour chaque groupe linguistique et pour chaque enquête.

Malgré le questionnement qui se pose à l'égard de la qualité de la traduction, il est à noter que l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) n'est pas confirmée pour le groupe de répondants anglophones et que trois énoncés contribuaient peu à expliquer la variance de la proactivité ce qui corrobore nos questionnements sur la validité de contenu de cette échelle. Peut-on l'améliorer?

#### **b) Les améliorations en cours**

Dans une publication récente (2001), les auteurs (Seibert, Kraimer et Crant) ont utilisé une version raccourcie de l'échelle de personnalité proactive en retenant les 10 énoncés qui avaient les coefficients de régression les plus élevés lors des enquêtes précédentes réalisées par Bateman et Crant (1993). Voici, les dix énoncés retenus:

**Tableau CXXXIII** Version raccourcie de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)

I am constantly on the lookout for new ways to improve my life.
Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change.
Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality.
If I see something I don't like, I fix it.
No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen.
I love being a champion for my ideas, even against others' opposition.
I excel at identifying opportunities.
I am always looking for better ways to do things.
If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen.
I can spot a good opportunity long before others can.

Le coefficient alpha s'élevait à 0,85 ce qui est similaire aux résultats obtenus lors de nos deux enquêtes. Par contre, cette version abrégée ne rencontre pas encore une fois les seuils recommandés lors de l'analyse confirmatoire effectuée à partir de nos répondants anglophones. Le RMSEA se chiffre à 0,103 ce qui signifie que les résidus entre la matrice de covariance observée et la matrice de covariance estimée pour le modèle hypothétique sont trop élevés en terme absolu et donc que le modèle est inadéquat. Il y a également Kickul et Gundry (2002) qui ont administré à leur tour une version écourtée qui compte uniquement cinq énoncés, soit : «I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas», «Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality», «I excel at identifying opportunities», «I love to challenge the status quo», et, «I can spot a good opportunity long before others can». Le coefficient alpha s'élève à 0,95 et ils ont obtenu un coefficient de corrélation de 0,90 lorsqu'ils ont mesuré la relation entre cette version raccourcie et l'échelle complète de personnalité proactive qu'ils avaient administrée à un autre échantillon. Nous avons calculé le coefficient alpha de cette version pour nos répondants anglophones

et nous avons également calculé la corrélation entre cette version pour les répondants anglophones et la version complète auprès des répondants francophones. Nous obtenons à peu de chose près les mêmes résultats ( $\alpha=0,88$  et  $r=0,90$ ). Par contre, lorsque nous soumettons cette version à cinq énoncés à l'analyse confirmatoire auprès des répondants anglophones, les résultats révèlent que le modèle n'est pas ajusté aux données ( $RMSEA=0,122$ ). Le manque de stabilité de la structure de l'échelle de personnalité proactive ne semble donc pas reposer sur des différences linguistiques puisque les résultats de l'analyse confirmatoire pour les différentes versions de l'échelle de personnalité proactive ne rencontrent pas les normes recommandées et, ce même auprès des répondants anglophones.

### **c) Améliorations possibles de l'échelle de Bateman et Crant (1993)**

Pour améliorer l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993), nous avons suivi la démarche proposée au chapitre 6. Sans présenter les différentes étapes de modifications, nous avons réussi à dégager une version raccourcie de l'échelle de Bateman et Crant (1993) qui s'ajuste bien aux données empiriques ( $CMIN/DL=2,122$ ,  $TLI=0,951$ ,  $RMR=0,035$  et  $RMSEA=0,057$ ). Cette échelle comporte dix énoncés (voir tableau CXXIV). D'un point de vue théorique, nous estimons que les énoncés 3, 4 et 5 reflètent de la dominance. Par contre, les sept autres énoncés concordent avec les différentes descriptions recensées au chapitre 2. Il y aurait lieu d'explorer les liens entre ces énoncés et les nouveaux énoncés que nous avons proposés. Ceci pourrait faire l'objet d'une autre étude.

**Tableau CXXXIV** Version améliorée de l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993)

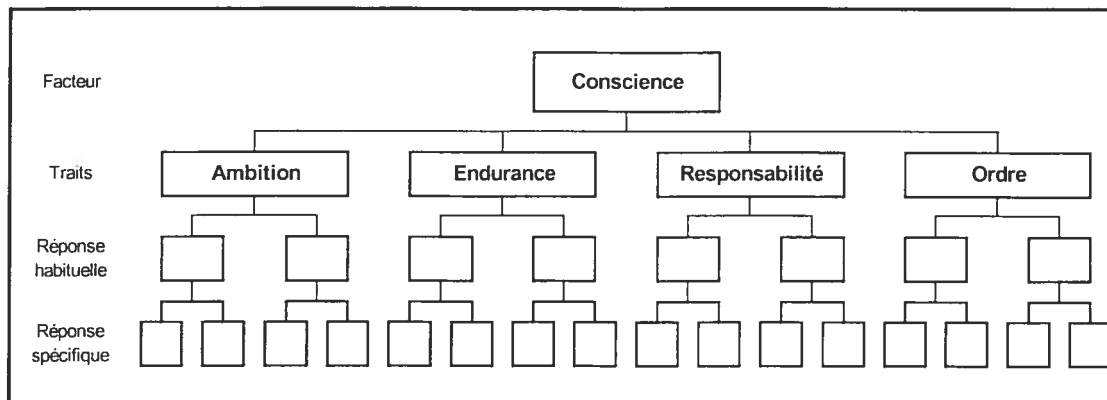
1. I am constantly on the lookout for new ways to improve my life.
2. Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change.
3. I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas
4. Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality.
5. No matter what the odds, if I believe in something I will make it happen.
6. I am always looking for better ways to do things.
7. I love to challenge the status quo.
8. When I have a problem, I tackle it head-on.
9. I am great at turning problems into opportunities.
10. I can spot a good opportunity long before others can.

#### **d) Nouvelle échelle de proactivité**

Quant à l'échelle bidimensionnelle que nous avons proposée à partir de l'analyse de la littérature, elle n'a pas été statistiquement confirmée. Les résultats ne rencontraient pas les seuils exigés et suggéraient plutôt une structure unidimensionnelle. Lors de la démarche pour générer l'échelle bidimensionnelle, il aurait peut-être été profitable de bénéficier du regard d'un nombre plus important de juges experts. Un examen minutieux de la validité de contenu par un panel diversifié de juges experts aurait pu permettre l'identification d'énoncés qui reflétaient moins bien le concept ou d'autres qui reflétaient mieux le concept. Nos ressources financières limitées nous ont amené à bénéficier de l'envoi de questionnaires dans le cadre d'autres projets de recherche. Donc, nous disposons de peu de temps pour préparer nos échelles de mesure ce qui explique le nombre restreint d'experts.

Mais, il est également possible que l'échelle proposée comporte des énoncés reflétant des comportements généraux versus des comportements spécifiques de la proactivité ce qui aurait eu comme effet de générer un instrument de mesure comportant uniquement des comportements généraux. Ceci nous renvoie à la classification des traits de personnalité. Selon, plusieurs auteurs (Eysenk, 1947, 1992; Digman, 1990, Paunonen, 1998) la personnalité est structurée hiérarchiquement en fonction de l'étendue des domaines de comportements telle qu'illustrée à la figure 20. Le niveau inférieur de cette hiérarchie représente les réponses ou les comportements spécifiques qui forment généralement une configuration habituelle de réponses ou un mode de comportements généraux. Ces différentes configurations ou modes de comportements se regroupent afin de constituer un trait de personnalité. Au sommet de la hiérarchie, on retrouve les cinq facteurs de la personnalité qui sont en fait la combinaison de divers traits. L'exemple de la figure 20 est bien entendu réducteur car il représente uniquement un des cinq grands facteurs (Big Five) de la personnalité soit celui de la «conscience». Or, il est possible que l'échelle bidimensionnelle comporte des comportements spécifiques et des comportements habituels ou généraux et que ce n'soit que les comportements habituels qui se sont regroupés pour former le trait unidimensionnel de la proactivité. Il est possible que certains comportements proposés mesurent des comportements proactifs spécifiques qui peuvent être appelés à changer selon l'environnement dans lequel baigne l'individu ou qui sont liés à des contextes particuliers. Par exemple, un employé peut s'engager dans certaines activités de carrière en identifiant et en agissant sur des opportunités pour changer la nature même de son emploi ou lors de son embauche l'employé peut rechercher activement diverses informations pour faciliter sa socialisation au sein de l'organisation (Wanberg, Kammeyer-Mueller, 2000; Seibert, et al. 2001; Maier et Brunstein, 2001). Ces comportements spécifiques varient entre rechercher activement de l'information, établir des relations constructives et négocier des changements dans leurs emplois versus des comportements habituels ou généraux tels transformer les problèmes en opportunités.

**Figure 20 La structure de la personnalité**



Tiré de Eysenck, 1947 *Dimensions of personality*, London: Routledge & Kegan Paul.

Ceci a amené Crant (2000) à distinguer les comportements proactifs plus généraux qui apparaissent dans n'importe quelle situation au travail versus les comportements plus spécifiques qui se manifestent dans des domaines plus limités. Évidemment, une telle catégorisation pose l'arbitrage entre la précision (comportement spécifique) et l'étendue du domaine (comportement général). Quel niveau de cette hiérarchie représente le compromis optimal? Il n'y a pas de réponse simple à cette question puisque les recherches sur la personnalité font état de résultats intéressants tant entre les facteurs de personnalité et les comportements au travail tels la performance au travail (Mount et Barrick, 1995) qu'entre les traits de personnalité (Ashton, 1998) ou qu'entre des comportements spécifiques tels l'adaptation au stress (Aspinwall et Taylor, 1997).

Le regroupement des indicateurs rédigés sous la forme négative a également nui à la bidimensionnalité. Schriesheim et Eisenbach (1995) ont examiné l'impact de la forme négative des énoncés sur les facteurs issus des analyses exploratoires. Ces auteurs ont démontré l'effet de la variance commune associée à la méthode c'est-à-dire à la forme sous laquelle a été rédigé l'énoncé d'une échelle. L'utilisation d'énoncés inversés peut en effet introduire de la variance indésirée (Schmitt et Stults, 1985). Est-ce le cas pour notre enquête ou est-ce en raison de l'unidimensionnalité de la structure? Certains chercheurs s'interrogent sur l'utilisation des énoncés rédigés sous



la forme négative (Thacker, Fields et Tetrick, 1989) alors que d'autres ( Kelloway et Barling,1990) proposent d'inclure un nombre équivalent d'énoncés positifs et négatifs. Le débat est toujours en cours.

Face à la non confirmation de l'échelle bidimensionnelle, nous avons néanmoins réussi à dégager une mesure unidimensionnelle des comportements généraux de la proactivité. Cette échelle a été confirmée auprès des répondants de chaque groupe linguistique et a également été confirmée lors de la deuxième enquête démontrant ainsi que le modèle obtenu n'est pas le fruit du hasard. Les différents coefficients révèlent un bon ajustement entre le modèle et les données. Nous avons obtenu l'équivalence statistique de mesure de cet instrument entre le groupe anglophone et francophone à l'exception d'un seul énoncé. Il est à noter que l'invariance est obtenue pour l'ensemble des énoncés qui composent cette échelle entre la première (composée majoritairement d'anglophones) et la deuxième enquête (composée majoritairement de francophones) c'est-à-dire que les répondants accordent la même signification à l'ensemble des énoncés. Cette configuration de comportements explique 48 % de la variance de la proactivité pour la première collecte de données et 49 % pour la deuxième collecte de données. Cette structure est significativement corrélée (.89) avec l'échelle de Bateman et Crant (1993). Cette échelle démontre une bonne homogénéité entre les différents énoncés et semble répondre à un besoin de parcimonie car quelques auteurs (Kickul et Gundry, 2002; Seibert, Kraimer et Crant, 2001) ont tenté d'abrégé l'échelle de personnalité proactive. Si nous bifurquons vers le chemin de la validité de contenu, cette échelle semble avoir une bonne validité apparente et de contenu puisque les différents énoncés captent cette orientation vers l'action dans le but de modeler son environnement avant d'y être contraint. Toutefois, soyons modeste. Contrairement à nos prétentions initiales, nous n'avons pas créé une échelle radicalement différente mais bien une échelle améliorée. Reprenons la route principale de la validité de construit et pavons le chemin des indices des relations hypothétiques de cette échelle améliorée.

### 8.1.1.2 Relations hypothétiques

#### a) validité de convergence

Pour établir la validité convergente, nous avons examiné les relations entre la proactivité mesurée par l'échelle de Bateman et Crant (1993) et par l'échelle améliorée et trois corrélats c'est-à-dire le lieu de contrôle, le besoin de réalisation et le besoin de dominance (sociale et agressive). Les hypothèses reliant le lieu de contrôle, le besoin de dominance et le besoin de réussite ont été vérifiées. Contrairement à nos résultats, lors de leurs enquêtes Bateman et Crant (1993) n'avaient pas détecté de lien significatif entre le lieu de contrôle et la proactivité. Nous avons été surpris par un tel résultat puisque le lieu de contrôle fait partie des traits de personnalité qualifiés d'instrumental plutôt que des traits affectifs ou cognitifs. Un trait «instrumental» fait référence aux comportements qui ont un impact sur l'environnement alors qu'un trait affectif comporte une composante émotionnelle et le trait cognitif renvoie à l'imagination, au traitement de l'information, etc (Buss et Fin,1987). Il n'est guère étonnant, que la proactivité étant un trait instrumental (Bateman et Crant , 1993) puisqu'elle réfère aux actions pour modifier l'environnement, soit liée significativement au lieu de contrôle. Les coefficients de corrélation pour les deux mesures et pour les deux enquêtes ne sont pas trop élevés (0,271, 0,209 et 0,244, 0,208) démontrant ainsi que le lieu de contrôle est distinct de la proactivité tout en étant un trait qui partage un aspect en commun. À l'instar des résultats de Bateman et Crant (1993), nous avons également détecté une relation positive entre la proactivité et les besoins de réalisation et de dominance. Les analyses ont également démontré que le besoin de dominance sociale est davantage lié à la proactivité que la dominance agressive. Ces résultats suggèrent que l'individu proactif croie en son pouvoir d'influencer l'environnement et qu'il désire réaliser les objectifs qu'il s'est fixés par la négociation et le compromis.

## b) validité discriminante

La vérification de la validité discriminante a été réalisée à partir de sept variables soit trois caractéristiques sociodémographiques (âge, genre et scolarité) et les années d'expérience dans le poste, au sein de l'organisation et dans le domaine RH/RT (voir tableau CXXVI). Dans l'ensemble, la plupart des hypothèses sont corroborées. Par contre, certains résultats sont contradictoires. Par exemple, nous avons détecté une relation significative entre l'âge et l'échelle améliorée mais uniquement lors de la deuxième enquête. Ce résultat est toutefois assez marginal. Nous avons également constaté lors de la première enquête une différence significative entre les détenteurs d'une formation collégiale et les détenteurs d'un baccalauréat quant à leur proactivité et ce, pour les deux échelles. Toutefois, les résultats de la deuxième enquête n'ont pas révélé de différence significative quant à la scolarité. Il est possible que le faible nombre de détenteurs d'une formation collégiale ait influencé ce résultat lors de la première enquête puisqu'on compte uniquement 5,9 % des répondants détenteurs d'une formation collégiale comparativement à 9,9% lors de la deuxième enquête. Un résultat fort étonnant est le lien significatif mais négatif entre les années d'expérience au sein de l'organisation et la proactivité mesurée par l'échelle améliorée lors de la deuxième enquête. Ceci suggère que plus un individu cumule de l'expérience moins il a tendance à adopter des comportements proactifs. Est-ce que le contexte aurait une influence sur l'expression de la proactivité puisque cette enquête a été menée à la fonction publique fédérale qui est caractérisée par une lourdeur bureaucratique importante ? Serait-il possible qu'après quelques années compte tenu de la lenteur à opérer un changement les individus ne recherchent plus de nouvelles façons de faire, ne prennent plus les devants et optent pour des comportements plus réactifs ou passifs ou serait-ce plutôt que les individus proactifs ne restent pas longtemps au sein du même ministère? Enfin, les résultats révèlent un lien significatif entre l'échelle améliorée et les années d'expérience dans le domaine des RH/RT. Encore une fois, la relation est faible et marginale. Il est possible que plus les individus proactifs oeuvrent dans leur domaine plus ils développent des habiletés ou des réseaux

d'informations qui facilitent la recherche d'opportunités et la mise en oeuvre d'actions pour gérer efficacement le changement.

**Tableau CXXXV** Comparaison de la validité discriminante des échelles mesurant la proactivité pour les deux enquêtes

Validité discriminante	Enquête	Échelle de Bateman	Échelle améliorée
Âge	1	Non significatif	0,09 p=,044
	2	Non significatif	Non significatif
Genre	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Scolarité	1	Significatif	Significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Années d'exp. dans le poste	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	Non significatif
Années d'exp au sein de l'organisation	1	Non significatif	Non significatif
	2	Non significatif	-0,183 p=0,019
Années d'exp en RH/RT	1	Non significatif	0,095 p=,035
Années d'exp au sein de FPF	2	Non significatif	Non significatif

La proactivité mesurée par l'échelle améliorée s'est comportée tel que prédite à quelques exceptions près ce qui pose les premiers jalons de la validité de construit.

### 8.1.2 Validité critérielle

La responsabilisation, l'engagement affectif, l'engagement raisonné, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la carrière sont les différentes conséquences de la proactivité qui ont été examinées dans le cadre de cette recherche pour établir la validité concomitante. Les différentes hypothèses ont été vérifiées à l'exception de la satisfaction au travail. Commentons d'abord ce résultat. À notre connaissance, la satisfaction au travail n'a jamais fait l'objet de vérification empirique avec la proactivité. Or, il est probable que la responsabilisation, par exemple, agira comme variable intermédiaire entre la proactivité et la satisfaction au travail puisque les

résultats démontrent une relation positive et significative entre la responsabilisation et la satisfaction au travail (0,359,  $p=0,00$ ). Nous avons effectué une analyse de cheminement causal (path analysis) qui corrobore cette hypothèse. Les résultats démontrent une relation significative directe entre la proactivité et la responsabilisation (0,42) et entre la responsabilisation et la satisfaction au travail (0,38). Cette avenue demande à être davantage explorée. En ce qui a trait aux autres conséquences, les résultats ont révélé des liens significatifs entre la proactivité et la responsabilisation et chacune de ces composantes. Ce résultat est fort intéressant puisque la responsabilisation semble être le levier moteur de la mobilisation des employés et peut représenter un avantage concurrentiel et une solution à la pérennité des organisations (Tremblay, 2002). Il en est de même pour l'engagement affectif qui est relié positivement à la proactivité alors que l'engagement raisonné l'est négativement. Or, les réactions émotionnelles des individus n'ont pas seulement un impact sur la rétention mais également sur la façon dont les employés déploient leurs énergies au travail donc sur la performance et ultimement sur le succès organisationnel (Meyer, Allen et Topolnytsky, 1998). Si les individus proactifs ont davantage tendance à être responsabilisés et engagés affectivement, il peut s'avérer un atout pour les organisations de sélectionner les nouveaux employés selon leur degré de proactivité. Enfin, la proactivité est également associée à la satisfaction à l'égard de la carrière démontrant ainsi que les traits de personnalité peuvent être un facteur étiologique du développement de la carrière d'un individu (Seibert et al, 2001).

## **8.2 Vérification des hypothèses relative à l'objectif secondaire**

Nous avons, dans le cadre de cette recherche, examiné les effets additif et multiplicatif de la proactivité et des caractéristiques organisationnelles sur les attitudes, les états et les comportements au travail. Nous avons examiné les effets de trois caractéristiques organisationnelles soit le statut de la fonction RH/RT, le projet d'entreprise en RH/RT et la culture de planification sur la responsabilisation, l'engagement affectif, la satisfaction au travail et la satisfaction à l'égard de la

carrière. Les analyses de régression de la première enquête révèlent que la proactivité, le statut de la fonction et le projet d'entreprise en RH/RT influencent positivement la responsabilisation (effet additif) mais l'interaction des deux dernières variables avec la proactivité n'améliore pas la responsabilisation. En effet, nous avons trouvé un effet interactif significatif mais négatif entre la proactivité et le projet d'entreprise sur la responsabilisation ce qui signifie que plus le projet d'entreprise est perçu comme adéquat plus l'effet de la proactivité est réduit. Ce qui infirme notre hypothèse. Les résultats ont également démontré que le statut de la fonction et le projet d'entreprise en RH/RT expliquent significativement la variance de l'engagement affectif mais pas la proactivité ou très peu. On a toutefois trouvé un effet multiplicatif significatif mais contre intuitif ( $\Delta R^2 = 0,01$ ,  $p < 0,05$ ) entre la proactivité et le statut de la fonction RH/RT sur l'engagement affectif. L'hypothèse n'est donc pas vérifiée. À l'instar de la première enquête, les résultats de la deuxième enquête révèlent que la proactivité explique la variation de la responsabilisation mais pas la culture de planification. Quant à la satisfaction au travail, elle augmente lorsqu'il existe une culture de planification au sein de l'organisation mais ne varie nullement en fonction de la proactivité. Enfin, la proactivité et la culture de planification explique dans une faible proportion (8 à 12 %) la variance de la satisfaction à l'égard de la carrière. Toutefois, aucun effet interactif multiplicatif n'a été mesuré.

