

Université de Montréal

**La création de sens dans un contexte d’ambiguïté extrême :  
Bombardier et les performances du programme organisationnel  
visant à améliorer l’engagement de ses employés**

Par Étienne Lavoie

Département de communication  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté  
en vue de l’obtention du grade de maîtrise  
en sciences de la communication

Juillet 2016

© Étienne Lavoie, 2016

## Résumé

Ce mémoire de maîtrise porte sur un type de tactique de socialisation organisationnelle, les **programmes organisationnels visant l'amélioration de l'engagement des employés (POVAE)**. Je me suis intéressé à l'intersection des concepts d'engagement des employés ainsi qu'à la participation et l'implication de ces derniers dans ces programmes, le tout dans un contexte organisationnel d'ambiguïté extrême marqué par des réorganisations à répétition et des mises à pied massives. Afin d'étudier ce phénomène, j'ai réalisé une étude de cas naturaliste. À titre d'initié organisationnel, j'ai mené une série d'observations et d'entrevues au sein de Bombardier, leader mondial de la fabrication d'avions et de trains. En me basant sur les théories de Karl E. Weick, je me suis penché sur la création de sens du POVAE par des employés de Bombardier de différents niveaux hiérarchiques.

Ce projet de recherche, un cas unique non généralisable, m'a permis d'étudier l'engagement des employés, le POVAE de Bombardier et la création de sens par les employés de ce programme, alors que leur engagement est mis à l'épreuve en raison de l'incertitude organisationnelle qui prévaut. Cette recherche m'a permis de conclure, dans ce cas-ci, 1) qu'une entreprise peut instrumentaliser des tactiques de socialisation organisationnelle; 2) qu'un POVAE n'amène pas nécessairement des gains de productivité ou d'engagement des employés; 3) que le rapport entretenu entre un gestionnaire d'équipe et un POVAE peut jouer un rôle déterminant dans la perception de ces employés et de ce POVAE; 4) qu'un POVAE peut également être un rituel organisationnel symbolique; 5) que les rencontres d'équipe d'une organisation peuvent être des performances symboliques; 6) qu'un contexte d'ambiguïté extrême peut influencer le sens que donnent des employés à un POVAE; et 7) qu'un rituel

symbolique peut jouer un rôle de stabilisation dans une organisation éprouvée par un contexte organisationnel marqué par une ambiguïté extrême.

**Mots-clés :** socialisation organisationnelle, engagement organisationnel, engagement des employés, voix des employés, réorganisation, changement organisationnel, ambiguïté extrême, programme d'engagement, création de sens, initié organisationnel

## **Abstract**

This thesis focuses on a particular organizational socialization tactic, namely **organizational programs aiming to improve employee engagement (OPIE)**. I became interested in how the concept of employee engagement relates to employee participation and involvement in OPIE, specifically in an extremely ambiguous organizational setting characterized by repetitive reorganizations and massive layoffs. To study this phenomenon, I conducted a naturalistic case study. As an organizational insider, I led a number of observations and interviews at Bombardier, the world's leading manufacturer of both planes and trains. I looked at how Bombardier employees of various hierarchical levels make sense of OPIE, based upon Karl E. Weick's sensemaking theories.

The present research project, a unique and non-generalizable case, enabled me to study employee engagement, Bombardier's OPIE as well as sensemaking of this program, at a moment where employee engagement is tested by the prevailing organizational uncertainty. This research led me to conclude that, in this case, 1) a company can take advantage of organizational socialization tactics; 2) OPIE don't always improve productivity or engagement; 3) the relationship between a manager and an OPIE can play a capital role in employees' perception of said program; 4) OPIE can be considered as symbolic organizational rituals; 5) team meetings can be considered as symbolic performances; 6) extreme ambiguity can influence how employees make sense of an OPIE; and 7) symbolic rituals can stabilize organizations in periods of extreme ambiguity.

**Keywords:** organizational socialization, organizational commitment, employee engagement, employee voice, reorganization, organizational change, extreme ambiguity, engagement program, sensemaking, organizational insider

## Table des matières

<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revue de la littérature et problématique.....</b>	<b>3</b>
2.1 La socialisation organisationnelle.....	3
2.2 L'engagement des employés.....	5
2.3 Les POVAE .....	8
2.4 La création de sens comme cadre théorique .....	10
2.5 La création de sens d'un POVAE dans des situations d'ambiguïté extrême.....	13
2.6 Questions de recherche .....	15
<b>3. Mise en contexte : description de l'entreprise et du terrain de recherche .....</b>	<b>16</b>
3.1 Bombardier, fleuron du Québec.....	16
3.2 Une entreprise en transformation.....	16
3.3 Une culture d'amélioration continue et de mesure .....	19
3.4 L'engagement des employés, une priorité .....	24
3.5 Un processus d'évaluation de l'engagement des employés rigoureux .....	25
<b>4. Méthodologie .....</b>	<b>28</b>
4.1 Une négociation d'accès au terrain planifiée .....	28
4.2 Collecte des données.....	30
4.2.1 Une approche qualitative, une étude naturaliste .....	31
4.2.2 Un initié organisationnel pour une étude naturaliste .....	34
4.2.3 Observations .....	38
4.2.4 Entrevues .....	39
4.2.5 Autres documents de l'organisation .....	40
4.2.6 Justification des méthodes utilisées et de l'échantillon des participants .....	41
4.2.7 Confidentialité .....	43
4.2.8 Traitement des données : stratégie d'analyse .....	45

<b>5. Analyse des données.....</b>	<b>53</b>
5.1 Retour sur l'engagement : sens donnés selon le niveau hiérarchique.....	54
5.1.1 Sens donnés à l'engagement .....	54
5.1.2 Sens donnés au POVAE .....	61
5.2 Retour sur l'élaboration de plans d'action : vignettes de création de sens .....	67
5.2.1 Vignette 1 : Imposition d'un plan d'action par le gestionnaire.....	68
5.2.2 Vignette 2 : Suggestion d'actions par le gestionnaire .....	79
5.2.3 Vignette 3 : Élaboration d'un plan d'action par l'équipe.....	97
5.3 La rétention évoquée lors des entretiens.....	103
<b>6. Conclusions et discussion .....</b>	<b>106</b>
6.1 Conclusions.....	106
6.1.1 Sens donnés par les employés au POVAE de Bombardier .....	106
6.1.2 Le processus de création de sens du POVAE .....	110
6.2 Discussion.....	113
6.2.1 Limites de la recherche.....	113
6.2.2 Dire et faire : divergence quant à l'engagement chez les gestionnaires.....	115
6.2.3 Analyse comparative selon les auto-évaluations de l'engagement .....	116
6.2.4 Incidence du contexte d'ambiguïté extrême.....	117
6.2.5 Un rituel symbolique tacite .....	118
6.2.6 Retour sur la notion de l'engagement .....	123
6.2.7 Contributions du mémoire .....	124
<b>7. Bibliographie .....</b>	<b>128</b>
<b>8. Annexes .....</b>	<b>i</b>
Annexe A : Formulaire de consentement .....	ii
Annexe B : Grille d'observation .....	v
Annexe C : Grille d'entrevue.....	vi
Annexe D : Documents de l'organisation.....	ix

## Liste des tableaux

Tableau I : Concepts apparentés à l'engagement.....	5
Tableau II : Cycle annuel du POVAE de Bombardier.....	26
Tableau III : Liste des participants interviewés .....	42
Tableau IV : Exemple du 2 <sup>e</sup> codage afin de répondre à la 2 <sup>e</sup> question de recherche.....	51
Tableau V : Exemple d'une comparaison de la rétention.....	52
Tableau VI : Vignette 1, bloc 1.....	69
Tableau VII : Vignette 1, bloc 2 .....	72
Tableau VIII : Vignette 1, bloc 3 .....	75
Tableau IX : Vignette 2, bloc 1.....	81
Tableau X : Vignette 2, bloc 2 .....	87
Tableau XI : Vignette 2, bloc 3.....	92
Tableau XII : Vignette 3, bloc 1 .....	97
Tableau XIII : Vignette 3, bloc 2 .....	100
Tableau XIV : Engagement des participants et type d'élaboration des plans.....	116



## Liste des figures

Figure 1 : Évolution des changements organisationnels récents au sein de Bombardier .....	19
Figure 2 : L'amélioration continue au sein de Bombardier Aéronautique .....	20
Figure 3 : Illustration graphique du Système atteindre l'excellence de Bombardier.....	21
Figure 4 : Tableau de bord équilibré.....	22
Figure 5 : « Cascade » des tableaux de bord équilibrés d'un niveau hiérarchique à l'autre	23
Figure 8 : Ordre du jour de la rencontre de l'équipe de Sophie.....	81
Figure 9 : Résultats obtenus à la question 19 pour l'équipe de Sophie .....	88
Figure 10 : Résultats obtenus aux questions 44 et 49 pour l'équipe de Sophie.....	89
Figure 11 : Plan d'action tel que déterminé par l'équipe de Sophie.....	94

## Liste des sigles et des abréviations

- AES : *Achieving Excellence System*
- AOC : *Affective organizational commitment*
- BAA : Bombardier Avions d'affaires
- BAC : Bombardier Avions commerciaux
- BAES : *Bombardier Aerostructures and Engineering Services*
- BASI : Bombardier Aérostructures et Services d'ingénierie
- BBA : *Bombardier Business Aircraft*
- BCA : *Bombardier Commercial Aircraft*
- CÉRAS : Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences
- CvPAC : Communauté virtuelle de pratique en amélioration continue
- ECD : *Estimated completion date*
- EHP : Entreprises hautement performantes
- HR : *Human Resources*
- ICP : Indicateur clé de performance
- KPI : *Key performance indicator*
- M&A : *Mergers and acquisitions*
- NDA : *Non disclosure agreement*
- OPIE : *Organizational programs aiming to improve employee engagement*
- PDCA : *Plan Do Check Act*
- PMP : *Performance management plan*
- POVAE : Programmes organisationnels visant l'amélioration de l'engagement des employés
- R&R : *Roles and responsibilities*
- RIF : *Reductions-in-force*
- SAE : Système atteindre l'excellence
- VP : Vice-président

*À Line et René, pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour nous.*

*« À la naissance d'un enfant, si sa mère demandait à sa bonne fée de le doter du cadeau le plus utile pour lui, ce cadeau serait la curiosité. »*

*Eleanor Roosevelt*

## Remerciements

Je dois d'abord remercier ma directrice de recherche, Kirstie McAllum. Ce mémoire n'aurait sans doute pas vu le jour sans son enthousiasme débordant, sa passion contagieuse et sa grande disponibilité. Merci d'avoir partagé ton expertise. Tes facultés d'encadrement sont exceptionnelles et extrêmement appréciées.

Je n'aurais pu réaliser mes études universitaires de deuxième cycle sans le soutien de mes gestionnaires de Bombardier. À ce titre, je remercie tout particulièrement Julie, Louis, Sharon, Molly et Christina de m'avoir soutenu dans mes efforts de conciliation travail-études-famille. La poursuite d'études universitaires supérieures à temps partiel demande beaucoup de travail et de compromis. J'espère que ce mémoire saura inspirer étudiants et professeurs : mon parcours est la preuve par l'exemple qu'il est possible d'y arriver.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et mes proches pour leur soutien de tous les instants. À Marie-Claude, merci pour tout : ta patience, ton concours, ton indulgence et ta présence dans tes absences stratégiques. Rien n'aurait été possible sans toi; merci du fond du cœur! Et Sandrine : le travail d'école de papa est terminé. Je t'aime!

## 1. Introduction

Je travaille depuis plus de treize ans comme spécialiste de la communication, notamment à titre de gestionnaire et de stratège. Une fois mon baccalauréat spécialisé en sciences de la communication de l'Université de Montréal en poche, je me suis retrouvé sur le marché du travail, où j'ai notamment œuvré au sein d'agences de publicité, de filiales d'une société d'État québécoise et de grandes sociétés de services professionnels. J'ai également travaillé pendant quatre années pour Bombardier; cet emploi m'a notamment amené à prodiguer des conseils aux membres de la direction de Bombardier, à agir comme porte-parole ainsi que comme expert en matière de communication interne et externe. J'ai contribué au partage d'informations auprès de multiples parties prenantes en temps et lieu opportuns.

À la lumière de mes études et de mes expériences, j'ai mobilisé, dans le cadre de cette recherche, le concept d'engagement des employés envers leur employeur. Cette notion a émergé dès mes premiers jours de travail chez Bombardier; en effet, une formation destinée aux nouveaux employés faisait référence au « sang jaune » des employés de Bombardier. « 'Quand on se coupe, on saigne jaune' [...] ont coutume de dire les vieux employés [...]. L'expression marque l'appartenance » (Tremblay, 1994, p. 4). Par un clin d'œil à la couleur symbolique des motoneiges de Bombardier, les employés de l'entreprise les plus engagés disaient alors avoir du sang jaune dans leurs veines.

Une deuxième anecdote remonte également à mes premières semaines de travail pour Bombardier : je me rappelle constater avec surprise que l'entreprise accordait beaucoup d'importance à l'engagement, à ses employés et au sentiment d'appartenance des employés envers l'entreprise. Tandis que Joseph-Armand Bombardier, fondateur de l'entreprise,

conseillait à ses successeurs d'être « toujours humains dans vos relations avec les employés » (Lacasse, 1988, p. 228), je recevais, dès 2012, des notes de service de la haute direction de Bombardier où le président de l'entreprise dressait la liste de ses priorités pour l'année afin d'améliorer l'engagement de tous les employés. À l'époque, j'ai également été interpellé en réalisant qu'une entreprise externe menait un sondage annuel auprès de l'ensemble des milliers d'employés de l'entreprise afin de mesurer leur taux d'engagement. J'ai constaté que chaque équipe dirigée par un gestionnaire se devait d'élaborer, chaque année, un plan d'action suivant le partage de ces résultats afin d'améliorer la mobilisation des membres de son équipe.

C'est alors que j'ai commencé à faire des liens entre les programmes organisationnels visant à améliorer l'engagement des employés (POVAE) et la perception de ces mêmes employés de ces programmes. Si Bombardier trouvait opportun de dépenser des ressources qui m'apparaissaient considérables pour améliorer l'engagement de ses employés, c'est probablement parce que l'entreprise jugeait qu'il s'agissait là d'investissements sensés : pour elle, les retombées de travailler à améliorer l'engagement étaient plus importantes que le temps et les coûts liés à ce projet.

Le contexte organisationnel qui prévalait et qui semble toujours prévaloir chez Bombardier est particulier, marqué par la mise à pied d'un grand nombre d'employés et des restructurations des activités de l'entreprise. Il me semble opportun, aujourd'hui plus que jamais, d'explorer les liens entre les employés de Bombardier et les POVAE dans ce contexte d'ambiguïté extrême.

## **2. Revue de la littérature et problématique**

Ma recherche débute avec ma perception que Bombardier semble s'intéresser de près à l'engagement de ses employés et déploie des ressources considérables, notamment des sondages, afin de mesurer le degré d'engagement de ses employés. De plus, comme employé de l'organisation, j'ai été appelé à prendre part à des discussions avec mes pairs et mes supérieurs immédiats afin de discuter nos résultats de sondage destiné à mesurer l'engagement de notre équipe, puis à élaborer un plan d'action afin d'améliorer notre engagement.

Les activités entourant l'engagement des employés, chez Bombardier, pourraient être considérées comme un programme, soit une suite cyclique d'activités. De fait, selon mon expérience, ces activités chez Bombardier ont lieu annuellement et toujours selon la même séquence; j'explorerai ce sujet un peu plus loin, aux sections 3.4 et 3.5. Comme les employés de l'organisation doivent s'engager dans une activité de rétroaction par des discussions avec leurs pairs et leurs supérieurs, il serait approprié de considérer ce programme comme en étant un moyen de socialisation organisationnelle de la part de Bombardier, qui « tente d'influencer et de changer des individus pour répondre à ses besoins » (Kramer, 2010, p. 3).

### **2.1 La socialisation organisationnelle**

La socialisation organisationnelle est le processus par lequel « un individu acquiert les connaissances et les aptitudes sociales requises pour occuper une fonction organisationnelle » (Van Maanen et Schein, 1977, p. 3). Selon le modèle de Kramer (2010), la socialisation organisationnelle se déroule en quatre phases : « *anticipatory socialization, encounter, metamorphosis/role management, and exit* » (p. 6). D'habitude, la socialisation est plus intense lorsque des frontières organisationnelles sont franchies par des nouveaux employés

joignant une organisation (« *newcomers* », « *recruits* », « *newbies* ») ou des employés qui la quittent. Cependant, la socialisation organisationnelle se poursuit au-delà des moments du recrutement quand le candidat anticipe la nature de sa participation à l'organisation (*anticipatory socialization*), de même que lors de son entrée en fonction (*encounter*), alors qu'il commence à prendre en main ses tâches. Le processus de socialisation se déroule de façon continue, tout au long de la carrière d'un employé au sein d'une organisation avec la gestion du rôle organisationnel.

Cette socialisation organisationnelle peut se concevoir aux plans organisationnel et interpersonnel (avec la socialisation avec les pairs) : les entreprises déploieraient, sciemment ou inconsciemment, des tactiques de socialisation qui structurent les expériences d'un individu (Van Maanen et Schein, 1977, p. 34). Ces tactiques peuvent être des « sessions de formation formelles ou des programmes d'orientation », ou encore d'autres types « d'enseignement, de formations, de stages ou de parrainage » (Van Maanen et Schein, 1977, p. 34-35). Enfin, Jones (1986) constate que, de façon générale, ces tactiques, des procédures institutionnalisées qui clarifient les attentes organisationnelles et outillent les employés pour entreprendre leur rôle, favorisent « une grande satisfaction au travail » (Guerfel-Henda, El Abboubi et El Kandoussi, 2012, p. 63). Ainsi, une organisation peut mobiliser, voire instrumentaliser, des programmes de socialisation organisationnelle pour promouvoir l'enthousiasme et la participation de ses employés ou, de façon plus globale, l'engagement de ses employés envers l'organisation. Si nous pouvons considérer la socialisation organisationnelle comme une tentative d'améliorer l'engagement, il faut d'abord se pencher sur la notion même de l'engagement.



## 2.2 L'engagement des employés

La littérature consultée sur l'engagement révèle l'insistance d'un grand nombre de chercheurs à définir, à expliquer et à différencier la notion de l'engagement d'autres concepts voisins (AbuKhalifeh et Som, 2013, p. 41). Welch (2011), entre autres, se demande si « *employee engagement might not be a distinct construct but simply a new label attached to an older concept* » (p. 336). Son inquiétude semble bien fondée : les termes utilisés pour parler d'engagement dans la littérature scientifique consultée sont variés et multiples, et c'est sans compter l'incidence des traductions de ces termes du français à l'anglais, et vice versa. Après un bref survol aucunement exhaustif, voici un aperçu des termes recensés qui s'apparentent à l'engagement :

Concepts (en français)	Concepts apparentés (en anglais)	Auteurs
engagement des employés	<i>employee engagement</i>	Kahn (1990) Men (2012) Mishra, Boynton et Mishra (2014) Saks et Gruman (2014) Welch (2011)
	<i>work engagement, collective work engagement</i>	Acosta, Salanova et Llorens (2012)
	<i>job engagement, organizational engagement</i>	Andrew et Sofian (2012)
attachement organisationnel	<i>organizational commitment</i>	Nishat Faisal et Al-Esmael (2014) Saks et Gruman (2014)
	<i>affective commitment, affective organizational commitment</i>	Allen et Shanock (2012) Morrow (2011) Meyer et Allen (1997)
	<i>employee organizational commitment</i>	Farndale, Van Ruiten, Kelliher et Hope-Hailey (2011)
implication au travail	<i>job involvement, organizational involvement</i>	Saks et Gruman (2014)
satisfaction au travail	<i>job satisfaction</i>	Saks et Gruman (2014)
identification organisationnelle	<i>organizational identification</i>	He et Brown (2013)
intégration au travail, enchâssement au travail	<i>job embeddedness, on-the-job embeddedness</i>	Allen et Shanock (2012)
appartenance	<i>belongingness</i>	Iverson (2011)
mobilisation des employés	<i>employee mobilization</i>	Lai (2011) Walton et Dawson (2001)

Tableau I : Concepts apparentés à l'engagement

Devant cette panoplie de chevauchements sémantiques, plusieurs chercheurs ont tenté de définir plus précisément les dimensions clés de l'engagement des employés en entreprenant un nettoyage conceptuel. Saks et Gruman (2014) affirment alors que la littérature retient principalement deux définitions : celle de Schaufeli et al. (2002) et celle de Kahn (1990). Pour Schaufeli et al. (2002), l'engagement peut être conceptualisé comme l'opposé positif de l'épuisement professionnel; il possède trois dimensions : « *vigor, dedication, and absorption* » (Saks et Gruman, 2014, p. 164). Cette définition se rapproche notamment de celle de Saks (2006), « *the degree to which an individual is attentive and absorbed in the performance of their roles* » (p. 602), et ressemble également à celle de Keatinge (2014) qui parle d'employés engagés comme étant « *immersed* » dans leur organisation et qui fait même référence à la citoyenneté organisationnelle (p. 12). Kahn (1990) a défini l'engagement comme l'aptitude de mettre à profit l'enthousiasme personnel de membres d'une organisation dans leur rôle professionnel (Men, 2012, p. 60; Mishra, Boynton et Mishra, 2014, p. 187). Sa définition spécifie que cet enthousiasme donne des résultats palpables pour l'organisation menant l'employé à se dévouer à la réalisation de tâches organisationnelles avec créativité tout en étant pleinement présent d'un point de vue physique, cognitif et émotif. Kahn fait un autre ajout intéressant à sa définition de l'engagement : pour lui, l'engagement implique « *the simultaneous employment and expression of a person's 'preferred self'* » (p. 700). Il inclut de surcroît la notion d'agentivité personnelle : les individus prendraient rationnellement des décisions « *about the extent to which they will bring their true selves into the performance of a role* » (p. 159). En résumé, l'engagement implique des notions de dévouement et de présence psychologique (se sentir « attentif, connecté, intégré et concentré ») lorsqu'un employé met à

profit son enthousiasme personnel dans son rôle professionnel (Kahn, 1992, dans Rees, Alfes et Gatenby, 2013, p. 2783).

Bien que la littérature semble indiquer que ces débats définitionnels n'ont pas encore été entièrement résolus, un consensus semble toutefois émerger : « *a considerable body of theory and research [...] supports [employee] engagement as a unique and distinct construct* » (Albrecht, 2010, p. 6, dans Welch, 2011, p. 336). Saks et Gruman (2014) se réfèrent à Hallberg et Schaufeli (2006) qui affirment que « *engagement, job involvement, and organizational commitment are three empirically distinct constructs* » (p. 159). À ce titre, ils se réfèrent à Christian et al. (2011) selon lesquels :

*engagement is distinguishable from job satisfaction (an attitude about one's job or job situation), organizational commitment (an emotional attachment to one's organization), and job involvement (the degree to which one's job is central to one's identity)* (p. 158).

L'engagement serait un « *higher order motivational construct* » (Saks et Gruman, 2014, p. 158) qui englobe d'autres concepts semblables. Le concept d'engagement serait ainsi davantage fondamental que ceux d'attachement organisationnel, d'implication au travail et de satisfaction au travail.

La notion de l'engagement, telle que présentée dans la littérature consultée, semble être le résultat de décisions individuelles prises par chaque employé. Paradoxalement, l'engagement est intimement lié aux concepts de connectivité aux autres ainsi qu'à l'organisation (Rees, Alfes et Gatenby, 2013). La prochaine section se penche sur la capacité des autres, et plus spécifiquement d'une organisation, d'influencer l'engagement des employés par des programmes organisationnels visant à améliorer l'engagement (POVAE).

### 2.3 Les POVAE

Selon Rees, Alfes et Gatenby (2013), les initiatives organisationnelles visant à améliorer l'engagement des employés sont désormais monnaie courante : le degré d'engagement, un indicateur clé de performance (ICP) pour nombre d'entre elles, serait mesuré annuellement par des sondages afin de trouver des pistes d'amélioration. Un sondage réalisé auprès de responsables des communications d'entreprises américaines sur les tendances en matière de communication en entreprise révèle justement que l'engagement des employés est un de leurs trois enjeux prioritaires (Welch, 2010, p. 328). Il est donc permis de croire que les entreprises mobilisent certaines tactiques de socialisation, notamment des initiatives visant à améliorer l'engagement de leurs employés. Les entreprises se tourneraient vers l'évaluation et l'amélioration de l'engagement de leurs employés pour attirer des ressources compétentes ainsi que pour augmenter la performance et la productivité organisationnelle (Andrew et Sofian, 2012, p. 498-499). Ces auteurs poursuivent : « *Organizations are now turning to HR to set up strategic agenda for the enhancement of employee engagement and commitment* » (p. 499).

Néanmoins, d'autres études estiment que « *HR practices themselves play limited roles in affecting AOC [affective organizational commitment]. Rather, it is information and participation in the HR practice [...] that is instrumental in elevating AOC levels* » (Morrow, 2011, p. 26). Selon ce point de vue, cela signifierait que le recours à ce type de tactique plutôt que la tactique en soi jouerait un rôle important. Et toujours dans cette optique, les POVAE ne seraient qu'un moyen par lequel les employés peuvent participer et s'impliquer au sein de leur organisation. Les POVAE, en stimulant la « voix » des employés, donneraient lieu à une amélioration de l'engagement, une résultante (« *an outcome* ») du déploiement de pratiques de

pointe en matière d'emploi (Purcell, 2012, dans Rees, Alfes et Gatenby, 2013, p. 2783). Lavelle et al. définissent la voix des employés comme « *any type of mechanism, structure or practice, which provides an employee with an opportunity to express an opinion or participate in decision-making within their organization* » (Mowbray, Wilkinson et Tse, 2014, p. 4). En considérant que « *the term employee voice is now often used interchangeably with employee involvement, participation and engagement* » (Mowbray, Wilkinson et Tse, 2014, p. 4), et en rappelant que Van Maanen et Schein (1977) proposaient que des tactiques de socialisation peuvent être des structures formelles, un POVAE, « *with the intent to improve organizational or unit functioning* » (Morrison, 2011, cité dans Mowbray, Wilkinson et Tse, 2014, p. 5), serait effectivement un mécanisme de voix des employés, s'il requiert la participation et la rétroaction des employés.

Rees, Alfes et Gatenby (2013), dans une recherche visant à approfondir les connaissances scientifiques sur « *individual employees' perceptions of the extent to which they engage in voice behaviour aimed at improving the functioning of their work group* » (p. 2782), se sont intéressés à la voix des employés, à l'incidence de cette voix sur l'engagement et à la perception par les employés de leur propre voix. La confluence de ces thèmes de recherche semble contemporaine et met en lumière un certain vide scientifique sur le sujet : « *So far, no study to our knowledge has directly answered how employee perceptions of voice are related to engagement* » (p. 2784). Les chercheurs concluent qu'il y a une relation positive entre la voix des employés et leur engagement : « *The data shows that employees who perceive themselves as speaking up with opinions and suggestions are more likely to be engaged with their work* » (p. 2792). Ils rapportent les travaux de Batt, Colvin et Keefe (2002) pour qui plus les employés percevaient les mécanismes de voix comme étant efficaces, « *the*

*more likely they were to advance their own opinions and ideas* » (p. 2783). À l'opposé, il serait permis de croire qu'il pourrait en être différemment lorsque les employés perçoivent les mécanismes de voix comme étant inefficaces.

Si c'est la voix des employés qui est le moteur de l'engagement, il semble opportun de mettre l'accent sur les employés et de se pencher sur leur point de vue plutôt que de celui des organisations (He et Brown, 2013, p. 3). Cependant, pour paraphraser à nouveau Mowbray, Wilkinson et Tse (2014), une fois qu'un employé sait qu'il a l'occasion de partager son opinion ou encore de prendre part à la prise de décision (p. 4), que fait-il de sa voix? Dans quelle mesure participe-t-il, s'implique-t-il, s'approprie-t-il le POVAE? Comment les employés perçoivent-ils et font-ils sens de ces programmes? Bean et Eisenberg (2006) soulignent l'utilité de mobiliser la création de sens comme cadre théorique pour étudier des questions qui explorent comment des « *variations in organizational structures and outcomes are created through employees' interactions and interpretations* (Barley, 1986) » (p. 210). Le processus de création de sens, modèle développé par Karl Weick (1995), propose que des individus interagissent afin de développer des interprétations collectives lorsqu'ils font face à un phénomène ambigu.

#### **2.4 La création de sens comme cadre théorique**

Selon Laramée (2009), dans cette approche de Weick, les acteurs d'une organisation agissent par des processus et activités de communication qui ponctuent leur vécu et qui rendent compréhensibles les événements de l'entreprise; ces événements organisationnels sont des « problèmes » et sont résolus en groupe, « ensemble », en s'organisant (p. 113). Enfin,

« l'équivoque, la construction des environnements et l'interdépendance des processus de communication » (p. 113) sont au cœur de la construction de sens de Weick.

Cette action d'organisation repose sur trois phases : « *enactment, selection and retention* » (Tracy, 2013, p. 58), ou encore « 'construction', 'sélection' et 'rétention' » en français (Laramée, 2009, p. 116). La construction fait référence à ce qui est produit par les acteurs en cause, dans un environnement organisationnel : ils en établissent les limites et les catégories, et en font émerger un nouveau sens (Laramée, 2009, p. 115). Pour ce faire, ils servent de règles d'assemblage qui leur permettront de gérer l'équivoque, soit de réconcilier leurs impressions différentes d'une situation donnée; ces règles d'assemblage sont mobilisées dans des cycles de communication entre les acteurs visant à négocier leur interprétation (Laramée, 2009, p. 116-117). C'est alors que débute la phase de sélection : par une succession d'échanges, les acteurs sélectionneront une interprétation de la situation de l'environnement organisationnel (Laramée, 2009, p. 117). Enfin, une fois la décision prise, c'est lors de la phase de rétention que les acteurs transposent et commettent le fruit de leurs échanges à la mémoire, qu'ils évalueront selon leur utilité (Laramée, 2009, p. 117).

Je pourrais également mobiliser la notion d'improvisation qu'avance Weick (2001) : qu'il s'agisse de musique jazz ou d'autres contextes complètement différents tels qu'en organisation, lorsque la voix des employés s'exprime, il y a improvisation au sein d'une groupe lorsque l'on parle de discussions de type questions et réponses, de donnant donnant, d'échanges, de compléter les propos de l'autre, de négocier un sens partagé, d'offrir des opportunités à d'autres, ainsi que de préserver la continuité (p. 293). Bref, l'utilisation du « *sensemaking* » est pertinent pour identifier des moments où mes participants agiront d'une

certaine façon dans un certain contexte; recenser comment mes participants agissent et ce qu'ils peuvent dire dans certaines situations; déceler comment mes participants font émerger le sens de contextes organisationnels (par les trois phases nommées ci-devant); et analyser les différentes interprétations de certaines séquences, y compris les interprétations retenues par les participants (Tracy, 2013, p. 59).