On constate à la lumière de ces résultats que la proactivité est davantage liée à la responsabilisation qui est un état émotif reflétant la signification qu'un individu accorde à son travail, à son impact sur son travail, sa compétence perçue et son autonomie perçue. L'individu peut s'engager dans des comportements proactifs pour modifier son état émotif à l'égard de ces quatre composantes de la responsabilisation. Par exemple, s'il ne possède pas les habiletés nécessaires, il peut les développer ou il peut agrandir son réseau de contacts pour accroître son influence et avoir plus d'impact sur son travail et sur la réalisation des objectifs de son département ou de son service, par exemple. Les actions posées par un individu pour accroître, par

exemple, son engagement affectif ou sa satisfaction au travail peuvent être négligeables en terme d'impact ou d'effet puisque tellement de facteurs entrent en jeu. Il est plus difficile, à tout le moins individuellement, de modifier des politiques organisationnelles qui affectent l'engagement organisationnel ou la satisfaction au travail ce qui pourrait expliquer que la proactivité ne contribue pas directement à la variation de l'engagement affectif et de la satisfaction au travail. Par contre, la responsabilisation a probablement un effet modérateur entre la proactivité et l'engagement affectif et la satisfaction au travail. Certaines études (Abraham, 1999; Eby, Freeman, Rush et Lance, 1999) ont démontré l'influence des états émotionnels tels la responsabilisation et la dissonance émotionnelle sur l'engagement affectif et la satisfaction au travail. Il faudrait explorer des modèles de relations plus complexes. Il est également possible que certaines situations celles qu'on pourrait qualifier de «plus intenses» ou qui ont plus «d'ascendant» (traduction libre de «strong situation») inhibent les différences individuelles de comportements. Par exemple, les individus, peu importe, leurs traits de personnalité n'auront pas tendance, par exemple, à remettre en question les façons de faire si la culture organisationnelle dévalorise fortement ce type de comportements («strong situation»). Inversement, les situations «négligeables» (traduction libre de «weak situation») permettront de capter davantage l'effet de la personnalité sur les comportements organisationnels (Mischel, 1977). Par exemple, Barick et Mount (1993) ont montré que les facteurs de personnalité tels la conscience, l'extraversion et l'agréabilité étaient de meilleurs prédicteurs de la performance au travail lorsque les employés bénéficient davantage d'autonomie et qu'il existe peu de contraintes associées à la manifestation de leurs comportements. Il est possible que le statut de la fonction RH/RT, le projet d'entreprise RH/RT et la culture de planification amènent les membres de l'organisation à partager une compréhension commune de ce qui est valorisé ou accepté et qu'ils adoptent les comportements qui sont congruents avec les rôles organisationnels attendus minimisant l'effet des traits de personnalité (Davis-Blake et Pfeffer, 1989).

### 8.3 Réponse à l'objectif principal et secondaire de cette recherche

L'objectif général de cette recherche est d'élaborer un instrument de mesure (échelle) de la proactivité plus valide que l'échelle de Bateman et Crant (1993). Nous souhaitons construire une échelle plus représentative des éléments qui composent la proactivité définie comme une prédisposition à anticiper les menaces, les opportunités, les tendances futures et à agir dans le but d'évoluer dans un environnement plus favorable.

Nous n'avons pas réussi à construire une échelle bidimensionnelle de la proactivité qui soit valide mais nous avons toutefois amélioré l'échelle de personnalité proactive en éliminant les indicateurs qui représentaient davantage la dominance et la persévérance pour conserver que les énoncés qui reflètent cette notion d'action anticipative. Les indicateurs retenus reflètent bien cette propension à prendre les devants et à agir alors qu'il reste encore de la marge de manoeuvre pour modeler l'environnement. Ces énoncés sont donc concordants avec les descriptions recensées au chapitre 2.

Les résultats permettent également de conclure à une bonne validité de construit de cette échelle améliorée. Un certain nombre de points viennent appuyer cette affirmation. La structure interne de cette échelle améliorée a été confirmée lors des deux enquêtes et auprès des deux groupes linguistiques lors de la première enquête. L'analyse confirmatoire a mis à jour une structure parcimonieuse où les indicateurs redondants sont absents ce qui supporte le regroupement des comportements généraux plutôt que spécifiques tel qu'explicitée à la section 8.1.1. Les sept énoncés de l'échelle améliorée expliquent 48 % de la variance de la proactivité ce qui est supérieur aux résultats obtenus par Bateman et Crant (1993) lors de leurs enquêtes pour valider leur échelle de personnalité proactive où ils n'expliquaient que 36%. De plus, cette structure rencontre des niveaux de consistance interne élevée et est fortement corrélée avec l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) démontrant un chevauchement conceptuel important.



Cette échelle améliorée se comporte comme prévue par la théorie établissant ainsi des preuves empiriques de la validité convergente et divergente. Les résultats obtenus pour cette échelle sont à quelques exceptions près les mêmes que ceux obtenus avec l'échelle de Bateman et Crant (1993). La validité critérielle est également vérifiée par la validité concomitante entre l'échelle améliorée et la responsabilisation, l'engagement affectif et raisonné et la satisfaction à l'égard de la carrière. Par contre, la relation entre la proactivité et la satisfaction au travail a été infirmée. Elle a également été infirmée avec l'échelle de personnalité proactive de Bateman et Crant (1993) ce qui ne remet pas, à notre avis, en cause la validité concomitante mais soulève plutôt l'effet indirect de la proactivité sur la satisfaction au travail. À notre connaissance, aucune étude n'a tenté de vérifier la relation entre la proactivité et la satisfaction au travail. Nous sommes donc dans l'impossibilité de comparer nos résultats.

Cette recherche a permis de proposer une échelle de mesure de la proactivité démontrant de bonnes qualités en terme de fidélité et de validité. Par contre, ce n'est que l'accumulation de résultats qui permet de porter un jugement suffisamment étayé sur les qualités psychométriques d'une échelle. Par ailleurs, l'approche multitraits-multiméthodes (Campbell et Fiske, 1959) qui fournit une matrice de corrélation pour les différents concepts (traits) chacun mesuré par différentes méthodes est certainement à notre avis la seule à autoriser un diagnostic satisfaisant quant à la validité de construit d'une échelle. Une telle approche est néanmoins difficile à mener.

L'objectif secondaire de cette recherche est d'examiner la contribution conjointe de la proactivité et du contexte organisationnel sur les attitudes, les états émotifs et les comportements au travail. Cette recherche a permis de mesurer les effets additifs entre la proactivité, le statut de la fonction RH/RT et le projet d'entreprise en RH/RT sur la responsabilisation et entre la proactivité et la culture de planification sur la satisfaction à l'égard de la carrière. Selon les variables analysées, les effets sont

indépendants et il n'y a aucune interaction entre la proactivité et le contexte organisationnel.

#### **8.4 Implications théoriques**

Le modèle de mesure que nous avons obtenu ne confirme que partiellement le cadre théorique forgé par la réflexion liminaire. Il ne rend en effet pas compte de façon distincte des deux dimensions de la proactivité que nous avons identifiées mais appuie plutôt la conception unidimensionnelle de Bateman et Crant (1993). Des recherches sont encore nécessaires pour distinguer la prédisposition à se comporter de façon proactive (trait) et les comportements proactifs (réponses spécifiques). Comme le souligne Roehrich (1994) créer une échelle de mesure est un processus lent et risqué. Depuis le début de cette enquête, d'autres écrits sont apparus et on peut identifier trois construits qui mesurent la proactivité ou des comportements proactifs autres que celui de la personnalité proactive de Bateman et Crant, 1993 soit celui de l'initiative personnelle (Frese, Fay, Hilburger, Leng et Tag, 1996, 1997), du rôle de l'efficacité personnelle (Parker, 1998) et celui de la prise en charge (taking charge de Morrison et Phelps, 1999). Ces construits se chevauchent conceptuellement et considèrent tous la façon dont un employé appréhende son rôle au travail et les actions qu'il pose pour modifier son environnement de travail. Cette littérature demeure relativement éparpillée et elle reste à la recherche d'un cadre intégrateur, de meilleurs devis et de plus de données.

Plus positivement, l'apport essentiel de cette recherche réside dans l'amélioration de la mesure de la proactivité. Cette échelle est stable et parcimonieuse tant dans sa version française qu'anglaise. Si ce modèle était confirmé par des études ultérieures dans les deux langues, il assourirait sa stabilité mais il démontrerait également que le modèle n'est pas ethnocentrique. À notre connaissance, l'administration de l'échelle de personnalité proactive s'est toujours effectuée auprès de répondants américains. Plusieurs échelles de mesure ont été développées aux États-Unis et traduites dans les langues locales (parfois en utilisant la méthode de retraduction) sans faire les études

de validation. Et, ce malgré les problèmes de traduction qui peuvent survenir (Ellis, 1989). À notre connaissance, peu d'études québécoises ou canadiennes françaises en gestion des ressources humaines se sont attardées à établir l'équivalence métrique des instruments de mesure. Ceci constitue un apport innovateur de cette recherche pour la mesure de la proactivité.

Notre recherche, n'aurait pas été aussi riche si nous nous étions restreints aux analyses statistiques traditionnelles telles l'analyse en composantes principales qui est la technique la plus utilisée pour établir la validité de construit (Hinkin, 1995). Grâce aux systèmes d'équations structurelles, nous avons pu améliorer et confirmer l'équivalence de la mesure de la proactivité mais également confirmer la stabilité des échelles de mesure du lieu de contrôle, de la responsabilisation, de la satisfaction au travail, de la satisfaction à l'égard de la carrière, du statut de la fonction RH/RT, du projet d'entreprise en RH/RT et de la culture de planification. Il est important de pouvoir compter sur des échelles fidèles et valide pour établir la validité d'un instrument de mesure telle la proactivité (Cronbach et Meehl, 1955).

Les résultats des deux enquêtes ont également démontré que l'échelle améliorée possède de bonnes qualités psychométriques et qu'elle est reliée à diverses conséquences positives en milieu de travail. Nous avons opté pour une démarche traditionnelle où l'on utilise les réponses issues d'un sondage pour établir la validité de construit de la proactivité plutôt qu'une approche multitrait-multiméthodes. Nous avons tout de même réussi à établir les relations entre la proactivité, le lieu de contrôle, le besoin de réalisation et le besoin de dominance et à mettre à jour l'importance du lien entre la proactivité et la responsabilisation, l'engagement affectif, la satisfaction à l'égard de la carrière. Toutefois, nous n'avons pas réussi à démontrer que certains contextes ou caractéristiques organisationnelles inhibent ou favorisent l'expression de la proactivité.

## 8.5 Implications pratiques

La proactivité suscite un vif intérêt dans la pratique où les organisations recherchent des individus qui prennent les devants et améliorent constamment les choses ou les façons de faire (Campbell, 2000). Qu'est-ce qu'une recherche comme la nôtre peut apporter à la pratique?

Dans un contexte où l'avantage concurrentiel des organisations repose de plus en plus sur la ressource humaine, cette recherche suggère d'évaluer et de sélectionner les employés selon leur degré de proactivité. Ce besoin est encore plus criant dans un environnement où la seule certitude est le changement. Ce n'est plus uniquement l'innovation, la qualité ou les coûts qui permettent de maintenir un avantage sur la compétition (Porter, 1985) mais également la vitesse à laquelle on introduit les produits innovateurs de qualité à des coûts abordables (Lawler III, 1992).

Un autre atout concurrentiel semble résider dans la qualité du management (Lawler III, 1992). Ce qui signifie selon Guérin (1995) l'élaboration de politiques, de pratiques et de comportements spécifiques adaptés au contexte stratégique qui sont difficilement imitables par les concurrents. La proactivité des professionnels en ressources humaines à titre d'agent de changement peut faire la différence.

Toutefois, quelques mises en garde s'imposent. La proactivité s'exprime par des comportements proactifs qui vont au-delà des rôles prescrits et, par conséquent, peuvent parfois être perçus comme menaçants par les collègues ou par les superviseurs. Un employé qui tente d'améliorer les façons de faire peut heurter ses collègues ou même ses supérieurs et créer des dissensions et nuire à la performance (Morrison et Phelps, 1999).

Une réflexion s'impose également sur les conséquences inattendues de l'exercice de la proactivité. Cette anecdote issue de l'article de Campbell (2000) les illustre bien. C'est un homme d'affaires qui a manqué le dernier vol pour sa destination où il doit

se rendre pour négocier un important contrat. L'agent à la billetterie connaissant l'importance accordée au service à la clientèle par son superviseur et sa compagnie, s'empresse de tracer un itinéraire pour amener à bon port cet homme au moment requis. Quoique ce comportement proactif ait satisfait le client, à la grande déception de l'agent, il suscita le mécontentement de son superviseur. Ce nouvel itinéraire était plus dispendieux et le superviseur a dû assumer à même son budget les coûts additionnels. Le superviseur a obtenu ce qu'il désirait - un employé proactif et un client satisfait mais ce n'était pas tout à fait ce à quoi il s'attendait. Cet exemple pose la question de la pertinence ou de la nécessité d'avoir des individus proactifs pour tous les postes? Malgré tout, il faut tout de même laisser suffisamment de marge de manoeuvre aux individus pour exercer leur proactivité à l'égard de leur rôle au travail puisqu'elle engendre la responsabilisation qui est le levier de la mobilisation (Tremblay, 2002).

## 8.6 Limites

Comme toute autre recherche, la recherche réalisée comporte certaines limites. La première limite se situe sur le plan de l'échantillon qui est composé uniquement de professionnels en ressources humaines et se limite à une seule catégorie de travailleurs. L'envoi lors de la première enquête comprenait deux questionnaires, nous n'avions aucun mécanisme de contrôle pour savoir qui a rempli le deuxième questionnaire. Il en est de même avec la deuxième enquête où la technique boule de neige a été utilisée auprès de professionnels en ressources humaines qui auraient pu être sondés lors du premier envoi. Or, il est possible mais peu probable que le même répondant a complété deux fois le même questionnaire. De plus, les techniques d'échantillonnage sont non probabilistes. Par conséquent, les résultats obtenus ne sont pas généralisables.

L'utilisation d'un sondage a également pour conséquence de créer de la variance commune. Nous avons contrôlé pour l'effet de la désirabilité sociale mais uniquement lors de la deuxième enquête. Or, il est possible que l'amplitude des

relations identifiées lors de cette recherche soit gonflée ou diminuée par la variance commune particulièrement lors de la première enquête. Il est également possible que les personnes qui ont répondu au questionnaire sont celles qui sont les plus proactives. Lors de la première enquête, le questionnaire a été acheminé au premier responsable du service de ressources humaines, donc des vice-présidents et des directeurs. Ils occupent des positions où on s'attend à ce qu'il exerce leur proactivité. Ces différentes conditions peuvent avoir créé des biais.

Une autre limite concerne le choix et le nombre de variables à l'étude ainsi que le nombre d'enquêtes. Un plus grand éventail de variables aurait procuré davantage de preuves à l'appui de la validité de construit de la proactivité. Généralement, les chercheurs effectuent entre trois et sept enquêtes pour valider un instrument de mesure (Nye et Witt, 1993; Kacmar et Ferris, 1991; Gauthier et Bouchard, 1993). Si nous avions disposé de davantage de temps, nous aurions pu bénéficier des résultats de la première enquête pour guider plus judicieusement nos choix pour la deuxième enquête. Par exemple, tester de nouveaux indicateurs qui auraient permis de faire émerger ou d'éliminer complètement la deuxième dimension proposée.

L'absence de la vérification de la validité prédictive constitue une autre limite de cette recherche. Cette étape exige de prendre des mesures sur un critère par exemple la performance à un autre moment dans le temps sur le même échantillon. Or, le défi réside dans la possibilité de combiner ces deux conditions tout en comptant sur un échantillon de taille suffisante pour effectuer les analyses statistiques requises (Anastasi et Urbina, 1988).

La dernière limite concerne l'utilisation de méthodes quantitatives. Les systèmes d'équations structurelles sont une technique d'analyse statistique robuste toutefois l'amélioration des modèles repose sur des heuristiques prometteuses mais encore peu connues (Kaplan, 1989, Mac Callun, Roznowski et Necowitz, 1992). Il existe toujours la possibilité d'obtenir par hasard un modèle d'où l'importance d'effectuer


plusieurs enquêtes. Nous sommes relativement confiants de la stabilité du modèle compte tenu de sa confirmation lors de la deuxième enquête. Ceci ne met pas fin pour autant aux études de validation de la proactivité. D'autres enquêtes sont nécessaires.

### **8.7 Pistes futures de recherche**

Tel que mentionné, la validation théorique et empirique d'une échelle de mesure est un processus de longue haleine. D'autres études sont nécessaires pour continuer à cumuler les évidences de validité de la mesure de la proactivité.. Ces études devront inclure d'autres variables comme les facteurs de personnalité telles l'extraversion et la conscience, les traits de personnalité tels l'astuce sociale ou l'autonomie, les comportements organisationnels tels la mobilisation, le leadership, la performance et la citoyenneté organisationnelle, pour ne mentionner que ceux-ci. Des enquêtes devront également être conduites auprès d'autres populations telles les cols bleus, les techniciens ou des cols blancs. Il est possible que certaines occupations requièrent ou récompensent davantage les comportements proactifs d'où l'importance de mesurer la proactivité auprès d'autres types de profession.


L'utilisation de diverses méthodes pour mesurer la proactivité est également requise soit par entrevue, par évaluation des pairs ou des subordonnés pour s'assurer que nous obtenons les mêmes résultats (triangulation). Mais également, pour mesurer des critères liés à la proactivité tels la performance pour ainsi étayer la validité critérielle par l'entremise de la validité prédictive.

Des études sont également nécessaires pour mieux comprendre les différentes mesures de concepts associés tels l'initiative personnelle (Frese, Fay, Hilburger, Leng et Tag, 1996, 1997), l'efficacité personnelle (Parker, 1998) et la prise en charge (taking charge de Morrison et Phelps, 1999) et les liens avec la mesure de la proactivité. Il faut identifier les similarités et les différences de ces différents construits pour susciter le débat et faire avancer la recherche.



D'autres recherches sont aussi nécessaires afin de connaître les situations ou les caractéristiques organisationnelles qui favorisent ou inhibent l'expression de la proactivité. Malgré les résultats décevants obtenus sur les effets interactifs entre la proactivité et le contexte organisationnel, cette avenue demeure encore intéressante à explorer. Il en est de même sur l'effet modérateur de la responsabilisation entre la proactivité et l'engagement affectif. Des modèles plus complexes des antécédents et des conséquences de la proactivité doivent être développés et vérifiés empiriquement.

Enfin, des études longitudinales nous aideraient à mieux comprendre le processus par lequel un individu décide d'exprimer sa proactivité et l'enjeu de la causalité serait ainsi traité.





## BIBLIOGRAPHIE

ABBEY, A. and J. Dickson (1983), «R&D Work Climate and Innovation in The Semiconductors», *Academy of Management Journal*, 26, 362-368.

ABRAHAM, R. (1999), «The Impact of Emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover», *The Journal of Psychology*, 133(4) , 441-455.

ALLARD, E. (1990). *Le rôle stratégique du leader de la direction des ressources humaines au sein de l'organisation*, Mémoire de maîtrise, Montréal: École des Hautes Études Commerciales.

ANASTASI, A. (1988), *Psychological Test*, New York: MacMillan.

ANDERSON, J.C. et D.W. Gerbing (1988), «Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach», *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.

ANDREWS, R. (1986), «Where Doubts About the Personnel Role Begin», *Personnel Journal*, 65 (6), 86-93.

ANGLE, H.L. et J.L. Perry (1981), «An Empirical Assessment of organizational commitment and organizational effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-15.

ANTHONY, R.J. (1995), «Human Resources in the Forefront», *HR Focus*, october, 6-7.

ARBUCKLE, J. (1997), *Amos users'guide*, Chicago, IL : SmallWaters Corporation.

ASHFORD, S.J. et J.S. Black, (1996), «Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control», *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.

ASHTON, M.C. (1998), «Personality and job performance : The importance of narrow traits», *Journal of Organizational Behavior*, 19, 289-303.

ASPINWALL, L.G. et S.E. Taylor (1997), «A stitch in time : Self-regulation and proactive coping», *Psychological Bulletin*, 121, 417-436.

AUDET, M. (1992), «Le partage des expertises», dans: Leclerc, M., (dir), *Le gestionnaire: Un acteur primordial en ressources humaines*, Presses de l'Université du Québec.

BAGOZZI, R.P. (1983), «Issues in the application of covariance structure analysis : a further comment», *Journal of Consumer Research*, March, 499-500.

BAIRD, L. et I. Meshoulam (1986), «A Second Chance for HR to Make the Grade», *Personnel*, 63 (4), 45-48.

BAIRD, L. et I. Meshoulam. (1988), «Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management», *Academy of Management Review*, 13 (1), 116-128.

BALLARD, R. (1992), «Short Forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale», *Psychological Reports*, 71, 1155-1160.

BANDURA, A. (1997), «Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioural change», *Psychological Review*, 84, 191-215.

BARNEY, J.B. et P.M. Wright (1999), «On becoming a Strategic Partner : The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage», *Human Resource Management* 37 (1), 31-46.

BATEMAN, T.S. et J.M. Crant (1993), «The Proactive Component of Organizational Behaviour: A Measure and Correlates», *Journal of Organizational Behaviour*, 14 (2), 103-119.

BEACH, L.R. (1993), *Making the right decision : organizational culture, vision and planning*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

BECHERER, R.C. et J.G. Maurer (1999), «The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents», *Journal of Small Business Management*, 38(1), 28-36.

BÉLANGER, L. (1993), «L'évolution historique de la gestion des ressources humaines dans R. Blouin, *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Cowansville, Québec : Les éditions Yvon Blais Inc.

BENSAAU, M., M. Coyne et N. Venkatraman (1999), «Testing metric equivalence in Cross-National strategy research : an empirical test across the United States and Japan», *Strategic Management Journal*, 20(7), 671-689.

BENTLER, P.M. et D.G. Bonnett (1980), «Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures», *Psychological Bulletin*, 88, 27-288.

BERNARD, R. (1989), *Questionnaire sur les pratiques de mobilité et de carrière dans les entreprises québécoises*. Mémoire de maîtrise, Montréal: École des Relations industrielles.

BERNIER, J. J. et B. Pietruteurz., (1997), *La psychométrie : Traité de mesure appliquée*, Chicoutimi : Gaëtan Morin.

BETCHERMAN, G., K. McMullen, N. Leskie, et C. Caron (1994), *The Canadian workplace in Transition*, Kingston, On : IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.

BLANCERO, D., J. Boroski, et D. Dyer (1996), «Key competencies for a transformed human resource organization : Results of a field study», *Human Resource Management*, 35 (30), 383-403.

BLOCK, P. (1987). *The Empowered Manager*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

BOWEN, D.E. et L.E. Greiner (1986), «Moving from Production to Service in Human Resources Management», *Organizational Dynamics*, 15 (1), 34-53.

BOWERS, K.S. (1973), «Situationism in psychology : An analysis and critique», *Psychological Review*, 80 : 307-336.

BOYATIS, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

BRETZ, R.D. Jr., R.A. Ash, et G.F. Dreher, (1989), «Do People Make the Place? An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis», *Personnel Psychology*, 42, 561-581.

BROCKHAUS, R.H. (1982), «The psychology of the entrepreneur» In C.A. Kent, D.L. Sexton & K.H. Vesper (Eds.) *Encyclopedia of entrepreneurship*, 39-56, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

BROCKHAUS, R.H. et P.S. Horwitz (1986), «The psychology of the entrepreneur» dans D.L. Sexton et R.W. Smilor, *The art and science of entrepreneurship*, Cambridge, Mass : Ballinger, 25-48.

BRYNE, B.M., R.J. Shavelson et B. Muthén (1989), «Testing for the equivalence of factor covariance and mean structures : The issue of partial measurement in variance», *Psychological Bulletin*, 105, 456-466.

BRYNE, B.M. (2001), *Structural Equation modeling with AMOS*, New Jersey : Erlbaum.

BULLER, P.F. (1988), «Successful Partnerships : HR and Strategic Planning at Eight Top Firms», *Organizational Dynamics*, Autumn, 27-43.

BUSS, D.M. (1981), «Sex differences in the Evaluation and Performance of Dominant Acts», *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (1), 147-154.

BUSS, A. et S.Finn (1987), «Classification of Personality Traits», *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 432-444.

CAMPBELL D. (2000), «The proactive employee : Managing workplace initiative» *Academy of Management Executive*, 14 (3), 52-66.

CAMPBELL, D.T. et D.W. Fiske (1959), «Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix», *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.

CARMINES, E.G. et R.A. Zellers (1979), *Reliability and validity assessment*, Beverly Hills, Sage.

CASCIO, W. (1989). *Managing Human Resources*, New York: McGraw Hill.

CATTELL, R.B., D.R Saunders, et G. Stice (1957), *The Sixteen Personality Factors Questionnaire*. Champaign, IL : Institute for Personality and Ability Testing.

CHILD, J. (1972), «Organizational Structure, Environment and Performance : The Role of Strategic Choice», *Sociology*, 6, 2-22.

COHEN, A. (1992), «The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models», *Human Relations*, 53(3), 387-417.

CONGER, J.A (1990), «The Dark Side of Leadership», *Organizational Dynamics*, 19 (2), 44-55.

CONGER, J.A. et R.N Kanungo (1988), «The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice». *Academy of Management Review*, 13, 471-482.

CONNER, J. et D.Ulrich (1996), «HR Roles : Creating Value not Rhetoric», *HR Planning*, 19 (3), 38-46.

CONNER, J. et J. Wirtenberg,(1993), «Managing the Transformation of Human Resources Work», *Human Resource Planning*, 16 (2), 17-34.

COSTA, , P.T. et R.R McCrae (1992), *NEO PI-R*, Professional Manual Odessa, Fla., Psychological Assessment Resources.

COTTON, J.L.( 1993), *Employee Involvement : Methods for improving performance and work attitudes*. Newbury Park : Sage.

COVEY, S.R. (1989), *The Seven Habits of Highly Effective People*, Fireside Book : New York.

COVIN, J.G. et D.P. Slevin ( 1994) «Corporate entrepreneurship in high and low technology industries: A comparison of strategic variables, strategy patterns and performance in global markets», *Journal of Euro-Marketing*, 3 (34), 99-138.

CRANT, J.M. ( 1996), «The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions», *Journal of Small Business Management*, 34 (3), 42-49.

CRANT, J.M., (1995), «The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents», *Journal of Applied Psychology*, 80 (4), 532-537.

CRANT, J.M. (2000), «Proactive behaviour in organizations» *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.

CRONBACH, L.J. (1987), «Statistical tests for moderator variables: Flaws in analysis recently proposed», *Psychological Bulletin* 102 414-417.

CRONBACH, L.J. et P.E. Meehl (1955), «Construct validity in psychological tests», *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.

CROWNE, D.P. et D.Marlowe (1964), *The Approval Motive : Studies in Evaluative Dependence*, New York: Wiley.

CROZIER, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute*, Paris : InterEditions.

CUDEK, R. et M.W. Browne (1983), «Cross-validation of covariance structures», *Multivariate Behavioral Research*, 18, 147-167.

DAFT, R.L. (1982), «Bureaucratic Versus Nonbureaucratic Structure and The Process of Innovation and Change», dans : S. Bacharach (Ed) , *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 129-166. Greenwich, CT : JAI Press.

DAMANPOUR, F. (1991), «Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators», *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590.

DAMANPOUR, F. et M.W. Evans (1984), «Organizational Innovation and Performance : The Problem of Organizational Lag», *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.

DAVIS, W.L. et E.J. Phares (1967), «Internal-External as a Determinant of Information-Seeking in a Social Influence Situation», *Journal of Personality*, 35, 547-561.

DAVIS, R.V. et L.H. Lofquist (1978), «A Note on the Dynamics of Work Adjustment», *Journal of Vocational Behaviour*, 12, 76-79.

DELUGA, R. J. (1998), «American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership, and Rated Performance», *Leadership Quarterly*, 9 (3) 265-292.

DEN HARTOG, D.N., J.J. Van Muijen ET P.L. Koopman (1997), «Transactional Leadership versus transformational leadership : An analysis of the MLQ», *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

DEWAR, R. et J.E. Button (1986), «The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An empirical Analysis», *Management Science*, 32, 1422-1433.

DIGMAN, J.M. (1990), «Personality Structure : Emergence of the five-factor model», *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

DOUGLAS, S.P. et S. Craig (1983), *International marketing research*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.

DOWNIE, B. et M.L. Coates (1993), *The changing face of industrial relations and human resource management*, Kingston, On : IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.

DUCETTE, J. et S. Wolk. (1973), «Cognitive and Motivational Correlates of Generalized Expectancies for Control», *Journal of Personality and Social Psychology*, 26, 420-426.

DULEBOHM, J. J., G.R. Ferris et J.T. Stodd, (1995), «The history and evolution of human resource management», dans G. R. Ferris, S. D. Rosen et D. T. Barnum, *Handbook of Human resource management*, Cambridge, Massachusetts : Blackwell Publishers Ltd.

DUMAS, C. (2000), *L'analyse des données de base* dans R.J. Vallerand et Ursula Hess, *Méthodes de recherche en psychologie*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur

DURAND, D.E. et D. Shea (1974), «Entrepreneurial Activity as a Function of Achievement Motivation and Reinforcement Control», *Journal of Psychology*, 88, 57-63.

DYER, L.(1984), «Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process», *Human Resource Management*, 22, 257-271.

DYER, L.(1984), «Studying HR Strategy : An Approach and an Agenda», *Industrial Relations*, 23, 156-169.

DYER, W. et G. Dyer (1986), «Organization Development: System Change or Culture Change», *Personnel*, 63 (2), 14-23.

DYER, L. et G. Holder (1988), «A Strategic Perspective of HR Management», dans : Dyer,L., et Holder, G., (dir.), *HR Management : Evolving Roles and Responsibilities*, Washington : Bureau of National Affairs.

EBY, L.T., D.M. Freeman, M.C. Rush et C.E. Lance (1999), «Motivational bases of affective organisational commitment and intention to turnover», *The Journal of Psychology*, 133 (4), 441-455.

ELLIS, B.B. (1989), «Differential Item Functioning : Implications for test translations», *Journal of Applied Psychology*, 70, 662-680.

EVATT, C. (1992), *He & She : 60 differences between men and women*, Berkeley, CA : Conari Press.

EYSENCH, H.J. (1992) «Four ways five factors are not basic», *Personality and individual differences*, 6, 667-673.

EYSENCH, H.J. (1947), «Dimensions of personality», London : Routledge et Kegan Paul.

FARASTIER, D.A. (1995), «La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai,43-55.

FILION, L.J. (1989), «Entrepreneurial vision and relations», Papier présenté au Congrès de la Petite Entreprise (CIPE), Québec, juin.

FOMBONNE, J. (1988), «Pour une historique de la fonction personnel», dans D. Weiss. *La fonction Ressources Humaines*. Paris : Les éditions d'Organisation

FONDAS, N. et R. Stewart (1994), «Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis», *Journal of Management Studies*", 31 (1), 83-103.

FOULKES, F. (1975), «The Expanding Role of the Personnel Function», *Harvard Business Review*, 53 (2),71-84.

FOULKES, F. et H. Morgan (1977), «Organizing and Staffing the Personnel Function», *Harvard Business Review*, 55 (3), 142-154.

FRESE, M., D. Fray, T. Hilburger, K. Leng et A. Tag (1997), «The concept of personal initiative : Operationalization, reliability and validity in two German samples» *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 70, 139-161.

GANSTER, D.C., H.W. Hennessey et F. Luthans (1983), «Social Desirability Response Effects : Three Alternative Models», *Academy of Management Journal*, 26 : 321-331.

GAUTHIER, B. (1993), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. Ste-Foy, Qué : Les Presses de l'université du Québec.

GERBING, D.W., J.G. Hamilton et E.B. Freeman. (1994), «A Large-Scale Second-Order Structural Equation Model of the Influence of Management Participation on Organizational Planning Benefits», *Journal of Management*, 20 (49), 859-885.

GLEUCK, W.F. et L.R. Jauch, (1984), *Business Policy and Strategic Management*, New York : McGraw-Hill.

GOLDBERG, L.R. (1993), «The structure of phenotypic personality traits» *American Psychologist*, 48 (1), 26-34.

GOLDEN, K.A. et V. Ramanujan, (1985), «Between a Dream and a Nightmare : On the Integration of the HRM and Strategic Business Planning Processes», *Human Resource Management*, 24 (4), 429-452.

GOUGH, H.G., H. McClosky, et P. Meehl, (1951), «A Personality Scale of Dominance», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 360-366.

GREENBERGER, D.B., S. Strasser, L.L. Cummings, et R. Dunham, (1989), «The Impact of Personal Control on Performance and Satisfaction», *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 43, 29-51.

GREENHAUS, J.G., S. Parasuraman et W.M. Wormley, (1990), «Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluation, and Career Outcomes», *Academy of Management Journal*, 33 (1), 73 -86.

GUÉRIN, G. (1997), «L'avenir de la fonction ressources humaines : Aujourd'hui les nouveaux rôles stratégiques, demain le reengineering et la revalorisation du rôle de champion des employés?», document de recherche 97-06, École des relations industrielles, Université de Montréal, novembre, 26 pages.

GUÉRIN, G. (1995), «Le changement technologique et la gestion stratégique des ressources humaines : un cadre de référence», dans R. Jacob et J. Ducharme, *Changement technologique et gestion des ressources humaines*, Montréal : Gaëtan Morin



GUÉRIN, G. et M. Hébert, (1988), *La situation des travailleurs âgés sur le marché du travail au Québec*, Document de recherche 88-09. Montréal: École des relations industrielles.

GUÉRIN, G. et T. Wils, (1994), *Gestion des ressources humaines: Le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences*, Actes du Colloque International franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Québec : Université Laval, été.

GUÉRIN G. et T. Wils, (1993), «Sept tendances clés de la "nouvelle" GRH», *Gestion*, février, 22-33.

GUÉRIN, G. et T. Wils, (1992), *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, PUM.

GUNNINGLE, P. et G. Shivanath, (1989), «Variations in the Personnel Role : Some Irish evidence», *Employee Relations*, 11 (2) 26-32.

GUTTERIDGE, T. (1988), «The HRPD Profession : A Vision of Tomorrow», *Human Resource Planning*, 11 (2), 109-124.

HACCOUN, R.R. (1987), «Une nouvelle technique de vérification de l'équivalence de mesures psychologiques traduites», *Revue Québécoise de psychologie*, 8 (3), 30-39.

HAGES, J. et R. Dewar, (1973), «Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation», *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), 279-290.

HAINES, V. et M. Arcand, (1997), «Évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines : une analyse de contenu d'annonces de presse (1975-1995)», *Relations industrielles*, 52 (3), 583-608.

HALES, C.P. (1986), «What do managers do? A critical review of the evidence», *Journal of Management Studies*, 23 (1), 88-115.

HALL, D.T. et B. Schneider (1972), «Correlates of Organizational identification as a function of career pattern and organizational type», *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.

HAMBRICK, D.C., M.A. Geletkanycz, et J.W. Fredickson, (1993), «Top Executives Commitment to the Status Quo: Some of its Determinants», *Strategic Management Journal*, 14 (6), 401-418.

HAMMEL, G. et C.K. Prahalad, (1989), «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, 63-76.

HAMMER, M et J. Champy, (1993), *Le reengineering*, Paris : Dunod.

HAMMER, T.H. et Y. Vardi, (1981), «Locus of Control and Career Self-management among Nonsupervisory Employees in Industrial Settings», *Journal of Vocational Behaviour*, 18, 13-29.

HANDY, L., K.. Barham, S. Panter, et A. Winhard, (1989), «Beyond the Personnel Function: the Strategic Management of Human Resource», *Journal of European Industrial Training*, 13 (1), 13-18.

HERZBERG, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, Ohio: World.

HICKSON, D., C. Hinings, G.Lee, R. Schneck et J. Pennings, J. (1971), «A Strategic Contingencies Theory of Intra-Organizational Power», *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229.

HINKIN, T. R. (1995), «A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.»

HOLLAND, J.L. (1985), *Making Vocational Choices*, (2 éd), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

HOWELL, J.M. et B.J. Avolio, (1993), «Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance», *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.

HREBINIAK, L. et J.A. Alutto (1972), «Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.

HREBINIAK, L. et W. Joyce (1985), «Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism», *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.

HULIN, C.L. et L.J. Mayer (1986), «Linguistic and psychometric equivalence of items across languages : An evaluation of a translation of the JDI into Hebrew», *Journal of Applied Psychology*, 71, 83-94.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (1997) Numéro spécial consacré à l'avenir de la GRH, 36(1).

HYATT, D. E. et T.M. Ruddy (1997), «An examination of the relationship between work group characteristics and performance : Once more into the breach», *Personnel Psychology*, 50 (3), 553-587.

JACARD, J. et C.K. Wan (1996), *Lisrel approaches to interaction effects in multiple regression* . Sage publications:Thousand Oaks

JACKSON, D.N. (1974), *Jackson Personality Research Form*, New York: Research Psychologists Press Inc.

JAMES, L.R. et L.A. James (1992), «Psychological Climate and Affect» dans: Cranny, C.J., P. Cain Smith et E.F. Stone (dir). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*, New York: Lexington Books.

JONES, F.F., M.H. Morris et W. Rockmore (1995), «HR Practices that Promote Entrepreneurship», *HR Magazine*, 40 (5), 86-91.

JÖRESKOG, K.G. (1993), «Testing Structural Equation Models», dans K.Bollen et J.S. Long (éditeurs), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, California : Sage Publications Inc.

JÖRESKOG, K.G. et D. Sörbom (1989), *Lisrel 7 : A guide to the program and applications*, Chicago : SPSS inc.

JÖRESKOG, K.G. (1971), «Simultaneous factor analysis in several populations», *Psychometrike*, 36, 409-426.

JÖRESKOG, K.G. (1982), «Analysis of covariance structures», dans iC. Fornell (Ed.). *A second generation of multivariate analysis*, New-York : Praeger, volume 1, 200-242.

KACMAR, K.M. et G.R. Ferris (1991), Perceptions of organizational Politics Scale (POPS) : Development and Construct Validation, *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205.

KALMA, A.P., L. Visser. et A. Peeters (1993), «Sociable and Aggressive Dominance: Personality Differences in Leadership Style?», *Leadership Quarterly*, 4 (1), 45-64.

KAPLAN, D. (1989), Model Modification in Covariance structure Analysis : Application of the Expected Parameter change statistic, *Multivariate Behavioural Research*, 24, 285-305.

KANTER, R. (1977), *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books.

KANTER, R. (1988), «When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations». dans: B.M.Staw et L.L. Cummings (Eds). *Research in Organisational Behaviour*, 10, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.

KANUNGO, R.N. et S. Misra (1992), *Managerial Resourcefulness : A reconceptualization of Management Skills*, *Human Relations* , 45 (12), 1311-1321

KAUFMAN, B. (1993), *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca, NY : ILR.

KAUFMAN, B. (1994), «What Companies What From HR Graduates», *HR Magazine*, 39 (9), 184-186.

KELLOWAY, E.K. et J. Barling (1990), « Item Content versus Item Wording: Disentangling Role Conflict and Role Ambiguity», *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 738-742.

KENNY, D.A. et S.J. Zaccaro (1983), «An Estimate of Variance due to Traits in Leadership», *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 678-685.

KENNY, D.A. (1979), *Correlation and causality*, New York : Wiley.

KERVIN, J.B. (1992), *Methods for Business Research*. Harper Collins Publishers.

Kickul, J. et K. Gundry (2002), «Prospecting for strategic advantage : the proactive entrepreneurial ipersonality and small firm in novation», *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97.

KILMANN, R., M. Saxton et R. Serpa (1986), *Gaining Control of The Corporate Culture*, San Francisco : Jossey-Bass.

KOCHAN, T. A., L. Dyer et R. Batt (1993), «International Human Resource studies : A framework for Further Research», dans D. Lewin, O. S. Mitchell et P. D. Sherer, *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources*. Madison, WI : Industrial Relations Research Association, University of Wisconsin.

KORMAN, A.K., U. Wittig-Berman et D. Lang (1981), «Career Success and Personal Failure : Alienation in Professional and Managers», *Academy of Management Journal*, 24 (2), 342-360.

KOUZES, J.M. et B.Z. Posner (1988), *The Leadership Challenge*, San Francisco : Jossey-Bass Inc.

KOZŁOWSKI, S. (1987), «Technological Innovation and Strategic HRM : Facing the Challenge of Change», *Human Resource Planning*, 10 (2), 69-80.

LABELLE, C. (1992), *A Role-Based Taxonomy of Human Resource Organizations*, Thèse de Doctorat, New York: Cornell University.

LABELLE, C. et T. Wils (1995), *Restructuration d'une direction de ressources humaines: le point de vue des acteurs*, Document de recherche, Département de relations industrielles, Université du Québec à Hull.

LABELLE, C., T. Wils, et G. Guérin (1996), *Communication personnelle*.

LABERGE, M., T. Wils et C. Labelle (1995), . «La formation: un atout en période de forte turbulence», *Gestion*, 20 (2), 16-22.

LACOUTURE, Y. (2000), *Les méthodes d'analyse multivariée*, dans R.J. Vallerand et Ursula Hess, *Méthodes de recherche en psychologie*, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

LARSON, L., R. Bussom,, W. Vicars et L. Jauch, (1986), «Proactive versus Reactive Manager : Is the Dichotomy Realistic?», *Journal of Management Studies*, 23 (4), 385-399.

LARWOOD, L., C.M. Falbe, M.P. Kriger et P.Miesing (1995), «Structure and Meaning of Organisational Vision», *Academy of Management Journal*, 38 (3), 740-769.

LARWOOD, L., M.P. Kriger et C.M. Falbe (1993), «Organizational Vision: An Investigation of the Vision Construct-in-use of AACSB Business School Deans», *Group and Organization Management*, 18, 214-236.

LATRÉMOUILLE, S. (1997), «L'approche proactive en gestion des ressources humaines : quelques précisions conceptuelles», *Travail dirigé I*, Université du Québec en Outaouais (UQO).

LAUTERBACH, K.E. et B.J. Weiner (1996), « Dynamics of upward influence : How male and female managers get their way », *Leadership Quarterly*, 7 (1), 87-107.

LAWLER, E.E. (1992), *The Ultimate Advantage : Creating the high involvement organization*. San Francisco : Jossey-Bass.

LAWRENCE, P. (1996), *Management in the USA*, London : Sage Publications.

LECKIE, N. (1994), *HRM Practices : Patterns and Determinants*. Queen's University at Kingston : IRC Press.

LEE, C. et R.T. Green (1991), «Cross-cultural examination of the Fishbein behavioral intentions model», *Journal of International Business Studies*, 22(2), 289-305.

LEGENDRE, R. (1993), *Dictionnaire actuel de l'éducation*, Montréal: Guérin; Paris : Eska.

LEWIN, A.Y. et S.M. Carroll (1994), «CEO Attitudes as Determinants of Organization Design : An Integrated Model», *Organization Studies*, 15 (2), 183-212.

LONDON, M. (1988), *Change Agents : New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*, San Francisco : Jossey-Bass.

LOWIN, A.( 1968), «Participative Decision-Making : A Model, Literature Critique, and Prescriptions for Research», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 3 : 68-106.

LUMPKIN, G.T. et G.G. Dess (1996), «Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance» *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

LYSONSKI, S. et S. Durvasula (1990), «Effects of Moderating Variables on Product Manager's Behaviour : A Reexamination», *Psychological Reports*, 67 (2), 687-690.

MACCALLUM, R.C., M. Roznowski et L.B. Necowitz, (1992), «Model Modification in Covariance Structure Analysis : The problem of Capitalization on chance» *Psychological Bulletin*, 111, 490-504.

MAIER, G.W. et J.C. Brunstein (2001), «The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment : a longitudinal analysis», *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1034-1042.

MARSH, H.W., J.R. Balla et R.P. McDonald (1988), «Goodness of fit indexes in confirmatory factor analysis : The effect of sample size», *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.

MARSHALL, R. (1992), «The Future Role of Government Into Industrial Relations», *Industrial Relations*, 31 (1), 31-49.

MARTELL, K. et S.J. Carroll (1995), «How Strategic is HRM?», *Human Resource Management*, 34 (2), 253-267.

MARTIN, A. (1987), *La gestion proactive: Nouvelles perspectives sur la prise de décision*, Ottawa : Institut Supérieur de Gestion.

MASLOW, A.H. (1954), *Motivation and Personality*, New York: Harper.

MASSHOLDER, K.W. et S.G. Harris (1994), «Vision salience and strategic involvement : implications for psychological attachment to organization and job», *Strategic Management Journal*, 15(6), 477-489.

MATHIEU, J.E. et D.M. Zajac (1990), «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

McCLELLAND, D.C.( 1985), *Human Motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman.

McCLELLAND, D.C. (1965), «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, 20, 321-333.

McCLELLAND, D.C. (1961), *The Achieving Society*. Princeton NJ: Van Nostrand.

McDONOUGH III, E.F. (1986), How much power does HR have and what can it do to win more? *Personnel* , January , 18-25.

McLAUGHLIN, D.J.( 1986), «The Turning Point in Human Resources Management» dans Foulkes, F.K., (dir.), *Strategic Human Resources Management: A Guide for Effective Practice*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

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

MEYER, J.P., N.J. Allen et L. Topolnytsky (1998), «Commitment in a changing world of work», *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83-93.