En recherche qualitative, le cadre théorique permet « de manier des données complexes sans faire violence aux données de terrain (de Sardan, 1996, p. 31) et de valider les données recueillies » (Gratton, 2012, p. 60). Dans cet esprit, le recours à la création de sens comme cadre théorique me permettra d'avoir un portrait plus complet de mon objet de recherche en fournissant « des données de différentes sources », comme des « entrevues et l'observation », combinées à « l'étude des échanges et celle de la documentation » (Paquette, 2007, p. 10). Lorsque j'aurai à analyser mes données recueillies, ce cadre servira en quelque sorte de guide et m'aidera à « identifier et sélectionner les événements à étudier en profondeur » (Paquette, 2007, p. 9). C'est grâce à mon cadre théorique que je serai en mesure d'étudier et d'analyser les convergences et les divergences dans les données.

L'approche du « *sensemaking* » est particulièrement intéressante lors des situations avec de multiples interprétations possibles comme est le cas des POVAE dans des contextes de changements importants au sein d'une organisation. Cela pose des questions intéressantes : si l'engagement est lié à la performance et la productivité organisationnelle, à l'instar d'Andrew et Sofian (2012), qu'en est-il quand la performance de l'organisation n'est pas au rendez-vous et lorsque les employés la remettent en question?



## 2.5 La création de sens d'un POVAE dans des situations d'ambiguïté extrême

Comme le suggèrent Rees, Alfes et Gatenby (2013), je m'intéresserai à des contextes organisationnels variés ou changeants; Jones (1986) affirme que dans des situations ambiguës, des procédures institutionnalisées de socialisation seraient une ressource précieuse fournissant notamment des indices sociaux sur l'organisation (p. 266). Van Maanen et Schein (1977) dressaient déjà l'hypothèse que des changements organisationnels pouvaient affecter les employés, notamment leur identité organisationnelle (p. 10). Kramer (2010) parle également de la gestion de l'incertitude par les employés survenant lorsqu'ils changent de rôle au sein d'une organisation, mais aussi de l'incertitude continue des organisations :

*uncertainty management applies not only to individuals moving in or out of organizational roles [...] but also to relatively established organizational members [...]. These individuals must also manage uncertainty about changing members and their roles as they experience the ever-changing organizational environment (p. 13).*

Il note de surcroît que la perception des changements organisationnels diffère selon la nature du changement :

*Whereas M&A [mergers and acquisitions] are viewed positively by one or both of the organizations, layoffs of RIFs [reductions-in-force] are rarely viewed that way. [...] Those who retain their jobs often experience survivor guilt, which may motivate them to work harder, but can also create a sense of futility and decreased productivity (Kramer, 2010, p. 165 et 167).*

Bref, des changements organisationnels avec des mises à pied et des changements de rôles pourraient contribuer à complexifier un contexte organisationnel. La littérature semble indiquer que les employés arrivent à créer du sens des POVAE; j'estime qu'il serait opportun de se poser la même question, mais dans un contexte organisationnel d'ambiguïté extrême.

En m'intéressant à la création de sens par les employés des POVAE, mais spécifiquement dans un contexte d'ambiguïté extrême, Bombardier me semble être une entreprise faite sur mesure pour mon projet de recherche. À la lumière des récentes réorganisations de l'entreprise, des départs de hauts gestionnaires, de nombreuses mises à pied d'employés, de la médiatisation d'enjeux quant à certains programmes d'avions et de l'apparente perte de confiance des investisseurs en l'entreprise, il y a fort à parier que des employés ont pu être ébranlés par le nombre de changements et leur envergure. Dans ce contexte volatile, je trouve opportun d'étudier les perceptions des employés du POVAE déployé à l'échelle de l'entreprise. Car la perception des employés dans une organisation semble jouer un rôle important dans leur engagement : « *an employee's organizational commitment is strongly influenced by the extent to which the employee perceives that the organization is committed to him or her* » (Farndale, Van Ruiten, Kelliher et Hope-Hailey, 2011, p. 115). Il n'y a qu'un pas à franchir pour affirmer que si une organisation déploie un programme d'amélioration de l'engagement, cette organisation est dédiée envers ses employés, ce qui pourrait influencer positivement l'engagement des employés. À l'inverse, à la lumière de changements organisationnels et de mises à pied à répétition, les employés pourraient également percevoir que l'entreprise est moins dévouée envers ses employés, ce qui pourrait influencer négativement l'engagement des employés. En somme, je suis d'avis qu'il serait intéressant d'observer comment les employés créent du sens de ce programme, et si le contexte qui prévaut a modifié leurs façons de créer du sens de ce dernier.

## 2.6 Questions de recherche

Comme je l'ai exposé ci-devant, la littérature consultée permet de constater qu'un POVAE est un mécanisme de voix des employés et qu'il existe une relation positive entre la voix des employés et leur engagement. La littérature consultée ne permet toutefois pas de savoir ce qu'un employé fait de sa voix lorsqu'il a l'occasion de partager son opinion ou de prendre part à la prise de décision; elle ne permet pas de savoir dans quelle mesure un employé participe et s'approprie le POVAE. En d'autres mots, nous ne savons pas comment les employés d'une organisation perçoivent et font sens d'un POVAE. Si ces interrogations sont valides telles quelles, elles se posent de surcroît dans un contexte organisationnel marqué par une ambiguïté extrême.

Mon travail de recherche s'appliquera donc à explorer et comprendre davantage les liens entre les employés, les gestionnaires et la direction d'une entreprise multinationale, le POVAE de cette organisation, l'implication du personnel de l'entreprise dans le POVAE et la création de sens de ce programme, le tout dans un contexte organisationnel fort particulier. Cette recherche me mène à me poser les questions suivantes :

1. Dans un contexte d'ambiguïté extrême, quels sens les employés de niveaux hiérarchiques différents de Bombardier donnent-ils au POVAE de l'entreprise?
2. Comment ces employés créent-ils du sens de ce programme dans le cadre de l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur engagement?

Ces questions orienteront ma recherche sans exclure d'autres questions qui pourraient émerger tout au long de la réalisation de ma recherche.

### **3. Mise en contexte : description de l'entreprise et du terrain de recherche**

#### **3.1 Bombardier, fleuron du Québec**

Depuis la fabrication du premier « véhicule pouvant circuler sur la neige » (Bombardier, s.d.-b) par son fondateur à l'âge de 15 ans, l'entreprise de Joseph-Armand Bombardier ayant vu le jour en 1937 a parcouru beaucoup de chemin. Aujourd'hui, Bombardier est le « leader mondial de la fabrication d'avions et de trains » (Bombardier, s.d.-a).

En 2013, alors que j'amorçais ce projet de recherche, Bombardier était essentiellement divisée en deux entreprises : Bombardier Aéronautique et Bombardier Transport. Ensemble, Bombardier comptait plus de 76 000 employés (Bombardier, 2014c) dans 60 pays (Bombardier, 2014b). Son segment aéronautique, avec 37 700 employés (Bombardier, 2014c) était au « premier rang pour les avions d'affaires et les avions régionaux » (Bombardier, s.d.-b). L'entreprise avait notamment crû par des acquisitions (Bombardier, s.d.-b) et par l'ouverture d'installations au Mexique (Bombardier, 2014b), en Chine (Bombardier, 2012) ainsi qu'au Maroc (Bombardier, 2014c).

Aujourd'hui, en 2016, le parcours de Bombardier des trois dernières années témoigne de certaines difficultés et de grands changements. Selon son plus récent rapport d'activités daté de 2015, Bombardier compte désormais 70 900 employés (Bombardier, 2016e).

#### **3.2 Une entreprise en transformation**

L'industrie aéronautique est cyclique (Aéro Montréal, 2014) et n'est pas étrangère aux licenciements massifs périodiques. Après avoir mis à pied plus de 5000 employés en 2009 et 2010 dans la foulée d'une crise économique mondiale, Bombardier Aéronautique annonce,

janvier 2014, la suppression de 1700 emplois (La Presse Affaires, 2014a) dans l'amorce d'un cycle de transformation. Six mois plus tard, en juillet 2014, l'entreprise annonce officiellement qu'elle compte mettre en place, dès janvier 2015, une nouvelle structure organisationnelle qui verra la filiale Bombardier Aéronautique se scinder en trois nouvelles entreprises. Cette structure devrait notamment permettre à Bombardier « de repérer plus rapidement les obstacles à l'efficacité opérationnelle et de les éliminer »; elle souhaite alors « Créer de la valeur par la transformation » (Bombardier, 2016e). L'entreprise annonce par ailleurs le départ à la retraite de son président et chef de l'exploitation (Bombardier, 2014a). Enfin, l'annonce de cette restructuration était accompagnée d'une réduction additionnelle de main-d'œuvre de 1800 postes (La Presse Affaires, 2014b).

Six autres mois plus tard, en janvier 2015, Bombardier annonce une pause d'un de ses programmes d'avions (Bombardier, 2015f), assortie à la mise à pied de près de mille employés au Mexique et aux États-Unis. Puis, en février 2015, Bombardier annonce la nomination d'un nouveau président exécutif du conseil d'administration, de même que la nomination d'un nouveau président et chef de la direction de Bombardier Inc. (Bombardier, 2016a).

Puis, d'avril à septembre 2015, les annonces d'arrivée de nouveaux dirigeants se succèdent au sein de l'entreprise. En cinq mois, ce sont trois nouveaux présidents (BAC, BAA et Services à la clientèle) et sept nouveaux vice-présidents et vice-présidents principaux qui sont nommés (Bombardier, 2015b, 2015c, 2015e, 2015g, 2015h, 2015j, 2015k, 2015l, 2015n). Sans compter l'annonce, en mai 2015, de la suppression de 1750 emplois additionnels (Bombardier, 2015a).

Affirmer que l'équipe de direction de Bombardier a subi son lot de changements importants serait un euphémisme. L'entreprise a également fait état, en novembre 2015, de la nomination d'un « nouveau leader » au poste de Chef de la direction de la transformation (Bombardier, 2015m). Bombardier admet qu'il s'agit de changements profonds :

Dans l'ensemble de Bombardier, 2015 a été une année de changements sans précédent. Nous avons passé l'entreprise au peigne fin – notre leadership, nos modèles d'affaires, notre empreinte opérationnelle, notre portefeuille de produits, nos procédures et nos processus. [...] l'année dernière [2015] a été à la fois stimulante et exigeante. Aujourd'hui, la voie à suivre est toute tracée. Nous savons ce qui doit être fait pour transformer l'entreprise et accroître notre efficacité (Bombardier, 2016f).

Cette voie à suivre semble s'inscrire sous le signe des changements : une « Chronologie de la transformation » de l'entreprise laisse présager d'autres changements à venir au cours des prochaines années, avec l'implantation de « solutions rapides » entre 2016 et 2017 ainsi qu'avec une période de « changements transformationnels » entre 2017 et 2019 (Bombardier, 2015m). Enfin, entre novembre 2015 et juin 2016, Bombardier a annoncé les nominations additionnelles de trois autres présidents et de cinq autres vice-présidents, sans compter une réorganisation des activités de Bombardier Transport en Europe et l'amorce d'une « optimisation de ses effectifs » qui mènerait ultimement à la réduction d'environ 7000 nouveaux postes (Bombardier, 2015i, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016g, 2016h, 2016i, 2016j).

La figure 1 ci-après récapitule la chronologie des changements organisationnels qui ont eu lieu au sein de l'entreprise depuis 2009-2010 :

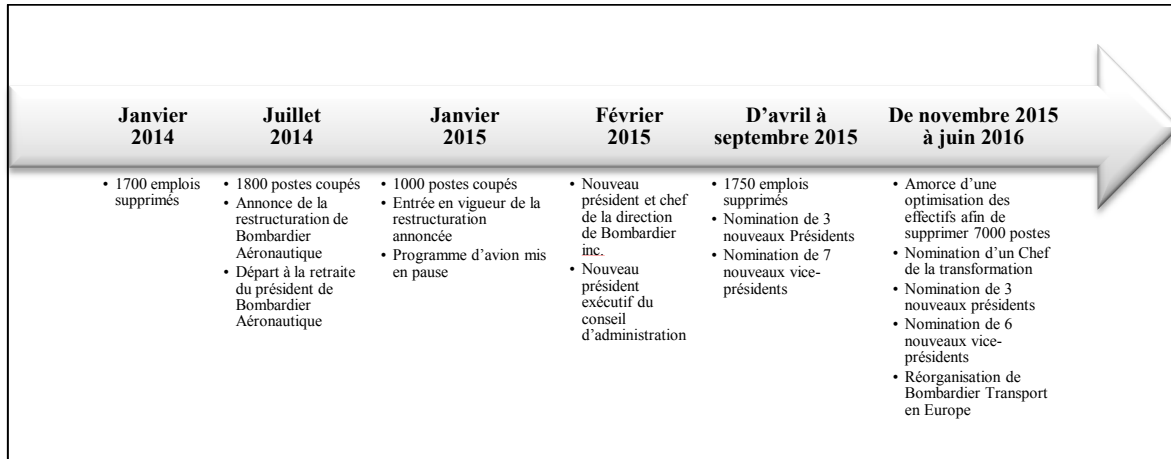


Figure 1 : Évolution des changements organisationnels récents au sein de Bombardier

Comme évoqué ci-avant, les changements organisationnels, les mises à pied et les changements de rôles complexifient le contexte organisationnel des entreprises. Je crois que l'environnement organisationnel de Bombardier se qualifie comme étant un contexte organisationnel d'ambiguïté extrême. Selon Kramer (2010), après des mises à pied massives, les employés ayant survécu aux licenciements (« *survivors* ») sont typiquement motivés à travailler plus fort mais peuvent également trouver qu'ils travaillent en vain, tout en étant moins productifs (p. 167). Les employés de Bombardier se sont-ils mis à travailler plus fort? Peut-être que l'organisation a décidé de miser sur son POVAE; après tout, la raison d'être de ce type de tactique est justement d'améliorer la productivité des employés d'une organisation.

### 3.3 Une culture d'amélioration continue et de mesure

Il faut d'ailleurs noter qu'au-delà de cette conjoncture organisationnelle fort particulière, l'entreprise a longtemps eu, comme objectifs, d'adhérer « aux principes de valeur

ajoutée » et d’avoir « une culture d’amélioration continue » (Bombardier, 2011) particulièrement en lien avec ses processus. Cette culture remonte au moins à 1997 avec le lancement d’un programme Six Sigma, selon lequel une entreprise souhaite « Mesurer, analyser, améliorer et contrôler l’aptitude des processus jusqu’à l’obtention de la quasi-perfection » (Mouvement québécois de la qualité, s.d.-b).

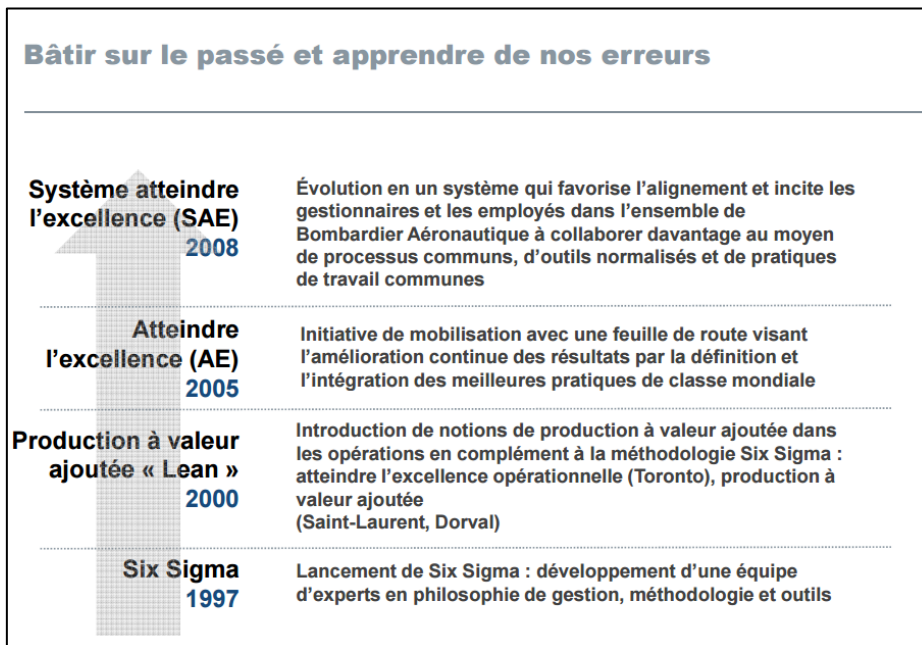


Figure 2 : L’amélioration continue au sein de Bombardier Aéronautique (Cortin, 2014, p. 12)

Bombardier semble correspondre à la définition d’une organisation de haute fiabilité (« *high reliability organization* ») : l’organisation utilise et fabrique des systèmes impliquant des risques élevés, et doit absolument minimiser les erreurs sans quoi des conséquences catastrophiques (la perte de vies humaines) en résulteraient (Roberts, 1990, p. 160). De telles organisations sont habituellement très bureaucratiques par leur structure et par leur nombre de règles, procédures et politiques (Bigley et Roberts, 2001, p. 1281).



Depuis 2008, Bombardier met en application des « principes de valeur ajoutée au moyen de notre Système atteindre l'excellence [SAE] » (Bombardier, 2011). Le SAE « favorise l'alignement et incite les gestionnaires et les employés dans l'ensemble de Bombardier Aéronautique à collaborer davantage au moyen de processus communs, d'outils normalisés et de pratiques de travail commun » (Cortin, 2014, p. 12). Le SAE vise ainsi à « standardiser les processus des différentes unités » (Mouvement québécois de la qualité, s.d.-a, p. 2). Le déploiement du SAE semble phasé, comme l'explique la feuille de route suivante :

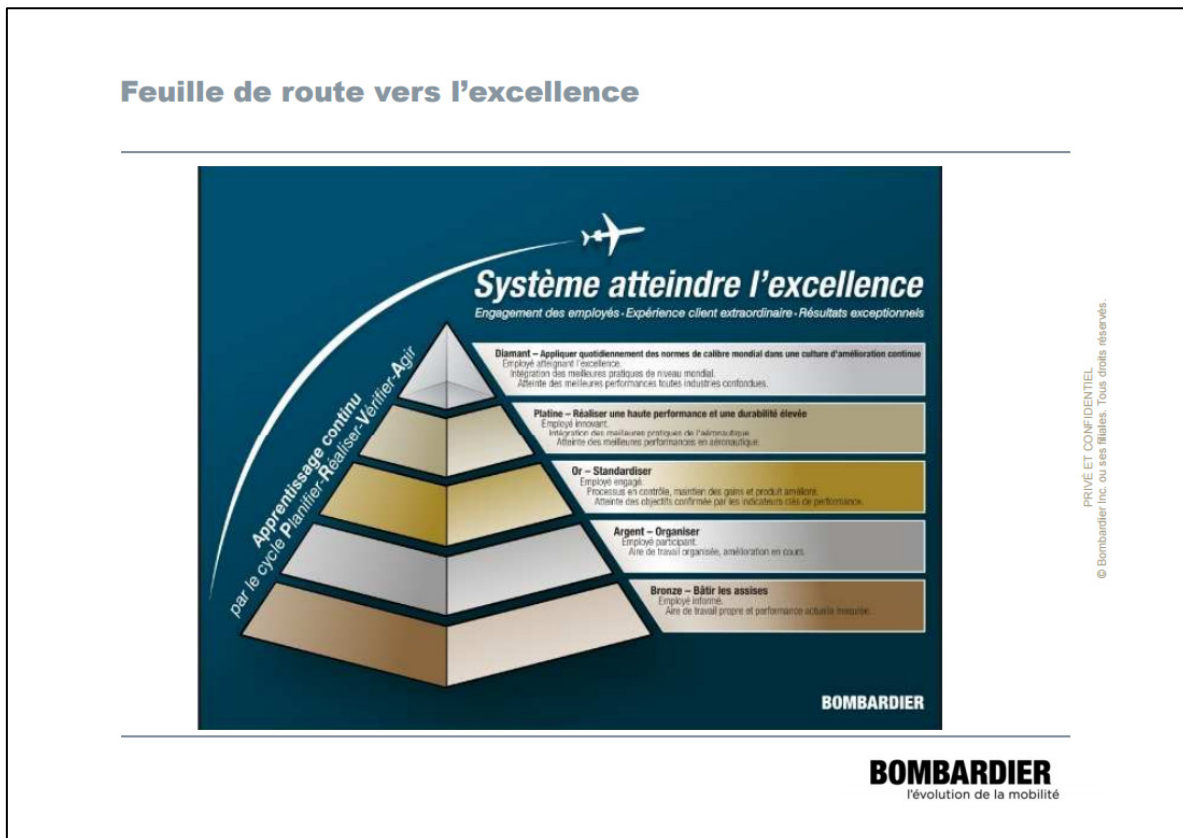


Figure 3 : Illustration graphique du Système atteindre l'excellence de Bombardier (Cortin, 2014, p. 13)

Le SAE mobilise plusieurs outils standards, dont les suivants :

- Tableaux de bord équilibrés;
- Rencontres quotidiennes;
- Plan maître et plans détaillés;
- Outils de gestion visuelle;
- Méthodologie structurée et standardisée de résolution de problème (Mouvement québécois de la qualité, s.d.-a, p. 3-4).

De ces outils normalisés, les tableaux de bord équilibrés (« *balanced scorecards* ») occupent un rôle clé dans le SA; ils permettent de traduire les stratégies en actions et fournissent des indicateurs clés de performance qui rendent visibles les déviations aux objectifs établis (Plant Magazine, « Bombardier's quest for excellence », 2014). Pour favoriser l'alignement, un tableau semblable à celui présenté à la figure 4 est affiché dans le bureau des gestionnaires; les informations y sont mises à jour fréquemment afin de pouvoir constater rapidement dans quelle mesure la performance de l'équipe des gestionnaires est au rendez-vous.

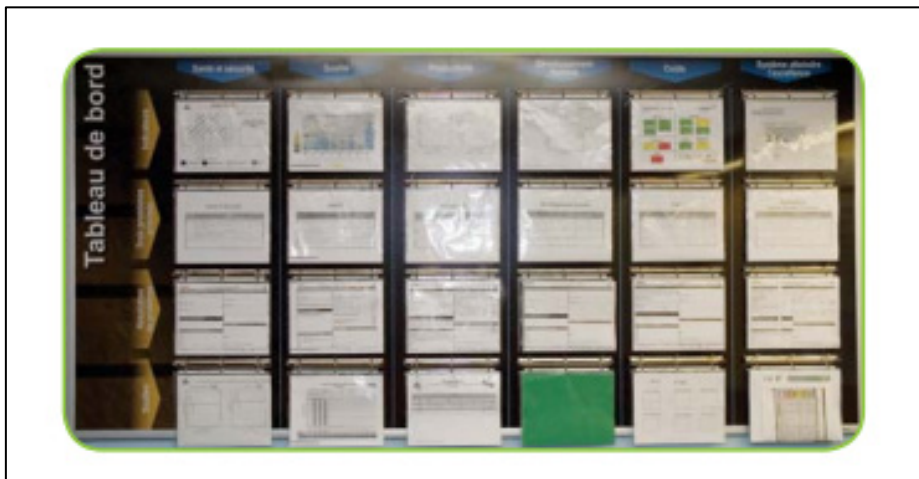


Figure 4 : Tableau de bord équilibré  
(Mouvement québécois de la qualité, s.d.-a , p. 5)

Ces tableaux sont issus des objectifs stratégiques de l'entreprise qui sont « cascades », c'est-à-dire partagés du niveau hiérarchique supérieur, le président, vers les niveaux hiérarchiques inférieurs, d'un niveau hiérarchique à l'autre, jusqu'à la plus petite unité d'équipe; à l'opposé, les déviations des résultats observés par rapport aux objectifs fixés qui sont « remontés » vers le haut, vers la direction (Castle, 2014, p. 12-13). Cette « cascade » est illustrée à la figure 5 ci-après :

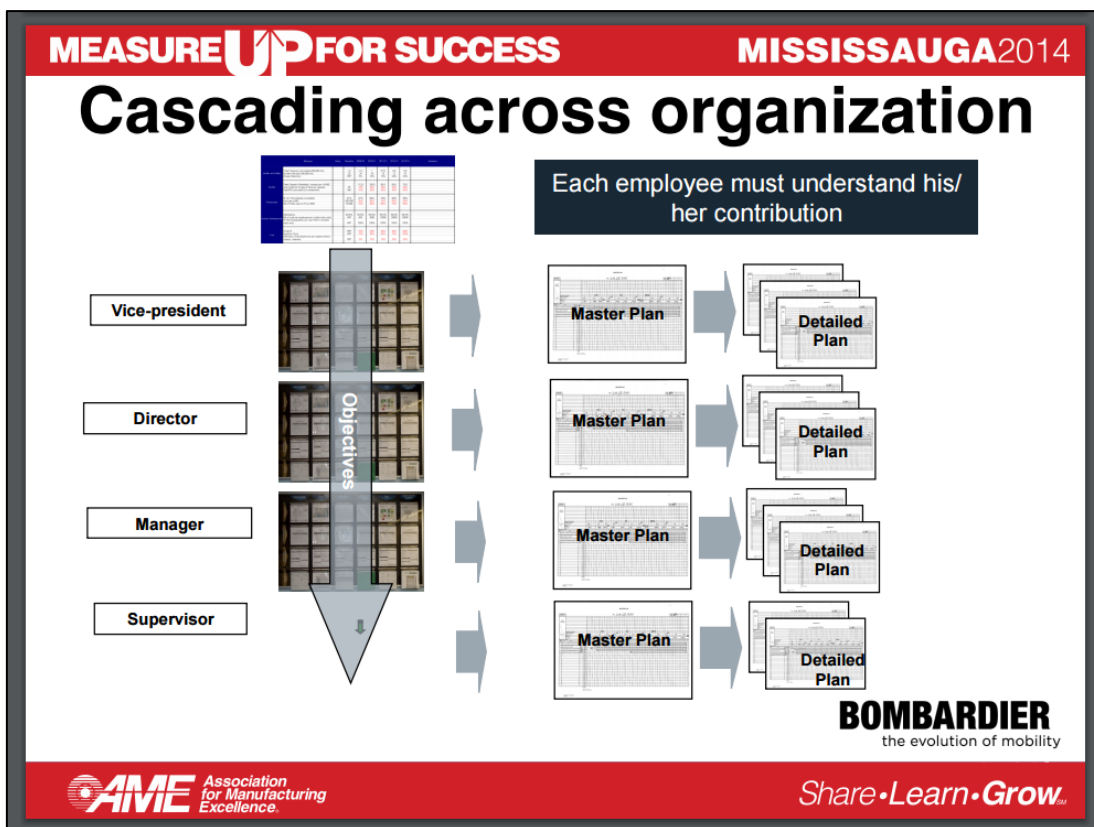


Figure 5 : « Cascade » des tableaux de bord équilibrés d'un niveau hiérarchique à l'autre (Castle, 2014, p. 12)

Il semble enfin y avoir un lien étroit entre ce système d'amélioration continue de Bombardier et l'engagement de ses employés : « [The Achieving Excellence System (AES)] *fosters employee engagement through a continuous improvement roadmap that defines and*

*integrates world-class best practices* » (Plant Magazine, « Bombardier's quest for excellence », 2014). L'organisation semble réellement s'intéresser de près à l'engagement de ses employés, notamment par un sondage annuel visant à mesurer l'engagement.

### **3.4 L'engagement des employés, une priorité**

Bombardier exprime publiquement que l'engagement de ses employés est une priorité qui lui tient à cœur :

Nous ne négligeons aucun effort pour nous assurer que nos employés sont engagés et habilités, et nous suivons nos résultats grâce à un sondage annuel sur l'engagement des employés. En 2013, 87 % de tous les employés ont répondu à ce sondage volontaire, le taux de participation le plus élevé jamais atteint. Bombardier a obtenu une note d'ensemble de 73 % pour l'engagement, qui mesure l'engagement et les efforts discrétionnaires des employés, et une note d'ensemble de 67 % pour l'habilitation, qui mesure comment les employés jugent s'ils sont utilisés de façon optimale et soutenue dans leur travail (Bombardier, 2014b).

Toujours dans ce rapport, dans la section présentant les priorités de l'entreprise pour la période comprise entre 2013 et 2018, Bombardier affirme, sous la rubrique « D'excellents talents à l'échelle mondiale », qu'une de ses priorités à long terme est de maintenir un niveau élevé d'engagement des employés (Bombardier, 2014b).

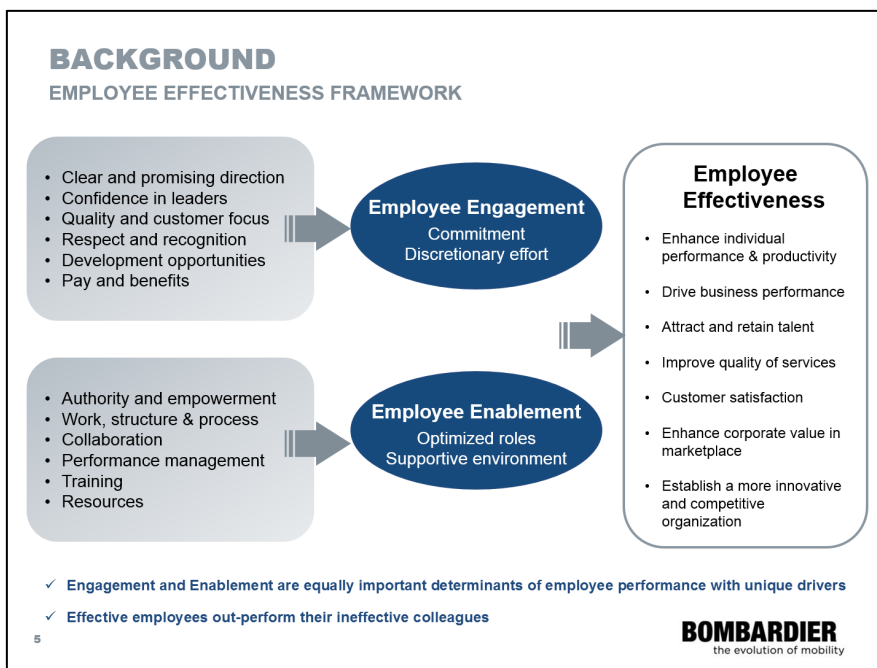


Figure 6 : Définition de l'engagement selon Bombardier (Observation B avec le groupe de Sophie)

La figure précédente illustre une partie de la présentation type destinée aux gestionnaires de l'entreprise dans laquelle sont présentés les résultats. La page présentée fournit des informations de référence, dont la définition de ce Bombardier nomme le « *employee effectiveness framework* », ou encore la structure d'efficacité des employés; ce cadre comporte notamment une définition de l'engagement des employés, qui serait une résultante de l'engagement et l'effort discrétionnaire.