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

MEYER, J.P., G.P. Irving et N.J. Allen (1998), «Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment», *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

MILLER, D., M.F.R. Kets de Vries, et J.M. Toulouse, (1982), «Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy-Making, Structure and Environment», *Academy of Management Journal*, 25 (2), 237-253.

MILLER, D. et J.M. Toulouse (1986), «Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms», *American Journal of Small Business*, 15, 47-62.

MILLER, P. (1987), «Strategic Industrial Relations and Human Resource Management - Distinction, Definition and Recognition», *Journal of Management Studies*, 24 (4), 347-362.

MISCHEL, W. (1968), *Personality and assessment*. New York : Wiley.

MISCHEL, W. (1977), «The interaction of person and situation» in D. Magnusson et N.S. Endler *Personality at the crossroads : Current issues in interactional psychology*, Hillsdale, N.J. : Erlbaum.

MOHRAM, A., E. Lawler et G. Mc Mahan, (1996), *New Directions for the Human Resources Organization*, Los Angeles : Center for Effective Organization (University of Southern California).

MORRISON, E.W. et C.C. Phelps (1999), «Taking charge at work : Extra role efforts to initiate workplace change», *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.

MORTIMMER, J. (1979), *Changing Attitudes Toward Work : Highlights of the Literature*. Work in America Institute Studies in Productivity. New York : Pergamon.

MOUNT, M.K. et M.R. Barrick (1995), «The big five personality dimensions : implications for research and practice in HRM», dans Rowland, K.M. et C. Ferris (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, Greenwich, CT : Jai Press.

MULAIK, S.A., L.R.James, J.Van Alstine, N.Bennett, S. Lind, et C.D. Stillwell, (1989), «Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models», *Psychological Bulletin*, 105 (3), 430-445.

MUTHEN, B. et D. Kaplan, (1985), «Comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal likert variables» *Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189.

NICHOLSON, N. (1984), «A Theory of Work Role Transitions», *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.

NININGER, J. (1982), *Managing HR: A Strategic Perspective*, Ottawa: The Conference Board of Canada.

NOHRIA, N. et J.D. Berkley, (1994), «Whatever Happened to the Take-Charge Manager?», *Harvard Business Review*, 72 (1), 128-137.

NUNNALLY, J.C. (1978), *Psychometric Theory*. New York : McGraw-Hill.



NYE, L.G. et L.A. Witt, (1993), Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scales, *Educational and psychological measurement*, 53 (3), 821-829.

OSWALD, S.L., K.W. Mossholder et S.G.Harris, (1994), «Vision Salience and Strategic Involvement: Implications for Psychological Attachment to the Organization and Job», *Strategic Management Journal*, 15 (6), 477-489.

PARKER, S.K., T.D. Wall et P.R. Jackson, (1997), «"That's not my job" : Developing Flexible Employee Work Orientation» *Academy of Management Journal*, 40 (4), 899-929.

PARKER, S.K. (1998), «Enhancing role breadth self-efficacy», *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.

PAUNONEN, S.V. (1998), «Hierarchical organization of personality and prediction of behaviour» *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (2), 538-556.

PAUNONEN, S.V. (1998) «Hierarchical organization of Personality and prediction of behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 538-556.

PERKINS, D.D. et M.A. Zimmerman, (1995), «Empowerment Theory, Research, and Application», *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 569-579.

PETTERSEN, N. et R. Jacob (1992), *Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'organismes*, Ottawa : Agence d'Arc inc.

PETTERSEN, N. (2000), *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : élaboration et validation d'instruments de mesure*, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

PHARES, E.J. (1976), *Locus of Control in Personality*. Morristown, N.J.: General Learning Press, 1976.

PLUNKETT, L.C. et G.A. Hale (1982), *The Proactive Manager*, New York: John Wiley & Sons.

PODSAKOFF, P.M., S.B. MacKenzie et W.H. Bommer (1996), «Transformational Leader Behaviours and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviours», *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.

PODSAKOFF, P.M. et D.W. Organ (1986), «Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects», *Journal of Management*, 12 : 531-544.

POOLE, M.E., J. Langan-Fox et M. Omodei (1993), «Contrasting Subjective and Objective Criteria as Determinants of Perceived Career Success : A Longitudinal Study», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66 (1), 39-55.

PORTER, M. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*. Saint-Laurent, Qué : Éditions du Renouveau pédagogique.

PORTER, M. (1985), *Competitive advantage*. New York : Free Press.

PORTWOOD, J. et R. Eichinger (1985), The challenge of HR Management : Adding value *Human Resource Planning*, 8 (4), 209-228.

PRITCHARD, R.D. et B.W. Karasick (1973), «The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Satisfaction», *Organizational Behaviour and Human Performance*, 9, 126-146.

RANDALL, D.M. (1987), «Commitment and the Organisation : The Organization Man Revisted», *Academy of Management Review*, 12, 460-471.

RAPPAPORT, J. (1981), «In praise of paradox : A social policy of empowerment over prevention», *American Journal of Community Psychology*, 9, 2-25.

RAPPAPORT, J. (1984), «Studies in empowerment : Introduction to the issue», *Prevention in Human Services*, 3, 1-7.

REUCHLIN, M., (1991), Personnalité dans H. Block, R.Chemama, A.Galle et autres (sous la direction de), *Grand Dictionnaire de la Psychologie*, Paris : Larousse.

RIORDAN, C.M. et R. J. Vandenberg (1994), «A central question in cross-cultural research : Do employees of different culture interpret work-related measures in an equivalent manner? *Journal of Management*, 20, 634-671.

RITCHIE, J.B. et R.E. Miles (1970), «An Analysis of Quantity and Quality of Participation as Mediating Variables in the Participative Decision Making Process», *Personnel Psychology*, 23 : 347-359.

RITZER, G. et H. Trice (1969), *An Occupation in Conflict: A Study of the Personnel Management*, New York : Cornell University.

ROEHRICH, G. (1994), «Innovativité hédoniste et sociale, proposition d'une échelle de mesure», *Recherche et applications en marketing*, 9(2), 19-42.

RONDEAU, A. et M. Lemelin (1991), «Pratiques de gestion mobilisatrices», *Gestion*, Février, 26-32.

ROSS, S.M. et L.R. Offerman, (1991), *Transformational Leaders: Measurement of Personality Attributes and Work Group Performance*, Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial Organizational Psychology, St-Louis, MO.

ROTTER, J.B. (1966), «Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement», *Psychological Monographs, General and Applied*, 80.

ROUSSEL, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. EL Akremi. (2002 ), *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Applications en Gestion*, Paris: Collection Recherche en gestion Economica

ROUSSEL, P. (1997), Application de l'analyse confirmatoire sous Lisrel à la validation d'un questionnaire, *Revue de Gestion des ressources humaines*, 23, 2-13.

RUCCI, A. (1997), «Should HR Survive? A profession at the Crossroads», *Human Resource Management*, 36 (1), 169-173.

RUYON, K.E. (1973), «Some Interaction Between Personality Variables and Management Styles», *Journal of Applied Psychology*, 57, 288-294.

SCHEIN, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHMITT, N. et D.M. Stults (1986), «Methodology review : Analysis of multi-trait-multimethod matrice». *Applied Psychological Measurement*, 10, 1-22.

SCHRIESHEIM, C. et R.J. Eisenbach, R.J. (1995), An Exploratory and Confirmatory Factor Analysis Investigation of Item Wording Effects on the Obtained Factor Structures of Survey Questionnaire Measures», *Journal of Management*, 21 (6) , 1177-1194.

SCHRIESHEIM, C. et A.S. Tsui (1980), *Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions*. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting.

SCHULER, R. et I.C. McMillan (1989), «Gaining Competitive Advantage Through Human Resource Management Practices», *Human Resource Management*, 23 (3), 241-256.

SCOTT, S.G. et R.A. Bruce (1994), «Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace», *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

SEIBERT, S.E., M.L. Kraimer et J.M. Crant (2001), «What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success», *Personnel psychology*, 54, 845-874.

SELLTIZ, C., I.S. Wrightsman et S.W. Cook (1977), *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Montréal : Les Éditions HRW.

SHAPIRO, A. (1975), «The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur», *Psychology Today*, 11 (7), 83-86.

SIEGEL, S. et W. Kaemmerer (1978), «Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations», *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.

SIKULA, A. F. (1976), *Personnel Administration and Human Resources Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc.

SIMONTON, D.K. (1988), «Presidential style : Personality, biography and performance», *Journal of personality and social psychology*, 55(6), 928-942.

SPECTOR, P. (1982), «Behavior in Organizations as a Function of Employees' Locus of Control», *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.

SPECTOR, P. (1988), «Development of the work locus of control scale», *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

SPENCER, L. M. (1995), *Reengineering Human Resources*, New York : Wiley.

SPENCER, L.M. et S.M. Spencer (1993), *Competence at work : Models for superior Performance*, New York : J.Wiley & Sons.

SPREITZER, G.M. (1995), «Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation», *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

SPREITZER, G.M., M.A. Kizilos et S.W. Nason (1997), «A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain», *Journal of Management*, 23 (5), 679-704.

SPSS inc. (1999), *SPSS user's guide*. New York, McGraw-Hill.

STANTON, E., (1988), «Profile of a Savvy Manager», *Personnel Journal*, 67 (5), 30-35.

STEERS, R.M. et D.N. Braunstein (1976), «A Behaviourally-Based Measure of Manifest Needs in Work Settings», *Journal of Vocational Behaviour*, 9 (2) , 251-266.

STEVENS, J. (1986), *Applied multivariate statistics for the social sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale:New Jersey.

STEWART, T.A. (1996), «Taking on the Last Bureaucracy», *Fortune*, janvier, 106-108.

STEWART, A. J. et D.G. Winter (1974), «Self Definition and Social definition in women», *Journal of Personality*, 42 (2), 238-259.

STOGDILL, R.M. (1948), «Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

SUMMERS, D. (1984), «Human Resource Specialists : Working with Managers to Improve Productivity», *Personnel*, septembre-octobre, 43-52.

TABACHNICK, B.G. et L.S. Fidell (1996), *Using multivariate statistics*, Northridge : Harper Collins College Publishers.

TARVIS, C. (1992), *The mismeasure of women* New York : Simon & Schuster.

TAYLOR, F.W. (1911), *La direction scientifique des entreprises*, Paris:Dunod, réédition 1957.

TAYLOR, S.E. et J.D. Brown (1981), «Illusion and Well-being: A Social Psychological Perspective on Mental Health», *Psychological Bulletin*, 103, 193-210.

TENDAUM, H. (1986), « Strategic Mentality», *Leadership and Organization Development Journal*, 7 (2), 27-32.

TICHY, N. et M.A. Devanna (1986), *The Transformational Leader*, New York: John Wiley & Sons.

THACKER, J.W., L.E. Tetrick et M. W. Field (1989), «Evidence for the Stability of the Four Dimensions of the CO», *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), 819-823.

THOMAS, K.W. et B.A. Veltouse. (1990), «Cognitive Elements of Empowerment», *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

TOWERS PERRIN, Forster et Crosby. (1991), *Priorities for competitive advantage*. An IBM study conducted by Towers Perrin.

TREGOE, B.B. et P.M. Tobia (1991), «Strategy versus planning : Bridging the gap», *Journal of Business Strategy*, nov.-dec., 14-19.

TREMBLAY, M. (1996), «Payer pour des compétences validées : une nouvelle logique de rémunération et de développement des RH», *Gestion*, 21(2), 32-41.

TREMBLAY, M. (2002), «Mobiliser les troupes : Un défi complexe», *Effectif*, 5(5), 18-25.

UDE, L.K. et R.E. Volger (1969), «Internal Versus External Control of Reinforcement and Awareness in a Conditioning Task», *Journal of Psychology*, 73, 63-67.

ULRICH, D., (1997), *Human Resource Champion*. Boston : Harvard Business School.

ULRICH, D., (1992), «Human Resources as a Competitive Advantage», dans Beaulieu, P. (dir.), *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique*, Presses de l'Université du Québec, 19e Congrès annuel de l'APRHQ.

ULRICH, D. (1994), *HR Partnerships : From Rhetoric to Reality*. *Strategic Partners for High Performance*. Work in America Institute Publication, 46-51.

ULRICH, D. (1987), «Organizational Capability as a Competitive Advantage : Human Resource Professionals as Strategic Partners», *Human Resource Planning*, 10 (4), 169-184.

ULRICH, D., W. Brockbank, A.K. Yeung et D.G.Lake (1995), Human Resource Competencies : An Empirical Assessment, *Human Resource Management*, 34 (5), 473-496.

ULRICH, D., T. Cody, F. Lafasto et T. Rucci (1991), «Human Resources at Baxter Healthcare Corporation Merger : A Strategic Partner Role» *Human Resource Planning*, 12 (2), 87-103.

VAN DE VEN, A. (1986), «Central Problems in The Management of Innovation», *Management Science*, 32 : 590-607.

WAGNER, J.A. III. (1994), Participation's effects on performance and satisfaction : A reconsideration of research evidence. *Academy of management review*, 19: 312-330.

WANBERG, C.R., J.D. Kammeyer-Mueller (2000), «Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process», *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.

WEICK, K., (1983), «Managerial Thought in the Context of Action», dans : Srivastava, S. and Associates (Eds), *The Executive Mind*, San Francisco: Jossey-Bass.

WEISS, H.M. et S. Alder, (1984), Personality and organizational behavior dans B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behaviour*, 6, 1-50. Greenwich, CT : JAI Press.

WELSH, H.P. et H. Lavan (1981), «Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior and organizational climate», *Human relations*, 34, 1079-1089.

WERTHER, W.B., K. Davis et H. Lee-Gosselin ( 1990), *La gestion des ressources humaines*, 2e édition, McGraw Hill.

WIERSEMA, M.F. et K.A. Bantel, (1992), «Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change», *Academy of Management Journal*, 34, 91-121.

WILEY, C. (1994), A comprehensive view of roles for HR managers in industry today, *Industrial Management*, 34(6), 27-29.

WILKINS, A. et W. Ouchi (1983), «Efficient Cultures : Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

WOLK, S. et J. DuCette (1974), «Intentional Performance and Incidental Learning as a function of Personality and Task Dimensions», *Journal of Personality and Social Psychology*, 29, 90-101.

YAMMARINO, F.J. et B.M. Bass (1990), «Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers : some preliminary findings», dans K.E. Clark et M.B. Clark (eds.), *Measures of leadership*, West Orange, N.J. : Leadership Library of America.

YOGT, J.F. et K.L. Murrell (1990), *Empowerment In Organizations*, San Diego, California : University Associates, Inc.

ZALEZNIK, A. (1977), «Managers and Leaders: are they different?», *Harvard Business Review*, 55 (3) 67-78.

ZALTMAN, G., R. Duncan et J. Holbek (1973), *Innovations in Organizations*, New York: Wiley.

ZIMMERMAN, M.A. (1995). «Psychological Empowerment : Issues and Illustrations», *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 581-599.

# **Annexe A**



## **La validité d'une mesure**

La validité peut être définie comme la représentation adéquate d'un concept par un indicateur ou un groupe d'indicateurs (Gauthier,1993). Il existe deux façons pour évaluer la validité d'une mesure : la validité théorique et la validité empirique (voir la figure ci-dessous) .

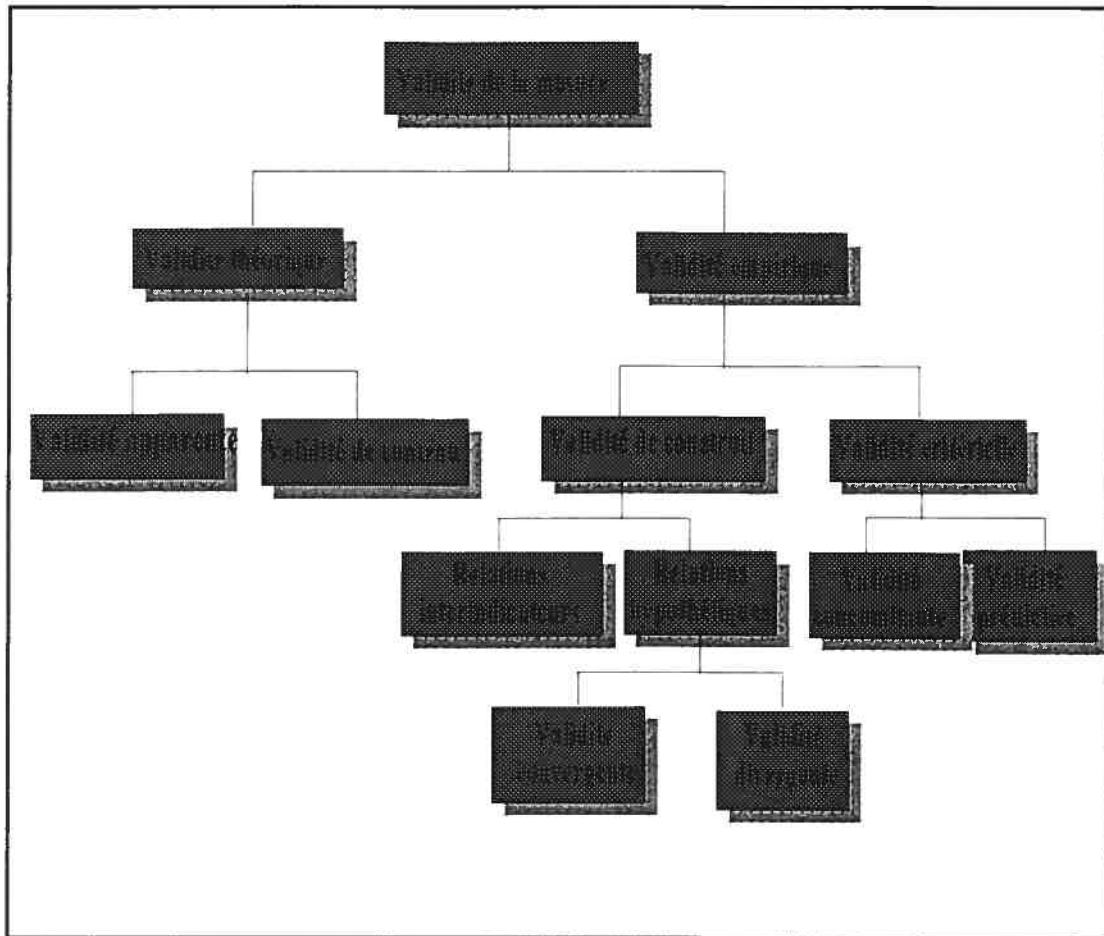
La validité théorique est une approche évaluative où le chercheur estime dans quelle mesure l'instrument ou l'échelle reflète le concept à l'étude. La validité théorique comprend deux techniques, la validité apparente et la validité de contenu (Kervin, 1992).

La validité apparente se manifeste par la pertinence apparente des énoncés d'une échelle c'est -à-dire qu'à première vue les indicateurs sont reconnus comme des descripteurs du concept à l'étude. La validité de contenu fait référence à la représentativité de l'ensemble des indicateurs de la mesure par rapport au concept étudié. Dit autrement, l'ensemble des énoncés doit couvrir l'étendue du phénomène à décrire.

La validité empirique est une approche plus statistique où l'on mesure les relations entre les indicateurs mesurant le concept à l'étude, ou entre le concept à l'étude et des concepts similaires ou différents. La validité empirique inclut donc deux types de validité, soit la validité de construit (ou de construction ou hypothético-déductive ou structurelle) et la validité liée à un critère (ou critérielle ou corrélationnelle) (Legendre, 1993). La validité de construit indique le degré d'adéquation entre la théorie sous-jacente et les indicateurs de l'instrument de mesure. Premièrement, le chercheur vérifie si les mesures obtenues reflètent une ou plusieurs dimensions du concept étudié (relations interindicateurs). Deuxièmement, le chercheur émet des hypothèses sur les relations attendues entre le concept à l'étude et des concepts similaires ou différents (relations hypothétiques). Cette évaluation se fait à partir de la validité convergente et de la validité divergente. La validité de convergence

examine la concordance entre les mesures obtenues du nouvel instrument et ceux obtenus sur des instruments mesurant des concepts similaires. La validité de divergence représente l'absence ou la faible relation entre le concept à l'étude et des concepts différents (Seltiz, Wrightsman et Cook, 1976).

**Figure** Les types de validité de la mesure (basé sur Kervin, 1992)



La validité critérielle fait référence au degré de relation entre les mesures obtenues sur l'instrument qui fait l'objet d'une évaluation et des mesures obtenues sur un critère supposément relié à cet instrument (Legendre, 1993). La validité critérielle, à son tour, se subdivise en deux types de validité, soit : la validité concomitante (ou concurrente) et la validité prédictive. Si les mesures du critère sont obtenues en

même temps que les mesures du nouvel instrument, on parle de validité concomitante. Par contre, si les mesures du critère sont obtenues quelque temps après l'obtention des mesures provenant du nouvel instrument, on fait référence à la validité prédictive.

La validité de la mesure est intimement liée à la fidélité. Un instrument de mesure ne peut être valide s'il n'est pas fidèle toutefois il peut être fidèle sans être valide. Pour être fidèle, un instrument de mesure doit donner, toutes choses étant égales par ailleurs, des résultats constants. Le terme de fidélité a été utilisé de diverses façons mais elles faisaient toutes référence à la constance (Selltiz, Wrightsman et Cook, 1976). Les principaux aspects sont la stabilité, l'équivalence et la consistance. La stabilité d'un instrument de mesure est évaluée par la constance des résultats de mesures répétées. L'équivalence représente la constance des résultats relatifs aux mêmes individus au même moment par différents chercheurs ou de différents instruments mesurant le même objet sur des individus identiques au même moment. La consistance représente dans quelle mesure les indicateurs d'un instrument mesurent la même chose (évaluée le plus fréquemment par la bissection, le coefficient alpha de Cronbach et le K-R 20). Après la passation de l'instrument de mesure, la bissection consiste à séparer les résultats en deux moitiés équivalentes où chaque moitié est considérée comme une version de l'instrument de mesure et à établir la corrélation entre ces deux moitiés (bien connue sous le vocable de fidélité moitié-moitié). On examine la constance pour ces deux moitiés.

Le coefficient alpha de Cronbach permet d'évaluer la consistance entre tous les indicateurs d'une échelle en évaluant la proportion de l'ensemble des intercorrélations entre tous les indicateurs par rapport à la variance totale de la mesure (Pettersen, 2000).

## **Annexe B**

### **Analyse de la variance multivariée (MANOVA)**

Lors de l'analyse de variance simple ou multivariée, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) testée est celle de l'égalité des moyennes des  $k$  populations au niveau des  $p$  variables dépendantes ( $\mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ ). Dit autrement, on vérifie l'hypothèse que les populations dont sont issus les groupes ont la même moyenne pour chacune des variables dépendantes. En d'autres termes, l'analyse de variance multivariée met en relation plusieurs variables dépendantes (ici, les indicateurs de l'échelle) qui ont quelque chose en commun avec une ou plusieurs variables indépendantes (ici, les groupes linguistiques). Si on détecte une différence significative, par exemple, que l'appartenance à un groupe linguistique a un effet sur les réponses à l'échelle de proactivité, le chercheur est généralement intéressé de connaître quelle variable est influencée. Ceci requiert plusieurs comparaisons et donc plusieurs vérifications statistiques ce qui a pour effet d'accroître l'erreur de type 1 ( $\alpha$  ou alpha). Il arrive que les observations de l'échantillon amènent le rejet de l'hypothèse nulle alors qu'elle remplit les conditions de l'hypothèse, c'est ce qu'on appelle l'erreur de type 1. Il existe également l'erreur de type II ( $\beta$  ou bêta) qui est d'accepter l'hypothèse nulle alors qu'elle ne remplit pas les conditions de l'hypothèse. Le seuil de signification ( $\alpha$  ou alpha) d'une analyse statistique représente la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle ne remplit pas les conditions de l'hypothèse alors que le pouvoir d'une analyse statistique représente la probabilité de rejeter l'hypothèse nulle alors qu'elle ne remplit pas les conditions de l'hypothèse ( $1-\beta$ ). Un ajustement est donc nécessaire pour corriger l'inflation de l'erreur de type I et l'approche la plus utilisée est celle de Bonferroni qui consiste à diviser le seuil de signification préétabli par le nombre de variables dépendantes incluses dans l'analyse.

De plus, l'utilisation de cette technique exige le respect de plusieurs conditions de base telles la taille de l'échantillon, la multinormalité des variables, les valeurs extrêmes, l'homogénéité des matrices de variances et de covariances, la linéarité des variables, la multicollinéarité et la singularité.

### a) Taille de l'échantillon

Le nombre d'unités d'observation dans chacune des cellules d'une Manova doit être supérieur au nombre de variables dépendantes et ce nombre par cellules soit être égal (Tabachnik et Fidell, 1996). En effet, «l'analyse de variance multivariée est une généralisation du test F de l'analyse univariée au cas multivarié. Le test de l'analyse de variance univariée repose sur un ratio F de la variance attribuable à l'effet testé et de la variance d'erreur, c'est à dire un ratio du carré moyen (en anglais, mean square)  $MS_{\text{effet}}$  attribuable à l'effet testé et du carré moyen de l'erreur  $MS_{\text{erreur}}$ . La valeur du test est obtenue en calculant , avec les degrés de liberté appropriés (DL), les carrés moyens pour chacune des sources de variance et le ratio suivant:

$$F = \frac{MS_{\text{effet}}}{MS_{\text{erreur}}} \quad \text{où} \quad MS_{\text{effet}} = SS_{\text{effet}} / DL_{\text{effet}}$$
$$MS_{\text{erreur}} \quad \text{où} \quad MS_{\text{erreur}} = SS_{\text{erreur}} / DL_{\text{erreur}}$$

Dans ces équations, SS représente les sommes des carrés (en anglais, sum of squares) et DL, les degrés de liberté appropriés. De plus, les sommes de carrés s'additionnent et la variance totale est décomposée suivant l'effet testé. Ainsi :  $SS_{\text{total}} = SS_{\text{effet}} + SS_{\text{erreur}}$  (Lacouture, 2000, p.405.) ». L'inégalité du nombre d'unités d'observation par cellule fait en sorte que les sommes des carrés des effets plus les sommes des carrés des erreurs n'égalent plus les sommes des carrés totales. Par conséquent, le test des effets et des interactions sont corrélés.

La méthode de type III inclus dans le logiciel SPSS permet de calculer les sommes des carrés en prenant en compte l'inégalité de la taille des échantillons. De plus, elle est la méthode la plus fréquemment utilisée (SPSS, 1999).

### b) Multinormalité

En présence d'échantillons de grande taille ( $n > 30$ ), le théorème de la centrale limite suggère que les moyennes d'un échantillon suivent approximativement une distribution normale et cela même si les variables prises individuellement s'éloignent légèrement de la normalité (Tabachnik et Fidell, 1996). Le test F est robuste à la

violation de la normalité en autant qu'elle n'est pas due à des valeurs extrêmes (Tabachnik et Fidell, 1996). Mardia (1971) cité dans Tabachnik et Fidell(1996) a démontré la robustesse du test F à la violation de la normalité pour des échantillons de taille inégale avec aussi peu que 20 unités d'observations par cellule. De plus, Muthén et Kaplan (1992) postulent la multinormalité si la moyenne des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement rencontrent les normes de base c'est-à-dire si les moyennes de ces deux coefficients se situent entre 1 et -1.

### **c) Valeurs extrêmes**

L'analyse de variance multivariée est très sensible aux valeurs extrêmes, il est primordial de vérifier leur présence. Une valeur extrême multivariée est observée lorsqu'une combinaison des observations présente des valeurs inhabituelles ou peu probable. Le calcul de la distance de Mahalanobis est la statistique la plus fréquemment utilisée pour la détection de valeur extrême multivariée (Tabachnik et Fidell, 1996). Cette statistique calcule la distance de chaque observation dans un espace multidimensionnel, par rapport au centroïde qui représente le vecteur des moyennes des autres observations de l'échantillon (Tabachnik et Fidell, 1996). Le logiciel SPSS permet de détecter les valeurs extrêmes pour une combinaison de variables dépendantes à partir de la distance de Mahalanobis par le biais de la technique de régression. Par contre Tabachnik et Fidell (1996) nous expliquent comment se servir de cette technique pour détecter les valeurs extrêmes pour une combinaison de variables dépendantes. Il s'agit essentiellement d'utiliser le numéro d'identification des questionnaires comme variable dépendante indicatrice (dummy variable) et d'effectuer une régression en traitant nos variables comme une combinaison de variables indépendantes. Évidemment, il ne s'agit pas ici d'interpréter les coefficients de régression puisqu'ils n'ont aucun sens mais bien de détecter les valeurs extrêmes parmi une combinaison de variables à partir de la distance de Mahalanobis. Il est également important de noter que le choix de la variable dépendante est sans importance puisqu'elle n'affecte pas les valeurs extrêmes parmi cette combinaison de variables indépendantes. Le logiciel Amos

permet également de calculer la distance de Mahalanobis toutefois l'échantillon ne doit pas comporter de valeurs manquantes.

Selon Lacouture (2000) la façon la plus simple de traiter les valeurs extrêmes est d'éliminer systématiquement les unités d'observations présentant des valeurs extrêmes en autant que ce filtrage ne réduit pas de manière substantielle la taille de l'échantillon.

#### **d) Homogénéité des matrices de variances-covariances**

Une autre condition de base à respecter pour effectuer une analyse de variance multivariée est l'homogénéité de la matrice des variances et covariances (Tabachnik et Fidell, 1996). On présume que la matrice des variances-covariances de chaque échantillon est issue de la matrice des variances-covariances de la même population d'où sera estimée l'erreur. La matrice des erreurs de chaque échantillon doit également rencontrer le postulat d'homogénéité. Si tel n'était pas le cas, la matrice ne serait pas un bon estimateur de la variance de l'erreur. Ce postulat est également difficile à vérifier. Il existe le test de Box' M mais il est très sensible à la taille échantillonnale. Par conséquent, il est presque toujours significatif (Dumas, 2000). Toutefois, l'analyse de variance multivariée est assez robuste à la violation de cette condition si la taille des échantillons est égale. La robustesse n'est pas garantie si la taille des échantillons est inégale et que le Test de Box'M est significatif à  $p < .001$ . Il faut se fier à la statistique de Pillai's plutôt qu'à celle de Wilk's Lambda pour évaluer les différences significatives multivariées puisqu'elle est plus robuste à la violation de l'homogénéité de la matrice de variances et covariances et à l'inégalité des tailles (Tabachnik et Fidell, 1996).

À partir de la statistique de Pillai's une statistique du rapport F (variance intergroupe/variance intragroupe) est calculé et comparé au F tabulé. Si la probabilité d'obtenir une valeur calculée est égale ou inférieure au seuil de signification est égale ou inférieures au seuil de signification ( $\alpha \leq 0,05$ ) c'est qu'il y a au moins une des



moyennes qui diffère significativement des autres. Par contre, pour estimer l'intensité de cette association, on utilise la statistique Wilks' Lambda à l'aide de l'équation suivante:  $\eta^2 = 1 - \Lambda$ .  $\Lambda$  désigne la statistique Wilks' Lambda qui est en fait le déterminant de la matrice d'erreur qui représente la variance qui n'est pas prise en compte par la combinaison des variables dépendantes (Tabachnik et Fidell, 1996). On peut également estimer l'intensité de cette association pour chacune des variables dépendantes par la statistique Eta qui représente la portion de la variable dépendante prise en compte par la variable indépendante.

#### **e) Linéarité**

Le test de l'analyse de variance multivariée repose sur le postulat de la linéarité des relations entre les variables. Le logiciel SPSS permet de vérifier la linéarité des variables à partir d'un test de linéarité où le carré moyen de la déviation de linéarité est divisé par le carré moyen intragroupe (within-groups mean square), si le rapport F est significatif ( $\alpha < .05$ ), on peut rejeter l'hypothèse à savoir que les moyennes des deux groupes sont situées sur une même ligne.

#### **f) Multicollinéarité et singularité**

Les variables à l'étude doivent comporter une certaine corrélation ce qui permet d'accroître la puissance statistique de l'analyse de variance multivariée. Par contre, si cette corrélation est trop importante, il peut y avoir un problème de multicollinéarité ou de singularité. Dans ce cas, la valeur du test statistique n'est pas fiable ou ne peut être calculée. Le logiciel SPSS affiche un message d'erreur ce qui permet d'identifier la ou les variables responsables de ce problème et de la ou les retirer de l'analyse (Tabachnik et Fidell, 1996).

#### **Fidélité des mesures (consistance)**

Nous vérifierons le degré avec lequel les instruments mesurent de façon constante les construits à l'étude. L'estimation de la fidélité par la consistance interne sera effectuée par la bissection et le coefficient alpha de Cronbach. La bissection permet

de calculer la corrélation entre les deux moitiés équivalentes d'un instrument. Une correction sera appliquée à cette corrélation puisque les erreurs ont tendance à diminuer avec le nombre d'énoncés. Par conséquent, l'ampleur de la corrélation peut être atténuée par la division de l'instrument en deux parties. La formule de Spearman-Brown est appliquée pour corriger la corrélation obtenue (Cronbach, 1990 cité dans Pettersen, 2000). Plus la corrélation est élevée (une corrélation parfaite est égale à 1,0) plus les indicateurs mesurent la même chose. Toutefois, les indicateurs ne sont jamais tout à fait équivalents, nous utiliserons également le coefficient alpha de Cronbach qui permet d'évaluer la proportion de l'ensemble des intercorrélations entre tous les indicateurs par rapport à la variance totale. Le coefficient alpha de Cronbach nous indique le degré de consistance entre tous les indicateurs de l'instrument c'est-à-dire si les indicateurs mesurent la même chose. Plus le coefficient alpha de Cronbach est élevé (le coefficient est borné entre 0 et 1) plus les indicateurs de l'instrument mesurent la même chose. Par conséquent, moins il y a d'erreurs aléatoires ce qui rend l'instrument plus fiable.

### **Analyse exploratoire des composantes principales**

Le but premier d'une analyse exploratoire est d'expliquer un ensemble de variables (énoncés de l'instrument de mesure) par un nombre plus restreint de facteurs. Il existe deux types d'analyses exploratoires, soit l'analyse factorielle et l'analyse en composante principale. L'analyse factorielle suppose qu'une variable observée est la résultante de deux types de facteurs, ceux qui sont communs à plusieurs variables et ceux spécifiques à chacune. Le facteur spécifique à chaque variable ne contribue en rien à sa relation avec les autres variables. Les corrélations observées entre les variables proviennent donc du fait que ces variables sont déterminées en partie par les facteurs communs. L'analyse factorielle cherche à expliquer la variance commune aux différentes variables. La fonction de l'analyse en composante principale est d'expliquer un ensemble de données (variables observées) en un nombre restreint de combinaisons linéaires qui prédiront le mieux possible les données originales sans

perte de variance. Cette technique de rationalisation des variables vise à estimer la variance totale. Nous privilégions l'analyse en composante principale car elle est le type d'analyse le plus fréquemment utilisé lors de la construction d'échelle de mesure (Hinkin, 1995).

La démarche consiste d'abord à appliquer le test de Bartlett (test de sphéricité) pour vérifier si les variables testées sont suffisamment corrélées pour qu'il soit intéressant de les réduire en un plus petit nombre de facteurs. Il y a également le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui est également un indice de corrélations multiples.

Le critère de KMO doit être supérieur à 0,70 (Stevens, 1986) ce qui signifie qu'il y a suffisamment de corrélations entre les variables à l'étude pour tenter de trouver des composantes principales (ou facteurs). Donc, on vérifie en premier lieu si l'analyse est pertinente.

Il faut, ensuite, déterminer le nombre de composantes (facteurs) à retenir à l'aide du critère de Kaiser ou du test de Scree. Selon le critère de Kaiser, on doit retenir les composantes (facteurs) qui ont une valeur propre supérieure à 1. Le test de Scree représente graphiquement l'amplitude des valeurs propres (en ordonné) en fonction du rang d'extraction (en abscisse). Généralement, l'importance des valeurs propres (donc des composantes) va en décroissant et tend à s'aplanir. On retient les valeurs propres qui précèdent l'aplanissement.

Il faut, généralement, effectuer une rotation des axes pour faciliter l'interprétation des composantes. Il existe essentiellement deux types de rotation, soit orthogonal ou oblique. Les rotations orthogonales consistent à minimiser la complexité des composantes en maximisant la variance des contributions sur chaque composante (les composantes sont indépendantes). On compte quelques méthodes de rotation orthogonale telles la «varimax», l'«équimax» et la «quadrimax». Les rotations obliques, quant à elles, cherchent à simplifier les composantes en minimisant le

produit croisé des coefficients de régression (les composantes sont corrélées). On compte à notre connaissance deux méthodes de rotation oblique soit «direct oblimin» et la «promax». Cette dernière permet la rotation des facteurs orthogonaux en positions obliques.

Suite à la rotation des composantes, il faut interpréter les coefficients de régression standardisés des variables observées sur la composante. Les coefficients de corrélation ainsi calculés sont comparés à des valeurs critiques qui tiennent compte de la taille échantillonnale (voir tableau ci-dessous) pour déterminer s'ils sont significatifs à un seuil  $\alpha=0,01$ . Par exemple, pour un échantillon de 600 répondants, le coefficient de régression devra être égal ou supérieur à 0,210 pour être significatif. On peut toutefois s'interroger sur l'importance pratique d'une telle relation entre la variable et la composante puisque cette variable expliquerait uniquement 4% de la variance de la composante. Par convention, la plupart des chercheurs conservent les coefficients de régression égaux ou supérieurs à 0,40 (Hinkin, 1995) ce qui permet d'expliquer au moins 16% de la variance de la composante.

**Tableau** Les coefficients de régression exigés selon la taille de l'échantillon

Taille de l'échantillon	Coefficient de régression
50	0,722
80	0,572
100	0,512
140	0,434
180	0,384
200	0,364
250	0,326
300	0,298
400	0,258
600	0,210
800	0,182
1000	0,162

Tiré de Stevens, J. (1986)

## Analyse confirmatoire

L'analyse confirmatoire s'effectue par la comparaison des relations entre les variables observées avec les relations des variables estimées (selon l'hypothèse du modèle testé). Les relations entre les variables observées sont mesurées par les covariances entre ces variables et sont contenues dans une matrice de covariance  $S$  qui repose sur l'expression mathématique du modèle factoriel général dont l'équation matricielle est la suivante:

$$X = \Lambda_x \xi + \delta \quad (1)$$

«où :  $X$  est le vecteur des variables observées «  $x$  » appelées indicateurs des variables latentes<sup>5</sup>. Il s'agit du vecteur des indicateurs de l'échelle analysée.

$\xi$  (KSI) est le vecteur des variables latentes, c'est-à-dire des facteurs principaux.

$\Lambda_x$  (LAMBDA X) est la matrice des contributions factorielles  $\lambda_x$  des «  $x$  » sur les variables latentes  $\xi$  (dit autrement, ce sont des coefficients de régression des variables observées à la variable latente correspondante  $\xi$ )

$\delta$  (delta) est le vecteur des termes d'erreur des indicateurs «  $x$  » ou des résidus».

Une matrice de covariance  $S$  est calculée et comparée avec la matrice de covariances des scores estimées ( $\Sigma$ ) donnée par l'équation suivante:  $\Sigma = \Lambda \Phi \Lambda' + \Theta$

«où :  $\Sigma$  est la matrice de covariance théorique (c'est-à-dire résultant du modèle de mesure) de  $X$

$\Lambda$  : est la matrice des contributions factorielles  $\lambda_x$  des «  $x$  » sur les variables latentes  $\xi$ ,  $\Lambda'$  est sa transposée.

$\Phi$  est la matrice de covariances des variables latentes  $\xi$ .

---

<sup>5</sup>Les variables latentes sont des variables non directement observables. Il s'agit de construits théoriques.

$\Theta$  est la matrice de covariance des erreurs  $\delta$

Le principe de résolution repose, nous l'avons dit, sur la comparaison entre la matrice de covariances des scores observés ( $S$ ) et la matrice de covariances des scores estimées ( $\Sigma$ ) (estimations faites habituellement par une méthode itérative suivant le maximum de vraisemblance des covariances supposées par le modèle) pour le modèle de structure factorielle testé (Roussel, 1997; Joreskog, 1993) dans ce cas-ci la structure unidimensionnelle de l'échelle de la personnalité proactive de Bateman et Crant (1993). Plus les éléments (ce que plusieurs auteurs nomment les paramètres) des deux matrices de covariances sont semblables, plus le modèle de structure factorielle testé est bien ajusté aux données empiriques (Roussel, 1997). Et, lorsque l'ajustement est bon entre les données empiriques et les données estimées, il est possible de conclure sur la validité de la structure factorielle.

Les indices d'ajustement du modèle sont nombreux. Le Chi carré est utilisé pour vérifier l'hypothèse nulle c'est-à-dire «qu'il n'existe aucune différence significative entre les paramètres de la matrice observée et les paramètres de la matrice estimée» (le modèle s'ajuste-t-il bien aux données). Toutefois, on ne doit pas rejeter un modèle uniquement à la lumière des résultats du chi carré puisque ce test d'ajustement requiert une distribution normale multivariée ce qui est, en général, assez difficile à obtenir dans la pratique. En raison de la condition de normalité multivariée, si les coefficients d'asymétrie sont trop faibles ou trop élevés, on rejettera l'hypothèse nulle alors que des indices plus libéraux l'approuveront (Anderson et Gerbing, 1988). De plus, le test du Chi-carré est très sensible à la taille de l'échantillon. Par conséquent, Jorëskog et Sörbom (1989) proposent d'utiliser plutôt le CMIN/DF qui représente le ratio du Chi carré sur le nombre de degrés de liberté. Un ratio de 5 ou moins était acceptable au cours des années 70, maintenant, il est courant d'appliquer un ratio moins libéral de 2 ou 3 (Roussel, 1997).

Malgré cette alternative, il est possible qu'on rejette un modèle qui est bien ajusté aux données à partir du test du Chi carré (Mulaik, James, Alstine, Bennett, Lind et Stillwell, 1989). Donc, le NFI et le NNFI (parfois appelé le TLI c'est-à-dire Tucker Lewis Index) de Bentler et Bonnett's (1980) ont été proposés comme alternatives au test du Chi carré puisqu'ils sont moins influencés par la taille de l'échantillon (Marsh, Balla et McDonald, 1988). Le NFI (normed fit index) et le NNFI (NonNormed Fit index) sont des indices relatifs. «Ils permettent de comparer un modèle de structure factorielle au modèle nul (ou modèle saturé). Dans ce dernier, il y a alors absence de facteurs communs. Il correspond au modèle supposant aucune relation structurelle entre les variables. Le calcul de ces indices est basé sur la notion d'une amélioration de l'ajustement obtenue grâce à un modèle de structures factorielles quand il est comparé au modèle nul.» (Roussel, 1997). Un indice de bon ajustement doit être supérieur à 0,90. Il faut également vérifier les résidus (coefficient RMSEA, Root Mean Square error of approximation et le RMR, Root Mean Square Residual). Dans plusieurs cas, les résidus qui représentent la différence entre la matrice de covariance observée et la matrice de covariance espérée pour le modèle hypothétique sont suffisamment petits en terme absolu pour en tirer la conclusion que le modèle n'est pas aussi inadéquat, à tout le moins théoriquement, que le chi carré nous le suggère (Mulaik, James, Van Alstine, Bennett, Lind et Stilwell 1989). Selon Browne et Cudeck (1989) cité par Jöreskog (1993), un coefficient RMSEA d'une valeur de 0,05 indique une bonne adéquation et qu'un seuil de 0,08 représente une erreur raisonnable d'estimation au sein de la population. Il faut également examiner la parcimonie du modèle plus le coefficient PNFI (Parsimonious normed fit index) est faible, plus le modèle est parcimonieux. Enfin, on doit apprécier la convergence de différents coefficients d'adéquation afin d'accepter ou de rejeter un modèle.