### 3.5 Un processus d'évaluation de l'engagement des employés rigoureux

Le processus d'évaluation de l'engagement des employés de Bombardier repose sur un cycle annuel qui implique tous les employés de l'entreprise, sans égard à leur rang hiérarchique, leur catégorie d'emploi (cadre, syndiqué, employé d'usine, employé de bureau, etc.) ou leur emplacement géographique. L'entreprise externe Hay Group administre un

sondage et aide Bombardier « à poser les bonnes questions, à comprendre la signification des résultats et à établir la priorité des mesures à prendre » (Hay Group, « Sondages sur l'efficacité des employés », s.d.-b).

Un peu moins d'une centaine de questions permet au Hay Group d'établir différents coefficients, mesurant la performance des équipes dirigées par un gestionnaire quant à une quinzaine de dimensions. Une de celles-ci vise justement à évaluer « l'indice d'engagement des employés »; selon l'entreprise, les employés « très engagés et bien outillés ont 50 pour cent plus de chance de dépasser les attentes. Un sondage auprès des employés est l'outil le plus puissant [...] pour cerner et éliminer les obstacles au rendement » (Hay Group, « Engagement des employés », s.d.-a). Une fois que tous les gestionnaires de Bombardier ont les résultats de leur équipe en main, ils doivent, en collaboration avec les membres de leur équipe, identifier les zones d'amélioration qu'ils souhaitent privilégier pour l'année, élaborer un plan d'action concret pour parvenir à des améliorations tangibles, saisir et documenter ce plan d'action dans une plate-forme électronique commune, et enfin mesurer la réalisation des actions prévues au plan tout au long de l'année. Le cycle annuel du processus d'évaluation de l'engagement des employés de Bombardier se déroule habituellement selon ces moments-clés :

Action	Échéancier de réalisation
Administration du sondage et période de réponse au sondage	D'octobre à novembre
Partage des résultats aux gestionnaires	De décembre à janvier
Partage des priorités du président de Bombardier Inc., suivies de celles de Bombardier Aéronautique, et enfin de celles des vice-présidents	De janvier à février
Élaboration des plans d'action par les équipes de chaque gestionnaire	De février à mars
Date limite pour la finalisation des plans d'action	Mi-mars
Réalisation des activités visant à améliorer l'engagement	De février à septembre
Fermeture des plans d'action	Septembre

Tableau II : Cycle annuel du POVAE de Bombardier

Ce cycle est validé par une nouvelle diapositive d'un document présenté dans le cadre d'une de mes observations :

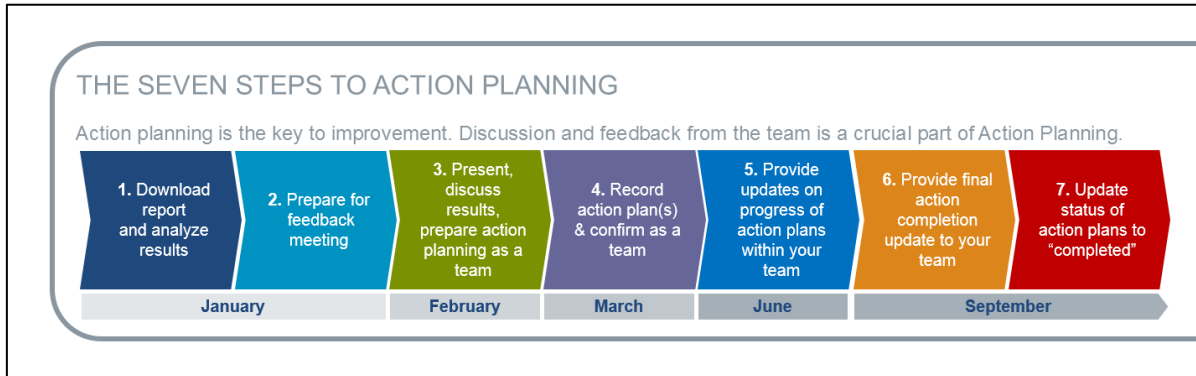


Figure 7 : Cycle annuel du POVAE de Bombardier (Observation B avec le groupe de Sophie)

De manière plus contemporaine, et malgré le contexte organisationnel particulier qui prévaut au sein de l'organisation, Bombardier souhaite que ses employés restent engagés :

La transition actuelle n'empêche pas les employés de Bombardier de demeurer passionnés et dévoués à honorer notre engagement en faveur de l'évolution de la mobilité. [...] Des employés mobilisés sont essentiels au succès de notre transformation, et nous allons continuer à les inciter à y jouer un rôle actif. La transformation, plus que toute autre chose, a démontré les immenses compétences de nos employés (Bombardier, 2016e).

Voyons voir ce qui en est réellement et, surtout, quels sens les employés donnent au POVAE et comment ils créent du sens de celui-ci.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Une négociation d'accès au terrain planifiée

Avant de m'avancer trop loin dans mon projet de recherche, j'ai souhaité obtenir les autorisations requises de Bombardier. Je pensais avoir identifié, tôt dans mon processus de recherche, le « *gatekeeper or the decider* » (Tracy, 2013, p. 71). Je ne m'attendais pas à faire face à des difficultés indues pour réussir à obtenir cet accès, mais il s'est avéré qu'il y avait, au sein de cette organisation, plusieurs personnes qui se retrouvaient une position de consentir ou pas à ma collecte de données.

De façon préliminaire, j'avais identifié quelques personnes responsables qui auraient pu soit me fournir cette autorisation, soit m'aiguiller vers la bonne personne. J'ai obtenu, en décembre 2014, l'autorisation de mon vice-président d'alors. Avec mon changement d'emploi au sein de Bombardier, j'ai cherché à obtenir l'approbation de ma nouvelle gestionnaire dès février 2015. Elle n'avait pas d'objection, mais souhaitait toutefois effectuer une vérification avant de me donner le feu vert. Après de multiples relances, elle m'apprend en avril 2015 que ma demande est maintenant entre les mains du groupe juridique. Je découvre donc que ma véritable « *gaterkeeper* » est directrice juridique, et c'est après plusieurs semaines d'échanges que mon accès au terrain est officialisé, en juin 2015.

Dans ma démarche, je me suis basé sur certains documents proposés par Tracy (2013) et j'ai élaboré un document de proposition d'accès au terrain (p. 72) qui m'a été utile lors de mes rencontres avec les décideurs de Bombardier. J'ai notamment tenu un journal des contacts et des points de contact (p. 70) pour documenter l'évolution de mes demandes d'accès au



terrain. Ultiment, j'ai obtenu un consentement écrit de l'entreprise m'autorisant à réaliser ma recherche au sein de l'entreprise.

J'ai également obtenu la permission de pouvoir utiliser le nom de Bombardier sans chercher à rendre anonyme l'organisation. J'ai notamment invoqué les arguments suivants :

- Bombardier occupe le sixième rang du palmarès des sociétés québécoises les plus importantes (Les Affaires, 2014);
- Elle est la plus importante entreprise de l'industrie de l'aéronautique au Canada (Aéro Montréal et Montréal International, 2012);
- Elle « trône au sommet des employeurs les plus attrayants du Québec » (Aéro Montréal, 2014; TVA Nouvelles, 2015).

Il aurait été possible d'enlever toute référence au nom de Bombardier. Cependant, le rôle prépondérant occupé par Bombardier au sein du Québec et du Canada de façon générale, et au sein de l'industrie canadienne de façon spécifique, fait en sorte que même en omettant le nom de l'entreprise, il aurait été possible d'identifier l'entreprise. Afin d'être en mesure de ne pas pouvoir identifier Bombardier, j'aurais possiblement eu à modifier des données, présentant un dilemme qu'expose Guenther (2009) : atteindre à la fois un degré de confidentialité satisfaisant tout en préservant une rigueur analytique (p. 418).

Guenther (2009) affirme que la pratique de taire (ou de ne pas taire) le nom d'une organisation n'est pas encore été standardisée (p. 411). Il identifie trois situations dans lesquelles les chercheurs choisissent typiquement de rendre anonyme le nom des organisations concernées par une recherche qualitative : parce que l'anonymat était une condition d'accès au

terrain (p. 411), pour protéger des employés dans de très petites entreprises ou lorsque les membres pourraient se reconnaître (p. 416), ou encore lorsque les données pourraient causer du tort à l'organisation (p. 416). Bombardier ne tombe pas dans ces catégories. En fait, n'importe qui au fait de l'industrie aéronautique, de l'économie québécoise ou des affaires canadiennes pourrait comprendre qu'il s'agit de Bombardier, malgré mes meilleurs efforts pour rendre le nom de l'organisation anonyme. Ainsi, « *concealing the names of organizations and places thus often does little to achieve internal confidentiality for either individuals or organizations* » (p. 417).

Finalement, j'ai obtenu le consentement de tous les participants. J'ai élaboré des formulaires de consentement (pour les observations et les entrevues, en français et en anglais) décrivant la nature de mon projet de recherche, les objectifs que je souhaite atteindre et la méthodologie que je mobilise pour parvenir à mes fins (voir annexe A). Les participants à ma recherche étaient libres de participer à mon étude et avaient l'occasion de se retirer en tout temps. Aucun participant n'a choisi de se retirer. J'ai assuré aux participants que leur anonymat serait préservé.

## **4.2 Collecte des données**

À la lumière du cycle du processus d'évaluation de l'engagement de Bombardier présenté plus tôt, je comptais réaliser mes observations et entrevues entre février et la mi-mars 2015, soit la période correspondant au moment, dans le cycle annuel de l'engagement de Bombardier, où les employés doivent élaborer, en groupe, leur plan d'action d'engagement. Avec les délais d'approbation de mon projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) de l'Université de Montréal (autorisation obtenue en

mars 2015) et par l'entreprise elle-même (autorisation obtenue en juin 2015), j'ai finalement réalisé ma recherche de terrain entre avril et juin 2015. Je vous réfère à nouveau à la figure 1 à la page 21 pour situer mon terrain dans le contexte organisationnel qui prévalait alors au sein de l'entreprise; pour récapituler, au cours des 15 mois précédents le début de mes observations :

- 6250 emplois ont été supprimés, soit plus de 16 % des effectifs de l'entreprise;
- Bombardier Aéronautique a été scindé en trois secteurs d'activités et son président a pris sa retraite;
- Un nouveau président prend la tête de Bombardier Inc., et un nouveau président exécutif est nommé au conseil d'administration;
- Un programme d'avion est mis en pause.

#### **4.2.1 Une approche qualitative, une étude naturaliste**

J'ai privilégié la recherche qualitative comme point central de mon étude pour réaliser, au sein de Bombardier, une étude naturaliste. Cosnier (1986) apparente l'approche naturaliste à l'observation directe « *in a naturally occurring situation* » (p. 24). Ces situations, dans des sites socialement définis, sont souvent des interactions quotidiennes, des comportements routiniers (Cosnier, 1987, p. 1). Cosnier (1987) poursuit en affirmant que dans l'étude naturaliste des comportements quotidiens par l'observation directe dans des cadres naturels, « naturel » est opposé à « expérimental » et « artificiel » (p. 1). Bazeley (2013) poursuit dans le même sens : les études naturalistes se distinguent entre autres par le contact intense et prolongé du chercheur avec une situation du quotidien et par l'importance du contexte (p. 27),

de même que par la variété des sources de données et par le rôle d'instrument de recherche joué par le chercheur (p. 28). C'est en réalisant une étude naturaliste que je pourrai expliquer le « comment » des questions qui m'intéressent, en me penchant sur le point de vue des participants ainsi que sur leurs interactions dans des situations quotidiennes de Bombardier, riches en détail.

Bazeley (2013) souligne que les études naturalistes peuvent parfois souffrir d'un manque quant à des critères clairs de rigueur et de qualité (p. 28). Je me suis donc intéressé aux quatorze critères de validité pour de telles études, tels qu'exposés par Lincoln et Guba (1985); de ceux-ci, j'ai particulièrement été interpellé par l'utilisation de la connaissance tacite ainsi que par les critères de fiabilité (p. 187-220). L'utilisation de la connaissance tacite, d'abord : puisque le chercheur est un instrument de sa recherche, cette dernière est inspirée autant par ses connaissances tacites (« *all that we know minus all we can say* ») que par le savoir propositionnel (« *all we can say* ») plus traditionnel (Guba et Lincoln, 1989, p. 176); la conception de ma recherche a effectivement été inspirée par mes connaissances de l'organisation. Pour ce qui est des critères de fiabilité, Lincoln et Guba proposent aux chercheurs naturalistes d'identifier, d'appliquer et de faire un compte-rendu sur les procédures suivies pour veiller à une certaine « scientificité » de la recherche. Ils proposent quatre critères : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité (« *dependability* ») et la confirmabilité (Lincoln et Guba, 1986, p. 76). Je me suis appliqué à mettre en œuvre certaines de leurs techniques proposées pour tendre vers ces critères, dont notamment la triangulation (comme l'utilisation de plusieurs sources de données); la vérification par les membres des données (j'ai envoyé aux participants les transcriptions des entretiens); et la rédaction d'une description

narrative étoffée faisant état du contexte de réalisation de la recherche (Lincoln et Guba, 1986, p. 77); essentiellement la tenue d'un journal de bord de recherche.

Ces critères visent à atteindre ou encore à tendre vers une certaine fiabilité des données des recherches naturalistes, permettant d'établir certaines assises qualitatives et méthodologiques. Tracy (2010) parle quant à elle de « *Eight "Big-Tent" Criteria* » (p. 840) qui permettraient en quelque sorte d'établir une plateforme structurante (p. 838) pour cet art qu'est la recherche qualitative naturaliste : « *(a) worthy topic, (b) rich rigor, (c) sincerity, (d) credibility, (e) resonance, (f) significant contribution, (g) ethics, and (h) meaningful coherence* ». (p. 839). Ces « critères universels pour la qualité qualitative » (p. 839) se veulent être des jalons d'excellence (« *markers for goodness* ») (p. 839). Au-delà des critères de Tracy qui recourent ceux énoncés plus haut par Lincoln et Guba, je trouve intéressant qu'elle propose la sincérité et la cohérence comme deux ses huit critères principaux. La sincérité du chercheur d'abord, soit l'importance de la réflexivité et de la transparence quant aux méthodes et aux défis rencontrés (Tracy, 2010, p. 841-842); et la cohérence significative, soit d'atteindre l'objectif établi, d'utiliser des méthodes en lien avec la posture théorique, et de bien lier le projet avec la littérature scientifique existante (Tracy, 2010, p. 848).

Je trouve également intéressant qu'un des quatorze critères de Lincoln et Guba (1985) soit de privilégier l'étude cas, car au-delà de l'étude naturaliste, j'argumente que j'ai réalisé une étude de cas naturaliste. Gagnon (2005) affirme qu'une telle méthode donne accès à une compréhension profonde des phénomènes, des processus qui les composent et des acteurs qui en sont les parties prenantes, et qu'elle est, entre autres, appropriée pour décrire, expliquer les processus de ces phénomènes (p. 2). Les études de cas sont utilisées pour explorer un cas, soit

un « système contemporain défini », en ayant recours à une collecte de données en profondeur avec de multiples sources d'information (Creswell, 2013, p. 97). Creswell revient sur les critères de ces cas : ils sont, d'un côté, concrets et circonstanciels; de l'autre, ils sont intéressants dans une perspective d'avancement théorique ou encore pour leur *généralisabilité* (Schwandt, 2007, cité dans Bazeley, 2013, p. 6); les études de cas mènent à une compréhension d'un contexte plus large, et sera le reflet des « dimensions structurelles de base de l'ordre social » de ce contexte plus large (Bazeley, 2013, p. 6).

Un des avantages principaux des études de cas serait de permettre une grande profondeur d'analyse ancrée dans le contexte de la réalité étudiée; *a contrario*, une de ses limites serait le faible potentiel de généralisation de l'étude (Gagnon, 2005, p. 3). Je reviendrai sur cette « faiblesse » un peu plus loin, à la section 6 portant sur les limites de ma recherche.

Ce que je vais tenter de réaliser est bien résumé par Gagnon (2005) citant McMilan et Schumacher (1984) : la perspective qualitative de l'étude de cas « amène le chercheur à essayer de comprendre comment les gens agissent en tenant compte de l'influence du milieu où ils se trouvent sur leurs comportements »; elle s'attarde à comprendre comment et pourquoi les relations entre les variables existent (p. 13). Bref, mon étude de cas naturaliste tâchera de comprendre les acteurs et leurs relations dans un contexte organisationnel naturel bien défini.

#### **4.2.2 Un initié organisationnel pour une étude naturaliste**

En tant qu'employé de Bombardier lors de la réalisation de mon terrain de recherche, j'ai agi à titre d'initié organisationnel au sein de l'entreprise. En cette qualité, j'ai été très près de mon sujet de recherche. En effet :

*Perhaps the most difficult aspect of managing field relations is striking a balance between being sufficiently close to organizational members (being an insider) to figure out what is going on in the organization and retaining sufficient distance from members of the organization (being an outsider) (Neyland, 2008, p. 81).*

Je me suis assuré de gérer cette distance avec Bombardier et ses employés en restant activement conscient de ma propre subjectivité dans ce processus de recherche, de mes devoirs, de mes droits, de mes responsabilités et des façons de gérer ces conflits. Comme le recommande Tracy (2013), j'ai exercé un travail de réflexivité quant à mes propres biais (p. 65) et mon rôle et mes responsabilités vis-à-vis mes participants. J'ai fait mienne cette subjectivité et j'ai gardé en tête cette mise en garde : « *Qualitative researchers study with participants, rather than conduct research on them* » (p. 66). Je n'ai pas mobilisé d'outil de recherche; moi-même, en tant que chercheur, j'ai été un outil de recherche en interdépendance avec mes participants (Lindlof et Taylor, 2011, p. 9). Les participants ont été informés de mon double rôle de chercheur et d'employé de l'organisation, et il m'était crucial de « préserver la confiance qui est à la base de nombreuses relations professionnelles et pour éviter d'en abuser » (Groupe consultatif interagences en éthique, « Les conflits d'intérêts », 2013).

Cette subjectivité et ma réflexivité font partie intégrante de la posture interprétative que j'ai adoptée. Je réalise que j'ai influencé mes participants et qu'eux, également, m'ont influencé. Voici certains passages provenant de mes observations réalisées qui témoignent de la perception des participants de ma présence lors de ces observations non participantes :

Observation A, lors d'une pause de 15 minutes décrétée par la gestionnaire de l'équipe Sophie :

Carmen : Je dois dire que tu nous gênes beaucoup.

Sophie : C'est vrai.

Étienne : Ah, je m'excuse!

Carmen : Non, c'est pas vrai. [rires]

Observation A, lors de l'arrivée du directeur et de la présentation des membres de l'équipe, un à un :

Sophie : Donc, c'est ça, mon équipe, on est tous là. [...] Étienne, il n'est pas dans mon équipe.

Mouton : Il est en punition.

Sophie : Il est en punition.

[rires]

Dominic : C'est ça que j'ai remarqué. *He's on the lone chair.*

Stéphanie : [rires]

Dominic : Étienne?

Étienne : Ah non, moi je ne suis pas là.

[rires]

Sophie : Il n'a pas le droit de parler, on lui a dit qu'il n'avait pas le droit de parler.

Carmen : Il ne mange pas, il ne parle pas.

Observation A :

Mouton : On t'oublie rapidement Étienne, tu es tellement muet.

Étienne : C'est ça le but.

Sophie : Il est comme transparent.

Observation B :

Chantal : *So that's it, Étienne. We're done. That was our very formal communication plan of our engagement and enablement survey.*

Étienne : *Nice.*

John : *Now turn that camera off so I can release my belly.* [rires]



Ainsi, lors de mes observations, il semble que j'étais parfois passablement « invisible » aux yeux de mes participants, sans doute particulièrement lorsqu'ils étaient activement engagés dans leurs discussions et dans la réalisation d'activités en groupe. Le dernier extrait ci-devant est survenu à la toute fin de ma deuxième observation, et deux des trois participants s'adressent directement à moi, l'un d'eux faisant même référence à la caméra pointée vers lui et les membres de l'équipe.

Je suis tout d'abord quelque peu étonné d'avoir été apparemment invisible à certains moments. Je ne croyais pas qu'il me serait parfois possible d'être complètement absent des échanges en raison de mon statut d'initié organisationnel. J'imagine qu'au-delà de ce statut, lorsque les participants sont entièrement concentrés et impliqués dans leurs activités et dans leurs discussions, il arrive qu'ils en viennent à oublier la présence de l'observateur et de celle de la caméra. Dans mon cas, je dois dire que j'étais effectivement en retrait et, comme je n'intervenais pas dans les échanges à moins qu'on ne m'interpelle, je passais le plus clair de mon temps à prendre des notes et à ne pas parler.

Il reste qu'à certains autres moments, principalement au commencement et à la fin des observations, avant et après les pauses ainsi que lorsqu'un élément venait troubler l'environnement du groupe observé (comme une sonnerie ou une vibration de téléphone, ou encore l'arrivée ou le départ d'un participant), ma présence a été davantage remarquée. Je suis d'avis que la conscience de la présence d'une caméra et du fait d'être observé, par un participant lors d'une observation, est intermittente et varie selon un nombre de variables. Lors de ces moments de « discernement » de mes participants, j'avais choisi de ne pas trop jouer le jeu afin de me faire aussi discret que possible et de troubler le moins possible le déroulement

naturel des discussions et des actions en cours de réalisation; en d'autres mots, de limiter mes interactions lors de ces moments. En rétrospective j'ai remarqué que j'étais parfois plus présent que je ne l'aurais souhaité dans la performance; c'est particulièrement vrai dans le cas de la deuxième observation avec la directrice Chantal et les deux gestionnaires, peut-être en raison de ma proximité personnelle avec les individus composant ces groupes.

### **4.2.3 Observations**

Comme décrit ci-devant à la section 4.2.1, mon projet de recherche se veut être une étude de cas naturaliste. Mon analyse s'appliquera entre autres à faire ressortir la « langue » des employés (Rosen, 1991, p. 15) de Bombardier, particulièrement en ce qui a trait à leur implication, leur participation et leurs perceptions du processus d'engagement des employés de l'entreprise. J'essaierai de faire émerger le sens en décodant, traduisant et interprétant les systèmes de sens des employés (Rosen, 1991, p. 12). Mon analyse s'intéressera notamment aux trois phases de l'organisation de Weick, soit la construction, la sélection et la rétention telles que décrites à la section 2.4.

J'ai recueilli plusieurs données de différentes natures pour tenter de répondre à ma question de recherche. J'ai d'abord réalisé deux observations non participantes au sein d'équipes alors qu'elles étaient en réunion pour élaborer, ensemble, leur plan d'action visant à améliorer leur engagement. Je prévoyais effectuer de deux à trois sessions d'observation d'environ deux heures par session d'observation. Les détails de cette méthode étaient appelés à changer en cours de route; en recherche qualitative, il est mal avisé de décider arbitrairement de la durée du terrain. J'ai donc effectué moins d'observations que prévu; comme décrit ci-devant, j'ai amorcé mes recherches sur le terrain plus tard que prévu et, en avril, il ne m'était

plus possible de trouver des groupes chez Bombardier qui n'avaient pas encore élaboré, en équipe, leur plan d'action sur l'engagement. Après tout, le processus du POVAE de l'entreprise prévoit que ces discussions doivent avoir lieu avant la mi-mars. J'ai réalisé deux observations au sein d'équipes différentes possédant des liens différents : l'observation A a été réalisée au sein d'une équipe composée d'une gestionnaire et de ses cinq employés, tandis que l'observation B a été réalisée au sein d'une équipe composée d'une directrice et de ses deux gestionnaires. Cette variété quant aux niveaux hiérarchiques me permettra potentiellement de dresser des comparaisons en fonction du niveau hiérarchique des participants observés. La grille d'observation que j'ai utilisée est présentée à l'annexe B.

Depuis le 30 avril 2014, je tiens un journal de bord de recherche pour documenter la réalisation du projet, mais aussi mes impressions personnelles. Ce journal de bord m'a aidé à prendre conscience et à garder en tête ma subjectivité. Cet outil de recherche est particulièrement important en raison de mon rôle d'initié organisationnel, et me rappelle que je ne perçois pas la réalité organisationnelle de l'entreprise de la même façon qu'une partie complètement externe. C'est, de plus, un critère additionnel de fiabilité des recherches naturalistes selon Lincoln et Guba (1986) et Tracy (2010).

#### **4.2.4 Entrevues**

Au-delà de ces observations, j'ai réalisé neuf entrevues semi-dirigées d'environ 60 minutes avec des employés de Bombardier. Le sujet central des entretiens portait bien entendu sur une pratique ciblée, soit l'engagement chez Bombardier. Je me suis permis toutefois de déborder de cette pratique pour pouvoir explorer d'autres concepts périphériques. Ainsi, même avec une grille d'entrevue (voir annexe C) en français et en anglais, je souhaitais

laisser la personne interviewée guider la discussion au gré de notre conversation sur ses expériences. Je crois que mes questions n'ont pas trop cadré l'entrevue et ont favorisé la réflexion et l'expression des idées. Cette grille de moins de 20 questions était articulée autour de trois thèmes : un retour sur l'observation réalisée (ou encore sur leur dernière rencontre d'élaboration de plan d'action, si je n'avais pas observé cette rencontre); une exploration du concept de l'engagement et de quelques notions périphériques (comme les perceptions du sondage sur l'engagement et du processus d'engagement et une comparaison de l'engagement entre les sites de Bombardier); et, enfin, le contexte d'ambiguïté organisationnelle.

En bout de piste, sur les neuf participants interviewés, cinq sont des employés de Montréal, trois sont basés à Wichita (Kansas, États-Unis) et un est déployé dans un autre pays. Quatre participants sont gestionnaires et cinq sont des employés. Trois des participants interviewés faisaient également partie des groupes observés. Enfin, un participant fait partie du groupe des Ressources humaines de l'organisation, ce qui m'a permis d'ajouter une composante historique pour mieux comprendre comment et pourquoi le processus d'engagement a été construit comme il se présente aujourd'hui (cycle, nombre d'employés, séquence, etc.). Je me suis appliqué à réaliser des entrevues jusqu'à ce que je n'observe plus rien de surprenant. Après neuf entrevues, j'ai réalisé que j'avais sous la main assez d'observations pour pouvoir décrire, expliquer et créer du sens de ce qui se passe au sein de l'organisation.

#### **4.2.5 Autres documents de l'organisation**

Dans l'esprit historique des sciences sociales, une panoplie de documents de l'organisation peuvent être mobilisés pour aider à dresser un portrait de l'organisation par une

analyse documentaire (Neyland, 2008, p. 113-126). Dans le cadre de ma recherche, j'ai pu obtenir des communications officielles de l'entreprise relativement au sondage sur l'engagement. Par une analyse textuelle, ces documents serviront de toile de fond pour mes observations et mes entrevues et permettant même de voir quelles parcelles d'information sont utilisées dans le quotidien des organisations (Neyland, 2008, p. 113-126). Vous pouvez consulter ces documents à l'annexe D.

#### **4.2.6 Justification des méthodes utilisées et de l'échantillon des participants**

J'ai mis à profit mon rôle d'initié organisationnel afin de réaliser mes recherches au sein de l'entreprise Bombardier, et plus spécifiquement de BAA, et j'ai retenu deux méthodes complémentaires pour recueillir mes données de recherche. D'un côté, j'ai pu observer, lors de mes observations non participantes, deux équipes alors qu'elles élaboraient leur plan d'action visant à améliorer leur engagement. J'ai également exploré ce moment en entrevue, avec mes neuf participants; pour six d'entre eux, ils m'ont notamment décrit ces rencontres. De vivre la rencontre lors de mes observations préalables m'a permis de mieux me situer dans le contexte organisationnel auquel se référaient ces participants. Dans un autre ordre d'idée, j'ai également pu faire un retour sur l'observation de groupe pour trois de mes neuf participants interviewés, puisqu'ils faisaient également partie d'une des deux séances d'observation. Le recours à deux méthodes a enrichi mes données; j'ai pu, par exemple, comparer les impressions partagées en entrevue avec la transcription et la vidéo des observations. J'ai ainsi pu observer des informations parfois convergentes, parfois divergentes et révélatrices de tensions.

Les questions de mes grilles d’entrevues ont été élaborées spécifiquement pour répondre à mes questions de recherche. Pour ce qui est de mon échantillonnage, le tableau ci-après dresse un portrait éloquent quant à la variété de mes participants interviewés :

Pseudonyme	Niveau hiérarchique	Localisation	Sexe	Âge	Ancienneté (Bombardier)	Unité	Employé engagé?
Stéphanie	Employée	Montréal	F	35	10 ans	BAA	Oui
Mouton	Employé	Montréal	M	27	3 ans	BAA	Oui
Lucie	Gestionnaire	Montréal	F	47	1 an	BAA	Oui
Henri	Employé	Montréal	M	S.O.	16 ans	BAA	S.O.
Theodore	Gestionnaire	Wichita	M	43	15 ans	BAA	Difficile d’être engagé
Marie	Employée	Montréal	F	40	12 ans	BAA	Non
David	Gestionnaire	Pays 243	M	38	3 ans	BAA	Non, mais l’était en 2014
Sue	Gestionnaire	Wichita	F	S.O.	7 ans	BAA	Oui
Anthony	Employé	Wichita	M	39	2 ans	Ne sait plus	Oui

Tableau III : Liste des participants interviewés

Le participant David est présentement basé dans un autre pays et, pour des raisons de confidentialité, j’ai remplacé le nom de son port d’attache actuel par une information qui ne permettra pas de l’identifier, et j’ai fait de même pour les groupes et les sous-groupes auxquels se rattachaient tous mes participants. Enfin, les réponses indiquées sous la colonne « Employé engagé? » sont des auto-évaluations des participants de leur propre engagement; en entrevue, je leur ai demandé si, en fonction de leur définition de l’engagement, ils se considéraient comme un employé engagé. Cette colonne collige les réponses de mes participants à cette question. Bref, de mes participants, cinq sur neuf sont :

- des employés (contre quatre gestionnaires);

- des hommes (contre quatre femmes);
- basés à Montréal (contre trois à Wichita et un dans un autre pays);
- à l'emploi de Bombardier depuis moins de 10 années (contre quatre comptant 10 années ou plus).

Ils proviennent de six groupes différents du segment d'affaires de Bombardier. À noter que l'un des participants ne savait plus au sein de quel segment d'affaires il se rapportait désormais, un indicateur de la désorientation organisationnelle et du contexte d'ambiguïté extrême qui prévalait alors.

Cet échantillonnage m'a permis de m'intéresser aux tensions entre la participation et la collaboration des employés à l'élaboration d'un plan d'action en lien avec l'encadrement hiérarchique. De fait, je trouve pertinent de porter un regard sur le maillage entre les priorités de leurs équipes, contrastées avec celles énoncées par le président de Bombardier Inc., celles du président de BBA et celles du vice-président de leur unité d'affaires ou de leur fonction. Il en va de même pour les directeurs de l'entreprise : il sera intéressant de se pencher sur les mécanismes par lesquels ils harmonisent leur plan d'action selon leurs propres priorités et celles identifiées par les équipes de leurs Chefs de service. L'échantillonnage me permettra également de comparer les réponses des employés géographiquement localisés au centre administratif de l'entreprise avec celles de ceux basés à Wichita, au Kansas, aux États-Unis.