### **Modèle interactif**

La régression multiple a été la technique statistique traditionnellement privilégiée pour analyser les effets interactifs. Toutefois, les erreurs de mesure et le faible pouvoir statistique découlant de ces erreurs constituent des problèmes importants

associés à l'utilisation de cette technique (Jaccard et Wan, 1996). L'analyse des effets interactifs (on utilise le produit des deux variables) lors d'une régression multiple repose sur l'équation suivante

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \epsilon$$

où

Y= variable dépendante

$\alpha$ = constante

$\beta$ =coefficient de régression

X=variable indépendante

Z= variable modératrice

$\epsilon$ =erreur résiduelle ou résidus

Si  $\beta_3$  est statistiquement significatif, on rejette l'hypothèse nulle à savoir qu'il n'existe pas d'effets interactifs. L'estimation de la valeur de  $\beta_3$  procure de l'information à propos de la nature des effets interactifs. Plus spécifiquement, ça nous indique le changement constat de Y sur X pour un changement d'une unité de Z. Toutefois, cet estimateur peut être biaisé en raison des erreurs de mesures. Les données en sciences sociales sont fréquemment mesurées avec des erreurs. Et, ces erreurs peuvent minimiser le pouvoir significatif des tests. Par exemple, si la corrélation entre X et Z est 0 et si les mesures de ces deux variables donnent des coefficients de fiabilité (consistance interne) de .70, la fiabilité du produit de XZ sera de .49. La proportion de variance de la variable dépendante (Y) expliquée par l'effet interactif de XZ avec cette proportion d'erreur sera de moins de la moitié de la magnitude de l'effet interactif réel. Tel que mentionné, ceci a pour effet de réduire le pouvoir statistique et de biaiser négativement l'estimation de  $\beta_3$ . Malgré ces limites, nous privilégions cette technique.

Nous utiliserons également la régression multiple pour vérifier les effets additifs c'est-à-dire pour examiner les relations existant entre une variable dépendante (une



attitude au travail, par exemple, la responsabilisation) et plusieurs variables indépendantes (par exemple, la proactivité, le statut de la fonction, etc.). L'analyse des effets additifs repose sur l'équation suivante:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$$

où

Y= variable dépendante

$\alpha$ = constante

$\beta$ =coefficient de régression

X=variable indépendante

L'équation de régression définit une droite qui minimise les différences entre les valeurs observées pour la variable dépendante et les valeurs prédites par l'équation. La pente de cette droite est le coefficient de régression  $\beta$  alors que l'ordonnée à l'origine est le coefficient  $\alpha$ . Il s'agit donc de choisir les coefficients de régression  $\beta$  qui minimise la différence entre les valeurs prédites et les valeurs observées. Nous obtiendrons une somme pondérée (car l'importance relative de chacune des variables indépendantes est pondérée par le coefficient de régression) qui permettra d'établir un coefficient de corrélation multiple R (corrélation entre la variable dépendante et la somme pondérée des variables indépendantes) qui représente l'intensité de la relation. Ce coefficient est borné entre 1 et -1 où le 0 exprime l'absence de lien et où les limites de la borne reflètent une relation parfaite. Lorsque ce coefficient de régression multiple est mis au carré  $R^2$ , il sert à illustrer le pourcentage de variance expliquée.

La régression repose sur plusieurs principes de l'approche multivariée et son utilisation exige le respect de plusieurs des conditions de base de ces méthodes. La plupart de ces conditions ont été explicitées précédemment. Nous présenterons donc uniquement l'information qui diffère pour ces conditions qui sont la taille de l'échantillon, les valeurs extrêmes, la multicollinéarité et la singularité, la normalité, la linéarité, l'homoscédasticité et l'indépendance des résidus.

### **a) Taille de l'échantillon**


La détermination de la taille de l'échantillon à collecter est influencée par la puissance statistique, le seuil de signification, le nombre de variables indépendantes et l'intensité des relations que l'on désire obtenir. Green (1991) cité dans Tabachnick et Fidell (1996) a proposé la règle suivante pour déterminer approximativement le nombre d'observations nécessaires pour obtenir une relation d'intensité moyenne entre la variable dépendante et la variable indépendante ( $\alpha = .05$  et  $\beta = .20$ ) :  $N \geq 50 + 8m$  ( $m$  est le nombre de variables indépendantes) pour l'estimation du coefficient de corrélation et de  $N \geq 104 + m$  pour la vérification du pouvoir prédictif de chacune des variables indépendantes. Par exemple, si nous avons 3 variables indépendantes, nous aurons besoin de  $50 + (8)(3) = 74$  pour effectuer la régression et de  $104 + 3 = 107$  pour obtenir l'information sur l'importance relative de chacune des variables indépendantes.

### **b) Multicollinéarité**


L'interaction multiplicative pose un problème de multicollinéarité. Il est donc recommandé de standardiser les scores avant de créer le terme interactif (Cronbach, 1987). Une telle transformation a tendance à générer de faibles corrélations entre le produit des deux variables et les composantes de ce produit. De plus, la multicollinéarité peut être vérifiée à partir d'un indice de tolérance où une valeur inférieure à 0,2 indique une corrélation trop élevée entre les variables. On peut également se référer au VIF (variance-inflation factor) où une valeur élevée (supérieure à 4) indique un problème de multicollinéarité.

### **c) Normalité, linéarité, homoscedasticité et indépendance des résidus**

Une bonne façon de vérifier ces postulats est de procéder à l'examen des diagrammes de l'erreur résiduelle. Les résidus (les différences entre les scores observées et les scores prédits pour la variable dépendante) doivent être normalement distribués. Une relation linéaire devrait être observée entre les erreurs et les scores prédits. Il devrait



également y avoir égalité des variances (homoscédasticité). Quant à l'indépendance des erreurs elle peut être vérifiée par la statistique Durbin-Watson. Sa valeur varie entre 0 et 4 où la valeur 2 indique l'indépendance des résidus; une valeur 0 indique une relation positive alors que la valeur 4 indique une relation négative. Généralement, les chercheurs concluent à l'indépendance des erreurs si la statistique Durbin-Watson se situe entre 1,5 et 2,5.



## **Annexe C**

# ENQUÊTE SUR LA PROFESSION

## EN RESSOURCES HUMAINES

par  
Christiane Labelle et Thierry Wils, Université du Québec (Hull)  
Gilles Guérin, Université de Montréal

Madame / Monsieur,

À l'heure actuelle, peu de recherches se préoccupent de ce que vivent les dirigeant(e)s et les professionnel(le)s en gestion des ressources humaines et relations du travail, malgré le rôle clé que ces personnes jouent dans les transformations des organisations.

Cette enquête vous donne l'occasion de faire connaître ce que vous vivez dans votre profession: **par rapport à vous-même** (ex., vos attentes, vos valeurs), **par rapport à votre milieu de travail** (ex., facilités de formation dans votre service) **et par rapport à votre association professionnelle** (ex., réseaux de contacts) si vous êtes membre d'une telle association.

Soyez assuré(e) que vos réponses demeureront strictement confidentielles. Les résultats seront communiqués seulement de façon agrégée afin de ne permettre aucune identification. Si vous le désirez, nous vous ferons parvenir un résumé de cette enquête (remplissez le formulaire à la fin du questionnaire ou envoyez-nous votre carte d'affaires).

Veuillez retourner le questionnaire rempli dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe, environ deux semaines après réception, pour aider à terminer l'enquête dans les meilleurs délais. N'hésitez pas à communiquer avec nous [redacted] [redacted] [redacted] pour toute information supplémentaire ou pour obtenir des copies additionnelles du questionnaire **en français ou en anglais**. Le numéro inscrit sur le questionnaire correspond au numéro de l'enquête. Veuillez vous y référer pour toute demande d'information.

Merci à l'avance de votre coopération.

**LES DONNÉES DE CE SONDAGE SERONT SAISIÉS ÉLECTRONIQUEMENT. POUR CE FAIRE, IL EST PRÉFÉRABLE :**

- 1- D'utiliser un **crayon à mine tendre**;
- 2- De lire chaque question soigneusement et de **noircir le cercle** qui contient le chiffre correspondant à votre réponse;
- 3- D'effacer proprement votre réponse si vous désirez la changer;
- 4- De **ne pas plier** ou **agrafer** (ou **désagrafer**) les pages du questionnaire.

**POUR RÉPONDRE À LA PLUPART DES QUESTIONS, VOUS DEVEZ NOIRCIR UN SEUL CHIFFRE :**

Exemple de réponse **appropriée**:

① ② ③ ④ ● ⑥ ⑦

Exemples de réponse **incorrecte**:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦  
① ② ③ ④ ✗ ⑥ ⑦

**POUR QUELQUES QUESTIONS, VOUS DEVEZ RÉPONDRE EN NOIRCISSANT PLUSIEURS CHIFFRES, COMME SUIT :**

Si, par exemple, on demandait d'indiquer le nombre d'employés suivant: 1523, il faudrait écrire les chiffres dans les cases et noircir les cercles appropriés tel que montré ci-contre:

		1	5	2	3
①	①	●	①	①	①
②	②	②	②	●	②
③	③	③	③	③	●
④	④	④	④	④	④
⑤	⑤	⑤	●	⑤	⑤
⑥	⑥	⑥	⑥	⑥	⑥
⑦	⑦	⑦	⑦	⑦	⑦
⑧	⑧	⑧	⑧	⑧	⑧
⑨	⑨	⑨	⑨	⑨	⑨
⑩	⑩	⑩	⑩	⑩	⑩

*An English version of this questionnaire is available upon request*

## PARTIE I: VOS ATTENTES PROFESSIONNELLES

Voici un certain nombre d'attentes professionnelles. En noircissant le chiffre correspondant à votre opinion, répondez aux deux questions suivantes.....

### ATTENTES PROFESSIONNELLES:

	(1) <i>Dans quelle mesure cette attente est-elle réalisée <u>actuellement</u> dans votre cas ?</i>	(2) <i>Jusqu'à quel point vous est-il plus difficile ou plus facile de réaliser cette attente <u>aujourd'hui</u> qu'il y a trois ans ?</i>
	1=PAS DU TOUT RÉALISÉE 2=Très faiblement 3=Un peu 4=Moyennement 5=Assez 6=Très fortement 7=ENTIÈREMENT RÉALISÉE	1=EXTRÊMEMENT PLUS DIFFICILE 2=Nettement plus difficile 3=Plutôt plus difficile 4=Ni plus difficile, ni plus facile 5=Plutôt plus facile 6=Nettement plus facile 7=EXTRÊMEMENT PLUS FACILE
01 Avoir des mandats clairs	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
02 Avoir les ressources adéquates pour réaliser mes mandats	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
03 Travailler en collaboration avec les membres d'une équipe	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
04 Travailler dans un contexte où ce qu'on attend de moi est clair	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
05 Connaître clairement les critères sur lesquels je suis évalué(e)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
06 Avoir des mandats à la hauteur de mes compétences	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
07 Disposer de l'autorité nécessaire pour réaliser mes mandats	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
08 Voir mon travail reconnu à sa juste valeur par la haute direction	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
09 Être un décideur au lieu d'être confiné à un rôle de conseiller	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10 Avoir des défis professionnels intéressants à relever	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11 Pouvoir accéder à des postes plus élevés dans l'organisation	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12 Avoir un salaire comparable aux professionnels des autres fonctions	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13 Avoir des mandats intéressants	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14 Jouer de nouveaux rôles à la mesure de mes compétences	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15 Agir selon mes convictions sans subir de pressions	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16 Pouvoir compter sur l'appui de la haute direction	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
17 Accomplir des mandats importants (impacts sur les résultats)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
18 Exercer de nouveaux rôles dans lesquels je suis à l'aise	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
19 Avoir de la rétroaction (feedback) sur mon travail	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
20 Être plus facilement félicité(e) que blâmé(e) pour mon travail	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
21 Être respecté(e) dans mon champ de compétence	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
22 Voir mon travail reconnu à sa juste valeur par les cadres (line)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
23 Être stimulé(e) professionnellement par mes supérieurs	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
24 Avoir des conditions de travail propices au travail professionnel	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦



## ATTENTES PROFESSIONNELLES:

(1)

*Dans quelle mesure  
cette attente est-elle  
réalisée actuellement  
dans votre cas ?*

(2)

*Jusqu'à quel point vous est-il  
plus difficile ou plus facile  
de réaliser cette attente  
aujourd'hui  
qu'il y a trois ans ?*

1=PAS DU TOUT RÉALISÉE  
2=Très faiblement  
3=Un peu  
4=Moyennement  
5=Assez  
6=Très fortement  
7=ENTIÈREMENT RÉALISÉE

1=EXTRÊMEMENT PLUS DIFFICILE  
2=Nettement plus difficile  
3=Plutôt plus difficile  
4=Ni plus difficile, ni plus facile  
5=Plutôt plus facile  
6=Nettement plus facile  
7=EXTRÊMEMENT PLUS FACILE

- |    |   |               |               |
|----|---|---------------|---------------|
| 25 | Avoir des opportunités de me perfectionner constamment            | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26 | Sentir que les employé(e)s me perçoivent comme impartial(e)       | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27 | Faire un travail qui est utile à l'organisation                   | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28 | Avoir le pouvoir correspondant à mes responsabilités              | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 29 | Voir l'organisation reconnaître l'importance de mon travail       | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30 | Avoir suffisamment d'influence pour pouvoir changer les choses    | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31 | Effectuer un travail de qualité                                   | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 32 | Voir les aspects sociaux pris en considération dans les décisions | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 33 | Être considéré(e) comme un(e) partenaire dans l'organisation      | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 34 | Avoir un(e) supérieur(e) qui favorise des relations franches      | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 35 | Être informé(e)   | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 36 | Être traité(e) avec respect et dignité                            | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 37 | Avoir un(e) supérieur(e) qui appuie mes décisions                 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 38 | Acquérir de l'expérience dans d'autres fonctions (ex. production) | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 39 | Travailler dans le cadre d'un emploi stable                       | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 40 | Avoir un(e) supérieur(e) qui me traite d'égal à égal              | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 41 | Travailler dans un climat coopératif au sein de mon équipe        | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 42 | Avoir assez d'autonomie pour faire mon travail comme je le veux   | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 43 | Avoir des opportunités de promotion                               | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 44 | Sentir que j'ai de la crédibilité (confiance des autres)          | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 45 | Disposer des ressources nécessaires à mon travail                 | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 46 | Pouvoir développer mes compétences professionnelles               | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 47 | Avoir un(e) supérieur(e) qui m'aide                               | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 48 | Faire un travail qui contribue au succès de mon organisation      | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 49 | Autre (spécifiez): _____  | 1 2 3 4 5 6 7 | 1 2 3 4 5 6 7 |

## PARTIE II: VOS ENGAGEMENTS

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de votre **carrière**, de votre **profession** et de votre **organisation**. En **noircissant** le chiffre correspondant à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes en *désaccord* ou d'*accord* avec les affirmations suivantes:

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD
2=En désaccord
3=Un peu en désaccord
4=Ni en désaccord ni d'accord
5=Un peu d'accord
6=D'accord
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | J'aimerais beaucoup rester dans mon organisation jusqu'à la fin de ma carrière                           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 02 | <b>Le domaine des RH/RT est important pour l'image que j'ai de moi-même</b>                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 03 | J'ai trop investi dans la profession en RH/RT pour changer de carrière maintenant                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 04 | <b>Pour l'instant, je reste dans mon organisation autant par nécessité que par goût</b>                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 05 | Les objectifs poursuivis par mon organisation me tiennent à cœur   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 06 | Je considère les problèmes de mon organisation comme étant les miens                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 07 | <b>Je regrette d'avoir choisi une profession en RH/RT</b>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 08 | Il serait difficile pour moi de changer de profession maintenant   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 09 | <b>Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter mon organisation en ce moment</b>            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10 | Je pense que les priorités stratégiques de mon organisation ne sont pas les "bonnes" priorités           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11 | Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance envers mon organisation                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12 | <b>Je suis fier(e) d'exercer une profession en RH/RT</b>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13 | Ma vie serait trop désorganisée si je devais changer de profession                                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14 | <b>Je suis fier(e) de travailler à la réalisation des objectifs de mon organisation</b>                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15 | Si je ne m'étais pas tant investi(e) dans mon organisation, je pourrais envisager de travailler ailleurs | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 16 | Je n'ai pas l'impression d'être attaché(e) affectivement à mon organisation                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 17 | <b>Je n'aime pas oeuvrer dans le domaine des RH/RT</b>   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 18 | Il serait trop coûteux pour moi de changer de profession maintenant                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 19 | <b>Ma vie serait trop désorganisée si je décidais de quitter mon organisation maintenant</b>             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 20 | Je ne me sens pas émotivement attaché(e) aux choix stratégiques de mon organisation                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 21 | Je ne sens pas que je fais "partie de la famille" au sein de mon organisation                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 22 | <b>Je ne m'identifie pas à la profession en RH/RT</b>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 23 | Je crois ne pas avoir suffisamment d'opportunités pour envisager de quitter mon organisation             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 24 | <b>Rien ne m'empêche de changer de profession</b>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 25 | Les priorités dans mon travail découlent des orientations stratégiques de mon organisation               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 26 | La gestion des ressources humaines et les relations de travail me passionnent                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 27 | <b>Mon organisation occupe une grande place dans ma vie</b>  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 28 | Changer de profession exigerait d'énormes sacrifices de ma part  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 29 | <b>Les priorités stratégiques de mon organisation me laissent indifférent(e)</b>                         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 30 | Le peu d'opportunités de carrière ailleurs constitue un des désavantages de quitter mon organisation     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |





## PARTIE V: VOS VALEURS ET CROYANCES

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de vos  **croyances et valeurs**, c'est-à-dire ce qui est important pour vous. En **noircissant** le chiffre correspondant à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes en *désaccord* ou d'*accord* avec les affirmations suivantes:

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD  
2=En désaccord  
3=Un peu en désaccord  
4=Ni en désaccord ni d'accord  
5=Un peu d'accord  
6=D'accord  
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 Les promotions sont habituellement une question de chance   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 02 Un emploi, c'est ce qu'on en fait   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 03 Gagner de l'argent, c'est principalement une question de chance   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 04 Dans la plupart des emplois, on peut réaliser les objectifs que l'on s'est fixés  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 05 Pour gagner beaucoup d'argent, vous devez connaître les bonnes personnes  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 06 Si vous savez ce que vous attendez d'un emploi, vous pouvez en trouver un qui répond à vos attentes                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 07 Dans la plupart des emplois, cela prend beaucoup de chance pour être excellent(e)   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 08 Les employés insatisfaits d'une décision prise par leur supérieur(e) doivent le faire savoir  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 09 Obtenir l'emploi désiré est surtout une question de chance  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10 La plupart des gens peuvent faire du bon travail s'ils en font l'effort   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11 Les promotions sont accordées à ceux qui 'performent' bien au travail   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12 La chance est ce qui différencie les gens gagnant beaucoup d'argent de ceux en gagnant peu  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13 Pour obtenir un bon emploi, il faut que des amis ou des parents soient haut placés  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14 La plupart des gens ont plus d'influence sur leurs supérieur(e)s qu'ils ne le croient   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15 Les gens qui 'performent' bien au travail sont généralement récompensés   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 16 Lorsque vient le temps de décrocher un bon emploi, les gens qu'on connaît ont plus d'importance que les compétences que l'on maîtrise | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

## PARTIE VI: VOTRE TRAVAIL ET SON IMPACT

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de votre  **travail et de son impact** sur l'organisation. En **noircissant** le chiffre correspondant à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes en *désaccord* ou d'*accord* avec les affirmations suivantes:

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD  
2=En désaccord  
3=Un peu en désaccord  
4=Ni en désaccord ni d'accord  
5=Un peu d'accord  
6=D'accord  
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 Je suis sûr(e) d'avoir toutes les habiletés nécessaires pour accomplir mon travail         | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 02 J'ai une influence non négligeable sur ce qui se passe en RH/RT dans mon organisation      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 03 À mes yeux, les tâches que je fais dans mon travail ont du sens                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 04 Jusqu'à présent, j'ai eu un impact majeur sur la façon de gérer les RH de mon organisation | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 05 J'accorde beaucoup d'importance à mon travail  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 06 Je maîtrise les compétences nécessaires à mon travail                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 07 À mes yeux, le travail que je fais est important   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 08 J'ai beaucoup de contrôle sur ce qui se passe en RH/RT dans mon organisation               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 09 J'ai confiance dans mes aptitudes pour faire mon travail                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

## PARTIE VII: VOTRE FAÇON DE VOIR LE CHANGEMENT

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de votre façon de voir les changements. En noircissant le chiffre correspondant à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes *en désaccord* ou *d'accord* avec les affirmations suivantes:

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD
2=En désaccord
3=Un peu en désaccord
4=Ni en désaccord ni d'accord
5=Un peu d'accord
6=D'accord
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

- |   |                         |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01 Je suis constamment à la recherche de nouvelles façons d'améliorer ma vie  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 02 J'ai le goût d'apporter une contribution dans ma communauté et peut-être dans le monde                             | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 03 J'ai tendance à laisser les autres démarrer les nouveaux projets   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 04 Face au changement, je m'efforce d'anticiper les défis qui m'attendent   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 05 Partout où je suis allé(e), j'ai été un(e) agent(e) de changement influent(e)                                      | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 06 J'aime bien affronter et surmonter les obstacles à mes idées   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 07 Rien n'est plus stimulant que d'assister à la concrétisation de mes idées  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 08 J'entreprends des actions afin de ne pas subir les événements  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 09 Si une situation ne me plaît pas, je la règle  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 10 Peu importe les chances de réussite, si je crois en quelque chose, je le réaliserai                                | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 11 J'aime défendre mes idées, et ce, même si je dois faire face à de l'opposition                                     | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 12 Je sais tirer profit des événements en prenant les devants   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 13 J'excelle à identifier des opportunités  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 14 Je recherche constamment de meilleures façons de faire les choses  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 15 Si je crois en une idée, aucun obstacle ne m'empêchera de la réaliser  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 16 Face au changement, je prends les devants pour aider les membres de mon équipe à s'adapter                         | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 17 J'aime défier le statu quo   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 18 Lorsque j'ai un problème, je l'attaque de front  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 19 J'excelle à transformer les problèmes en opportunités  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 20 Face au changement, j'attends que mon équipe m'explique la pertinence de travailler autrement                      | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 21 Je sais repérer une bonne opportunité bien avant les autres  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 22 Quand quelqu'un est en difficulté, je mets tout en oeuvre pour lui venir en aide                                   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 23 Face au changement, j'attends que mon équipe me dise ce qui va se passer   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 24 Je préfère attendre et maintenir le statu quo avant d'entreprendre des actions                                     | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 25 J'ai l'impression d'être constamment en réaction face aux événements   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 26 Face au changement, j'attends que mon équipe de travail fasse les premiers pas avant de m'adapter                  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 27 Face au changement, je m'assure de bien comprendre ce que mon équipe attend de moi                                 | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 28 Je m'attaque à des problèmes auxquels personne d'autre ne veut s'attaquer dans mon organisation                    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 29 Face au changement, je vais de l'avant pour encourager mon équipe à s'adapter                                      | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 30 Je m'efforce de bien saisir la pertinence de changer ma façon de travailler au sein de mon équipe                  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 31 Face au changement, je m'assure de bien comprendre les raisons pour lesquelles nous devons travailler différemment | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |





## PARTIE X: VOUS ET LE SERVICE DE RH DE VOTRE ORGANISATION

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de vous en tant que professionnel(le) en RH/RT et le service de RH/RT de votre organisation. En noircissant le chiffre correspondant à votre opinion, dites dans quelle mesure vous êtes *en désaccord* ou *d'accord* avec les affirmations suivantes:

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD  
2=En désaccord  
3=Un peu en désaccord  
4=Ni en désaccord ni d'accord  
5=Un peu d'accord  
6=D'accord  
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

- |   |                         |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01 Dans mon organisation, le service de RH/RT est souvent mésestimé (peu apprécié)                                | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 02 J'agis selon mon éthique professionnelle sans subir aucune pression de mon organisation                        | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 03 Dans mon organisation, le service de RH/RT est considéré comme important                                       | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 04 Les façons de faire de mon organisation ne s'accordent pas avec les normes de ma profession                    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 05 La crédibilité du service de RH/RT est élevée dans mon organisation  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 06 Les impératifs de rentabilité à court terme de mon organisation me mettent professionnellement mal à l'aise    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 07 Je lis régulièrement des revues professionnelles en RH/RT  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 08 Les autres services dans mon organisation sont pris plus au sérieux que celui des RH/RT                        | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 09 J'assiste régulièrement à des colloques en RH/RT   | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 10 Il est facile de préserver son indépendance professionnelle tout en défendant les décisions de l'organisation  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 11 Le service de RH/RT n'est pas beaucoup écouté lors de la prise de décisions stratégiques dans mon organisation | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |

## PARTIE XI : VOS ÉNERGIES MISES AU TRAVAIL

Voici un certain nombre d'affirmations concernant les énergies que l'on peut mettre dans son travail. En noircissant le chiffre approprié correspondant à votre situation, dites dans quelle mesure vous êtes *en désaccord* ou *d'accord* avec chacun de ces énoncés.

1=TOUT À FAIT EN DÉSACCORD  
2=En désaccord  
3=Un peu en désaccord  
4=Ni en désaccord ni d'accord  
5=Un peu d'accord  
6=D'accord  
7=TOUT À FAIT D'ACCORD

Au cours des 12 prochains mois, je suis prêt(e) à fournir un effort exceptionnel, c'est-à-dire au-delà de ce qu'on attend normalement d'un(e) employé(e) pour...

- |   |                         |                         |                         |                         |                         |                         |                         |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 01 Faire un travail de haute qualité  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 02 Faire un travail utile à mon organisation                                    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 03 Coordonner mon travail avec celui des autres membres de mon équipe           | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 04 M'améliorer constamment dans mon travail                                     | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 05 Faire un travail qui aide à la réalisation des priorités de mon organisation | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 06 Coopérer avec les autres membres de mon équipe                               | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 07 Développer mes compétences professionnelles                                  | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 08 Aligner mon travail sur les objectifs de mon organisation                    | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |
| 09 Travailler en étroite collaboration avec les membres de mon équipe           | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 | <input type="radio"/> 5 | <input type="radio"/> 6 | <input type="radio"/> 7 |



# PARTIE XIII: PROFIL DU RÉPONDANT

01

Âge

--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

02

Salaire  
(annuel)

--	--	--	--	--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

03

Sexe

- Féminin
- Masculin

04

Expérience  
dans le poste  
(en années)

--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

05

Expérience  
dans l'organisation  
(en années)

--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

06

Expérience  
en RH/RT  
(en années)

--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

07 Quel est le titre de votre poste actuel?

---

08 Est-ce un poste de gestion ou de professionnel?

- Poste de gestion
- Poste de professionnel
- Autre (spécifiez): \_\_\_\_\_

09 Dans quel secteur oeuvrez-vous?

- Privé
- Public/parapublic
- Syndical
- Autre (spécifiez): \_\_\_\_\_

10 Dans quelle province travaillez-vous?

---

11 Quel est votre plus haut diplôme obtenu en RH/RT (ou discipline connexe comme le droit du travail ou la psychologie du travail)?

- Aucun diplôme en RH/RT
- Collégial
- Certificat de 1er cycle
- Baccalauréat
- Maîtrise
- Doctorat

12 Avez-vous un autre diplôme?

---

13 À quel niveau organisationnel travaillez-vous?

- Siège social (agence centrale)
- Établissement unique
- Autre (spécifiez): \_\_\_\_\_

14

AU NIVEAU *identifié à la question 13*, combien de professionnel(le)s en RH/RT à plein temps votre service de RH? compte-t-il?

--	--	--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0

15

Combien d'employés à plein temps sont servis par votre service de RH?

--	--	--	--	--	--

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 0



# **PARTIE XIV: VOS COMMENTAIRES AU SUJET DES ÉNERGIES MISES DANS VOTRE TRAVAIL**

1. En tant que professionnel(le) en ressources humaines/relations de travail, qu'est-ce qui vous incite le plus personnellement à mettre toutes vos énergies dans votre travail (c'est-à-dire à travailler au delà de ce qui est normalement attendu) ?

---

---

---

---

2. Selon vous, qu'est-ce qui incite le plus les employés de votre organisation à mettre toutes leurs énergies dans leur travail (c'est-à-dire à travailler au delà de ce qui est normalement attendu) ?

---

---

---

---

3. Autres commentaires:

---

---

---

---

**NOUS VOUS REMERCIONS À L'AVANCE DE VOTRE COOPÉRATION. VEUILLEZ NOUS RETOURNER VOS RÉPONSES EN UTILISANT L'ENVELOPPE PRÉ-AFFRANCHIE CI-JOINTE.**

**Veillez nous faire parvenir votre carte d'affaires pour obtenir un sommaire des résultats (Si vous désirez conserver l'anonymat, veuillez découper séparément ce bas de page selon les pointillés et le retourner avec votre carte d'affaires à l'adresse ci-dessous)**

Madame Christiane Labelle, Ph. D.  
Département de Relations industrielles  
Université du Québec à Hull  
C. P. 1250, Succursale "B"  
Hull (Québec) J8X 3X7  
Téléphone: (819) 595-3900 poste 1779  
Télécopieur: (819) 773-1788

Sondage no 20786

SVP  
Brochez votre carte d'affaires ici



# SURVEY

## ON THE HUMAN RESOURCE PROFESSION

by  
Christiane Labelle and Thierry Wils, University of Québec (Hull)  
Gilles Guérin, University of Montréal  
©

Madam or Sir :

At the present time, not much research is being conducted into the experiences of managers and professionals in the field of human resources and labour relations, despite the key role they play in the process of organizational change.

This survey gives you an opportunity to communicate what your difficulties and challenges are in your profession: **in relationship to yourself** (eg. your expectations and values), **to your work environment** (eg. facilities for further training in your unit), **and to your professional association** (eg. network of contacts) if you are a member of such an association.

Rest assured that your answers will be kept strictly confidential. The results will be made available only in aggregate form in order to exclude any possibility of identification. If you so desire, we will send you a summary of the survey results (fill in the form at the end of the questionnaire or send us your business card).

To assure timely completion of the study, please return the questionnaire in the pre-stamped envelope provided within two weeks of receipt. Do not hesitate to contact us [redacted] for any additional information or to obtain more copies of the questionnaire in **French or English**. The number on the questionnaire corresponds to the survey number. Please mention it, therefore, in any request for information.

Thank you in advance for your cooperation.

**THE DATA IN THIS SURVEY WILL BE INPUTED ELECTRONICALLY. IN ORDER FOR THIS TO BE DONE, IT IS BEST TO:**

- 1- Use a **soft-lead pencil**;
- 2- Read each question carefully and **blacken the circle** that contains the number corresponding to your answer;
- 3- Erase your answer well if you want to change it;
- 4- **Do not fold or staple** (or **unstaple**) the pages in the questionnaire.

**TO ANSWER MOST OF THE QUESTIONS, YOU SHOULD BLACKEN JUST ONE NUMBER:**

Example of an **appropriate** answer:

① ② ③ ④ ● ⑥ ⑦

Examples of an **incorrect** answer:

① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

① ② ③ ④ ~~⑤~~ ⑥ ⑦

**FOR SOME QUESTIONS, YOU SHOULD ANSWER BY BLACKENING SEVERAL NUMBERS, AS FOLLOWS:**

For instance, if you were asked to fill in the following number of employees: 1523, you would write the numbers in the boxes and blacken the appropriate circles, as shown:

		1	5	2	3
--	--	---	---	---	---

① ① ● ① ① ①  
② ② ② ② ● ②  
③ ③ ③ ③ ③ ●  
④ ④ ④ ④ ④ ④  
⑤ ⑤ ⑤ ● ⑤ ⑤  
⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥  
⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦  
⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧  
⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨  
⑩ ⑩ ⑩ ⑩ ⑩

*Une version française de ce questionnaire est disponible sur demande*

# PART I: YOUR PROFESSIONAL EXPECTATIONS

Below are some professional expectations. By blackening the number that corresponds with your opinion, answer the following two questions.....

(1)

To what extent is this expectation currently met in your case ?

(2)

To what extent is it harder or easier for you to meet this expectation today than it was three years ago ?

## PROFESSIONAL EXPECTATIONS:

1=TO NO EXTENT  
 2=To very little extent  
 3=To little extent  
 4=To moderate extent  
 5=To large extent  
 6=To very large extent  
 7=TO FULL EXTENT

1=FAR HARDER  
 2=Clearly harder  
 3=Somewhat harder  
 4=Neither harder nor easier  
 5=Somewhat easier  
 6=Clearly easier  
 7=FAR EASIER

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 01 Have clearly assigned duties  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 02 Have adequate resources to carry out my duties                      | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 03 Work in cooperation with the members of a team                      | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 04 Work in an environment where there are clear expectations of me     | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 05 Be well aware of the criteria on which I am evaluated               | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 06 Have duties equal to my abilities                                   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 07 Have enough authority to carry out my duties                        | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 08 Have my work properly appreciated by senior management              | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 09 Be able to make decisions rather than just provide advice           | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 10 Have interesting professional challenges to meet                    | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 11 Be able to rise to higher positions in the organization             | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 12 Have a salary comparable to professionals in other functional areas | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 13 Have interesting assignments  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 14 Play new roles equal to my skills                                   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 15 Act according to my convictions without feeling pressured           | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 16 Be able to count on the support of senior management                | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 17 Carry out important duties (effects on the results)                 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 18 Play new roles in which I feel comfortable                          | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 19 Receive feedback on my work   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 20 Be more likely congratulated rather than criticized for my work     | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 21 Be respected within my area of expertise                            | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 22 Have my work properly appreciated by line managers                  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 23 Be professionally stimulated by my superiors                        | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 24 Have working conditions that encourage professionalism              | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |



# PROFESSIONAL EXPECTATIONS:

(1)

To what extent is this expectation currently met in your case ?

(2)

To what extent is it harder or easier for you to meet this expectation today than it was three years ago ?

- 1=TO NO EXTENT
- 2=To very little extent
- 3=To little extent
- 4=To moderate extent
- 5=To large extent
- 6=To very large extent
- 7=TO FULL EXTENT

- 1=FAR HARDER
- 2=Clearly harder
- 3=Somewhat harder
- 4=Neither harder nor easier
- 5=Somewhat easier
- 6=Clearly easier
- 7=FAR EASIER

25 Have opportunities for constant skill improvement	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
26 Feel that employees see me as impartial	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
27 Do work that is useful to the organization	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
28 Have powers equal to my responsibilities	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
29 See the organization recognize the importance of my work	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
30 Have enough influence to be able to change things	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
31 Provide quality work	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
32 See social aspects taken into consideration in decisions	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
33 Be considered a partner in the organization	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
34 Have a superior who encourages frank relationship	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
35 Be informed	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
36 Be treated with dignity and respect	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
37 Have a superior who supports my decisions	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
38 Acquire experience in other functional areas ( eg. production)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
39 Have a stable job	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
40 Have a superior who treats me like an equal	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
41 Work in a cooperative environment on my team	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
42 Have enough autonomy to do my work the way I like	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
43 Have opportunities for promotion	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
44 Feel that I have credibility (the confidence of others)	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
45 Have the necessary resources to perform my work	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
46 Be able to develop my professional skills	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
47 Have a superior who helps me	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
48 Do a job that contributes to the success of my organization	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
49 Other (specify): _____	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7



## PART III: HUMAN RESOURCE PRACTICES

Below are a number of human resource management practices. By **blackening** the number that corresponds with your opinion, estimate **how often** each of these practices is used in your department (what really happens).

1=NEVER USED (Doesn't exist)  
2=Very rarely used  
3=Rarely used  
4=Sometimes used  
5=Often used  
6=Very often used  
7=ALWAYS USED

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | Participation: involvement in the decisions that affect your job                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 02 | Communication: your superior provides information, encourages self-expression, consultation    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 03 | Training: continued learning, independent learning   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 04 | Recognition: appreciation of professional work and competence by your superior                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 05 | Managerial ethics: your superior respects professional rights                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 06 | Career management: your superior plays an advisory role, takes into account career aspirations | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 07 | Flexibility in regard to your work time  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 08 | Access to strategic information: senior management's vision, the goals of the organization     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

## PART IV: YOUR FEELINGS AND REACTIONS

Over the last 12 months, did you ever, as a result of developments in your professional life:

1=NEVER  
2=Very rarely  
3=Rarely  
4=Sometimes  
5=Often  
6=Very often  
7=ALWAYS

- |    |  |   |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | Feel emotionally detached from your organization?              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 02 | Feel stressed?   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 03 | Feel in conflict with your colleagues at work?                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 04 | No longer believe in the usefulness of what you do?            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 05 | Think of changing employer?                                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 06 | Feel a lack of interest or boredom with your work?             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 07 | Feel overly tired?   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 08 | Think of changing occupation?                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 09 | Feel discouraged?  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 10 | Find yourself in conflict with your superior?                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 11 | Feel dissatisfied with your professional life?                 | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 12 | Feel abandoned?  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 13 | Find yourself in conflict with your organization?              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 14 | Feel no desire to do anything beyond what is usually required? | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 15 | Find yourself in conflict with line managers?                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| 16 | Feel like dropping out (no longer working so hard)?            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

## PART V: YOUR VALUES AND BELIEFS

Below are some statements about your **values and beliefs**, in other words, what is important to you. By **blackening** the number that corresponds with your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

1=DISAGREE ENTIRELY  
 2=Disagree  
 3=Disagree somewhat  
 4=Neither agree nor disagree  
 5=Agree somewhat  
 6=Agree  
 7=AGREE ENTIRELY

- 01 Promotions are usually a matter of good fortune ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 02 A job is what you make of it ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 03 Making money is primarily a matter of good fortune ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 04 On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to accomplish ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 05 To make a lot of money you have to know the right people ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 06 If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 07 It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 08 If employees are unhappy with a decision made by their boss, they should do something about it ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 09 Getting the job you want is mostly a matter of luck ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 10 Most people are capable of doing their jobs well if they make the effort ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 11 Promotions are given to employees who perform well on the job ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 12 The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 13 In order to get a really good job you need to have family or friends in high places ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 14 Most employees have more influence on their supervisors than they think they do ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 15 People who perform their jobs well generally get rewarded for it ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 16 When it comes to landing a really good job, who you know is more important than what you know ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

## PART VI: YOUR WORK AND ITS IMPACTS

Below are some statements about your **work** and its **impacts** on the organization. By **blackening** the number that corresponds with your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

1=DISAGREE ENTIRELY  
 2=Disagree  
 3=Disagree somewhat  
 4=Neither agree nor disagree  
 5=Agree somewhat  
 6=Agree  
 7=AGREE ENTIRELY

- 01 I am self-assured about my abilities to perform my work activities ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 02 I have significant influence over what happens in HR/LR in my organization ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 03 My job activities are personally meaningful to me ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 04 I have a major impact on the way human resources are managed in my organization ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 05 The work I do is very important to me ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 06 I have mastered the skills necessary for my job ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 07 The work I do is meaningful to me ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 08 I have a lot of control over what happens in HR/LR in my organization ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 09 I am confident about my ability to do my job ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦



# PART VII: THE WAY YOU SEE CHANGE

Below are some statements about the way you see change. By blackening the number that corresponds with your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

- |                              |
|------------------------------|
| 1=DISAGREE ENTIRELY          |
| 2=Disagree                   |
| 3=Disagree somewhat          |
| 4=Neither agree nor disagree |
| 5=Agree somewhat             |
| 6=Agree                      |
| 7=AGREE ENTIRELY             |

- 01 I am constantly on the lookout for new ways to improve my life ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 02 I feel driven to make a difference in my community, and maybe the world ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 03 I tend to let others take initiative to start new projects ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 04 When faced with change, I try to anticipate the challenges that await me ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 05 Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 06 I enjoy facing and overcoming obstacles to my ideas ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 07 Nothing is more exciting than seeing my ideas turn into reality ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 08 I initiate action so as not to be left at the mercy of events ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 09 If I see something I don't like, I fix it ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 10 No matter the odds, if I believe in something I will make it happen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 11 I love being a champion for my ideas, even against other's opposition ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 12 I know how to take advantage of events by getting out in front ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 13 I excel at identifying opportunities ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 14 I am always looking for better ways to do things ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 15 If I believe in an idea, no obstacle will prevent me from making it happen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 16 When faced with change, I take the lead and help the members of my team to adapt ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 17 I love to challenge the status quo ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18 When I have a problem, I tackle it head-on ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 19 I am great in turning problems into opportunities ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 20 When faced with change, I expect my team to explain to me why we should do things differently ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 21 I can spot a good opportunity long before others can ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 22 If I see someone in trouble, I help out in any way I can ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 23 When faced with change, I expect my team to explain to me what is going to happen ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 24 I prefer to wait and preserve the status quo before taking action ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 25 I feel that I am constantly reacting to events ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 26 When faced with change, I expect my team to take the first steps before I adapt ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 27 When faced with change, I make sure that I have a good understanding of what my team expects of me ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 28 I tackle problems that nobody else wants ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 29 When faced with change, I take the lead and encourage my team to adapt ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 30 I try to fully understand why I should change my way of doing things within my team ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 31 When faced with change, I make sure that I understand well the reasons why we should do work differently ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦









# PART XII: YOUR PERCEPTION OF YOUR ASSOCIATION FOR HUMAN RESOURCE PROFESSIONALS

If you are not a member of any HR/LR professional association, please go to Part XIII (next page)

Among the associations for human resource or labor relations professionals to which you belong, which one do you identify with the most? (Write the name in full) \_\_\_\_\_

Below are some statements about the human resource/labor relations professional association with which you identify the most (the one mentioned above). By blackening the number that corresponds with your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

1=DISAGREE ENTIRELY
2=Disagree
3=Disagree somewhat
4=Neither agree nor disagree
5=Agree somewhat
6=Agree
7=AGREE ENTIRELY

- 01 I intend to continue as a member of this association next year ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 02 This association takes the real wishes of its members into account ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 03 The publications it provides have practical content that meets my needs ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 04 I do everything I can to ensure that this association is successful ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 05 This association is influential enough in business circles ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 06 The network of contacts developed through this association contributes to professional success ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 07 I intend to continue as a member of this association for a number of years ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 08 I am comfortable with the culture of this professional association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 09 What I receive from this association (services, information) meets my needs ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 10 I really have the success of this professional association at heart ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 11 This association has sufficient credibility to take effective public action ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 12 I am satisfied with the informal contacts that it makes possible (eg. informal networks) ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 13 This professional association is a dynamic organization ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 14 I believe that my decision to join this association was a good one ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 15 This association helps me keeping up with new trends in my field ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 16 I encourage my colleagues to join this professional association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 17 This association has more influence than other HR/LR associations ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 18 My network of contacts has grown since I joined this association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 19 If I had to do it all over again, I would not join this association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 20 I have confidence in the team currently running this professional association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 21 The services it provides help me to be more professional in my field ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 22 I am prepared to get personally involved in order to promote this association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 23 A lot is to be gained in the way of contacts by being a member of this association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 24 This association has sufficient power to influence the major debates in HR/LR field ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 25 The services provided by this association are worth the membership fees ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
- 26 Generally, I am satisfied to be a member of this professional association ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦



# PART XIII: RESPONDENT PROFILE

**01 Age**

① ①	
② ②	
③ ③	
④ ④	
⑤ ⑤	
⑥ ⑥	
⑦ ⑦	
⑧ ⑧	
⑨ ⑨	
⑩ ⑩	

**02 Annual salary**

① ①	① ①	① ①	① ①	① ①	① ①
② ②	② ②	② ②	② ②	② ②	② ②
③ ③	③ ③	③ ③	③ ③	③ ③	③ ③
④ ④	④ ④	④ ④	④ ④	④ ④	④ ④
⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤
⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥
⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦
⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧
⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨
⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩

**03 Sex**

Female

Male

**04 Experience in your position (in years)**

① ①	
② ②	
③ ③	
④ ④	
⑤ ⑤	
⑥ ⑥	
⑦ ⑦	
⑧ ⑧	
⑨ ⑨	
⑩ ⑩	

**05 Experience in the organization (in years)**

① ①	
② ②	
③ ③	
④ ④	
⑤ ⑤	
⑥ ⑥	
⑦ ⑦	
⑧ ⑧	
⑨ ⑨	
⑩ ⑩	

**06 Experience in HRLR (in years)**

① ①	
② ②	
③ ③	
④ ④	
⑤ ⑤	
⑥ ⑥	
⑦ ⑦	
⑧ ⑧	
⑨ ⑨	
⑩ ⑩	

**07 What is the title of your current position?**

\_\_\_\_\_

**08 Is it a management or professional position?**

Management position

Professional position

Other (specify): \_\_\_\_\_

**09 In which sector are you in?**

Private

Public/parabolic

Union

Other (specify): \_\_\_\_\_

**10 In which province do you work?**

\_\_\_\_\_

**11 What is the most advanced degree you hold in HRLR (or a related discipline such as labor law or industrial psychology)?**

No degree in HRLR

College

Undergraduate diploma / certificate

Bachelor degree

Master degree

Doctoral degree

**12 Do you have another degree?**

\_\_\_\_\_

**13 Where do you work within the organization?**

Head office (corporate/central agency)

Independent establishment

Other (specify): \_\_\_\_\_

**14 AT THE LOCATION identified in question 13, how many full-time HRLR professionals are there in your HR unit ?**

① ①	① ①	① ①	① ①
② ②	② ②	② ②	② ②
③ ③	③ ③	③ ③	③ ③
④ ④	④ ④	④ ④	④ ④
⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤
⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥
⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦
⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧
⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨
⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩

**15 To how many full-time employees does your HRLR unit provide services ?**

① ①	① ①	① ①	① ①	① ①	① ①
② ②	② ②	② ②	② ②	② ②	② ②
③ ③	③ ③	③ ③	③ ③	③ ③	③ ③
④ ④	④ ④	④ ④	④ ④	④ ④	④ ④
⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤	⑤ ⑤
⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥	⑥ ⑥
⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦	⑦ ⑦
⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧	⑧ ⑧
⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨	⑨ ⑨
⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩	⑩ ⑩



**PART XIV: YOUR COMMENTS ON THE ENERGY PUT INTO YOUR WORK**

1. As a human resource/labor relations professional, what makes you personally want to put maximum effort into your work (beyond what is normally expected of an employee)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. In your view, what makes employees in your organization want to put maximum effort into their work (beyond what is normally expected of an employee)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Other comments:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**THANK YOU IN ADVANCE FOR YOUR COOPERATION. PLEASE RETURN YOUR ANSWERS IN THE ATTACHED PRE-STAMPED ENVELOPE.**

**Please send us your business card if you would like a summary of the results  
(If you would like to remain anonymous, cut off the bottom of this page separately along the dots and return it with your name and address to the address below)**

Mrs. Christiane Labelle, Ph. D.  
Department of industrial relations  
University of Québec (Hull)  
P. O. Box 1250, Station "B"  
Hull (Québec) J8X 3X7  
Phone: (819) 595-3900 extension 1779  
Fax: (819) 773-1788

Survey no 22120

Please  
Staple your business card here

## **Annexe D**

# ENQUÊTE SUR LES ATTITUDES FACE AU CHANGEMENT

par  
Serge Latrémouille et Thierry Wils, Université du Québec (Hull)

Madame, Monsieur,

Vous avez été choisi(e) pour participer à ce sondage sur les attitudes face au changement au sein de la Fonction publique fédérale. Le but de l'enquête est de mieux comprendre votre façon de faire face aux changements intenses qui caractérisent actuellement l'environnement du travail.