#### **4.2.7 Confidentialité**

En réalisant des observations et des entrevues sur des employés dans un contexte d'entreprise, j'ai effectivement eu « recours à des sujets humains » dans le sens où l'entend le

Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences (CÉRAS) de l'Université de Montréal. J'ai obtenu un certificat d'éthique avant de débiter ma collecte de données afin que mon projet de recherche respecte la dignité humaine. J'ai élaboré un formulaire de consentement qui a été approuvé CÉRAS et qui a été signé par tous les participants de mon projet de recherche (voir annexe A). Je me suis appliqué à respecter les dispositions éthiques d'usage. Je me suis intéressé à la notion de préjudice involontaire des participants face à leur employeur ou à leurs collègues, et j'ai clarifié ce point dans mon formulaire et auprès de mes participants.

Lors de la retranscription des entrevues et des observations, j'ai veillé à assurer la confidentialité de mes participants ainsi que de leurs informations. Les renseignements identificatoires ont été remplacés par des noms fictifs, et seuls ma directrice de recherche et moi-même avons accès aux informations non anonymes; ces données seront supprimées sept années après le dépôt de mon mémoire. Je suis d'avis que cette façon de procéder respecte à la fois les requis du CÉRAS et la pratique standard en sciences sociales (Guenther, 2009, p. 411). Comme Tolich (2004), je suis également sensible à la « confidentialité interne » (p. 101 et 105). Pour les participants qui choisiront de lire les résultats de la recherche, il leur sera difficile de reconnaître des collègues ou d'autres employés de Bombardier qui auront participé à la recherche. Les données nominatives seront remplacées par des informations fictives. J'ai remplacé près de 90 noms propres par des pseudonymes, ainsi que près de 275 informations sensibles (noms d'entreprises, de départements, d'équipes, de tâches, d'objectifs, de montants, de pourcentages et d'années, par exemple).

Bien entendu, il semble clair, comme l'affirme Tolich (2004), que peu importe les mesures de confidentialité que je mettrai de l'avant, le risque qu'un participant se reconnaisse



dans les retranscriptions anonymes subsistera toujours (p. 105). Je crois toutefois que ces risques seront mitigés (p. 106) et que les participants ne pourront reconnaître ni eux ni autrui, notamment en considérant la grande taille de l'entreprise et la prévalence, à l'échelle de l'entreprise, des activités d'établissement des plans d'amélioration de l'engagement.

#### **4.2.8 Traitement des données : stratégie d'analyse**

J'ai tout d'abord retranscrit les observations et les entrevues en verbatim, dans la langue utilisée par les participants. Je savais que j'aurais à retranscrire beaucoup de passages en anglais en raison de mes participants basés aux États-Unis, mais en rétrospective, la majorité de mes verbatim contiennent tous beaucoup d'anglais. Plusieurs participants francophones s'exprimaient d'ailleurs en français, peut-être en raison justement de la taille ou de la présence internationale de la multinationale.

Une fois mon verbatim en main, j'ai retenu comme stratégie d'analyse une méthode synthétique. Dès le début, je savais ce que je cherchais et j'ai dirigé ma recherche sur trois éléments : la définition de l'engagement selon les employés, la perception des employés du POVAE de l'entreprise, et les moments clés lors de l'élaboration de plans d'action. La stratégie d'analyse synthétique m'a permis de réunir les éléments du verbatim qui correspondaient à ces moments afin de pouvoir présenter un ensemble structuré et cohérent de données, permettant ultimement de fournir une vue d'ensemble de mes thématiques de recherche.

Les données ont été traitées pour faire ressortir des moments clés liés aux trois éléments nommés ci-devant à partir des entrevues et des observations. Elles ont été rassemblées et comparées afin de cerner les convergences et les divergences dans les perceptions et dans les expériences, et afin de permettre d'identifier des moments où les

participants créent et font émerger le sens de ces situations. Pour faire émerger le sens de mes données, je les ai traitées en cinq étapes, soit la préparation des données; la préanalyse, avec plusieurs lectures pour identifier les idées principales; le codage du matériel et la catégorisation générale; le choix des thèmes; et enfin, l'analyse et l'interprétation des résultats (Gratton, 2012, p. 57). J'ai testé la prévalidation des thèmes alors que je réalisais mon terrain :

*[I] try to produce possible themes for the notes while still in the field. I [...] test out these themes while still in the field to see if they 'fit' with my continuing observations of the field. I have then attempted to organize my observations into this scheme of themes (Neyland, 2008, p. 127-139).*

J'ai rapidement décidé d'utiliser des codes différents pour les employés et pour les gestionnaires. À la lumière de la littérature, et comme présenté à la section 2, je souhaitais m'intéresser au point de vue des employés impliqués dans le POVAE de l'entreprise; je trouvais également opportun de pouvoir comparer leur angle avec celui de l'entreprise et de la direction, ici représentée ou incarnée par les gestionnaires. Cette façon de faire m'a facilité la tâche lors de l'analyse.

J'ai été confronté à un verbatim plutôt étendu : avec près de 250 pages de retranscription totalisant plus de 8200 lignes de contenu, j'ai choisi de circonscrire les données à analyser en profondeur. Afin de répondre à mes deux questions de recherche, et après de multiples lectures, j'ai choisi de réaliser une analyse thématique et de créer des vignettes pour répondre à ma première et à ma deuxième question de recherche, respectivement.

Afin de répondre à ma première question de recherche, j'ai choisi de mettre à profit mon corpus de données tirées de mes entretiens. En effet, ces derniers se prêtent davantage à une analyse qui pourrait me permettre de déceler quels sens les employés de Bombardier

donnent au POVAE de l'organisation, tandis que les observations m'informeront davantage sur le processus de création de sens à proprement parler de ce programme. J'ai d'abord codé les entretiens selon les occurrences du mot engagement et de ses variantes, en me penchant tout d'abord en codant les réponses aux questions suivantes provenant de ma grille d'entrevue, présentée à l'annexe C : « Qu'est-ce que c'est, l'engagement, pour vous? »; « Qu'est-ce que vous pensez du processus d'engagement chez Bombardier? »; et « Est-ce que le contexte des derniers mois chez Bombardier a changé quelque chose à votre engagement? ». Je ne me suis pas limité aux réponses à ces questions, ayant parfois obtenu des pistes de réponses intéressantes à d'autres questions. J'ai également fait de même pour les notes de communication interne traitant du POVAE de Bombardier. Lors de mon premier codage, j'ai ainsi utilisé, par exemple, des codes :

- pour mettre en relief une « définition de l'engagement »;
- pour identifier les références au « processus de l'engagement »;
- pour souligner « l'importance de l'engagement »;
- pour marquer les passages identifiant « l'utilité des plans d'action pour améliorer leur engagement »;
- pour faire ressortir les « raisons pour lesquelles Bombardier mesure l'engagement de ses employés ».

Par la suite, j'ai raffiné ma première étape de classification « afin de regrouper les catégories préliminaires » (Blais et Martineau, 2006, p. 11). Ces thèmes ont été codés selon les trois phases de la création de sens selon Weick, soit l'énaction, la sélection et la rétention.

Tracy (2013) a su me guider ici : j'ai repéré les catégories liées à la phase de l'énonciation en m'attardant aux passages où les participants affirmaient certaines choses. Pour la sélection, j'ai identifié les catégories qui relevaient davantage de leur interprétation plus subjective d'une situation ou d'une description d'une situation; et enfin, j'ai codé certains thèmes comme étant liés à la rétention lorsque ceux-ci faisaient appel à une dimension de connaissances intégrées, retenues par les participants (p. 58-59). J'ai, par exemple, utilisé les thèmes suivants : moment marquant; réconciliation des divergences; vote; prise de décision; retour sur la rencontre; comparaison avant/maintenant. Cette analyse me permettra de comprendre quels sens mes participants donnent au POVAE de Bombardier.

Comme indiqué précédemment, pour répondre à ma deuxième question de recherche, j'ai décidé de créer des vignettes à partir de mes observations. Cette façon de faire m'a permis de « voir » la création de sens, plutôt qu'elle me soit « racontée » comme ce fût le cas lors des entretiens. Les observations ont fait ressortir les différentes façons de conduire des discussions de groupe sur l'élaboration de plans d'action visant à améliorer l'engagement chez Bombardier.

Une vignette est essentiellement une description ciblée d'une série d'événements qui se veulent représentatifs; les vignettes permettent d'illustrer (Tracy, 2013, p. 208). Elles sont construites par le chercheur à partir des différentes données recueillies afin de mettre en lumière le contexte d'une situation, les acteurs impliqués dans une situation (qui?), ce qui a été réalisé dans une situation donnée ainsi que la résultante de ces actions (quoi? comment?) et les raisons expliquant pourquoi (Tracy, 2013, p. 209). Dans le cadre de ma recherche, j'ai choisi les vignettes pour mettre en évidence les grandes phases du processus de la création de sens –

l'énaction, la sélection et la rétention. Je n'avais pas une quantité de vignettes prédéterminée; c'est en cours de route que le nombre de trois a émergé de lui-même, au fil de mon analyse des entrevues et des observations. À la lumière de ces dernières, il semble que les gestionnaires de Bombardier peuvent procéder de différentes façons lorsque vient le temps d'élaborer, au sein de leur équipe, un plan d'action visant à améliorer leur engagement :

- 1) le plan d'action peut être imposé par le gestionnaire; ou
- 2) le gestionnaire peut suggérer des actions à inclure au plan d'action et en discuter avec les membres de son équipe; ou
- 3) les membres de l'équipe peuvent élaborer ensemble un plan d'action, sans leur gestionnaire.

J'ai choisi des passages du verbatim pour mettre en relief ces trois façons de faire. Ces vignettes possèdent des points en commun : on y retrouve des discussions (réelles ou évoquées); le sujet discuté touche l'engagement, les actions visant à améliorer l'engagement et le processus d'élaboration de ce plan d'action; et enfin, on y retrouve des personnes d'au moins deux degrés hiérarchiques différents en interaction (réelle ou évoquée).

Puis, j'ai procédé au codage de mes deux observations. J'ai eu recours au codage dit *a priori* (Bazeley, 2013, p. 170-171) afin de cerner rapidement et préliminairement les liens potentiels que je pouvais commencer à voir avec mes questions de recherche, sans grande interprétation. J'ai spécifiquement codé certaines parties du verbatim (mes vignette), en m'inspirant de ce que Bazeley (2013) nomme « *open coding* » afin de pouvoir davantage faire ressortir le contenu directement des observations. À l'instar de mes entrevues, j'ai d'abord

procédé à un codage de *premier niveau* de mes vignettes (Tracy, 2013, p. 202). Cette étape impliquait la sélection de certaines parties de mes vignettes en me servant des codes *in vivo*, soit des étiquettes des codes correspondant à des mots ou expressions telles qu'énoncés ou utilisés par les participants (Bazeley, 2013, p. 166) comme, par exemple, les suivants : « *cascader* », « *to flow down* »; « *impacter* »; « silos »; changements organisationnels et ambiguïté extrême (réorganisation, « réorg », changements organisationnels, mises à pied, départs et restrictions budgétaires). Ici encore, j'ai donné des codes qui spécifiaient le rôle que la personne joue (par exemple, gestionnaire ou pas) et des stratégies verbales et non verbales (par exemple, type de pronom, répétition, tour de parole, utilisation de langage corporel et organisation de l'espace).

Par la suite, j'ai regroupé ces premiers codes afin de créer des codes de deuxième niveau qui font ressortir des attitudes et des résultats vis-à-vis des suggestions ou des décisions prises (par exemple, des confirmations, des hésitations ou des contradictions). Voici un bref extrait de ma première vignette illustrant ce deuxième codage :

	Phases de la création de sens	Extrait de l'observation B	Codes de premier niveau	Codes de deuxième niveau ou grandes catégories
Vignette 1	Énaction / construction	<p>Chantal : <i>Managers are only allowed to put one additional one [action] besides the ones that we agreed with as a management team. [...]</i></p> <p>[Lucie présente à Chantal la seule action qu'elle souhaite travailler.]</p> <p>Chantal : <i>I would also say that we need to work on [...] a second action in that action plan... [...] So... let's work</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Only allowed</i></li> <li>• <i>Also / second action</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invocation d'une règle, justification d'un choix limité)</li> <li>• Suggestion de Lucie</li> <li>• Évitement d'une attitude contradictoire ouverte; détournement de la prise de décision et de contrôle de la rencontre; attitude de</li> </ul>

		<p><i>on that as a second item.</i></p> <p>[Chantal frappe le bureau de la tranche de ses deux mains, se gratte le nez puis cache sa bouche par sa main droite fermée en un poing.]</p> <p>Lucie : <i>OK.</i></p> <p>Chantal : <i>I think that's a good one.</i> [pause de quatre secondes]</p> <p>[Chantal passe sa main gauche dans ses cheveux. Lucie referme ses bras sur le bureau et joint ses mains.]</p> <p>Lucie : <i>OK... So I'll add to that...</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>we need / let's</i> » : encouragement, collaboration, inclusion</li> </ul>	<p>contrôle (contradiction, détournement)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fermeture à la suggestion de Lucie</li> <li>• Chantal affirme son autorité</li> <li>• Lucie se ferme</li> <li>• « <i>I'll add</i> » : incidences ou résultats (ajout d'une 2<sup>e</sup> action imposée par la directrice; et résignation de la part de Lucie)</li> </ul>
--	--	---	--	--

Tableau IV : Exemple du 2<sup>e</sup> codage afin de répondre à la 2<sup>e</sup> question de recherche

En analysant de la sorte mes trois vignettes, j'ai pu voir comment mes participants ont créé du sens du POVAE de Bombardier alors qu'ils élaboraient un plan d'action pour améliorer leur engagement.

J'ai dû chercher davantage et procéder à un nouveau codage pour identifier des passages se rapportant à la phase « rétention » de la création de sens. Effectivement, une fois l'analyse de mes observations complétée, je n'ai pas trouvé de traces de rétention. Cette conclusion n'est toutefois pas surprenante : la rétention est, en quelque sorte, la manifestation d'une interprétation préalablement incarnée. La manifestation de la rétention est mise en scène dans le futur (Tracy, 2013, p. 59), et donc pas nécessairement lors d'une observation donnée.

Je me suis tourné vers mes données d'entrevues pour chercher stratégiquement les points de vue de participants entre eux, de même qu'entre les comportements observés et les

perceptions des participants provenant des entrevues. J'ai comparé ces moments pour voir dans quelle mesure les participants semblent s'être approprié le POVAE de Bombardier; je me suis attardé aux mots avec une connotation positive, aux passages faisant état de retombées positives, ou encore aux références d'inclusion. À l'opposé, je me suis également intéressé aux manifestations inverses : j'ai recensé les passages s'apparentant à la dissociation du POVAE de Bombardier, qu'il s'agisse de mentions liées à la pression, à l'obligation, à l'exclusion, à l'inutilité, au vide ou encore d'autres mots ou expressions avec une connotation négative.

Le tableau ci-après présente, par exemple, les points de vue de Stéphanie et de Mouton, qui ont tous deux participé à la même rencontre d'équipe (observation A) à une même question, soit « Pourriez-vous revenir sur la rencontre où votre équipe et vous avez élaboré votre plan d'action pour améliorer l'engagement? » :

Point de vue de Stéphanie (employée)	Point de vue de Mouton (employé)
La rencontre, je pense que <i>overall</i> , ça s'est bien passé [...], mais il y a eu beaucoup de filtres, en fait. Les gens, j'avais un petit <i>feeling</i> que ce n'était pas nécessairement exactement ce qu'ils avaient derrière la tête qui est sorti de manière très <i>open</i> .	Dans la rencontre, je pense que les échanges étaient assez libres. Ce que j'ai beaucoup aimé c'est que c'était très transparent et très honnête. [...] Donc, c'est vraiment ce que je retiens de la rencontre, c'est transparence puis honnêteté. [...] Ce sont les deux choses qui ont vraiment marqué cette rencontre-là.

Tableau V : Exemple d'une comparaison de la rétention

Ce genre de comparaisons m'a permis de faire ressortir différentes rétentions d'une même situation. C'est, entre autres, sur ces éléments que je m'attarderai au cours des prochaines pages, en réalisant l'analyse de mes données.



## 5. Analyse des données

Dans le cadre de mon analyse, je m'intéresserai à la construction (de sens) en me penchant sur les deux observations réalisées; puisqu'elles avaient lieu alors que des équipes élaboraient leur plan d'action pour améliorer leur engagement, les tous premiers moments de ces interactions « naturelles » visaient à circonscrire le carré de sable de la rencontre d'équipe, à déterminer le périmètre de ce qu'ils souhaitaient accomplir lors de ladite rencontre, ce qui correspond plutôt bien à la définition de la phase d'énaction de Weick. La suivante, la sélection, a émergé tant dans les observations que les entrevues réalisées lorsque les participants évoquaient leurs positions par rapport au contexte organisationnel en question, puis voyaient leur interprétation se forger, se cristalliser au fil de leurs échanges. C'est à cette étape que je ferai ressortir, par mon analyse, des comportements ou des affirmations liées à une dissociation, par le membre d'une équipe, à l'interprétation retenue par le groupe. Enfin, dans mon projet de recherche, la troisième et dernière phase, la rétention, s'est davantage manifestée lors des entrevues, alors que les participants revenaient, par exemple, sur l'utilité relative de leurs plans d'action; c'est à ce moment que j'ai pu évaluer la mesure selon laquelle ces employés s'étaient approprié (ou pas) le plan d'action de leur équipe.

Au cours des prochaines pages, j'analyserai de façon comparative les concepts d'engagement des employés, de POVAE et de plans d'action visant à améliorer l'engagement. Je mettrai en relief certaines convergences et divergences, ainsi que certaines tensions et ruptures, notamment entre les observations, entre les entrevues ainsi qu'entre les participants observés qui ont également été interviewés.

## **5.1 Retour sur l'engagement : sens donnés selon le niveau hiérarchique**

### **5.1.1 Sens donnés à l'engagement**

À la lumière de l'analyse de la documentation de l'entreprise et des entretiens réalisés, le concept d'engagement des employés semble varier selon le point de vue de l'entreprise, des gestionnaires et des employés.

#### **5.1.1.1 L'angle de l'entreprise : le siège social et la haute direction**

Comme je l'ai exprimé ci-devant à la section 3.4, Bombardier exprime publiquement, dans ses rapports annuels d'activité, qu'elle mesure notamment le taux d'engagement de ses employés. Outre cette reconnaissance externe, de nombreux documents de l'entreprise destinés à ses employés, principalement en lien avec son POVAE et ses activités afférentes, font état de l'engagement et des objectifs poursuivis par le programme. Une note du président et chef de la direction est explicite quant à ces derniers :

« Le sondage sur l'engagement des employés 2014 aura lieu du 5 au 18 novembre prochains. Je vous encourage à y participer en grand nombre afin que nous puissions continuer d'améliorer le rendement de l'entreprise et tirer parti de l'importante croissance à venir » (voir la note de service du 27 octobre 2014 à l'annexe D).

Cette conclusion n'est guère surprenante et est en phase avec les propos soulevés à la section 2.3 : selon Andrew et Sofian (2012), les entreprises souhaitent évaluer et améliorer l'engagement de leurs employés principalement pour attirer du personnel compétent, ainsi que pour améliorer la performance et la productivité organisationnelle. La raison d'être principale de l'engagement chez Bombardier semblerait s'inscrire davantage dans cette lignée que pour favoriser la participation et l'implication des employés au sein de leur organisation. Le rapport d'activité 2013 de l'entreprise précise par ailleurs que le sondage sur l'engagement des

employés mesure « l'engagement et les efforts discrétionnaires des employés » (Bombardier, 2014b). L'entrevue réalisée avec Henri, un participant qui travaille aux Ressources humaines de BAA, va par ailleurs dans le même sens : « les études démontrent hors de tout doute » que des employés engagés sont plus productifs et plus heureux et que « tous les bénéfices d'avoir des employés engagés, c'est une hausse de production ». Les autres entrevues réalisées continuent dans cette lignée.

Le POVAE de Bombardier serait minimalement utilisé pour contrôler ses employés. Tout d'abord, ce même Henri met en relief une « pression qui est appliquée à répondre » au sondage visant à mesurer l'engagement et qu'on y va même à « forcer les gens qui n'ont pas le goût de répondre »; je rappelle que le taux d'engagement est un des ICP du POVAE de l'entreprise. Toujours selon Henri, les performances entourant ce programme par la haute direction de Bombardier sont importantes : « Tout est dans la façon que c'est amené, tout est dans [...] la qualité du *entertainment* autour de ça »; le POVAE n'est pas « un *show* du *management* », mais ces performances sont « un élément important dans la réussite de l'exercice ». À ce chapitre, Henri fait, entre autres, référence à des initiatives déployées par la direction peu avant la tenue du sondage mesurant l'engagement afin que ces actions soient « *fresh* dans la tête » des employés afin « d'influencer » les employés avant le prochain sondage. Ces constats provenant de l'entrevue avec Henri sont particulièrement évocateurs, considérant qu'il fait partie du groupe des Ressources humaines de l'entreprise. Ils démontrent que l'entreprise pourrait avoir instrumentalisé son POVAE ou encore qu'il voit en celui-ci, en partie du moins, comme un mécanisme de contrôle – afin de veiller au rendement de l'entreprise.

### 5.1.1.2 L'angle des équipes : les gestionnaires et leurs équipes

Analysons maintenant l'engagement du point de vue des gestionnaires. J'ai enfin réalisé des entrevues avec quatre gestionnaires : Lucie, Theodore, David et Sue. Si tous quatre se disent engagés (bien que Theodore dise qu'il pourrait être plus engagé, et que David affirme qu'il soit maintenant moins engagé que par le passé), les quatre partagent cependant des conceptions complémentaires de l'engagement :

- pour Lucie, l'engagement est lié au plaisir et à l'apprentissage continu au travail; elle se dit engagée lorsque son équipe est motivée et génère des résultats;
- pour Theodore, l'engagement, c'est de ne pas simplement faire le travail demandé : il faut comprendre pourquoi et comment ce travail aide l'équipe et l'entreprise;
- pour David, l'engagement est essentiellement le passage d'information du haut au bas et du bas au haut, et requiert beaucoup d'écoute, de part et d'autre;
- pour Sue, l'engagement est synonyme de connexion et de collaboration; un employé engagé pose des questions pour comprendre l'ensemble d'une situation au travail. Un employé non engagé n'est pas informé.

Signe qu'il est parfois difficile de définir un concept, trois des quatre gestionnaires définissent également l'engagement en définissant son contraire : « *engagement is not to come to work for a paycheque* »; « *just assigning a task to an employee is not engaging* »; « *not engagement is [...] a disconnect in communication* ».

À la lumière de ce récapitulatif, les conceptions managériales de l'engagement tranchent sensiblement avec l'angle de l'entreprise de l'engagement. Ici, les gestionnaires de Bombardier ne font pas du tout référence à la notion de contrôle. La définition de Lucie se rapproche même de celle de Kahn (1990) (mettre son enthousiasme personnel au profit de son rôle professionnel); celle de Theodore s'apparente au concept d'implication au travail comme défini par Saks et Gruman (2014); enfin, David et Sue font plutôt référence au partage d'information, à l'écoute et à la collaboration. La conception de l'engagement de Lucie (une équipe engagée génère des résultats) et de Theodore (faire plus que le travail demandé; contribution à l'entreprise) est tout de même davantage orientée vers les résultats et est sensiblement en phase avec le point de vue de l'organisation ainsi qu'avec la perspective où les entreprises améliorent l'engagement de leurs employés pour améliorer la performance organisationnelle.

Et selon ces gestionnaires, pourquoi Bombardier mesure-t-elle l'engagement de ses employés? Leur point de vue rejoint sensiblement celui de l'entreprise, à savoir que Bombardier instrumentalise, dans une certaine mesure, son POVAE afin d'améliorer le rendement de l'entreprise. Pour Lucie, l'entreprise, comme elle est une société ouverte, n'a pas le choix de mesurer l'engagement de ses employés. Elle pense de surcroît que Bombardier « veut se donner l'apparence de faire ce qu'il faut à ce chapitre, et qu'en mesurant l'engagement, Bombardier pense que les employés *« will feel they have a voice in what's going on in the organization »*. En ce sens, David croit savoir que la mesure de l'engagement a débuté il y a dix ans chez Bombardier *« to basically improve the processes and things like that. [...] they started this employee engagement survey to help fix some of those systems »*. Sue en rajoute : l'entreprise mesure l'engagement *« to keep us on our toes and keep us in*

*line* »; « *it's good for higher ups to know within the company, what we're doing, what we're working on* ». Enfin, et pour conclure, Theodore renchérit : c'est en mesurant l'engagement que l'on peut avoir des employés plus engagés, et donc plus productifs : « *They are more likely to go over and above what is asked. [...] They're less likely to waste time in day-to-day and just more efficient.* »

Je rappelle à nouveau les propos déjà cités d'Andrew et Sofian (2012), selon lesquels les entreprises souhaitent évaluer et améliorer l'engagement de leurs employés principalement pour améliorer la performance et la productivité organisationnelle. C'est essentiellement ce que les quatre chefs de service de Bombardier pensent de l'engagement. Les explications des gestionnaires vont même plus loin : Bombardier s'intéresserait à l'engagement de ses employés pour montrer qu'ils font la bonne chose; pour donner l'impression aux employés qu'ils ont leur mot à dire sur l'organisation (« *a voice in what is going on* »); parce qu'ils n'ont pas le choix; pour que les employés soient plus productifs et plus efficaces; pour améliorer les processus; pour que la haute direction garde ses employés sur le qui-vive.

Bref, la définition de l'engagement des gestionnaires serait différente de la définition de celle de l'entreprise; mais les raisons pour lesquelles Bombardier mesure et souhaite améliorer l'engagement seraient plutôt semblables. Qu'en est-il des employés eux-mêmes?

### **5.1.1.3 L'angle des employés : les individus qui composent les équipes**

Comme indiqué à la section 3.4, le rapport annuel d'activité de Bombardier fournit certaines données sur l'engagement de ses employés. En 2013, l'entreprise indiquait que 87 % de ses employés avaient répondu au sondage, contre 85 % en 2014 selon une note de service du président et chef de la direction. Pour ce qui est du taux d'engagement, Bombardier a

obtenu une note d'ensemble de 73 % en 2013, contre 67 % en 2014, toujours selon la même note de service (Bombardier, 2014b; et voir la note de service du 10 janvier 2013 à l'annexe D). Ces résultats nous donnent un point de départ quant à l'état d'esprit de l'ensemble des employés de Bombardier. Voyons maintenant voir comment ces employés conçoivent le concept d'engagement. Les définitions des employés sont relativement semblables et s'apparentent véritablement à la définition de Kahn (1990) (montrer son véritable soi au travail). Les employés de Bombardier interviewés sont d'avis qu'un employé engagé a envie de travailler dans une entreprise comme si elle t'appartient (Stéphanie), est heureux de se lever le matin et d'aller travailler et d'avoir du plaisir au travail (Mouton), parle en bien de la compagnie (Mouton), amène de la valeur, a un but et a de l'espoir (Henri). La notion de travail d'équipe ressort également : l'engagement, c'est aussi de vouloir faire partie d'une équipe, d'être motivé à faire le travail (Marie); les personnes non engagées ne sont pas aussi efficaces : elles sont moins motivés et travaillent moins bien en équipe (Anthony).

Cette similarité des réponses n'est pas surprenante; après tout, comme présenté à la section 3.4 ci-devant, dans le cadre de son POVAE, Bombardier fait circuler de l'information sur ce programme de socialisation organisationnelle, y compris sur sa définition de l'engagement. Ce genre de partage d'information pourrait jouer un rôle pour standardiser, à l'échelle de l'entreprise, la conception qu'ont les employés de ce qu'est l'engagement.

Un deuxième élément ressort également de ces réponses, à l'image de l'entreprise et des gestionnaires : la performance. Donner son 120 % ou même son 180 % (Stéphanie), se donner (Mouton), être motivé à faire son travail (Marie), être impliqué et efficace (Anthony) sont tous des codes qui se rattachent à la thématique de la performance. Bref, les définitions

des employés de Bombardier sont semblables à celles des gestionnaires dans la mesure où elles rejoignent à la fois la performance et la définition de Kahn. Je note par ailleurs que selon sa définition de l'engagement, Marie poursuit avec cette affirmation : « je dirais qu'il n'y a pas beaucoup de gens qui sont engagés chez Bombardier ».

Pour ce qui est des raisons expliquant pourquoi Bombardier mesure l'engagement, le constat des employés de l'entreprise est lucide et tient en trois mots : profitabilité, productivité et rétention. Deux des cinq employés font une référence directe au présumé désir de l'entreprise d'être « *a world class organization* » (Stéphanie) ou de devenir une organisation de classe mondiale (Marie); je crois qu'il faut comprendre par là que ces employés supposent qu'une entreprise qui désire s'inscrire parmi les plus grandes entreprises au monde doit s'intéresser à l'engagement de ses employés. Enfin, Mouton croit qu'il s'agit là d'une relation gagnant-gagnant : d'un côté, en mesurant et en améliorant l'engagement, Bombardier réalise des gains de productivité; et de l'autre, les employés de l'entreprise se sentent davantage engagés. Stéphanie revient sur ce thème : en mesurant l'engagement, Bombardier vise à être une compagnie profitable; « Si tes employés ne sont pas engagés, c'est sûr que tu es voué à l'échec ». Henri poursuit dans cette veine :

Statistiquement, les études le démontrent hors de tout doute, les compagnies qui ont un *work force* engagé vont tirer beaucoup d'avantages : elles sont plus productives, leurs employés sont plus heureux, elles vont mieux réussir. Les bénéfices d'avoir des employés engagés, c'est une hausse de production. Mais on n'est pas la preuve vivante qu'une entreprise engagée est une entreprise qui va performer plus que les autres (Henri).

Finalement, Marie indique que Bombardier mesure l'engagement « pour la rétention des employés ». Anthony explique : « *if you lose engagement you can also start losing*



*employees. I think most people leave because they either feel they weren't engaged or they weren't appreciated ».*

Si la définition de l'engagement peut paraître normalisée, il semble qu'il en soit autrement pour le POVAE et son application au sein de différentes équipes.

### **5.1.2 Sens donnés au POVAE**

Maintenant que j'ai clarifié les sens que donnent les employés de Bombardier de niveaux hiérarchiques différents à l'engagement, je me rapprocherai davantage de ma première question de recherche : quels sens les employés de niveaux hiérarchiques différents de Bombardier donnent-ils au POVAE de l'entreprise? En me basant sur mes entrevues, les gestionnaires et les employés de Bombardier semblent avoir des conceptions différentes du POVAE.

#### **5.1.2.1 Sens donnés au POVAE par les gestionnaires de Bombardier**

Les impressions des gestionnaires sont plutôt variées; sur les quatre chefs de service interviewés, une croit que le processus fonctionne (Lucie : « Je pense que je l'aime, il tombe sous le sens »), tandis qu'un autre pense qu'il pourrait être amélioré (David : « *I think the process can be a little bit better* »); les deux gestionnaires restants n'ont pas commenté le processus de façon générale. Pour Lucie, il faut qu'il y ait un processus qui encadre le sondage sur l'engagement; sans processus, il ne servirait à rien d'avoir un tel sondage.