Soyez assuré(e) que vos réponses demeureront strictement confidentielles. Les résultats seront communiqués seulement de façon agrégée afin de ne permettre aucune identification. Si vous le désirez, nous vous ferons parvenir un résumé de cette enquête (remplissez le formulaire à la fin du questionnaire ou envoyez-nous votre carte d'affaires).

Veillez retourner le questionnaire rempli dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe, environ **deux semaines** après réception, pour aider à terminer l'enquête dans les meilleurs délais. Le numéro inscrit sur le questionnaire correspond au numéro de l'enquête. Veillez vous y référer pour toute demande d'information.

Merci de bien vouloir participer à ce projet qui m'aidera à terminer mes études de maîtrise en relations industrielles.

Serge Latrémouille

LES DONNÉES DE CE SONDEGE SERONT SAISIES ÉLECTRONIQUEMENT. POUR CE FAIRE, IL EST PRÉFÉRABLE :

- 1- D'utiliser un **crayon à mine tendre**;
- 2- De lire chaque question soigneusement et de **noircir le cercle** qui contient le chiffre correspondant à votre réponse;
- 3- D'effacer proprement votre réponse si vous désirez la changer;
- 4- De **ne pas agraffer** (ou **désagrafer**) les pages du questionnaire.

POUR RÉPONDRE À LA PLUPART DES QUESTIONS, VOUS DEVEZ NOIRCIR UN SEUL CHIFFRE :

Exemple de réponse **appropriée**:

① ② ③ ④ ● ⑥ ⑦

Exemples de réponse **incorrecte**:

① ② ③ ④ ✗ ⑥ ⑦  
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

POUR QUELQUES QUESTIONS, VOUS DEVEZ RÉPONDRE EN NOIRCISSANT PLUSIEURS CHIFFRES, COMME SUIT :

Si, par exemple, on demandait d'indiquer le nombre d'employés suivant: 1523, il faudrait écrire les chiffres dans les cases et noircir les cercles appropriés tel que montré ci-contre:

0 0 1 5 2 3

① ① ● ① ① ①  
② ② ② ② ● ②  
③ ③ ③ ③ ③ ●  
④ ④ ④ ④ ④ ④  
⑤ ⑤ ⑤ ● ⑤ ⑤  
⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥ ⑥  
⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦ ⑦  
⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧ ⑧  
⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨ ⑨  
● ● ⑩ ⑩ ⑩ ⑩

*An English version of this questionnaire is available upon request*









## PARTIE VI: VOS ATTITUDES FACE AUX AUTRES ET VOTRE TRAVAIL

Voici un certain nombre d'affirmations au sujet de vos attitudes personnelles face aux autres. Lisez chaque affirmation et décidez si elle est *vraie* ou *fausse* en ce qui vous concerne personnellement.

- 01 J'éprouve parfois du ressentiment à l'idée de ne pas arriver à mes fins  Vrai  Faux
- 02 Les gens devraient s'impliquer davantage dans leur travail  Vrai  Faux
- 03 Peu importe à qui je parle, je sais toujours écouter  Vrai  Faux
- 04 J'aime le travail difficile  Vrai  Faux
- 05 Je me rappelle "avoir fait semblant d'être malade" pour me soustraire à quelque chose  Vrai  Faux
- 06 Je ne pourrai jamais être satisfait(e) avant d'être le meilleur dans mon domaine professionnel  Vrai  Faux
- 07 Je suis toujours prêt(e) à reconnaître mes torts  Vrai  Faux
- 08 Je travaillerais aussi fort même si je n'avais pas besoin de gagner ma vie  Vrai  Faux
- 09 Je suis toujours courtois, même envers les personnes désagréables  Vrai  Faux
- 10 Dans mon travail, j'en fait rarement plus qu'il n'est nécessaire  Vrai  Faux
- 11 À quelques reprises, il m'est arrivé d'envier énormément le succès des autres  Vrai  Faux
- 12 Je me fixe souvent des buts qui sont très difficiles à atteindre  Vrai  Faux
- 13 Je n'ai jamais délibérément dit des choses blessantes à quelqu'un  Vrai  Faux
- 14 Je ne suis pas vraiment certain(e) de ce que je veux faire ni de la façon de m'y prendre  Vrai  Faux
- 15 Je vise rarement un niveau d'excellence qu'il m'est difficile d'atteindre  Vrai  Faux
- 16 Il m'est déjà arrivé de me rebeller contre des personnes en autorité même si je savais qu'elles avaient raison  Vrai  Faux
- 17 À certaines occasions, il m'est arrivé de profiter de quelqu'un (de l'exploiter)  Vrai  Faux
- 18 J'ai rarement fait des études supplémentaires reliées à mon travail  Vrai  Faux
- 19 J'essaie de travailler juste assez fort pour me tirer d'affaire  Vrai  Faux
- 20 Plutôt que de pardonner et d'oublier, je cherche parfois à me venger  Vrai  Faux
- 21 Je ne laisse pas mon travail m'empêcher de faire ce que je veux vraiment faire  Vrai  Faux
- 22 Je ne me suis jamais senti(e) contrarié(e) quand quelqu'un a exprimé des opinions différentes des miennes  Vrai  Faux
- 23 Mon but est d'accomplir au moins un peu plus que n'importe qui auparavant  Vrai  Faux
- 24 Je ne tiens pas vraiment à devenir l'un(e) des meilleur(e)s dans mon champ professionnel  Vrai  Faux
- 25 Je suis sûr que les gens me considèrent rarement comme un travailleur énergique  Vrai  Faux
- 26 À quelques occasions, je n'ai pas terminé ce que j'ai entrepris parce que je doutais de mes capacités  Vrai  Faux
- 27 Dans mon enfance, j'ai travaillé longtemps pour obtenir certaines choses que j'ai gagnées  Vrai  Faux
- 28 Je me sens parfois irrité(e) quand des gens me demandent des faveurs  Vrai  Faux
- 29 Cela ne me fait rien de travailler pendant que les autres s'amuse  Vrai  Faux



## PARTIE X: VOTRE SATISFACTION AU TRAVAIL

Voici un certain nombre d'énoncés relatifs à certains aspects de votre travail. En noircissant le chiffre correspondant à vos sentiments, indiquez dans quelle mesure vous êtes *insatisfait(e)* ou *satisfait(e)*...

1=TOUT À FAIT INSATISFAITE  
2=Assez insatisfait(e)  
3=Un peu insatisfait(e)  
4=Ni insatisfait(e) ni satisfait(e)  
5=Un peu satisfait(e)  
6=Assez satisfait(e)  
7=TOUT À FAIT SATISFAITE

- |   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| 1 | du contenu de mes tâches                              | <input type="radio"/> |
| 2 | de l'entente avec mes collègues                       | <input type="radio"/> |
| 3 | de l'entente avec mon supérieur                       | <input type="radio"/> |
| 4 | de la possibilité d'organiser moi-même mon travail    | <input type="radio"/> |
| 5 | du climat de travail qui règne dans mon service       | <input type="radio"/> |
| 6 | de la façon dont mon rendement au travail est évalué  | <input type="radio"/> |
| 7 | du salaire que je reçois en fonction de mon rendement | <input type="radio"/> |

## PARTIE XI: PROFIL DU RÉPONDANT

- | 01  | 02   | 03  | 04  | 05  | 06  |
|---|--|---|---|---|---|
| Nombre de postes à plein temps occupés depuis votre entrée sur le marché du travail | Nombre de postes occupés depuis votre entrée à la Fonction publique fédérale | Nombre d'années à la Fonction publique fédérale | Nombre d'années dans votre ministère      | Nombre d'années dans votre poste actuel   | Votre âge                                 |
| <input type="text"/> <input type="text"/>   | <input type="text"/> <input type="text"/>                                    | <input type="text"/> <input type="text"/>       | <input type="text"/> <input type="text"/> | <input type="text"/> <input type="text"/> | <input type="text"/> <input type="text"/> |
| <input type="radio"/> 1   | <input type="radio"/> 1  | <input type="radio"/> 1                         | <input type="radio"/> 1                   | <input type="radio"/> 1                   | <input type="radio"/> 1                   |
| <input type="radio"/> 2   | <input type="radio"/> 2  | <input type="radio"/> 2                         | <input type="radio"/> 2                   | <input type="radio"/> 2                   | <input type="radio"/> 2                   |
| <input type="radio"/> 3   | <input type="radio"/> 3  | <input type="radio"/> 3                         | <input type="radio"/> 3                   | <input type="radio"/> 3                   | <input type="radio"/> 3                   |
| <input type="radio"/> 4   | <input type="radio"/> 4  | <input type="radio"/> 4                         | <input type="radio"/> 4                   | <input type="radio"/> 4                   | <input type="radio"/> 4                   |
| <input type="radio"/> 5   | <input type="radio"/> 5  | <input type="radio"/> 5                         | <input type="radio"/> 5                   | <input type="radio"/> 5                   | <input type="radio"/> 5                   |
| <input type="radio"/> 6   | <input type="radio"/> 6  | <input type="radio"/> 6                         | <input type="radio"/> 6                   | <input type="radio"/> 6                   | <input type="radio"/> 6                   |
| <input type="radio"/> 7   | <input type="radio"/> 7  | <input type="radio"/> 7                         | <input type="radio"/> 7                   | <input type="radio"/> 7                   | <input type="radio"/> 7                   |
| <input type="radio"/> 8   | <input type="radio"/> 8  | <input type="radio"/> 8                         | <input type="radio"/> 8                   | <input type="radio"/> 8                   | <input type="radio"/> 8                   |
| <input type="radio"/> 9   | <input type="radio"/> 9  | <input type="radio"/> 9                         | <input type="radio"/> 9                   | <input type="radio"/> 9                   | <input type="radio"/> 9                   |
| <input type="radio"/> 0   | <input type="radio"/> 0  | <input type="radio"/> 0                         | <input type="radio"/> 0                   | <input type="radio"/> 0                   | <input type="radio"/> 0                   |

07 Quel est votre sexe ?

- féminin  
 masculin

08 Quelle est la classification de votre poste? son niveau?

- AS Niveau: \_\_\_\_\_  
 PM Niveau: \_\_\_\_\_  
 PE Niveau: \_\_\_\_\_  
 Autre (spécifier): \_\_\_\_\_ Niveau: \_\_\_\_\_

09 Quel est votre plus haut diplôme obtenu?

- Études secondaires  
 Collège  
 Certificat de 1er cycle  
 Baccalauréat  
 Maîtrise  
 Doctorat

MERCI DE VOTRE COLLABORATION

- 10 Veuillez inclure tout commentaire au sujet de ce sondage ou de votre attitude face au changement au sein de la Fonction publique fédérale:

**VEUILLEZ RETOURNER LE QUESTIONNAIRE REMPLI LE PLUS TÔT POSSIBLE EN UTILISANT  
L'ENVELOPPE PRÉ-AFFRANCHIE CI-JOINTE**

Si vous désirez obtenir un sommaire des résultats de cette enquête, veuillez nous faire parvenir votre carte d'affaires

(Si vous désirez conserver l'anonymat, veuillez découper séparément ce bas de page selon les pointillés et le retourner avec votre carte d'affaire à l'adresse ci-dessous)

Monsieur Serge Latrémouille  
a/s Monsieur Thierry Wils  
Professeur, Département de relations industrielles  
Université du Québec à Hull  
C.P.1250, Succursale "B"  
Hull (Québec)  
J8X 3X7

Sondage no 17727

SVP  
Brochez votre carte d'affaire ici

# SURVEY ON ATTITUDES REGARDING CHANGE

by  
Serge Latrémouille and Thierry Wils, University of Québec (Hull)

Madam or Sir :

You have been chosen to take part in this survey on attitudes regarding change within the Federal Public Service. The purpose of the survey is to better understand your way of coping with intense change, currently typical of the work environment.

Rest assured that your answers will be kept strictly confidential. The results will be made available only in aggregate form in order to exclude any possibility of identification. If you so desire, we will send you a summary of the survey results (fill in the form at the end of the questionnaire or send us your business card).

To assure timely completion of the study, please return the questionnaire in the pre-stamped envelope provided, **within two weeks** of receipt. The number on the questionnaire corresponds to the survey number. Please mention it in any request for information.

Thank you for participating in this project which will help me complete my master's degree in industrial relations.

Serge Latrémouille

THE DATA IN THIS SURVEY WILL BE INPUTED ELECTRONICALLY. IN ORDER FOR THIS TO BE DONE, IT IS BEST TO :

- 1- Use a **soft-lead pencil**;
- 2- Read each question carefully and **blacken the circle** that contains the number corresponding to your answer;
- 3- Erase your answer well if you want to change it;
- 4- **Do not staple** (or **unstaple**) the pages in the questionnaire.

TO ANSWER MOST OF THE QUESTIONS, YOU SHOULD BLACKEN JUST ONE NUMBER :

Example of an **appropriate** answer:

① ② ③ ④ ● ⑥ ⑦

Examples of an **incorrect** answer:

① ② ③ ④ ✗ ⑥ ⑦  
① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

FOR SOME QUESTIONS, YOU SHOULD ANSWER BY BLACKENING SEVERAL NUMBERS, AS FOLLOWS :

For instance, if you were asked to fill in the following number of employees: 1523, you would write the numbers in the boxes and blacken the appropriate circles, as shown :

0	0	1	5	2	3
①	①	●	①	①	①
②	②	②	②	●	②
③	③	③	③	③	●
④	④	④	④	④	④
⑤	⑤	⑤	●	⑤	⑤
⑥	⑥	⑥	⑥	⑥	⑥
⑦	⑦	⑦	⑦	⑦	⑦
⑧	⑧	⑧	⑧	⑧	⑧
⑨	⑨	⑨	⑨	⑨	⑨
●	●	⑩	⑩	⑩	⑩

*Une version française de ce questionnaire est disponible sur demande*



## PART II: YOUR VALUES AND BELIEFS

Below are some statements about your values and beliefs, in other words, what is important to you. By **blackening** the number that corresponds to your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

1=DISAGREE ENTIRELY
2=Disagree
3=Disagree somewhat
4=Neither agree nor disagree
5=Agree somewhat
6=Agree
7=AGREE ENTIRELY

- |  |   |
|--|---|
| 01 Promotions are usually a matter of good fortune   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 02 A job is what you make of it  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 03 Making money is primarily a matter of good fortune  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 04 On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to accomplish                   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 05 To make a lot of money you have to know the right people  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 06 If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you                       | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 07 It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs                                     | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 08 If employees are unhappy with a decision made by their boss, they should do something about it        | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 09 Getting the job you want is mostly a matter of luck   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 10 Most people are capable of doing their jobs well if they make the effort                              | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 11 Promotions are given to employees who perform well on the job   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 12 The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 13 In order to get a really good job you need to have family or friends in high places                   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 14 Most employees have more influence on their supervisors than they think they do                       | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 15 People who perform their jobs well generally get rewarded for it                                      | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 16 When it comes to landing a really good job, who you know is more important than what you know         | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |

## PART III: YOUR AUTONOMY AND YOUR DEPARTMENT

Below are some statements about your autonomy and your Department. By **blackening** the number that corresponds to your opinion, indicate the extent to which you *disagree* or *agree* with the following statements:

1=DISAGREE ENTIRELY
2=Disagree
3=Disagree somewhat
4=Neither agree nor disagree
5=Agree somewhat
6=Agree
7=AGREE ENTIRELY

- |  |   |
|--|---|
| 01 I can be creative in the way I do my work                                       | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 02 I have considerable opportunity for independence and freedom in how I do my job | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 03 I am often encouraged to find innovative ways to deal with problems             | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 04 I can decide on my own how to go about doing my job                             | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 05 I work in a Department that encourages the expression of new ideas              | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 06 I am given support to help me address problems in an innovative way             | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 07 I have significant autonomy in determining how I do my job                      | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 08 My Department shows very little concern for me                                  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 09 I trust the top management of my Department                                     | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |





## **PART VI: YOUR ATTITUDES REGARDING OTHERS AND YOUR WORK**

Listed below are a number of statements concerning **personal attitudes and traits**. Read each item and decide whether the statement is *true* or *false* as it pertains to you personally.

- 01 I sometimes feel resentful when I don't get my way  True  False
- 02 People should be more involved with their work  True  False
- 03 No matter who I'm talking to, I'm always a good listener  True  False
- 04 I enjoy difficult work  True  False
- 05 I can remember "playing sick" to get out of something  True  False
- 06 I will not be satisfied until I am the best in my field of work  True  False
- 07 I'm always willing to admit it when I make a mistake  True  False
- 08 I would work just as hard whether or not I had to earn a living  True  False
- 09 I am always courteous, even to people who are disagreeable  True  False
- 10 In my work I seldom do more than is necessary  True  False
- 11 There have been times when I was quite jealous of the good fortune of others  True  False
- 12 I often set goals that are very difficult to reach  True  False
- 13 I have never deliberately said something that hurt someone's feelings  True  False
- 14 I am not really very certain what I want to do or how to go about it  True  False
- 15 I seldom set standards which are difficult for me to reach  True  False
- 16 There have been times when I felt like rebelling against people in authority even though I knew they were right  True  False
- 17 There have been occasions when I took advantage of someone  True  False
- 18 I have rarely done extra studying in connection with my work  True  False
- 19 I try to work just hard enough to get by  True  False
- 20 I sometimes try to get even, rather than forgive and forget  True  False
- 21 I do not let my work get in the way of what I really want to do  True  False
- 22 I have never been irked when people expressed ideas very different from my own  True  False
- 23 My goal is to do at least a little bit more than anyone else has done before  True  False
- 24 It doesn't really matter to me whether or not I become one of the best in my field  True  False
- 25 People seldom think of me as a hard worker  True  False
- 26 On a few occasions, I have given up doing something because I thought too little of my abilities  True  False
- 27 As a child I worked a long time for some of the things I earned  True  False
- 28 I am sometimes irritated by people who ask favors of me  True  False
- 29 I don't mind working while other people are having fun  True  False



## PART X: YOUR JOB SATISFACTION

Below are some items about your satisfaction regarding your job. By blackening the number that best describes your feelings, indicate the extent to which you are *dissatisfied* or *satisfied* with ...

- 1=ENTIRELY DISSATISFIED
- 2=Dissatisfied
- 3=Somewhat dissatisfied
- 4=Neither satisfied nor dissatisfied
- 5=Somewhat satisfied
- 6=Satisfied
- 7=ENTIRELY SATISFIED

- |  |   |
|--|---|
| 01 the nature of the work you perform                                | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 02 your relations with you co-workers or peers                       | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 03 your relations with the person who supervises you (your superior) | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 04 the opportunity to organize your own work                         | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 05 the job climate at work   | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 06 the way your job performance is appraised                         | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |
| 07 the pay you receive for your job                                  | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 |

## PART XI: RESPONDENT PROFILE

01	02	03	04	05	06
Number of full time jobs since you entered the labor market	Number of jobs since your arrival in the Federal public service	Year(s) of experience in the Federal public	Year(s) of experience in your Department	Year(s) of experience in your current position	Age
<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 0

07 Your sex ?

- female
- male

08 Your job classification? your job level?

- AS Level: \_\_\_\_\_
- PM Level: \_\_\_\_\_
- PE Level: \_\_\_\_\_
- Other (specify): \_\_\_\_\_ Level: \_\_\_\_\_

09 Your most advanced degree?

- High school
- College
- Undergraduate diploma
- Bachelor degree
- Master degree
- Doctoral degree

THANK YOU IN ADVANCE FOR YOUR COOPERATION

10 Please write any comment about this survey or your attitudes regarding change in the Federal Public Sector:

---

**PLEASE RETURN YOUR ANSWERS IN THE ATTACHED PRE-STAMPED ENVELOPE**

Please give us your business card (or your name and address) if you would like a summary of the results  
(If you would like to remain anonymous, cut off the bottom of this page separately along the dots and  
return it with your name and address to the address below)

Mr Serge Latrémouille  
a/s Mr Thierry Wils  
Professor, Department of industrial relations  
Université du Québec à Hull  
P. O. Box 1250, Station "B"  
Hull (Québec)  
J8X 3X7

Survey no 50881

**Please  
Staple your business card here**