David a l'impression qu'il s'est déjà senti obligé de passer à travers le processus d'engagement, qu'il s'agissait d'une tâche à accomplir; il utilise même l'expression « *going through the motions* ». Le processus, à ses yeux, pourrait être conçu comme une espèce de

rituel organisationnel chorégraphié, avec des enchaînements de mouvements préétablis, et avec une résultante connue à l'avance. Cette conception pourrait, par exemple, expliquer pourquoi Lucie rapporte que beaucoup de personnes pensent que le processus du POVAE ne change pas les choses. Pour Sue, les extraits du processus du POVAE sont habituellement une action qu'un membre de l'équipe aura à accomplir, ou encore un processus amélioré pour l'ensemble de l'équipe.

David partage une autre expérience vécue antérieurement avec un autre gestionnaire qu'il contraste avec le processus mis de l'avant par ce chef de service qui voyait le processus comme une obligation. Cet autre gestionnaire semblait réellement intéressé d'obtenir la rétroaction des membres de l'équipe et semble avoir eu recours à une méthode collaborative pour arriver au plan d'action de l'équipe. C'est un peu de cette manière que Theodore explique son processus habituel.

Theodore et David, tous deux basés à Wichita, font directement allusion au contexte particulier qui prévalait lors des entrevues et aux incidences de ce contexte sur le processus du POVAE : pour Theodore, « *This year was a little different. We really didn't have much value in evaluating the survey scores* ». Dans le cas de David, il ne se souvient plus d'avoir fait le sondage et d'en avoir discuté avec son équipe, et il ne sait pas si c'est en raison de sa situation d'expatrié ou encore s'ils l'ont bel et bien fait mais, « *because of our program situation and people getting laid off it never really amounted to much this last round* ». Sue poursuit avec une autre interrogation : elle se demande à quelle fréquence le sondage est émis (probablement annuellement, dit-elle), ce qui pourrait indiquer qu'elle n'est pas réellement marquée par le processus, voire les résultats qui en découlent. N'oublions pas que Sue est gestionnaire!

Au-delà du contexte d'ambiguïté extrême qui prévalait alors, cette citation de David semble bien résumer le sens qui est donné par les gestionnaires du processus du POVAE : « *I think it really just depends on the manager itself* ». Chaque gestionnaire fait sens du processus selon sa compréhension du POVAE de Bombardier, selon son propre engagement dans le POVAE, selon son désir d'investissement personnel au sein de son équipe ou même selon son engagement personnel.

Questionnés à savoir s'ils pensaient que le POVAE améliore l'engagement des employés, les gestionnaires proposent des réponses intéressantes. La moitié des chefs de service reviennent à la notion d'amélioration des procédures et de la productivité des employés, ce qui, pour eux, est un lien direct à l'amélioration de l'engagement (Lucie : « *it's been 100% improvement. [...] by putting processes in place, the team feels that they have tools and they could follow processes to ensure that their job gets done.* »; et Sue : « *It sets standard procedures, guidelines, procedures.* »). Theodore croit que les plans et le POVAE de cette année auront moins d'incidence sur l'engagement cette année (« *I think it'll be less so this year* ») : peut-être en raison du contexte actuel, ou encore parce que les gestionnaires ont été moins consultés et moins impliqués cette année. Selon lui, les plans sont plus pertinents lorsque les employés sont impliqués dans l'élaboration des plans. Finalement, pour David, le processus permet effectivement d'améliorer l'engagement et mérite qu'on lui consacre du temps (« *It is worth the time* »); mais il explique aussi pourquoi ce processus pourrait, pour certains, être parfois laissé de côté : entre les tâches quotidiennes des employés de Bombardier et les tâches additionnelles qui viennent avec les actions des plans d'action, ces dernières ne sont pas toujours priorisées.

### 5.1.2.2 Sens donnés au POVAE par les employés de Bombardier

Voyons maintenant les sens donnés au POVAE par les employés interviewés. Trois des cinq employés font allusion à la longueur du processus : le processus entier serait lourd avec des étapes inutiles (Mouton); et la période pour accomplir les actions visant à améliorer l'engagement serait courte et ne permettrait pas de réellement résoudre des problèmes (Stéphanie : « tu n'as pas assez de temps pour vraiment aller au *core* du sujet puis de résoudre certaines des problématiques. De avril à septembre, ce n'est pas une année, ça »; et Henri : « Ça laisse cinq, six mois pour réaliser les actions [...]. Donc, non, ça ne laisse pas beaucoup de temps aux gens d'agir »).

Le contexte organisationnel habituel lors de la période de réponse au sondage semble peu propice à Marie et aux employés du Groupe 224, mais il doit toutefois être difficile, voire impossible, de trouver un moment favorable pour l'ensemble des employés d'une multinationale de plus de 70 000 employés. Le contexte organisationnel d'ambiguïté extrême semble également avoir influencé profondément le processus du POVAE, cette année. Henri, d'une part, atteste que le sondage a eu lieu un peu plus tard : il a été « tassé début novembre » « à cause de la *réorg* qui était en cours ». Pour Marie, le synchronisme de cette année a fait en sorte que son équipe avait moins de temps à consacrer à l'élaboration du plan d'action, ce qui a mené son gestionnaire à suggérer les actions à l'équipe. Enfin, pour Anthony, à Wichita, les mises à pied et les réorganisations ont fait en sorte que les nouvelles équipes réunies ensemble n'avaient plus un plan d'action, mais plusieurs, selon la provenance des membres des équipes reconstituées. Il croit par ailleurs qu'en raison de ce contexte, le sondage sur l'engagement a

été momentanément interrompu. Je note également l'utilisation du mot « *regime* » en anglais, par Anthony, pour décrire la nouvelle direction locale.

Enfin, Henri, un employé des ressources humaines, confirme en quelque sorte l'hypothèse de David : il n'y a pas, chez Bombardier, une façon formelle pour ce qui est de l'élaboration des plans l'action : certains gestionnaires décident seuls des plans, puis les présentent à l'équipe et « tout est déjà mâché »; d'autres présentent les résultats du sondage et demandent à l'équipe de faire le plan. Enfin, voici la méthode qu'il juge plus efficace : « Je vous présente les résultats, j'ai une petite idée de l'alignement, mais j'aimerais avoir vos commentaires puis on va travailler ensemble puis c'est moi qui vais mettre les plans d'action dans la machine puis on va le suivre ensemble. » Anthony et Mouton font également écho à David : l'élaboration du plan d'action peut reposer en grande partie sur le gestionnaire. Pour Anthony, le gestionnaire doit souvent y aller à tâtons (« *fumble through* »), mais il a déjà connu un gestionnaire avec qui le processus fonctionnait : « *I actually have seen it work* ». Et Anthony de conclure que le processus n'appartient pas au gestionnaire, mais à l'équipe entière, de façon collaborative. Pour Mouton, cependant, le processus semble être clairement instrumentalisé par (ou pour) l'organisation : il se sent parfois obligé de participer : « c'est un *to do* de plus [...] qu'on oublie », froid et impersonnel.

À l'instar des gestionnaires, j'ai demandé aux employés interviewés s'ils pensaient que le POVAE de Bombardier améliore leur engagement. Les réponses des participants sont variées et recourent parfois les résultats obtenus chez les gestionnaires. Les employés ne font pas référence à l'augmentation de leur productivité. Ils sont avant tout très critiques face au POVAE : quatre des cinq participants affirment d'une certaine manière que les problèmes

soulevés par le sondage mesurant l'engagement, qui fait partie du POVAE de Bombardier, sont récurrents d'année en année. Ces employés ont l'impression de « tourne[r] en rond » (Stéphanie), que « les choses ne changent pas beaucoup », « ça sert à quoi? Il n'y a jamais rien qui est fait *anyways* » (Marie) et que certains éléments ressortent « depuis plusieurs années partout chez Bombardier » (Henri). Anthony reconnaît que certaines équipes travaillent parfois sur les mêmes actions d'années en année, ce qui, selon lui, est un signe que les choses ne changent pas et donc que « *there's something broken and that the process is not working* ». Certains vont plus loin pour expliquer pourquoi : pour Stéphanie, c'est parce que Bombardier ne traite pas le problème, mais les symptômes; pour Marie, c'est parce que les ressources (financières, humaines) ne sont pas déployées par l'organisation lorsque requises dans un plan d'action; et enfin, pour Anthony, c'est parce que toutes les parties prenantes (gestionnaires et employés) ne prennent pas adéquatement le temps de le faire ou ne prennent pas le POVAE sérieusement.

Certains employés rejoignent les propos du gestionnaire David : deux d'entre eux expliquent qu'ils sont trop occupés ou qu'ils ont autre chose à faire que de s'impliquer dans le POVAE. Pour Anthony, il s'agit également de complaisance liée au nombre d'années d'expérience au sein de Bombardier, à deux égards : de la part des gestionnaires (« *they see it as just another thing to do* »), et de la part des employés (selon lui, certains savent qu'ils peuvent créer un plan qui a l'air bien ficelé sans trop faire d'efforts, qui comprend peu d'actions, et le tour est joué). Cette dernière impression rejoint Marie, selon qui les employés sont désabusés face au sondage et veulent « *just get it over with* ». Henri touche quelque peu ce point en se questionnant à voix haute : serait-il possible que le sondage ne reflète pas la réalité et que les employés de Bombardier répondent les mêmes réponses aux mêmes

questions, depuis dix ans, par lassitude? Pour Anthony, il est essentiel que les gestionnaires et les employés abordent le processus de façon ouverte et honnête, faute de quoi rien ne se règlera et les employés deviendront de plus en plus désengagés.

Contrairement au gestionnaire Theodore, deux employés croient que le POVAE et leur plan d'action, spécifiquement cette année, va contribuer à améliorer leur engagement. Pour Mouton, cela s'explique en raison du moment où le sondage a été réalisé (soit pendant une période marquée par les réorganisations), ce qui aurait permis aux employés d'être plus critiques et qui aurait mené son équipe à choisir une action plus près d'eux. Stéphanie croit également que le plan aidera, mais ne sait pas dans quelle mesure cette amélioration sera marquée. Enfin, Marie reste complètement cynique : le plan ne saurait influencer positivement son engagement.

Passons maintenant des sens donnés par les membres des équipes à titre d'individus à ceux créés par les équipes, alors qu'elles ont élaboré, collectivement, des plans d'action.

## **5.2 Retour sur l'élaboration de plans d'action : vignettes de création de sens**

Il semble notamment que l'élaboration des plans d'engagement chez Bombardier soit une étape qui n'est pas encadrée d'aussi près que celles de l'administration du sondage et de suivi de complétion des actions contenues dans les plans. Dans les mots d'Henri :

On a des *managers* qui vont décider tous seuls des plans, qui vont les présenter à l'équipe. On a des *managers* qui vont présenter les résultats, qui vont dire : « C'est à vous à faire le plan. » Puis, on a des *managers* qui vont faire le mixte, ce que je pense qui est le plus efficace : « Je vous présent les résultats, j'ai une petite idée de l'alignement, mais j'aimerais avoir vos commentaires puis on va travailler ensemble puis c'est moi qui vais mettre les plans d'action dans la machine puis on va le suivre ensemble.

David abonde d'ailleurs dans le même sens. Mes observations et mes entrevues ont effectivement permis de voir ces trois façons d'élaborer un plan d'action. Voici trois vignettes qui mettent en relief, concrètement, des expériences d'élaboration de plans d'action selon ces trois approches; ces dernières sont « brisées » en blocs d'analyse. Je ferai également ressortir, pour chaque vignette, le cas échéant, les phases de la construction de sens de Weick, soit l'énaction ou la construction, la sélection et la rétention.

### 5.2.1 Vignette 1 : Imposition d'un plan d'action par le gestionnaire

C'est l'observation entre une directrice et ses deux chefs de service qui me permet de voir des traces de l'implication directe d'une personne responsable d'une équipe qui impose un plan d'action à son équipe. Comme première vignette, voici d'abord un extrait de mon journal de bord de recherche, suivi d'un extrait de l'observation en question.

#### **Vignette 1**

##### Extrait du journal de bord de recherche, 17 avril 2015

[...] c'était ma première rencontre dans une équipe de gestionnaires. [...] Chantal n'a pas tourné autour du pot : elle n'a pas présenté ses résultats du sondage [...]. Elle est allée directement dans le programme de capture des plans d'action. Elle a d'abord présenté les priorités de la vice-présidente [...] et a ensuite dit qu'ils se devaient de ne choisir qu'une seule action. Sa chef de service Lucie a dit à Chantal qu'elle avait déjà entré son action [...]... Chantal lui a également demandé de travailler sur une deuxième action. Pour sa part, l'autre chef de service, John, croit qu'il faudrait plutôt travailler sur la clarification des rôles et des responsabilités. Chantal croit que d'autres changements organisationnels sont à prévoir pour l'année et qu'il serait donc inutile de travailler sur les rôles et responsabilités. Elle propose plutôt qu'il travaille sur le cheminement de la carrière (« *career path* »). En tout, la rencontre a duré moins de vingt minutes (dont près de cinq minutes à tenter de se connecter à l'outil électronique de gestion des plans d'actions du POVAE) sur les 60 prévues. C'était un peu... expéditif!

##### Extrait de l'observation B

Chantal : *OK, so for the engagement and enablement survey. The way it's being flown down this year is that Le président de BAA flowed his down to his leadership team. As Groupe 1's Leadership Team, we picked three. [...] And then we flow down to you. And you guys pick one more. Managers are only allowed to put one additional one besides the ones that we agreed with as a management team. [...] the reason we asked for every manager to have one is because your realities are very different. [...]*



Lucie :	<i>I already put in mine.</i>
Chantal :	<i>Did you?</i>
Lucie :	<i>Yes.</i>
Chantal :	<i>OK.</i>
Lucie :	<i>Can you go in? Because I can't remember! [...]</i>
Chantal :	<i>Did you put more than one?</i>
Lucie :	<i>No. Just one. [...]</i>

Tableau VI : Vignette 1, bloc 1

Ce premier extrait de la vignette 1 met plusieurs éléments en relief. L'équipe de gestion du Groupe 1, auquel la directrice Chantal semble appartenir, semble d'abord avoir décidé collectivement de son propre plan d'action composé de trois actions (« *As [...] [your] Leadership Team, we picked three [actions]* »; « *the ones [actions] that we agreed with as a management team* »). Il est permis de supposer que l'équipe de direction possède l'autorité pour faire « couler » (« *flow down* ») ces actions aux gestionnaires et employés de niveaux hiérarchiques inférieurs. Cette expression est d'ailleurs utilisée trois fois par Chantal dans ce court extrait : le président de l'entreprise « *cascade* » ses priorités à son équipe direction composée de vice-présidents de tous les groupes; celle-ci fait de même au sein de leurs groupes respectifs; puis les directeurs font de même : « *we flow down to you* », aux chefs de service. Ce recours insistant à l'expression « *flow down* » est porteur de sens : il indique la direction du flux des décisions et de la communication, soit du haut vers le bas, de la direction aux employés.

Je note également ici le recours au pronom « *we* » par Chantal qui, ici, inclut l'équipe de gestion du Groupe 1, mais qui exclut également les deux chefs de service qui participent à

cette rencontre avec Chantal. Cette équipe de gestion possède de surcroît une autonomie considérable pour déterminer leurs actions sans l'apport des gestionnaires des niveaux inférieurs. Un autre élément vient limiter le champ d'action des deux gestionnaires présents dans cette rencontre : d'entrée de jeu, nous apprenons que les gestionnaires ne peuvent choisir qu'une seule action, tandis que l'équipe de gestion a pu en choisir trois. Quelles sont donc les règles officielles du POVAE de Bombardier? Y a-t-il une limite variant selon le niveau hiérarchique? Il semble déjà y avoir une différence entre les règles et la réalité, selon le niveau hiérarchique.

Puis, la directrice Chantal semble surprise que Lucie ait pris au sérieux la date limite pour entrer son action dans la plateforme électronique utilisée à cette fin. L'échéance pour saisir les actions était le 10 avril 2015, et l'observation a eu lieu une semaine plus tard, soit le 17 avril 2015. Ainsi, bien que la date limite soit dépassée, Chantal la questionne lorsque Lucie affirme qu'elle a respecté les règles : « *Did you? [...] Did you put more than one?* ». Je rappelle ici que Lucie est une chef de service nouvellement à l'emploi de Bombardier; il s'agissait de la première fois qu'elle passait au travers d'un cycle de POVAE chez Bombardier. Et bien que les chefs de service de Chantal ne puissent avoir qu'une seule action, Lucie ne se souvient plus de l'action qu'elle a choisie. En tant que nouvelle gestionnaire au sein de l'entreprise, il se pourrait qu'elle ait respecté les règles pour la forme, uniquement pour accomplir ce qu'il fallait faire dans les délais prescrits et démontrer qu'elle suit la procédure établie. Elle ne se rappelle pas de son action précisément, mais elle sait qu'elle en a choisi exactement une et qu'elle a respecté les délais impartis. Lors de l'entrevue réalisée avec Lucie moins d'une semaine après cette observation, voici son explication quant à provenance de la consigne de ne choisir qu'une seule action :

*So with Jennifer [la patronne de sa directrice Chantal, et vice-présidente du Groupe 1], it came down that she would have her Hay Survey results and she would have a few [actions]. And then at the manager level we would come out with one [action] that would have direct impact on our team. That would improve the overall engagement and enablement of the team.*

Voilà un exemple d'**énaction** ou de construction de sens selon Weick : Chantal, au début de la rencontre, clarifie le carré de sable de ses gestionnaires, soit de choisir une seule action; et Lucie, en entrevue, explique à son tour les limites de son champ d'action. Du point de vue de la rétention, ses explications sont relativement similaires aux explications de Chantal, si ce n'est qu'elle a remplacé les acteurs qui ont créé le plan d'action du Groupe 1 (l'équipe de direction) par Jennifer, la vice-présidente du Groupe 1.

Bref, de façon générale, ce bloc permet de voir que la directrice Chantal cadre les règles du jeu pour la discussion en cours. Elle est en contrôle de la situation; l'enregistrement vidéo permet de voir qu'il y a une distance (un bureau) entre elle et ses gestionnaires. Enfin, elle discute ou négocie avec un gestionnaire à la fois, à commencer par Lucie; de fait, il ne semble pas y avoir un « *we* » qui réunit Chantal, Lucie et John, l'équipe qui est présente dans le bureau de Chantal. Poursuivons avec la suite de la vignette.

Chantal :	<i>OK. So you, "insufficient resources to handle the workload?"</i>
Lucie :	<i>Right.</i>
[...]	
Chantal :	<i>I would also say that we need to work on... as a second action in that action plan... To concretely scope out what is their role, what is not their role. Because you guys do a lot of things that is not your role.</i>
Lucie :	<i>R&amp;Rs [roles and responsibilities] of?</i>
Chantal :	<i>The R&amp;R of what is the job of Groupe 1. [...] So... let's work on that as a second item.</i>
Lucie :	<i>OK.</i>

Chantal :	<i>I think that's a good one. [pause]</i>
Lucie :	<i>OK... So I'll add to that...</i>
Chantal :	<i>OK. Have you communicated it to the team yet?</i>
Lucie :	<i>No, so I wanted to meet with you first before communicating it to the team.[...]</i>
Chantal :	<i>OK. Good. John?</i>

Tableau VII : Vignette 1, bloc 2

Ici d'abord, la directrice Chantal lit, à partir de la plateforme de gestion des plans d'action du POVAE de Bombardier, la seule action que sa chef de service Lucie a retenue et saisie. Malgré son insistance sur l'importance de n'avoir qu'une seule action, Chantal y va d'une affirmation inattendue : elle suggère à Lucie qu'elle devrait peut-être ajouter une deuxième action à son plan. Elle utilise aussi le temps conditionnel (« *I would also say* »), qui marque le caractère exploratoire de son affirmation; elle semble également vouloir s'impliquer dans l'élaboration de cette action (« *that we need to work on* »). Le « *we* » ici est inclusif; il comprend Chantal et Lucie. Sa communication non verbale relate toutefois une autre histoire : Chantal frappe d'abord le bureau de la tranche de ses deux mains, se gratte le nez puis cache sa bouche par sa main droite fermée en un poing; il s'agit davantage de gestes qui pourraient s'apparenter à une personne en train d'asseoir son autorité que d'une personne qui invite à la collaboration et à l'ouverture.

Attardons-nous un instant aux actions en cause dans cet extrait. D'un côté, l'enjeu de Lucie semble être qu'elle n'a pas assez d'employés pour suffire à la charge de travail. De l'autre, le point de vue de Chantal, qui se veut complémentaire puisqu'elle n'a quand même pas demandé de remplacer l'action de sa chef de service par sa proposition, offre un contrepoint au point de vue de Lucie : Chantal lui dit essentiellement qu'elle n'a peut-être pas

assez de ressources parce que ses employés travailleraient sur des tâches qu'ils ne devraient pas faire (« *scope out what is their role, what is not their role* »). Même situation, approche de résolution différente. La réaction de Lucie est, par ailleurs, éloquente : elle ne comprend pas où Chantal veut en venir.

C'est la directrice du groupe qui fait avancer la discussion et qui concrétise l'ajout d'une deuxième action pour Lucie : « *So... let's work on that as a second item.* » Le marqueur de relation « *So* » est ici utilisé par Chantal à cet effet : il permet de marquer une pause dans la discussion en cours pour l'amener ailleurs, pour passer à autre chose. Lucie acquiesce simplement, peut-être pour mettre un terme à une discussion qu'elle ne comprend pas. Et alors que la décision est prise unilatéralement par elle-même, Chantal renchérit en affirmant qu'elle pense qu'il s'agit là d'une bonne action (« *a good one* »). À ce moment, une pause de quatre secondes marque la rencontre d'équipe, après quoi Lucie semble se résigner : elle referme ses bras sur le bureau et joint ses mains. En disant « *I'll add to that* », elle accepte pleinement l'action que vient de lui imposer sa directrice; elle se responsabilise même, car elle dit qu'elle se chargera d'ajouter l'action au plan. Je note au passage que la directrice souhaite faire avancer cette discussion et passer à autre chose bien que sa chef de service ait démontré des signes d'incompréhension de la situation; il semble que l'accord ou la compréhension de la deuxième action que Lucie aura à accomplir étaient, aux yeux de Chantal, accessoires.

Le dernier segment de cet extrait de vignette est tout aussi sinon plus révélateur. Chantal demande à son employée si elle a partagé avec son équipe l'action qu'elle avait retenue. La réponse de Lucie est limpide : non. C'est donc dire que Lucie a identifié l'action qu'elle désirait ajouter à son plan d'action de son propre chef, sans consulter son équipe avant

de le faire. Et quand Lucie affirmait qu'elle avait respecté les délais et qu'elle avait déjà saisi son action dans la plateforme électronique, c'était bel et bien son action à elle, pas celle de son équipe. Puis, Lucie poursuit : elle n'a pas encore communiqué cette action à l'équipe, car elle souhaitait d'abord rencontrer Chantal. Cette affirmation nous ouvre également en partie une définition selon Lucie : la communication, du moins ici, c'est la transmission d'une décision déjà prise par des personnes de niveau hiérarchique plus élevé.

Ce deuxième segment de la première vignette illustre comment les décisions sont prises (ou encore dans quel sens elles le sont) au sein de l'équipe élargie de Chantal (et de Lucie) : la directrice décide des actions de sa chef de service (quitte à enfreindre les règles établies), la chef de service décide de l'action pour ses employés à chaque fois, sans jamais consulter les parties concernées. La dernière affirmation de Chantal dans cet extrait valide également ce comportement : alors que son employée Lucie lui dit, grosso modo, qu'elle a souhaité la consulter elle avant de parler de son action à son équipe, Chantal lui répond « *OK, good* » ; c'est « bien » de consulter sa directrice avant de dire à son équipe qu'elle est action que la chef de service a choisi pour ses employés eux cette année, pour améliorer leur engagement. Ce segment illustre à nouveau qu'il y a un échange à deux (entre Chantal et Lucie), bien qu'il s'agisse d'une rencontre d'équipe avec un autre gestionnaire. Finalement, je reviens sur la réception plutôt tiède de Lucie à l'action imposée par la directrice. Elle ne remet pas en cause les règles selon lesquelles elle ne devrait avoir qu'une seule action, mais elle ne semble pas non plus enthousiasmée par la deuxième action soumise par Chantal. Ses réactions passent alors davantage par son non verbal, signe qu'elle a choisi de garder pour elle son désaccord et qu'elle ne souhaitait pas s'opposer ouvertement à sa directrice. Voici maintenant le dernier extrait de la première vignette :

John :	<i>Yes? So you will cascade your [tousse] plan to us automatically?</i>
Chantal :	<i>To you guys. Yes. And then you guys will have to come up with the one. So Lucie I'll cascade it to you next, and then John if we go to...</i>
John :	<i>Well for us it will probably be around the roles and responsibilities also, in line with what's in my PMP [performance management plan].</i>
Chantal :	<i>OK.</i>
John :	<i>Because the weak, the weakest portions of the Hay Survey at our level were around talent management and career path and everything, so that was something that will have to be addressed. So that's already being addressed by the objectives identified by the Groupe 1's Leadership Team.</i>
[...]	
Chantal :	<i>It might be hard to do...</i>
John :	<i>It will be hard to do.</i>
[...]	
Chantal :	<i>So if we can't fix the roles and responsibilities... is there anything else we could work on? Because honestly I think that's going to change this entire year. I think for at least the next six months. And probably beyond. It's going to be a year of change. [...] What about if we did something around career path development for these people? Because career path is less clear. And that won't change if we change our organizational structure again. They will still have to know... Maybe work more on that then, instead.</i>
John :	<i>Yeah. That's always a weak element.</i>
Chantal :	<i>Yeah.</i>
John :	<i>It was on the Hay Survey last year.</i>
Chantal :	<i>Yeah, because for your team, it's never super obvious as to what it is. So maybe if you take something and bring it around career path development and development plan [...].</i>
John :	<i>OK, so I'll put something together...</i>
Chantal :	<i>Do you think that would be meaningful for them?</i>
John :	<i>Yeah. Well, at least for two thirds of the team.</i>

Tableau VIII : Vignette 1, bloc 3

La direction des décisions est à nouveau présente : tant John et Chantal parlent de « cascade » des plans d'action. Nous comprenons que les actions qui sont discutées et

décidées au sein de l'équipe composée par Chantal, Lucie et John feront partie du plan d'action de Chantal, et que Chantal « *cascadera* » ensuite la responsabilité de réaliser ces actions à ses gestionnaires. Le succès du plan d'action de Chantal est tributaire du succès de ses gestionnaires à atteindre leurs objectifs, à réaliser leurs actions.

John n'a pas saisi son action dans les délais impartis; il semble se rallier à Chantal en affirmant que son action serait sans doute liée aux rôles et aux responsabilités des membres de son équipe. Cette action lui permettrait également de faire d'une pierre, deux coups : cette action lui permettrait également de travailler sur un de ses objectifs annuels (« *my PMP [performance management plan]* »). Nous n'avons pas d'indication à savoir si John a discuté de cette action potentielle avec son équipe, ou encore s'il elle a été identifiée de façon collaborative ou collégiale; mais la précision relative à ses objectifs annuels me permet d'en douter.

Comme pour Lucie, Chantal débute doucement en indiquant à John qu'il serait peut-être difficile pour lui de travailler sur une telle action. À l'inverse de Lucie, Chantal ne croît pas que les rôles et les responsabilités soient les meilleurs des terrains pour une action visant à améliorer l'engagement au sein de son équipe. Et à l'inverse de Lucie, John semble comprendre que son idée d'action n'a pas pleinement séduit sa directrice; elle n'a pas ouvertement fermé la porte, mais John suit immédiatement en poussant plus loin la réflexion de sa patronne :

Chantal : *It might be hard to do...*

John : *It will be hard to do.*

Chantal a ensuite recours à son « *So* » pour réorienter, pour guider la discussion avec John. Et



bien que ni l'un, ni l'autre n'ait dit qu'il sera impossible de travailler sur l'amélioration des rôles et des responsabilités, Chantal l'infère en demandant « *So if we can't fix the roles and responsibilities... is there anything else we could work on?* » Elle ferme ainsi définitivement la porte à ce que John travaille sur cette dimension. Chantal utilise encore, dans cette phrase, le « *we* » collaboratif désignant, cette fois, John et elle-même. John doit trouver une nouvelle idée d'action avec Chantal. Et c'est encore Chantal qui « suggère » une action pour John : « *What about if we did something around career path development for these people?* », puis « *Maybe work more on that then, instead* ». Contrairement à Lucie, John semble comprendre où s'en va sa patronne, et invoque des données probantes pour appuyer la suggestion de Chantal : le cheminement de carrière des membres de son équipe serait « toujours un point faible » et aurait également été identifié comme tel « l'année dernière ».

John semble aussi avoir un peu plus de latitude que Lucie ou peut-être se permet-il de prendre un peu plus de place dans l'élaboration spécifique de son action. Enfin, peut-être est-il simplement plus à l'aise avec l'idée soumise par Chantal. Car tandis que Lucie accueillait un peu plus froidement la suggestion de Chantal en disant essentiellement qu'elle allait ajouter ce que sa directrice lui demandait, John va « *put something together* », donc mettre ensemble des éléments pertinents tournant autour du thème identifié par la directrice. La fin de ce troisième bloc de la vignette 1 permet de conclure que l'équipe de John n'a pas été consultée dans le choix de l'action sur laquelle elle travaillera, puisqu'elle a été décidée par Chantal. Cette décision est d'autant plus intéressante que John réalise ouvertement que cette action sera pertinente pour son équipe, mais pas pour tous les membres qui la compose : seulement « *for two thirds of the team.* ».

Cette première vignette a permis de démontrer que, dans certains cas, chez Bombardier, c'est le supérieur immédiat qui impose aux membres de son équipe les actions composant leur plan d'action. Je l'ai observé au sein de l'équipe composée de Chantal, Lucie et John. Chantal, la directrice, a imposé une action à Lucie et une deuxième à John. Tous deux n'ont pas critiqué l'implication de leur patronne dans la **sélection** de ces actions et ce, malgré le fait que Lucie avait déjà une action dans son plan et qu'elle ne pouvait qu'en avoir une, et que l'action de John pour son équipe entière ne sera pertinente que pour les deux-tiers de celle-ci. Enfin, tant Lucie que John laissent croire qu'ils émuleront, à leur tour, cette façon de faire pour leurs équipes respectives. La direction du flux de communication et de prise de décision est, ici, clairement du haut vers le bas. Le recours au verbe « *cascader* », qui semble appartenir au vocabulaire de l'entreprise, illustre d'ailleurs plutôt bien le sens dans lequel « coule » ce flux.

Je note que la directrice Chantal a utilisé à quelques reprises le « *so* » pour amener les discussions de l'équipe ailleurs et lui permettre de proposer ses idées. De plus, l'utilisation du « *we* » pourrait peut-être être une stratégie de Chantal visant à adoucir ses suggestions ou ses idées imposées aux membres de son équipe, ce qui lui permettrait d'essayer de les faire passer comme un plan collectif.

Cette vignette permet également de voir une première occurrence de l'incidence du contexte d'incertitude extrême régnant au sein de l'organisation : dans le cas de John, le contexte a directement influencé le choix de l'action à ajouter à son plan d'action. Travailler sur les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe de John serait inutile, car la structure de l'équipe risque (trop) de (trop) changer au cours de l'année en cours.

### 5.2.2 Vignette 2 : Suggestion d'actions par le gestionnaire

La majorité des participants ont fait état d'une élaboration collaborative de leurs plans d'action. Dans les mots d'Henri, il s'agit d'une façon de faire « mixte » où le gestionnaire présente des suggestions d'actions et, par discussion, le gestionnaire et les membres de l'équipe élaborent un plan d'action. Le point de vue d'Anthony est clair quant au plan d'action pour améliorer l'engagement des employés : « *The manager doesn't own it, it's a team collaboration* ». Enfin, David a déjà connu une expérience semblable où son équipe arrivait à bien collaborer ensemble pour élaborer son plan.

La deuxième vignette suivante, provenant de l'observation entre une gestionnaire et ses cinq employés, exprime plutôt bien l'idée d'un responsable d'équipe qui cadre les discussions, mais qui laisse l'équipe entière décider du plan d'action. Cette vignette est sensiblement plus longue que la première; il y avait toutefois beaucoup plus de données, puisqu'elle a duré près de 4 heures contre les 20 minutes de la première observation. Tout comme la première vignette, voici d'abord un extrait de mon journal de bord de recherche, suivi d'un extrait de l'observation.

#### **Vignette 2**

##### Extrait du journal de bord de recherche, 10 avril 2015

Alors, je viens de passer un très long moment avec Sophie et son équipe [...]! La rencontre devait durer de 8 h 30 à 11 h [mais s'est plutôt prolongée jusqu'à 13h]. Sophie avait vraiment bien structuré la rencontre avec un ordre du jour précis. Elle avait créé une présentation PowerPoint entière pour faciliter la rencontre. Elle a présenté le sondage Hay dans son ensemble, puis les priorités de Bombardier Inc., celles de Bombardier Avions d'affaires et celles de leur vice-présidente. Elle a présenté le processus et les étapes à réaliser. Puis elle a dirigé le groupe dans une présentation des résultats du sondage de l'engagement pour son équipe, avec un survol par dimension; puis elle s'est attardée aux questions spécifiquement identifiées comme étant un risque par le groupe Hay. L'équipe a ainsi discuté, dimension par dimension, des questions qui devraient être priorisées [...]. De fil en aiguille, l'équipe est passée à travers toutes les questions du sondage. Puis Sophie leur a demandé d'écrire, sur un bout de papier, les 2 ou 3 questions qu'ils aimeraient prioriser. Ce « vote » a mené à l'identification de 5 questions à prioriser

cette année [...]. Le groupe a fait une pause, puis a discuté de ces résultats. [...] ils n'ont retenu qu'une question, soit celle avec le plus de votes. Ils se sont ensuite attardés à élaborer un plan d'action pour pouvoir influencer les questions priorisées. Cette partie de la rencontre m'apparaissait intéressante, puisqu'il y avait beaucoup de discussions et de négociations sur les actions à prendre. [...] À 12 h 30, les discussions ont repris. Sophie souhaitait revenir sur les actions qui étaient ressorties et voulait leur attribuer un « propriétaire » responsable de l'avancement de l'action, de même qu'une date prévue pour la réalisation de l'action.

#### Extrait de l'observation A

Sophie : donc je suis vraiment contente ce matin aussi qu'on travaille le *Hay Survey* [...] on a... une proposition pour le *workshop*. D'ici 11 heures, il faut qu'on ait notre plan d'action fait. [...] Je l'ai brisé comment on peut prioriser ça donc, je vais vous présenter ça. [...] mes attentes c'est vraiment qu'on ait notre plan d'action puis que tout le monde soit confortable avec ça aujourd'hui. [...]

voici comment je vous propose le *Hay Survey*. [...] Donc, juste revenir au contexte du sondage, on a déjà fait une présentation, mais j'ai fait des copies pour que vous puissiez vous-mêmes prendre dix minutes puis revoir. Donc, contexte, je voulais juste faire un petit *recap* du plan d'action qu'on avait eu l'année passée puis les engagements qui ont été présentés au *All hands* [rencontre de tous les employés], juste qu'on le garde en tête. Brève revue des résultats du sondage. Donc ça, comme je vous dis, j'ai fait des copies donc je ne veux pas repasser à travers les questions et les relire, c'était de vous puis j'ai mis des indications sur aussi les questions, je vous ai écrit un peu la légende. Révision des risques, j'irais en partant de ça parce que souvent c'est avec les risques que tu regardes si tu as un plan d'action à faire, mais il y a peut-être d'autres ajouts que vous voulez faire, d'autres questions que vous voulez rajouter. On se fera un top 3 priorité, avec les *Post-its*, je vous expliquerai aussi. Pendant ce temps-là, une pause, je vais compiler puis on aura une discussion autour des trois qu'on voudrait regarder puis en choisir une. Puis, garder un bon 40 minutes après ça pour dire, bon, cette question-là, ce serait quoi les actions, qui s'en occuperait, pour quand, parce que moi je vais faire un *copy paste* après ça dans le *Hay Survey*. Donc, c'est vraiment des actions d'équipe qu'on contrôle puis que chacun a un *input* à apporter. Donc, voilà, donc ce serait l'agenda pour le *Hay Survey* jusqu'à 11 heures [...]

Donc, si vous vous rappelez, on n'avait pas de rapport l'an passé pour notre équipe. [...] on avait fait un gros *brainstorming* pour essayer de trouver vraiment les questions qui parlaient à nous. Donc, on avait choisi la question 56, le partage d'idées et d'informations à travers Bombardier. La question 58, qu'on ait accès à l'information pour faire notre *job*. [...]

Les plans d'action doivent être ciblés. Nous voulons prendre un petit nombre de mesures de qualité qui auront un impact [...], ce sont des actions que l'équipe contrôle et peut exécuter. Puis, vous allez voir, on assigne les rôles. [...] comment on mesure le succès, qui a la responsabilité de l'action et pour quand il devrait le faire. Donc ça, j'ai un tableau à la fin que j'ai créé, ça va être de la même façon qu'on va le faire cette année. [...] Donc, ici, je vous ai tous fait des copies [...]

Donc, je vous laisserais comme dix minutes pour les revoir au lieu de moi de passer puis les lire. Prenez des notes. [...] on en discute [...]. Puis, après ça, de façon individuelle, vous allez choisir deux actions, maximum trois, que vous considérez qu'on devrait regarder plus consciencieusement pour cette année. [...]

Tableau IX : Vignette 2, bloc 1

La rencontre de l'équipe de la gestionnaire, Sophie, avec les cinq membres de son équipe, s'est déroulée à l'occasion de la rencontre d'élaboration, par l'équipe, de leur plan d'action. La gestionnaire cadre d'emblée les paramètres de la rencontre, paramètres qui viennent contrôler, en quelque sorte, la forme des discussions à venir en limitant notamment la durée et la profondeur des échanges. La figure 8 ci-après présente l'ordre du jour créé par Sophie et présenté aux membres de son équipe.

Agenda	
<b>Introduction et présentation de l'agenda</b>	8:30- 8:40
<b>Hay Survey</b>	
1- Contexte du sondage 2014	8:40 – 8:45
2- Recap du plan d'action de 2014 & engagement 2015	8:45 – 8:50
3- Bref revue des résultats du sondage	8:50 – 9:10
4- Révision des risques – ajout?	9:10 – 9:30
5- Top 3 priorités (Post it)	9:30 – 9:40
<i>Pause</i>	
6- Discussion et sélection de la question pour le plan d'action	10:00 – 10:20
Plan d'action ( brainstorming)	10:20 – 11:00
<b>Révision de la BSC et Master plan</b>	11:00 – 12:00
<b>Lunch</b>	
<b>[REDACTED] – brainstorming</b>	13 :00 – 14:00
	<b>BOMBARDIER</b> l'évolution de la mobilité

Figure 8 : Ordre du jour de la rencontre de l'équipe de Sophie (Observation B avec le groupe de Sophie)

La chef d'équipe Sophie indique au groupe qu'ils disposent d'exactly 2 h 30 pour :

- 1) revenir sur le contexte qui prévalait lorsqu'ils ont complété le sondage;
- 2) revenir sur le plan d'action qui a été convenu l'année dernière, ainsi que sur les résultats obtenus au sondage sur l'engagement de l'année passée;
- 3) discuter des résultats obtenus à chaque question du sondage;
- 4) s'attarder spécifiquement aux questions identifiées par le fournisseur du sondage comme étant des zones de risque;
- 5) décider de la question qu'ils souhaitent travailler;
- 6) discuter et choisir les actions pouvant influencer positivement cette question, et enfin
- 7) finaliser ce plan d'action qui sera déployé au cours des prochains mois.

En considérant l'étendue des sujets que l'équipe de Sophie doit couvrir, de même que le nombre de décisions qu'ils doivent prendre en tant que groupe, le fait de laisser peu de temps au groupe pour passer au travers de toutes ces étapes est une façon, par Sophie, de limiter l'expression des membres de son équipe.

Autre exemple de cette limitation imposée par la gestionnaire : Sophie va dans un degré de granularité supplémentaire dès le début de la rencontre. C'est ainsi que des 150 minutes (2 h 30) pour l'exercice entier pour le groupe, les premières 10 minutes seront dédiées à prendre connaissance des résultats détaillés du sondage. Il s'agit donc de consulter les résultats aux quelques 80 questions du sondage, compilés dans un document PowerPoint de 40 pages qui n'a pas été circulé aux membres de l'équipe au préalable. Ce n'est pas avec grande surprise qu'une fois ce délai écoulé, Sophie affirme à l'équipe qu'il y avait là beaucoup d'information à traiter, et qu'elle propose que le groupe consacre les prochaines minutes à discuter uniquement des questions jugées à risque par le fournisseur du sondage. Ce faisant, elle restreint le nombre de questions qui seront discutées en table ronde à un nombre limité d'entre elles. Bien entendu, cela permet également à l'équipe d'aller davantage en profondeur

sur ces sujets, mais cela a également comme effet d'éviter de parler d'une majorité de questions du sondage. Elle le dit clairement : « je ne veux pas repasser à travers les questions et les relire ».

Cette façon de procéder vient clairement déterminer un périmètre d'action et correspond à l'**énaction** selon Weick. Lors de son entrevue, Stéphanie commente cette façon de faire par sa gestionnaire Sophie :

C'est peut-être de notre faute aussi. C'est qu'on aurait peut-être dû demander d'avoir le *Hay Survey*, un peu ce que notre gestionnaire nous a remis comme *package* au début du *meeting*, on l'avait seulement vu une fois avant et c'était au projecteur. Donc, il n'y a personne qui a eu des copies écrites un peu de ces résultats-là pour vraiment se former une bonne opinion, même une opinion en équipe, entre nous, avant de rencontrer le gestionnaire. [...] L'avoir eu, les gens auraient été un petit peu plus préparé. C'est vrai qu'on a pris un petit 15 minutes au début de la rencontre pour dire « Lisez à travers les questions », mais 15 minutes, ce n'est pas assez. [...] mais je ne peux pas dire non plus que c'est quelque chose que je reprocherais à notre gestionnaire parce qu'à la fin, je me dis, on aurait dû lui demander, je suis sûre qu'elle nous aurait donné une copie à l'avance.

C'est également Sophie qui décide des modalités de discussion et de **sélection** des actions qui seront dans leur plan de cette année : chaque membre de l'équipe inscrira sur un *Post-it* les « deux [...] maximum trois » questions du sondage qu'il juge prioritaires à améliorer. Sophie compilera les résultats, identifiera les trois questions les plus populaires et animera une discussion à l'issue de laquelle l'équipe ne retiendra qu'une seule question. Il ressort de ce premier extrait de la 2<sup>e</sup> vignette que l'équipe de Sophie avait retenu, l'année dernière, deux questions à travailler. Cette année, toutefois, à l'image de la première vignette, l'équipe de Sophie devra se limiter à un élément. Une grande différence toutefois, ici : l'équipe de Sophie semble devoir choisir une question et non une action. En sélectionnant une

action, il semble que l'équipe de Sophie pourra décider de plusieurs actions s'inscrivant autour de la question du sondage retenue en vue d'améliorer leur résultat à cette question au prochain sondage. Chaque action sera qualifiée : l'équipe « assignera » un responsable à chaque action, déterminera les mesures de succès et le délai imparti pour la réaliser.

De façon générale, la gestionnaire a réuni les membres de son équipe pour ce qu'elle appelle « un *workshop* », un atelier. Nous pourrions voir au cours des prochaines pages dans quelle mesure cette session de travail sera collaborative ou pas. La chef de service avait prévu une salle de conférence pour le groupe; ils ont donc passé cette rencontre dans un cadre différent de leur quotidien, et prenaient place autour d'une grande table rectangulaire. Un membre de l'équipe, Stéphanie, avait apporté des pâtisseries à partager pour l'équipe. Les attentes de la gestionnaire sont claires et répétées : « il faut qu'on ait notre plan d'action » et « que tout le monde soit confortable avec ». Sophie parle également beaucoup à la première personne du pluriel; elle a recours à la première personne du singulier lorsqu'elle décrit le sa proposition de paramètres pour la tenue de la rencontre, mais elle parle au « nous » et au « on » le reste du temps. Elle s'inclut au sein de son équipe, elle en est un membre à part entière. Mais elle n'est pas au même pied d'égalité : à titre de chef d'équipe, c'est elle qui a décidé des règles du jeu et paramétré les modalités de l'atelier du groupe. Poursuivons avec la suite de cette vignette.

Sophie :	OK. Responsabilisation, donc question 19 : je peux vraiment donner mon avis sans aucune hésitation et inquiétude. Est-ce qu'il y en a qui ont des commentaires sur cette question-là? [...]
	[long silence de 12 secondes]
Stéphanie :	[rires] Bien, c'est ça, c'est la preuve...
Sophie :	Voulez-vous que je sorte? [...]



Sophie : Supervision... donc deux risques : la personne de qui je relève me fait régulièrement des commentaires utiles sur ma performance et j'ai confiance en la personne de qui je relève. [...] ce qui pour moi était important c'est que j'en discute avec chacun de vous dans vos PGP [plan de gestion de la performance], d'avoir votre *feedback* aussi. Donc, encore là, je remercie ceux qui m'en ont donné de ce côté-là, mais la parole est à vous s'il y a des questions que vous voulez ajouter ou des commentaires sur [les questions] 46 et 49.

[long silence de 7 secondes]

Mouton : Moi, en fait, dans ma perception [les questions] 44 et 49, moi je les mettrais ensemble ces deux-là. [Question 44 : « J'ai confiance que la personne de qui je relève agira face à mes problèmes »; question 49 : « J'ai confiance en la personne de qui je relève ».]

Sophie : OK.

Carmen : Oui, c'est vrai. C'est bizarre que 80 %...

Mouton : Oui, c'est ça, je ne sais pas pourquoi 44 n'a pas été soulevée comme un risque parce que...

Carmen : Parce qu'on a eu juste...

Stéphanie : Oui, parce qu'il en a beaucoup plus que...

Mouton : 44, c'est le plus bas, dans le fond, ou presque.

Sophie : Oups, excusez, non, c'est ça... Donc, la 44 aussi...

Mouton : Oui, bien...

Sophie : Avec 49.

Mouton : Oui, pour moi, les deux iraient ensemble.

Sophie : OK.

Mouton : 44 et 49. Puis, mon point de vue et là, je parle uniquement pour moi, c'est tout à fait personnel, des fois j'ai l'impression que la hiérarchie prend trop le dessus sur le type de relation qu'on a en tant qu'équipe, je trouve. Je trouve qu'on n'a pas assez une relation plus personnelle, plus... Je trouve parfois que c'est comme trop froid comme relation. Des fois, j'aimerais ça que ce soit plus personnel, qu'on s'intéresse plus l'un à l'autre puis en même temps, tout ça, ça amène que la confiance est comme plus facile à s'établir un envers l'autre parce que la confiance, c'est dans les deux sens. Il faut que les deux on travaille pour avoir confiance l'un à l'autre, mais quand c'est trop froid ou trop comme professionnel dans une boîte fermée, des fois j'ai l'impression que c'est difficile de peut-être plus s'ouvrir ou, tu sais, il y a toujours comme une petite crainte ou une petite peur de... C'est comme ça que moi je me sens, en fait.

Sophie : OK, merci. D'autres commentaires? Comme je disais, je sais qu'il y en a qui m'en ont donné aussi au *one-on-one* donc... D'autres questions à ajouter? 47?

Fatima : J'ai juste une observation *that maybe the perceptions here are linked with what we previously discussed, you know, how be able to speak freely...*

James : *I agree.*

Stéphanie : Hum.

Sophie : OK.

[...]

Sophie : peut-être juste avant la pause de peut-être prendre deux questions que vous aimeriez qui soient dans notre *top 3* et on regardera celles qui sont le plus sorties puis qu'on puisse après ça avoir un consensus sur laquelle on veut. [...] Pensez à des questions qui sont, comme je vous dis, sous notre contrôle puis en termes d'impact et de faisabilité, pour nous, ça va être vraiment bénéfique et c'est faisable aussi d'y travailler. [...]

James : On fait une question par *Post-it* ou...

Sophie : Oui, hum.

Carmen : Une question par *Post-it*?

Sophie : Ah.

Stéphanie : Un numéro par *Post-it*?

Sophie : Non, c'est juste parce que ça me permettait de voir lesquelles qui reviennent le plus souvent. Juste écrire le numéro de question.

James : On en choisit deux, *right*?

Sophie : Oui.

[...]

Sophie : Donc, le vote est sorti, avant la pause. [...] Donc, il y en a quatre au niveau de la question 44 jumelée 49, puis trois au niveau de la... Non, 44, 49 c'est la confiance en la personne à qui je relève, 54 c'est je dispose d'une autorité suffisante pour accomplir mon travail, deux, 19, qui est je peux librement donner mon avis sans aucune hésitation puis la 16, il y en a une. [...] Donc, dans le *top 3*, il y aurait donc la 44, la 54 et la 19 qu'on pourra regarder après la pause. [...]

[pause]

Sophie : Donc, la [question] 49, 54, 19. Est-ce que vous voulez peut-être qu'on refasse un tour de table pour savoir s'il y en avait dans ces trois-là, ce serait quoi votre choix de priorité un [...], discussion pour arriver à un consensus, mais il reste juste 25 minutes donc idéalement en cinq minutes, ce serait bien [...]

Mouton : Oui, pour moi, ce serait la 44-49. [...]

Carmen : Aussi.

James : Oui, moi aussi, je pense que ces deux-là, on peut adresser. [...]

Fatima : Moi aussi, je pense la même chose.

Stéphanie : Oui, moi aussi je dirais la même chose [...].

Sophie : C'est la personne de qui je relève, attends... J'ai confiance en la personne de qui je relève, mais jumelée avec la 44.

Fatima : OK. Oui, oui, parce que 19 c'était à peu près la même. [...]

Sophie :	Donc là, vous êtes conscients... puis c'est correct, mais ce sont des actions d'équipe, de tout le monde. [Elle essaie de verbaliser qu'il est difficile d'avoir un plan d'action d'équipe pour adresser ce genre de questions.]
James :	Hum.
Fatima :	Oui.
Sophie :	OK, <i>good</i> . Donc, je vais la mettre ici, 44 et 49. [...]

Tableau X : Vignette 2, bloc 2

Le deuxième bloc de la deuxième vignette reprend plus tard pendant l'observation du groupe de Sophie. L'équipe est alors en train de revoir les questions identifiées comme étant à risque par le fournisseur du sondage. Le deuxième bloc s'ouvre par Sophie qui souhaite savoir si, à la question 19 (« Je peux librement donner mon avis sans aucune hésitation ou inquiétude »), identifiée comme une question à risque, les membres de son équipe ont des commentaires à formuler. S'ensuit une longue pause de 12 secondes, lourde de sens, particulièrement en considérant la question qui en cause qui touche la liberté d'expression au sein de l'équipe. Le malaise est palpable et manifeste alors que Sophie, sur un ton mi-fige, mi-raisin, plaisante en disant « Voulez-vous que je sorte? ». Elle tape dans ses mains pour encourager la discussion sur ce sujet délicat, puis met ses mains sur ses hanches, signe de défiance. En résumé, Sophie essaie de savoir pourquoi les membres de son équipe ont répondu, dans le sondage, à 80 % de manière défavorable (voir figure 9) à une question sur le partage de son avis sans hésitation. Il ne fait nul doute qu'il s'agit là d'une situation délicate pour l'équipe et sa gestionnaire.

	N valide	%			Différence % Favorable			
		Fav	Neut	Défav	Votre unité d'affaires / fonction	Aéro-nautique dans son ensemble	Norme manufacturière	Norme entreprises haute perf.
<b>Responsabilisation</b>	--	40	28	32	-37	-25	--	--
18 Je participe aux décisions qui ont une incidence sur mon travail	5	40	40	20	-34	-23	-24	-22
19 Je peux librement donner mon avis sans aucune hésitation ou inquiétude	5	20	80		-56	-48	-40	-43
20 On m'encourage à trouver de meilleures ou nouvelles méthodes de travail	5	60	20	20	-27	-15	-7	-12
21 On m'encourage à remettre en question de manière constructive les méthodes de travail employées	5	60	20	20	-20	-2	--	--
22 Je bénéficie d'un soutien suffisant pour développer constamment mes capacités et mes compétences	5	20	60	20	-46	-37	-40	--

23

**BOMBARDIER**  
l'évolution de la mobilité

Figure 9 : Résultats obtenus à la question 19 pour l'équipe de Sophie (Observation B avec le groupe de Sophie)

La vignette saute plus loin dans l'observation, alors que l'équipe discute toujours des questions jugées à risque. Au chapitre de la supervision, Sophie indique que deux questions sont identifiées comme telles, soit les questions 44 (« J'ai confiance que la personne de qui je relève agira face à mes problèmes ou mes préoccupations ») et 49 (« J'ai confiance en la personne de qui je relève »). Elle s'était d'abord trompée et avait substitué les questions 44 et 46; après un autre long silence de 7 secondes cette fois, Mouton brise la glace pour le faire remarquer, suivi de près par Stéphanie et Fatima. Tous trois sont d'avis de combiner ces questions, car elles seraient, selon eux, semblables. Plus loin, Fatima et James font également un lien entre ces deux questions et la question 19 discutée précédemment : « *maybe the perceptions here are linked with what we previously discussed, you know, to be able to speak freely...* ».

Cette situation a créé un malaise en raison de la nature des implications de la discussion sur le rapport entre la gestionnaire et ses employés. Comme le montre la figure 10, 80 % des employés de Sophie croient qu'elle n'agit pas pour régler leurs problèmes; et seuls 20 % ont confiance en elle. Considérant le caractère davantage personnel de ces questions, Sophie met la table en affirmant qu'elle a déjà eu des discussions privées avant la rencontre d'équipe avec certains membres concernant les résultats à ces deux questions, et qu'elle « remercie ceux qui » lui en ont déjà parlé.

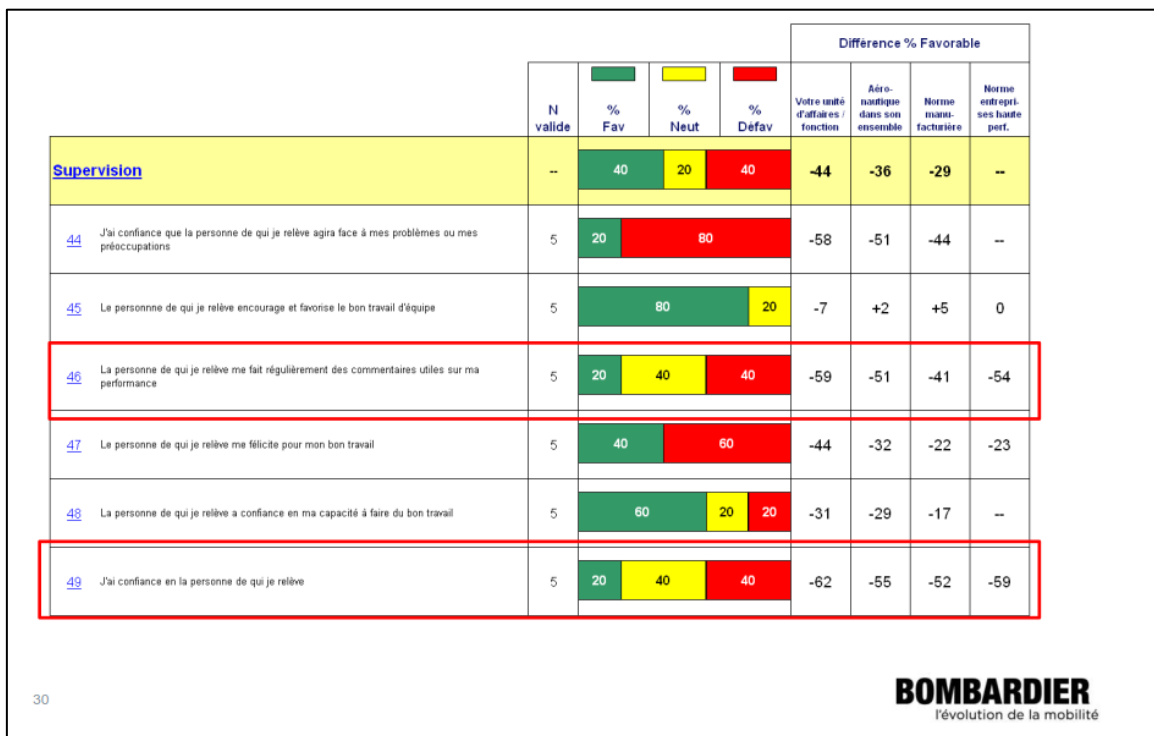


Figure 10 : Résultats obtenus aux questions 44 et 49 pour l'équipe de Sophie (Observation B avec le groupe de Sophie)

Je ne sais pas si Mouton est de ceux qui ont eu une discussion à ce sujet avec Sophie, mais il reste qu'il se lance alors dans une longue justification; il dénonce le type de relations qui prévalent au sein de l'équipe : trop hiérarchiques, trop froides, trop professionnelles, pas

assez personnelles, pas assez ouvertes, confinées à « une boîte fermée », ambiance de crainte ou de peur. Il parle de l'équipe, bien que ces deux questions, groupées sous le thème de la supervision, font référence aux relations entre un employé et son supérieur immédiat. Il est vrai que de généraliser et de dépersonnaliser une discussion peut adoucir la dureté de certains propos.

Plus loin, dans cet extrait de vignette, nous retrouvons l'équipe de Sophie qui a terminé de faire le tour des questions jugées à risque. Avant de prendre une pause, et toujours en respectant l'ordre du jour initial, la gestionnaire demande à ses employés d'inscrire un numéro des questions qu'ils aimeraient retenir pour faire un plan d'action autour de celle-ci sur un *Post-it*; ils peuvent choisir deux ou trois questions, mais préférablement trois. Pour guider son équipe dans leur **sélection**, elle les intime de retenir celles qui sont « sous notre contrôle », qui seront « bénéfiques » et que de les travailler sera « faisable ». Les instructions de Sophie sont très précises; peut-être un peu trop, car toute l'équipe sauf Mouton pose des questions sur le nombre de *Post-its* à utiliser, sur le nombre de questions à inscrire par *Post-it*, etc.

À l'instar des exemples de balises imposées par la chef d'équipe présentées dans le bloc 1 de la vignette 2, tenir un vote sur un sujet important juste avant une pause pourrait également être perçu comme une nouvelle stratégie afin d'encadrer les paramètres de la rencontre; cette façon de faire pourrait notamment servir à accélérer la prise de décisions. À l'issue de ce vote par *Post-its*, les trois questions qui feront l'objet d'une discussion afin de savoir laquelle sera ultimement retenue pour le plan d'action de l'équipe de Sophie sont, les questions 44, 54 et 19 (la question 54 n'a pas été présentée dans le cadre de cette vignette, mais va comme suit : « Je dispose d'une autorité suffisante pour accomplir efficacement mon

travail »). Au retour de la pause, Sophie poursuit en affirmant qu'il ne reste que 25 minutes à la rencontre et qu'elle était disposée à faciliter une discussion, mais qu'un consensus devrait « idéalement » être atteint « en cinq minutes ». Et, en quelques instants, tous les membres de l'équipe suivent Mouton qui « vote » pour les questions 44 et 49 combinées ensemble. Sophie apporte une précision importante dès l'issue du vote : « Donc là, vous êtes conscients... [...] ce sont des actions d'équipe, de tout le monde. » L'équipe a décidé de travailler, en tant qu'équipe, à améliorer leur confiance en Sophie, de même que leur confiance personnelle que Sophie règlera leurs problèmes individuels. Ces enjeux sont peut-être bien importants et réels pour l'équipe, mais Sophie se questionne, à voix haute, si son équipe parviendra à élaborer un plan d'action pour améliorer la situation.

Bref, ce deuxième segment a mis en lumière des situations où les participants sont mal à l'aise, alors que l'équipe a réalisé que plusieurs des risques identifiés concernaient directement la relation de travail entre les membres de l'équipe et la gestionnaire elle-même. Sophie a également démontré d'autres signes de contrôle des paramètres de la rencontre. Et enfin, l'équipe a voté (avec des *Post-its*) et retenu, par un tour de table, la question (ou, dans ce cas, les deux questions) sur laquelle l'équipe élaborera un plan d'action.

Voici maintenant davantage d'exemples de la **sélection** selon Weick, soit la phase où les participants, ici Stéphanie suivie de Mouton, ont évoqué leur position et la cristallisation de celle-ci au fil de leurs échanges :

Je ne pense pas qu'on avait beaucoup [de différences d'opinion], je ne pense pas qu'on avait des différences d'opinions extrêmement opposées. [...] les votes étaient sortis quand même pas mal assez communs autour des deux mêmes questions. (Stéphanie)

On devait choisir un top trois en premier donc vraiment isoler trois questions et par la

suite, choisir une question du top trois. Et, c'est lorsqu'on a choisi la question et c'était pas mal unanime, je devrais dire, lorsqu'on a choisi la question de la confiance, je pense que là, peut-être qu'il y a eu un petit choc. C'est sûr que ça doit faire quelque chose quand une équipe au complet a une voix. Donc, je pense que ça, c'était un point tournant dans la rencontre qui était peut-être plus un, je ne sais pas comment dire, mais une illumination. (Mouton)

Voyons voir la suite et la fin de cette deuxième vignette.

Sophie :	Donc, on est prêt au <i>brainstorming</i> [...] je vais reprendre mes notes. Relation plus personnelle, difficile de plus s'ouvrir quand c'est trop froid, <i>open environment</i> , observation, parler librement. Et, ce n'était pas là le <i>skip level</i> , hein? Hiérarchie prend le dessus, prend trop le dessus. Ça, c'est les notes que j'ai prises, je ne voulais pas trop... Donc, est-ce qu'il y avait déjà peut-être des idées, voulez-vous y réfléchir, les mettre sur un <i>Post-it</i> ? Voulez-vous comme plus prendre le temps puis après ça on regarde un peu vos idées ou vous voulez le faire comme ça <i>ad hoc</i> , aléatoire?
[...]	
	Ah. Bon, midi. Voulez-vous peut-être juste qu'on fasse le <i>wrap up</i> des actions puis on va se chercher quelque chose à manger? [...] Je veux juste conclure parce que moi il va falloir que je rentre les actions puis peut-être qu'on se reprenne du temps lundi matin. [...]
[pause]	
Sophie :	Bon, est-ce qu'on est prêt à recommencer? Il ne reste pas beaucoup de temps, peut-être prendre 20 minutes pour finir le plan d'action [...] Donc, je vais revoir avec vous ce qu'on a <i>brainstormé</i> . On avait mis durant le <i>staff</i> [...] d'avoir un varia 20 minutes comme un <i>town hall</i> qu'on peut faire en début de <i>staff</i> . [...] Lunch informel, peut-être une fois par mois jumelé avec le <i>staff</i> , déjeuner le vendredi matin [...], <i>one-on-one</i> à la cafétéria, l'habitude responsable ou les <i>get to know somebody</i> peut-être dans chaque <i>staff</i> [...] puis les types de profils professionnels [...]. Type managérial, profil du gestionnaire puis procédure pour <i>an issue</i> , préoccupation à soulever également. Est-ce qu'il y avait d'autres idées ou on les repasse un par un puis on se met si on les garde, si on se met une mesure puis tout ça? Oui? OK.
[...]	
Sophie :	C'est bon?
Carmen :	Oui.
Sophie :	<i>Good</i> , pile-poil une heure. On peut arrêter.

Tableau XI : Vignette 2, bloc 3

Ce dernier bloc de la vignette 2 s'ouvre avec Sophie qui met la table pour un remue-



méninge sur les actions qui pourraient faire partie du plan d'action de son équipe. La gestionnaire lance la discussion en effectuant un bref rappel des notes qu'elle a prises pendant la rencontre qui pourraient constituer des actions potentielles. La période d'échanges qui va suivre pendant un peu plus de 30 minutes seront les plus improvisées ou encore les plus ouvertes de toute cette observation. D'abord, sans trompette ni tambour, et pour la première fois pendant cette rencontre, Sophie laisse la chance à son équipe de décider des paramètres de la discussion à suivre. Elle propose différentes options : souhaitent-ils d'abord réfléchir? Ou mettre leurs suggestions sur (encore) des *Post-its*? Ou encore discuter « comme ça, *ad hoc*, aléatoire »? Ils prendront finalement la décision, sans réellement la verbaliser, de simplement discuter des différentes actions potentielles.

Tous les membres prennent part à ce remue-méninge. Cinq grandes propositions d'idées ont été soulevées, soit de rendre les rencontres d'équipes plus « *fun* », plus « *friendly* » (Stéphanie et Mouton); d'organiser des dîners informels (Fatima); d'apprendre à se connaître lors des rencontres d'équipe (Fatima); de faire un test de personnalité (James); et d'élaborer une procédure pour soulever les enjeux (Stéphanie). Carmen et Mouton ont été davantage effacés lors du remue-méninge. Le patron de Sophie, Dominic, interrompt cette session de travail pour se présenter à l'équipe. Il a nouvellement été promu, et fait le tour de ses équipes pour apprendre à se connaître.

La discussion reprend après sa visite, mais il ne reste alors que 20 minutes à la rencontre. L'équipe revient tour à tour sur les cinq actions qui ont été soumises; Sophie les consigne dans un tableau et tous vont préciser, ensemble, de quelle façon ils détermineront leur mesure de succès, le nom du membre de l'équipe responsable de chaque action et le délai

imparti pour la réalisation des actions. La figure ci-après résume l'extrait de ces discussions tel que capturé en temps réel par Sophie.

**Discussion, sélection et brainstorming du plan d'action**

Question sélectionnée: 44 ET 49  
 Objectif: Avoir un environnement où nous sommes libres de parler (professionnel et personnel) et en confiance de discuter : mieux se connaître

Actions proposées	Mesure	Responsable de l'action	ECD
Staff- free style	1 fois par mois, 20 min (town hall)	All (mettre à l'agenda)	Avril à Septembre
Informal lunch	1 fois par mois (jumelé avec le staff)	All (réserver salle [redacted])	Avril à Septembre
Get to know somebody	Faire 3 activités d'ici septembre	[redacted]	Septembre
Type de profils professionnels	Faire 1 activité	[redacted]	Juin
Type managérial, profil du gestionnaire	Faire 1 activité	[redacted]	Mai
Procédure pour un issue /préoccupation à soulever	Proposition	[redacted]	Mai
Execution et check	Check et réajustement si nécessaire	All	Septembre

44

Figure 11 : Plan d'action tel que déterminé par l'équipe de Sophie (Observation B avec le groupe de Sophie)

Sophie ajoutera deux actions : partager son profil de gestionnaire à l'équipe (car elle l'a déjà fait par le passé) et vérifier, en septembre, si la réalisation du plan d'action avance comme prévu.

De façon générale, ce dernier bloc de la 2<sup>e</sup> vignette débute alors que Sophie et son équipe se retrouvent ultimement avec moins de 45 minutes pour réfléchir à voix haute afin d'identifier quelles pourraient être les actions que le groupe pourrait entreprendre pour

améliorer leur engagement, sans compter le temps qui sera consacré à déterminer comment ils allaient mesurer la réalisation de ces activités, et à identifier lequel d'entre eux serait responsable de l'avancement de chacune des actions. Passablement de temps a donc été dédié à autre chose qu'à élaborer un plan d'action visant à améliorer l'engagement, alors que la prémisses même de la rencontre était que le groupe disposait de peu de temps pour passer au travers des différentes étapes prévues selon le POVAE. Avec une posture critique, on pourrait être tenté d'affirmer que la gestionnaire a instrumentalisé le sondage sur l'engagement, la discussion sur les résultats ainsi que celle sur le plan d'action pour améliorer l'engagement.

Elle avait effectivement à gagner en procédant de la sorte : les questions que l'équipe a ultimement choisies de travailler sont les questions 44 et 49 du sondage; la question 44 n'avait, par ailleurs, pas été identifiée par le fournisseur du sondage comme un risque. La question 44 est « J'ai confiance que la personne de qui je relève agira face à mes problèmes », tandis que la question 49 est « J'ai confiance en la personne de qui je relève ». À la lumière de cette résultante de la session de travail du groupe de Sophie, et en raison de la nature de ces questions choisies par les membres de l'équipe, peut-être est-ce là l'explication derrière le désir de contrôle de la part de la gestionnaire : les membres de son équipe n'ont pas confiance en elle. Les balises qu'elle a imposées en début de rencontre avaient peut-être comme objectif de la sécuriser, ou encore de justifier sa démarche de discussion cadrée? Peu importe : ces paramètres de discussion démontrent une volonté de contrôle, ici par la gestionnaire : elle a déterminé la durée de la rencontre; proposé un rythme accéléré pour discuter de l'ensemble des sujets prévu à son ordre du jour pour la rencontre; et suggéré que le groupe ne s'intéresse qu'à certaines questions plutôt qu'à l'ensemble de celles-ci. À l'image de ce qui a été observé lors de la première observation, les membres de l'équipe ont accepté ces termes sans

questionner ouvertement ces paramètres de base de la rencontre; ils ont accepté d'examiner ces questions malgré tout. Cela suggère que les membres des équipes sont peut-être habitués de ne pas questionner ouvertement leur supérieur immédiat dans une rencontre d'équipe, ou encore que la relation de confiance à travailler entre la gestionnaire et les membres de son équipe ne permet pas à ces derniers de critiquer les balises de la rencontre.

Enfin, il est permis de se questionner sur l'adéquation entre les enjeux de confiance des membres de l'équipe envers leur gestionnaire et les actions qui ont été choisies par l'équipe (voir la figure 11 ci-devant). La gestionnaire elle-même semble douter qu'elles permettent d'améliorer la confiance.

Au-delà de toutes ces considérations, je retiens que la démarche dans laquelle Sophie s'est inscrite est d'ores et déjà plus collaborative que celle dont a fait preuve Chantal, dans la première vignette. En entrevue, environ une semaine après cette observation, Mouton revient sur ses impressions de transparence et d'honnêteté qui ont marqué la rencontre :

Dans la rencontre, je pense que les échanges étaient assez libres. Ce que j'ai beaucoup aimé c'est que c'était très transparent et très honnête. Tu sais, comme je disais, ce n'était pas des échanges nécessairement faciles, mais je suis content de voir qu'on a vraiment fait des efforts pour parler librement puis un peu enlever les barrières qu'on vit parfois dans notre quotidien. Donc, c'est vraiment ce que je retiens de la rencontre, c'est transparence puis honnêteté. Ce sont les deux choses qui ont vraiment marqué cette rencontre-là. C'est sûr que de la façon que ça a été apporté, comment je pourrais dire ça, ça a été encadré d'une façon que ça passe plus d'une façon générale, si je peux m'exprimer ainsi.

Ces impressions sont plutôt positives, malgré le tout dernier commentaire qui fait référence à l'**énaction** selon Weick : la construction a été balisée par la gestionnaire Sophie.

Voyons maintenant un troisième mode d'élaboration de plan d'action dans le cadre du POVAE de Bombardier.

### 5.2.3 Vignette 3 : Élaboration d'un plan d'action par l'équipe

Il semble que parfois, le gestionnaire d'une équipe décide de laisser le plein contrôle du plan d'action visant à améliorer l'engagement aux membres qui composent son équipe. À la lumière de mes observations et de mes entrevues, cette troisième façon de faire semble moins répandue. Il y a bien deux participants qui y ont fait allusion; voici donc une troisième vignette.

<p><b>Vignette 3</b></p> <p><u>Extrait de l'entrevue D</u></p> <p>Theodore : <i>OK. [...] what my standard process is as a team leader, what I would do is we would sit down, review the results of our survey, make sure that everybody's on the same page. One of the things I always try to do is, you know, it's usually a few months in between when we take the survey and when we get the results back, I want to make sure I take the pulse of the team and make sure the survey results are still applicable. [...] So I always try to do that as a process is make sure that we, as a team, are in the same place we were when we took the survey.</i></p> <p><i>So the next step that I always try to do is from those actions, the one we still agree, "Yes, this is an issue; yes, this is still an issue, still valid." We start as a team, and this is usually where I step out of the process. I will let either my team leaders, or individual contributors I will let them have a couple meetings by themselves and come up with the action plans before I reconvene with them, and then our final meeting to set our action plans is they usually present to me what we want to work on for engagement and if there's any roadblocks. Not very often, but sometimes we'd have things like in training that we don't necessarily have the budget for that we have to adjust those things, and make sure that we have an engagement plan that we can go forward with.</i></p> <p><i>So, that's my normal process.</i></p>
--

Tableau XII : Vignette 3, bloc 1

En termes d'**énaction**, les premières étapes du processus standard tel qu'expliqué par Theodore semblent similaires à ce que nous avons observé au sein de l'équipe de Sophie, dans la deuxième vignette. Il réunit son équipe, effectue un retour sur les résultats du sondage et s'assure que tous les membres de son équipe partagent la même compréhension des questions

et des résultats. Une étape est toutefois différente et le gestionnaire l'explique en détail : il prend le pouls de son équipe et vérifie si les résultats sont toujours valides : « *[I] make sure that we, as a team, are in the same place we were when we took the survey* ». Theodore explique la raison derrière cette validation : entre l'administration du sondage en octobre et la date limite pour finaliser les plans d'action en mars, plusieurs mois se sont écoulés; il pourrait être possible, pour différentes raisons, que les résultats du sondage ne reflètent plus la réalité de l'équipe. Theodore semble donc faciliter une discussion où l'équipe dresse la liste des enjeux soulevés par le sondage, et ils vérifient si ces enjeux sont toujours d'actualité.

C'est ici qu'une autre grande différence sépare le processus de Theodore de ce lui de Chantal (vignette 1) et de Sophie (vignette 2) : après la validation des enjeux, « *this is usually where I step out of the process* ». Le gestionnaire se retire du processus et laisse ses employés se rencontrer le temps de quelques rencontres afin qu'ils élaborent par eux même leur plan d'action. Deux différences marquées, donc : la première, soit le fait que l'équipe se rencontre sans le gestionnaire pour discuter des actions que ses membres aimeraient entreprendre tout au long de l'année pour améliorer leur engagement; et la deuxième, soit le nombre de rencontres pour ces discussions d'élaboration du plan d'action. Dans la première vignette, moins de 20 minutes ont été nécessaires pour élaborer le plan d'action de la directrice et de ses deux gestionnaires, tandis qu'une rencontre (d'environ quatre heures) a suffi à l'équipe de la gestionnaire Sophie, dans la deuxième vignette. Ici, l'équipe de Theodore semble se rencontrer à quelques reprises, pour ensuite se réunir une autre fois, mais avec le gestionnaire cette fois : « *[at] our final meeting to set our action plans [...] they usually present to me what we want to work on for engagement* ». Ce serait lors de cette rencontre qu'un élément de contrôle de la part du gestionnaire pourrait entrer en jeu : c'est à cette étape que Theodore « ajuste » les

plans d'action afin d'avoir un plan qui puisse aller de l'avant (« *that we can go forward with* »). Theodore donne un exemple : si une des actions propose de suivre une formation, mais qu'il n'a pas de budget pour cette activité, il devra « ajuster » le plan; nous n'avons toutefois pas plus de détails sur le genre d'ajustements que Theodore pourrait proposer.

De façon générale, le chef de service utilise le « *I* » et le possessif « *my* » la première personne du singulier pour parler du processus d'engagement : « *my standard process; [...] what I would do; [...] I always try to do; [...] I take the pulse of the team; [...] I step out of the process; [...] my team leaders; [...] I will let them have a couple meetings; [...] I reconvene with them; [...] that's my normal process.* ». Il a toutefois recours à la première personne du pluriel lors que vient le temps de parler des actions en tant que tel : « *we take the survey; [...] we get the results; [...] our final meeting to set our action plans; [...] what we want to work on for engagement; [...] an engagement plan that we can go forward with.* » Le processus résiderait donc entre les mains du gestionnaire, mais l'exécution, les actions de réalisation de celui-ci passeraient par les membres de l'équipe, parfois en excluant le gestionnaire. Je note qu'il parle au « nous » lorsque vient le temps de décrire l'étape de l'ajustement des actions; il semble que ce soit le gestionnaire qui réalise cet ajustement, mais selon Theodore, « *we have to adjust* » et « *we don't necessarily have the budget* ».

Dans le deuxième bloc de cette dernière vignette, le gestionnaire compare le processus habituel du POVAE avec le processus de cette année.

Theodore : *This year was a little different.*

[...]

*our team as it is today did not participate in the survey [...] [and my team was] all split out into different groups. So my results [...] [are for a team composed of] people who are*

*not longer with the company because of reduction in force and other things [...]... The survey results are not reflective of what our action plans need to be for this group going forward.*

*[...]*

*Like I said we really didn't have much value in evaluating the survey scores. We kind of did that more at a Wichita site level. We didn't have input to the survey for our results as it were, and then we met and I believe two of the actions we selected were site initiatives on the action plan and then the one I mentioned on the roles and responsibilities and the job classifications. They wanted to work on that further which was actually one of our previous ones that we've worked on. So we were able to come up with, I believe, three of them. [...] quite honestly, those action plans were more the ones that were flowed down from executive team, and 'OK this is what we're going to work on as a site.' Kind of the same situation, we didn't have any input to, or I personally didn't have any input [...].*

*[...]*

*When we first started doing the surveys back, it's probably been six-seven years ago now, the first couple of years we came up with the action plans on our own as a management team. I learned that it was much more beneficial to involve the team and make it theirs... I mean it's just kind of the essence of engagement is let them have a stake in creating it, and what they want to see instead of answering something that's being given to them. So your action plans come up with a lot more engagement in themselves, and then again when you're preparing for the next survey you can address that team and say, "OK, these are the action plans that we wanted to work on as a team and this is what we did," and I think that just again leads to a more engaged kind of employee. [...] I don't know if that is just the way I have been doing it the last four years, but I know a few other teams are similar, but I don't know if that's across the company, but to me, giving direction to the team but letting them come up with the action plans they want to see has led to a better engagement.*

Tableau XIII : Vignette 3, bloc 2

Theodore reconnaît, dans cet extrait de vignette, que cette année fût différente.

D'abord, « ils » (la direction, sans doute) n'ont pas senti utile, cette année, de faire un retour sur les résultats du sondage. La raison : la composition de son équipe a trop changé en raison de la réorganisation de certaines équipes et de mises à pied. Voilà une autre incidence tangible du contexte d'incertitude extrême sur le POVAE de Bombardier. Pourtant, les consignes spécifiquement à ce sujet provenant de la haute direction étaient claires :



Et même si certains rapports d'équipe seront difficiles à interpréter en raison de la formation des nouvelles équipes, saisissez l'occasion pour discuter ouvertement et prenez le temps de comparer les résultats à votre réalité avant de procéder à l'établissement de plans d'action concrets et mobilisateurs.  
(Annexe D, note organisationnelle du président de BAA, 9 février 2015)

Bref, Theodore avait des résultats de sondage, mais qui ne reflétaient plus la réalité de son équipe; les employés qui avaient répondu aux questions ne faisaient plus partie de son équipe lorsque le temps était venu de prendre action selon les résultats obtenus. Face à cette situation, le gestionnaire indique que la décision a été prise d'élaborer des actions à leur manière, régionalement, pour leur site, soit le bureau de Bombardier à Wichita. Je remarque que Theodore parle encore au « *we* » englobant pour décrire les décisions prises par Bombardier, bien qu'il semble qu'il n'ait pas réellement été consulté dans ces décisions. Il devient alors en quelque sorte porte-parole de l'organisation et défend la façon de faire de cette année. Il hésite quand même un peu lorsqu'il entre dans le détail des actions retenues : « *we met and I believe two of the actions we selected were site initiatives. [...] They wanted to work on [...] the roles and responsibilities and the job classifications* ». Theodore croit se rappeler la nature des actions choisies, cette année, actions qui auraient plutôt été **sélectionnées** à nouveau par « *they* », sans doute la direction régionale de Bombardier : « *those action plans were [...] flowed down from executive team, and 'OK, this is what we're going to work on as a site.'* [...] *we didn't have any input to, or I personally didn't have any input* ».

Cette façon de faire telle que relatée par Theodore possède des airs de similitude avec la première vignette : la direction qui choisit unilatéralement des actions; des actions qui sont « *flowed down* »; des gestionnaires qui n'ont peu ou pas de mot à dire sur celles-ci. Comme Theodore impute cette manière différente de procéder au contexte d'ambiguïté extrême qui

prévalait alors, il serait possible que la vignette 1 soit une façon de faire propre au contexte organisationnel particulièrement incertain de Bombardier; mais je n'ai toutefois pas trouvé d'autre indice en ce sens.

Theodore poursuit son contraste entre les façons de faire d'aujourd'hui avec celles d'il y a six ou sept ans : auparavant, les gestionnaires élaboraient leurs plans d'actions par eux-mêmes (« *on our own* »). Il conclut ensuite en disant essentiellement que son approche d'élaboration de plans d'action illustrée au bloc 1 de cette vignette 3 est la sienne, mais qu'il sait que d'autres équipes fonctionnent de cette façon également. Il résume son approche comme suit : « *to me giving direction to the team but letting them come up with the action plans they want to see has led to a better engagement* »; il explique son point de vue en affirmant que cette façon de faire est, selon lui, l'incarnation même, l'essence de l'engagement : les employés ont alors un intérêt dans la création du plan et peuvent y inclure ce qu'ils veulent bien y voir. Les plans conçus de la sorte, argumente-t-il, sont donc imprégnés d'engagement.

Bref, cette troisième vignette est contrastée : d'un côté, elle a permis de voir une troisième façon selon laquelle des équipes de Bombardier élaborent des plans d'action dans le cadre de leur POVAE; de l'autre, le gestionnaire a levé le voile sur la façon de faire de cette année qui s'est avérée plutôt différente en raison du contexte organisationnel. Son mécanisme d'élaboration, inhabituel pour lui, s'apparentait étrangement à celui mis en relief dans la première vignette.

Passons maintenant de l'énaction et de la sélection à la rétention. Comme je l'ai mentionné plus tôt, cette troisième et dernière phase de la création de sens s'est davantage

manifestée lors des entrevues que lors des observations. Examinons cette dernière phase plus en détail.

### 5.3 La rétention évoquée lors des entretiens

Comme je l'ai expliqué d'entrée de jeu, la dernière phase de la création de sens selon Weick a davantage émergé lors des entrevues, principalement lorsque les participants discutaient de l'utilité relative de leurs plans d'actions, et tout particulièrement dans les entrevues de retour avec les participants qui avait été observés. C'est lors de ces moments que j'ai pu évaluer dans quelle mesure les employés s'étaient approprié (ou pas) le plan d'action de leur équipe. C'est lors de cette phase que les acteurs transposent et commettent le fruit de leurs échanges à la mémoire (Laramée, 2009, p. 117), de connaissances intégrées, retenues (Tracy, 2013 p. 58-59).

Questionnée à savoir comment la rencontre avec son équipe s'est déroulée, la réponse de Stéphanie est la suivante :

La rencontre, je pense que *overall*, ça s'est bien passé. Ce n'était pas nécessairement *wow over the moon*, admettons, mais je trouve que ça s'est bien passé. [...] je trouvais aussi qu'il y a eu beaucoup de filtres, en fait. Les gens, j'avais un petit *feeling* que ce n'était pas nécessairement exactement ce qu'ils avaient derrière la tête qui est sorti de manière très *open*. [...] J'aurais aimé avoir un peu plus de retours de la part de notre gestionnaire. Moi, personnellement, je trouve que c'était beaucoup l'équipe qui a parlé, mais je ne trouvais pas que c'était assez réciproque. [...] je pense que notre gestionnaire faisait plus écouter et prendre des notes que d'autre chose. Je ne sais pas si ça faisait partie de son approche de vraiment nous écouter puis [...] moi j'aurais aimé... que ça génère un peu plus de discussions entre elle et nous.

Ce qu'elle retient d'abord de la rencontre, c'est qu'elle s'est généralement bien déroulée, que les participants n'ont pas complètement dit le fond de leur pensée et que la gestionnaire a davantage écouté que discuté avec les membres de l'équipe. Stéphanie associe donc le

POVAE à une tribune où les employés ne peuvent pas ouvertement discuter, et où les gestionnaires sont davantage en mode « réception » que « discussion ».

Mouton vient nuancer les propos de Stéphanie. À cette même question, en entrevue, il appert qu'il retient d'abord de la rencontre des éléments davantage positifs :

*overall*, on est quand même content de la façon que c'est sorti, les discussions qu'on a eues puis, tu sais, déjà on voit un petit changement dans l'interaction, si on veut, quotidienne. [...] la plupart du temps, année après année, on choisit des questions qui touchent les processus Bombardier en général [...]. Tandis que cette année, c'était la première année que c'était [notre plan d'action] vraiment directement lié à notre question puis à nos interactions avec notre gestionnaire.

Il semble avant tout retenir que le POVAE, cette année, a déjà entraîné des répercussions positives. Puis, un peu plus loin, il nuance :

Une chose qu'on est peut-être un peu déçu, puis ça, on s'en est rendu compte après. [...] Pour *adresser* la question de la confiance, on s'est rendu compte, après coup, que finalement nos actions n'étaient pas nécessairement ce qu'on voulait. Nos actions ne répondent pas nécessairement à la question de la confiance. [...] Donc, on s'est senti un peu comme ayant donné un *free pass*, si tu me permets l'expression.

Mouton retient également de la rencontre qu'après quatre heures de rencontre, les actions sélectionnées ne répondent peut-être pas à la question qu'ils souhaitaient améliorer. Les points négatifs retenus par Mouton ne sont pas les mêmes que Stéphanie; il en va de même pour sa rétention de façon générale. Ce constat n'est pas surprenant : « il y a toujours une multiplicité de significations » rétrospectives (Laramée, 2009, p. 119). La rétention semble éminemment personnelle puisqu'elle repose sur l'interprétation individuelle des participants.

Du côté de la gestionnaire Lucie, elle semble plutôt satisfaite de sa rencontre avec la directrice Chantal et son collègue gestionnaire John :

*No, it was good. I mean, definitely, she agreed with [...] what our action plan was [...]. We had discussed it and all throughout last year I kept telling her, "These two things are going to come up in the Hay Survey. I hear it all the time." So it's something that was already work in progress. So yeah, it went very well. She agreed that that should be the main development, the main action that needed to happen.*

Lucie a donc retenu de la rencontre qu'elle était, de façon générale, satisfaite de la rencontre. Ces propos sont plutôt différents de mon analyse de la vignette 1 où j'ai mis en relief l'implication de la directrice Chantal dans l'ajout d'une deuxième action pour Lucie; ce n'est manifestement pas un point que Lucie semble avoir retenu.

Bref, j'ai eu plus de difficultés que prévu afin d'identifier la rétention selon Weick dans mes observations et mes entrevues. En rétrospective, j'aurais pu conduire une autre série d'entrevues après une certaine période de temps pour réellement m'intéresser à ce que les employés auraient retenu du POVAE et de leurs actions, ainsi qu'à l'évolution de ces perceptions. J'aurais également pu réaliser davantage d'entrevues avec des participants qui ont été observés; enfin, j'aurais pu ajouter à ma grille d'entrevue plus de questions spécifiques sur les priorités d'engagement retenues au sein de leur équipe (dimensions, questions et actions). Je vais continuer mon exploration des limites de ma recherche à la section suivante.

## **6. Conclusions et discussion**

Comme indiqué à la section 2.4, mon sujet de recherche n'a été que peu étudié à ce jour (Rees, Alfes et Gatenby, 2013) et, dans le cas des études existantes, la grande majorité d'entre elles seraient basées uniquement « *upon individual's self-reports on all variables* » (p. 2792). Une de mes contributions à la recherche est certainement de m'être penché sur des données extérieures aux individus. J'ai pu obtenir ces données en réalisant une étude de cas naturaliste où j'ai agi comme initié organisationnel au sein de Bombardier.

### **6.1 Conclusions**

Avec cette recherche, je me suis appliqué à explorer et comprendre davantage les liens entre les employés, les gestionnaires et la direction de Bombardier, une entreprise multinationale; le POVAE de cette organisation; l'implication du personnel de l'entreprise dans le POVAE; et la création de sens de ce programme – le tout dans un contexte organisationnel fort particulier. Dans le cadre de cette recherche, je me suis posé les questions suivantes :

1. Dans un contexte d'ambiguïté extrême, quels sens les employés de niveaux hiérarchiques différents de Bombardier donnent-ils au POVAE de l'entreprise?
2. Comment ces employés créent-ils du sens de ce programme dans le cadre de l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur engagement?

#### **6.1.1 Sens donnés par les employés au POVAE de Bombardier**

Quels sens les employés de Bombardier donnent-ils à leur programme organisationnel visant à améliorer leur engagement? Y a-t-il des différences de sens donnés selon le niveau

hiérarchique des employés? Et comment le contexte d'ambiguïté extrême a-t-il influencé, le cas échéant, cette création de sens? Voilà les questions auxquelles j'espérais pouvoir répondre par cette analyse.

Dans mon analyse présentée à la section 5.1, j'ai découvert que, comme bien des entreprises, Bombardier semble instrumentaliser, dans une certaine mesure, son POVAE. La définition de l'engagement selon l'entreprise est résolument axée sur l'amélioration du rendement des employés. De plus, elle accorde beaucoup d'importance à la mesure de l'engagement, notamment au moyen indicateurs clés de la performance, ainsi qu'à la performance des rencontres faisant partie du processus d'engagement.

Le point de vue des gestionnaires est marqué par la dualité : d'une part, leur définition de l'engagement est différent de celui de l'entreprise et ressemble à celles de Kahn (par exemple, pour Lucie, l'engagement est lié au plaisir au travail, ce qui ressemble à ce que Kahn (1990) appelle « *personal presence (physical, cognitive, and emotional)* » (p.700)), ainsi que de Saks et Gruman (2014), lorsque Theodore parle par exemple d'implication au travail, étroitement lié au le concept de « *job involvement* » (p. 158)). De l'autre, questionnés sur les raisons pour lesquelles Bombardier mesure l'engagement de ses employés, les gestionnaires avouent que les motivations de l'entreprise sont d'améliorer la performance et la productivité. La gestionnaire Lucie va plus loin en affirmant qu'avec son POVAE, l'entreprise veut donner l'impression que les employés ont leur mot à dire.

Les employés partagent enfin une définition de l'engagement semblable à celle des gestionnaires, et très similaire à celle de Kahn. Ils associent engagement à désir de travailler, de travailler avec d'autres et de se donner au travail, ce qui rejoint l'idée de présence

personnelle exprimée ci-devant, ainsi que celle de « comportements qui font la promotion de connexions avec son travail et avec les autres » (Kahn, 1990, p. 700). À l'image des gestionnaires, les constats des employés sont lucides : ils réalisent que Bombardier mesure probablement leur engagement afin d'améliorer sa productivité, sa rentabilité et la rétention de ses employés.

Les gestionnaires étaient partagés quant au processus du POVAE de Bombardier. Lucie, à l'emploi de l'entreprise depuis moins d'un an, le trouvait bien, mais était confrontée à la perception d'un grand nombre d'employés à l'effet que peu d'actions concrètes sont générées à l'issue du POVAE. Pour David, il déplore avoir parfois l'impression de réaliser les étapes du POVAE simplement pour la forme (« *going through the motions* »), comme s'il s'agissait d'un rituel organisationnel avec une chorégraphie entendue, aux incidences limitées. Theodore nous rappelle toutefois qu'il a déjà connu une expérience positive du POVAE, alors qu'il avait lui-même un gestionnaire qui croyait beaucoup au programme. Sue semble *a contrario* peu engagée par rapport au POVAE; elle se demande même à quelle fréquence le sondage est administré. Dans l'ensemble, les gestionnaires croient que le POVAE améliore effectivement l'engagement des employés : ils affirment que la réalisation de leur plan d'action mènera à une amélioration des processus et de la productivité de leurs employés, mais peut-être moins cette année, selon un des quatre gestionnaires, en raison du contexte organisationnel d'incertitude qui prévaut. D'ailleurs, pour les gestionnaires, le contexte d'ambiguïté extrême a eu une influence significative sur le POVAE. Tant David que Theodore ont indiqué qu'en tant que gestionnaires, ils ont eu peu de valeur ajoutée dans le processus et l'élaboration des plans, et que ça « n'a pas mené à grand-chose », cette année. Finalement, David reconnaît que leur rôle, en tant que gestionnaire, est éminemment crucial dans le



POVAE : « *it really just depends on the manager itself* ». Le POVAE serait utile, mais toutes les parties prenantes impliquées, soit l'organisation, les gestionnaires et les employés, doivent prendre le temps nécessaire, et beaucoup ne prennent pas ce temps.

Les employés le réalisent; ils sont d'emblée beaucoup plus critiques et volubiles quant au POVAE : il serait long, avec trop d'étapes inutiles et trouvent qu'ils n'ont pas assez de temps pour réaliser leur plan d'action, ce qui ne leur permet pas de régler les problèmes soulevés, ce qui explique peut-être pourquoi, pour la quasi-totalité des employés, les mêmes problèmes reviennent d'année en année. D'autres employés expliquent qu'ils « tournent en rond » en raison d'un manque de ressources financières ou encore parce qu'ils ne prennent pas le temps de faire le POVAE ou qu'il n'est pas pris au sérieux. Anthony parle d'ailleurs de complaisance à l'égard du POVAE, de son processus et de ses activités, autant de la part des employés que de la part des gestionnaires. Marie donne un exemple flagrant lorsqu'elle affirme qu'elle participe « simplement pour en finir ». Mouton se sent obligé de participer, qu'il s'agit d'une « tâche à faire ».

Par ailleurs, comme les gestionnaires, les employés sont d'avis que le rôle des gestionnaires est primordial dans le POVAE, mais constatent que ces derniers semblent mal outillés et qu'il n'y a pas une façon claire lorsque vient le temps d'élaborer les plans d'action. Enfin, comme les gestionnaires également, les employés sont d'avis que le contexte d'ambiguïté extrême a eu des incidences importantes sur le POVAE de cette année. Plusieurs ont mentionné que leur équipe avait moins de temps à consacrer au POVAE, ce qui a fait en sorte que ce sont les gestionnaires qui ont davantage proposé ou imposé leurs actions au plan d'action. Un employé croyait même que le POVAE était désormais suspendu en raison de tous

les changements, conséquence de l'arrivée en place du nouveau « régime », de la nouvelle direction. Deux employés ont toutefois indiqué que le contexte ferait en sorte que leur engagement allait s'améliorer cette année en raison du contexte organisationnel, qui a fait en sorte que leur équipe a retenu des actions plus concrètes et plus pertinentes pour leur propre équipe. Finalement, le participant des ressources humaines, Henri, n'a pu s'empêcher de se questionner sur la validité des résultats sur l'engagement : peut-être que les employés ne répondent plus ce qu'ils pensent réellement, pour se « débarrasser » du sondage.

### **6.1.2 Le processus de création de sens du POVAE**

À titre de rappel, ma deuxième question de recherche était la suivante: comment les employés de Bombardier créent-ils du sens du POVAE dans le cadre de l'élaboration de plans d'action visant à améliorer leur engagement?

J'ai mis en relief, à la section 5.2, trois approches d'élaboration de plans d'action différentes : l'imposition d'un plan d'action par un gestionnaire, la suggestion d'actions par un gestionnaire, et enfin la proposition d'actions par les membres d'une équipe. J'ai créé des vignettes qui présentent ces trois approches telles qu'observées lors de mes entrevues.

La première vignette présentait une directrice, Chantal, qui exerce son autorité auprès de son équipe composée de deux gestionnaires, Lucie et John. Le terme équipe est cependant peut-être inapproprié, puisque Chantal semble plutôt tenir deux rencontres successives tant les discussions sont, à tour de rôle, uniquement entre elle et un gestionnaire. Et dans les deux cas, c'est Chantal qui guide les échanges afin de suggérer, voire d'imposer, des actions de son cru à ses gestionnaires; ces derniers acceptent et ne protestent pas face à cette manière de procéder; il semblerait que cette façon de faire ne soit pas inhabituelle ou étonnante, à leurs

yeux. Dans le cas de Lucie, la directrice décide même d'ajouter une deuxième action au plan de Chantal, enfreignant elle-même une règle qu'elle impose à ses gestionnaires en début de rencontre (ils ne pouvaient choisir qu'une seule action). Les deux gestionnaires se retrouvent donc avec un plan d'action pour leur équipe, sans que les membres de leur équipe respective ne soient consultés ou informés. Le sens des prises de décisions est clair : du haut vers le bas, Chantal « *cascade* » ses actions provenant de l'équipe de gestion. Le contexte d'ambiguïté extrême a également joué un rôle non négligeable : John et Chantal ont décidé de ne pas travailler la dimension des rôles et des responsabilités des membres de son équipe « car la structure de l'équipe » risquait de changer pendant l'année. La vignette démontre qu'il n'y a ni une construction collaborative du plan d'action, ni une élaboration de sens partagé par les participants dans les rencontres, comme Chantal contrôle le flux de communication et impose les décisions qui sont ultimement retenues.

La deuxième vignette mettait en relief une méthode davantage collaborative d'élaboration de plans d'action; le participant des ressources humaines, Henri, la considérait comme une approche « mixte », où un gestionnaire cadre les paramètres de la rencontre, puis propose des actions ou encore laisse son équipe décider des actions. La vignette que j'ai créée présentait la gestionnaire Sophie et son équipe composée de cinq employés. Sophie a mobilisé plusieurs stratégies pour encadrer ou limiter l'expression de ceux-ci : beaucoup d'échanges devaient avoir lieu en peu de temps; l'ordre du jour détaillé de la rencontre prévoyait les sujets à aborder et le nombre de minutes accordé par sujet; elle a décidé des modalités de sélection des actions (par vote; type de vote; etc.); le vote a eu lieu avant une pause, ce qui a pu accélérer la prise de décision. Enfin, cette rencontre d'équipe semblait particulièrement délicate : l'équipe ne semblait pas faire confiance en la gestionnaire Sophie; c'est d'ailleurs

deux questions en ce sens qui ont ultimement été retenues. Une fois que cette question a été retenue, ce sont les membres de l'équipe qui ont proposé leurs actions à inclure au plan d'action. Sophie cadre dès le début le contenu des discussions : elle ne communique qu'une partie des informations et ce, peu avant la rencontre; et elle fournit des directives très détaillées. Néanmoins, son contrôle sur la création de sens n'est pas absolu, ni sans contestation : son équipe identifie, comme problème principal, leur relation avec leur gestionnaire.

La troisième vignette a mis en lumière un dernier mode d'élaboration de plan d'action. À la base semblable à la façon de faire collaborative présentée précédemment, elle se distingue par son processus : le gestionnaire débute par confirmer si les préoccupations identifiées par le sondage sont toujours d'actualité. Par la suite, le gestionnaire se retire du processus et laisse les membres de son équipe se rencontrer à plusieurs reprises; ils vont ensuite présenter le fruit de leurs rencontres au gestionnaire qui ajuste et entérine les actions déterminées par l'équipe. C'est ainsi que Theodore a décrit son processus typique; il ajoute même que cette façon de faire est l'incarnation même de l'engagement et permet d'imprégner les employés d'engagement. Enfin, Theodore explique qu'en raison du contexte organisationnel, cette façon de faire n'a pas été respectée cette année : les équipes étaient trop chargées et la composition des équipes avait connu trop de changements; c'est donc l'équipe de direction qui a déterminé quelles seraient les actions pour tous les employés de Bombardier basés à Wichita. Theodore explique qu'il n'a pas eu son mot à dire, qu'il n'a pas été consulté et que le plan d'action de la direction a été « *flowed down* » jusqu'aux gestionnaires. Dans cette vignette, la construction de sens est gérée entièrement par les membres de l'équipe ainsi que la sélection d'actions concrètes. C'est seulement à la fin du processus de sélection

qu'intervient Théodore, demandant certaines explications et validant le caractère réalisable des actions.

Outre Theodore, tous les participants observés semblent connaître des expériences d'élaboration de plans d'actions différentes; et aucun ne semble se questionner sur la façon de faire qui est utilisée au sein de leur équipe. Par ailleurs, si la gestionnaire Lucie affirmait que le POVAE de Bombardier sert à donner l'impression que les employés ont leur mot à dire, la vignette 1 montre éloquentement que ses propres employés n'ont pas vraiment eu de rôle à jouer dans l'élaboration de leur plan d'action. Comme relevé ci-devant, le rôle du gestionnaire semble déterminant dans le POVAE et, possiblement, dans l'engagement même des employés et dans leur création de sens du POVAE. Enfin, les règles entourant le POVAE ne semblent ni claires, ni réellement rigoureusement appliquées : 1) l'équipe de direction du Groupe 1 pouvait choisir trois actions, mais les équipes de ce groupe, eux, ne pouvaient qu'en choisir qu'une seule; 2) Chantal a fait en sorte que Lucie retienne deux actions, alors qu'elle avait précédemment donné la consigne de n'en avoir qu'une seule; 3) Sophie et son équipe doivent choisir non pas une action, mais une question qu'ils déclinent en plusieurs actions; et 4) les équipes de Wichita semblent avoir agi contre les consignes du président de BAA relativement au processus à suivre quant aux POVAE dans le contexte ambigu qui prévalait alors.

## **6.2 Discussion**

### **6.2.1 Limites de la recherche**

Comme toute recherche, plusieurs limites sont venues circonscrire la portée de mon projet. En réalisant une étude de cas naturaliste et en agissant comme initié organisationnel, j'ai observé et interviewé des collègues de travail. Mon analyse est subjective. Je suis d'accord

avec l'idée selon laquelle l'objectivité est un mythe : « *Knowledge is always mediated by preexisting ideas and values, whether this is acknowledged by the researchers or not* » (Tracy, 2013, p. 229). Tout chercheur n'est jamais absolument à l'abri du biais de sa propre subjectivité; toutefois, en en prenant conscience, il réfléchit de façon réflexive et atténue les risques liés à une interprétation fallacieuse des données. Je m'inscris en continuité avec Groleau (2013) lorsqu'elle affirme que l'interaction entre chercheur et participant est centrale à la constitution des données (p. 4).

Même si mon projet de recherche n'est pas objectif, il n'en sera pas moins pertinent; je me suis notamment efforcé de respecter les critères des bonnes recherches qualitatives : « *worthy topic, rich rigor, sincerity, credibility, resonance, significant contribution, ethical, meaningful coherence* » (Tracy, 2013, p. 230-248). Mon projet de recherche illustre également un cas unique. Le contexte et les participants à cette recherche, tout comme le chercheur (moi) et son analyse, sont propres à cette recherche (Tracy, 2013, p. 229). Il serait utopique de croire en la reproductibilité des résultats obtenus, et il serait hasardeux de généraliser mes résultats de recherche à l'ensemble de l'entreprise, à l'échelle de tous ses sites et de toutes ses unités d'affaires. Cette citation de Rosen sur la recherche qualitative me semble tout à fait à propos :

*No matter how we might look at a particular set of data, another analyst, differently situated - in time, education, gender, ethnicity, age, and so on - will likely highlight different patterns of meaning against the same background of raw information. And there is always more that we might do with our own writings. There are more avenues to explore, and the possibility is there to travel more fully those already started* (Rosen, 1991, p. 21).

### **6.2.2 Dire et faire : divergence quant à l'engagement chez les gestionnaires**

Comment expliquer la contradiction entre la conception managériale de l'engagement et ce qui a été observé? Le point de vue des gestionnaires est marqué par une différence manifeste entre ce qu'ils disent croire de l'engagement (plaisir au travail et implication au travail, notamment) et ce que j'ai observé au sein des groupes de Sophie et de Chantal. Reste toutefois que ce sont parfois ces gestionnaires qui instrumentalisent le POVAE de Bombardier. Comment alors réconcilier cette divergence? Il serait permis de croire que les gestionnaires ne passent pas de la parole aux actes : ils pourraient tenir un discours, comme les quatre gestionnaires interviewés, et pourraient agir différemment, comme constaté lors de mes deux observations. Une autre justification possible pourrait être la suivante : selon Henri, le processus entourant l'administration du sondage sur l'engagement des employés et le partage des résultats obtenus à ces derniers est clairement défini, mais qu'il n'y a pas de consignes claires relativement aux façons de procéder quant à l'élaboration, en équipe, des plans d'action visant à améliorer l'engagement. Cela pourrait signifier que les gestionnaires sont laissés à eux-mêmes lorsque vient le temps de créer, en équipe, des plans d'action. Ils pourraient alors avoir une définition plutôt classique de l'engagement, mais lorsque l'organisation leur demande de l'opérationnaliser, comme ils n'ont pas consignes précises à cet effet, ils procèdent au mieux de leurs connaissances et expériences; c'est une piste de réponse qui pourrait expliquer les variations observées entre les différents gestionnaires.

### 6.2.3 Analyse comparative selon les auto-évaluations de l'engagement

Une des questions posées directement aux participants visait à savoir s'ils se considéraient présentement comme des employés engagés. Sur mes neuf participants, cinq se sont dit engagés, contre trois qui ne l'étaient pas et un qui n'a pas répondu à la question. Je me suis demandé s'il était possible de faire des liens entre cette l'auto-évaluation de l'engagement des participants et le type d'élaboration de plan d'action; peut-être les employés qui participaient à l'élaboration d'un plan de manière plus collaborative seraient plus engagés? Voyons d'abord voir ce qui en est pour le type d'élaboration de plans d'action qui est utilisé au sein de leur équipe.

Pseudonyme	Niveau hiérarchique	Localisation	Employé engagé?	Type d'élaboration de plan d'action au sein de leur équipe
Stéphanie	Employée	Montréal	Oui	Suggestions par la gestionnaire
Mouton	Employé	Montréal	Oui	Suggestions par la gestionnaire
Lucie	Gestionnaire	Montréal	Oui	Imposition par la directrice
Henri	Employé	Montréal	s.o.	S.O.
Theodore	Gestionnaire	Wichita	Difficile d'être engagé	Imposition par la direction. Avant, suggestions par la gestionnaire
Marie	Employée	Montréal	Non	Imposition par la direction
David	Gestionnaire	Pays 243	Non, mais l'était en 2014	S.O. Avant, variait (parfois suggestions par la gestionnaire, parfois imposition par la direction).
Sue	Gestionnaire	Wichita	Oui	S.O. Avant, suggestions par la gestionnaire.
Anthony	Employé	Wichita	Oui	S.O.

Tableau XIV : Engagement des participants et type d'élaboration des plans

Je remarque que contrairement aux employés, l'engagement des gestionnaires est plus ou moins au rendez-vous (la moitié se dit engagée, l'autre, pas). L'imposition d'un plan d'action ne semble pas affecter l'engagement de Lucie, mais pourrait influencer négativement celui de Theodore. Bref, il semble hasardeux de tirer davantage de conclusions à partir de ces données.



Je suis également surpris de ne pas constater de lien évident entre cette auto-évaluation de l'engagement et la localisation des employés. À la lumière de mes entretiens, il me semblait que le site de Wichita de Bombardier avait été durement touché par les changements organisationnels et les mises à pied locales; et en ce sens, je croyais que leur engagement en aurait souffert. À la lumière du tableau XIV ci-devant, je ne suis pas en mesure de tirer cette conclusion. Il serait bénéfique d'explorer davantage cette facette des POVAE afin d'essayer de faire des corrélations à partir de l'auto-évaluation de l'engagement des employés sur une variété de dimensions.

#### **6.2.4 Incidence du contexte d'ambiguïté extrême**

Le contexte d'ambiguïté extrême semble avoir passablement influencé la création de sens employés de Bombardier du POVAE. Bien que cinq de mes neuf participants se disent engagés, les gestionnaires et les employés le concèdent : le contexte les a marqués. La sécurité d'emploi n'est plus là pour deux des neuf participants (Stéphanie et Marie); leur engagement a diminué en raison du contexte difficile (Mouton, Marie, Theodore, David); après une année de changements, leur engagement commence maintenant à s'améliorer (Sue et Anthony); et la gestionnaire Lucie, à l'emploi de Bombardier depuis moins d'un mois, confie qu'elle n'aurait peut-être pas changé d'emploi si elle avait su que tous ces changements surviendraient.

Face à l'incertitude ou aux changements engendrés par celui-ci, certains membres de la direction ont décidé de changer leur méthode d'élaboration de plans d'action et ont imposé leurs actions; certaines équipes ont eu l'impression d'avoir moins de temps pour travailler leur plan d'action, tandis que d'autres croyaient que le POVAE était moins prioritaire; et enfin, d'autres équipes n'ont tout simplement pas vécu le POVAE cette année.

Ces dernières équipes étaient peut-être en avance sur l'organisation entière : en effet, le 12 mai 2016, Bombardier y allait de la déclaration publique suivante selon laquelle l'entreprise avait officiellement décidé de faire une pause dans son POVAE :

Reconnaissant l'impact d'une transformation opérationnelle sur les employés, nous avons décidé, en 2015, de revoir et de refondre notre sondage annuel sur l'engagement des employés, afin qu'il s'inscrive mieux dans l'orientation future de Bombardier. Pendant que nous le peaufinons, nous accordons encore plus de valeur aux commentaires reçus des employés par d'autres canaux. (Bombardier, 2016e).

C'est donc dire que mon projet de recherche s'est attardé à la dernière édition du POVAE de l'entreprise sous la forme qu'il connaissait depuis 2007. Cette déclaration semble également laisse sous-entendre qu'il n'y a pas eu d'autres mécanismes formels d'évaluation de l'engagement des employés depuis novembre 2015.

### **6.2.5 Un rituel symbolique tacite**

Il ne semble faire aucun doute que le POVAE est bien ancré chez les employés de Bombardier : il existe depuis plusieurs années, est rigoureusement structuré et semble se dérouler de manière semblable à chaque fois. J'ai mis en relief des données qui tendent à démontrer que, comme bien des entreprises, Bombardier semble instrumentaliser, dans une certaine mesure, son POVAE. Autant les employés que les gestionnaires rencontrés partagent également cette perception. Et cette motivation à vouloir améliorer le rendement de ses employés n'empêche pas l'organisation de pouvoir s'intéresser réellement au bien-être et à l'engagement de ses employés. Le fait que le POVAE soit si semblable d'année en année pourrait peut-être expliquer une certaine complaisance évoquée par quelques participants, observable tant auprès de gestionnaires que d'employés, par laquelle certaines équipes pourraient vouloir « se débarrasser » du POVAE et de ses activités périphériques. Et cette

façon de faire pourrait, à son tour, alimenter le cynisme relativement au POVAE et à ses incidences réelles sur l'amélioration de l'engagement des employés; elle pourrait également expliquer les impressions de plusieurs participants qu'ils tournent en rond, que ce sont les mêmes problématiques qui reviennent ou qu'ils sont obligés de participer.

La nature purement symbolique d'un POVAE qui ne peut mener à de véritables améliorations résulte du processus de création de sens chez les participants. Les sens que les participants peuvent donner aux POVAE (la construction, pour utiliser les mots de Laramée, 2009) sont déjà cadrés par les directives données par l'organisation et par les échéanciers très serrés, qui imposent des contraintes sur les données que chaque équipe peut considérer, ainsi que sur les délibérations possibles. En conséquence, les participants n'élaborent pas de nouvelles interprétations plus novatrices et pourraient avoir ainsi davantage recours à des règles d'assemblage préétablies et connues. Le manque de temps à consacrer au processus, lui aussi, mène à l'acceptation de réponses faciles ou provisoires qui ne vont pas aux racines des problèmes à explorer en profondeur. Pendant les cycles de communication, par lesquels les participants choisissent une interprétation collective (la sélection), les participants aux rencontres d'équipe visant à élaborer un plan d'action se limitent à identifier des problèmes superficiels ou immédiats. Il ne leur est peu ou pas possible de créer un bilan approfondi ou exhaustif des problèmes réels en raison du contexte organisationnel qui génère continuellement de nouvelles ruptures.

Finalement, l'étape de la rétention est presque vidée de sens. Comme la problématique récurrente, à l'échelle de l'organisation, en termes d'engagement, semble se situer du côté des opérations et des relations hiérarchiques, et considérant les réorganisations multiples et les

nominations successives de nouveaux gestionnaires à différents niveaux hiérarchiques (y compris à des postes de direction), il ne semble pas possible, pour les employés, d'appliquer, d'une année à l'autre, ce qu'ils ont appris collectivement lors d'une situation semblable. Le contexte organisationnel est si flou et imprévisible que les décisions qui sont prises dans cette itération du POVAE ne seront plus pertinentes la prochaine fois. Du point de vue des employés, des décisions hâtives ou imparfaites ne sont pas idéales, mais elles semblent acceptées si l'équipe a adhéré au processus où tout le monde peut participer à l'élaboration du plan.

Ceci dit, le POVAE pourrait être conçu comme un rituel organisationnel symbolique, avec des participants qui connaissent, peut-être trop bien, les règles du jeu et le rôle qu'ils doivent jouer. Ceux-ci pourraient même connaître à l'avance les résultats, les extraits du POVAE. L'anonymat des réponses du sondage du POVAE, une de ses prémisses, semble même être remis en question par quelques participants – ce qui ajouterait au caractère symbolique du POVAE. L'employée Marie révèle d'une part que les gestionnaires demandent « souvent » à leurs employés « de mettre de bonnes notes » et que « les gens ont peur de dire ce qu'ils ressentent pour vrai », car « anonyme ou non », les supérieurs immédiats « vont savoir qui a dit quoi ». Enfin, sans élaborer sur le sujet, la gestionnaire Lucie se questionne à voix haute sur le sondage : « C'est une bonne tribune pour que les gens puissent s'exprimer, mais est-ce que je pense qu'il est complètement confidentiel? Je n'en suis pas sûr ». Cette affirmation, de la part d'une gestionnaire, est problématique et pourrait être symptomatique d'un problème plus large qui mériterait qu'on s'y attarde plus longuement.

Trois raisons pourraient expliquer pourquoi les employés et les gestionnaires accepteraient ou toléreraient un POVAE qui ne serait qu'une façade, une performance théâtrale, tandis que la promesse du programme est de réellement améliorer leur engagement.

**L'importance des rituels, même symboliques, au sein des organisations** pourrait être une première piste de réponse. Cette réponse pourrait peut-être même être davantage importante en ajoutant, à cette réflexion, le contexte organisationnel d'ambiguïté extrême du POVAE, en 2015 : tandis que l'entreprise scinde ses activités, met à pied des milliers d'employés et renouvelle son équipe de direction, les employés restants perdent une grande partie de leurs points de repère organisationnels. Dans ce contexte, un rituel d'entreprise pourrait être considéré comme une bouée de sauvetage, un phare dans la tempête; même si ce rituel est bancal, il « reste ». Le caractère immuable du rituel pourrait alors prendre des allures rassurantes, alors que dans un autre contexte, ce rituel aurait pu être qualifié d'inutile ou de non pertinent – un peu à l'instar de Jones (1986) selon lequel des procédures institutionnalisées sont des ressources précieuses dans des situations ambiguës (Jones, 1986, cité dans Rees, Alfes et Gatenby, 2013, p. 266).

Une deuxième piste de réponse pourrait être de considérer **le POVAE comme une espèce de thérapie organisationnelle** pour les membres d'une équipe. Ces derniers auraient, par l'entremise du POVAE, l'occasion de se réunir obligatoirement une fois par année pour discuter de ce qui fonctionne un peu moins bien, dans leur quotidien. Ce passage obligé de discuter, en groupe, de pistes d'amélioration pourrait peut-être, à lui seul, être bénéfique pour les membres de l'équipe. Bien entendu, si les actions discutées ne sont effectivement pas réalisées, les membres de l'équipe pourraient effectivement avoir l'impression que rien ne

change et que les problèmes ne se règlent pas, ce qui semble se produire dans une certaine mesure, à moins que l'expression d'un besoin ou d'une situation problématique soit plus importante que l'action visant à répondre à ce besoin ou à résoudre cette situation. Les employés « videraient leur sac » une fois par année, afin de pouvoir repartir à neuf et le remplir à nouveau, tranquillement.

Une troisième façon de répondre à cette question pourrait s'expliquer par la présence de **gestionnaires qui croient réellement et fondamentalement au POVAE** de Bombardier. En s'impliquant et en réussissant à mobiliser leurs équipes, ces gestionnaires pourraient être la preuve par l'exemple que le POVAE fonctionne, que l'engagement des employés s'améliore et que les plans d'action sont utiles.

En considérant ces trois pistes de réponses à la lumière de la décision de la direction de suspendre, en 2015, le sondage annuel sur l'engagement, force est de croire que l'entreprise pourrait observer davantage de bouleversements ou d'incidences négatives pour ses employés. Lorsque même le rituel symbolique rassurant en vient à disparaître, il s'agit alors véritablement de la disparition du dernier rempart contre l'ambiguïté organisationnelle extrême. J'espère toutefois me tromper et que l'organisation saura demeurer à l'écoute de ses employés et qu'elle « peaufinera » promptement son nouveau POVAE.

Par ailleurs, comment expliquer que l'entreprise soit dotée d'un POVAE robuste, à bien des égards, mais qui ne prévoit pas les paramètres selon lesquels les gestionnaires doivent rencontrer leurs employés et élaborer un plan d'action? Les trois approches d'élaboration de plans identifiées sont extrêmement variées et pourraient, à elles seules, avoir une influence sur l'engagement des employés de Bombardier. Plusieurs participants sont d'avis que le rôle du

gestionnaire dans le processus est crucial, mais ils semblent être laissés à eux-mêmes dans le POVAE. Je crois que la réponse la plus logique à cette question est que l'organisation ne sait pas qu'il s'agit là d'un problème d'importance. J'ai relevé que l'employé des ressources humaines de BAA, Henri, savait qu'il y avait, au sein des différentes équipes chez Bombardier, différentes façons de faire; mais cela ne semblait pas problématique outre mesure à ses yeux. Les attentes du président de BAA dans sa note organisationnelle du 9 février 2015 (voir annexe D) sont pourtant claires :

Le dialogue qui s'établira au cours des prochaines semaines avec votre gestionnaire quant aux données et aux actions qui s'appliquent à vous est des plus importants. En effet, il permettra d'établir les priorités sur lesquelles, en équipe, vous déciderez de vous pencher pour 2015. Et même si certains rapports d'équipe seront difficiles à interpréter en raison de la formation des nouvelles équipes, saisissez l'occasion pour discuter ouvertement et prenez le temps de comparer les résultats à votre réalité avant de procéder à l'établissement de plans d'action concrets et mobilisateurs.

Je crois que Bombardier ne réalise pas que certains de ses gestionnaires n'établissent pas un réel dialogue avec leurs employés dans le cadre du POVAE de l'organisation; et que pour ceux qui sont au fait de cette situation, les incidences de ce problème sont méconnues.

#### **6.2.6 Retour sur la notion de l'engagement**

Avec ces affirmations, il me faut effectuer un bref retour sur deux définitions de l'engagement retenues dans le cadre de ce projet de recherche. En effet, si les définitions de l'engagement selon les gestionnaires et les employés de Bombardier s'apparentent à celle de Kahn (1990), il n'en reste pas moins qu'il invoque, dans sa définition, une décision consciente de la part des employés « *about the extent to which they will bring their true selves into the performance of a role* » (p. 159). Il serait permis de penser que cette partie de la définition de l'engagement de Kahn est incompatible avec l'acceptation du rôle symbolique du POVAE; en

effet, comment un employé engagé, en relation avec ses collègues, qui fait la promotion de ces relations, ainsi que disponible et présent (physiquement, cognitivement et émotionnellement), pourrait-il, lui aussi, réellement être engagé dans la performance d'un rituel symbolique? Je crois néanmoins que les employés qui se disent engagés peuvent l'être réellement; et ce, même si l'on conçoit le POVAE de Bombardier comme un rituel organisationnel symbolique ou une performance théâtrale : après tout, ces employés peuvent quand même révéler leur « moi » véritable tout en jouant un rôle. N'oublions pas que la définition de Kahn (1990) prévoit ce genre d'allers-retours : « *Self and role exist in some dynamic, negotiable relation in which a person both drives personal energies into role behaviors (self-employment) and displays the self within the role (self-expression)* » (p. 700). Plus encore, ces employés sont impliqués dans les performances (symboliques ou pas) du POVAE, absorbés et en relation avec leurs collègues lors des discussions, le tout au bénéfice du travail qu'ils tentent d'accomplir, soit ici l'élaboration de leurs plans d'action (p. 700). Voilà, peut-être la clé dans la réconciliation de la définition de Kahn de l'engagement alors de la performance d'un rôle symbolique : l'importance du rituel organisationnel pourrait tenir peut-être moins dans la réalisation des tâches symboliques que dans la promotion des connexions avec les autres (Kahn, 1990, p. 700).

### **6.2.7 Contributions du mémoire**

Ce mémoire fait plusieurs contributions. En premier lieu, le mémoire nourrit une réflexion méthodologique sur les conséquences d'être un initié organisationnel sur le déroulement d'un projet de recherche. En deuxième lieu, il souligne l'importance des POVAE pour Bombardier ainsi que pour d'autres organisations qui traversent une période de changements majeurs.



### 6.2.7.1 Contribution méthodologique

En tant qu'initié organisationnel, je réalisais dès le début de mon projet de recherche que je serais très près de mon sujet de recherche. En tant que chercheur, j'ai été un outil de recherche en interdépendance avec mes participants (Lindlof et Taylor, 2011, p. 9). Je trouve intéressant de noter, à ce chapitre, l'évolution de mon cheminement professionnel au sein de Bombardier en parallèle avec celle de cette recherche. En effet, dans mon journal de bord, je notais le 10 juin 2015 que « je dois plus que jamais accélérer mon terrain ». J'ai commencé à ne plus côtoyer l'organisation sur laquelle je me suis penché en juillet 2015; c'est donc dire qu'une très grande partie de mon travail d'analyse et de rédaction s'est déroulée une fois que je n'avais plus le statut d'employé de Bombardier. Il est difficile pour moi de savoir dans quelle mesure le fait de ne plus être à l'emploi de Bombardier a modifié la réalisation de mon projet de recherche et la rédaction de ses conclusions. Je crois que cette prise de distance forcée m'a en quelque sorte permise d'être davantage critique envers mon ancien employeur; comme si, d'une certaine manière, j'avais un peu perdu d'une espèce de « devoir de réserve ». Il serait intéressant de se pencher sur les études de cas naturalistes avec initiés organisationnels afin d'étudier l'influence du sentiment de loyauté de ces initiés envers leur organisation sur la prise de positions critiques (ou pas) de l'organisation. Je ferais l'hypothèse qu'on pourrait probablement remarquer un effet que je nommerai l'effet bas-laurentien en l'honneur d'une expression bien d'ici : « On ne mord pas la main qui nous nourrit ». Je n'irais toutefois pas jusqu'à dire que les chercheurs ne « mordent » pas leur organisation; peut-être toutefois sont-ils moins abrasifs lorsqu'ils sont toujours à l'emploi de l'organisation à laquelle ils s'intéressent, question de ménager la chèvre et le chou.

### **6.2.7.2 Contribution à la littérature sur les POVAE dans des contextes d'ambiguïté extrême**

Je reviens enfin sur les travaux de Rees, Alfes et Gatenby (2013) et de Batt, Colvin et Keefe (2002) portant sur la voix des employés et sur l'incidence de cette voix sur l'engagement. Selon ces derniers, plus les mécanismes de voix sont perçus comme étant efficaces, plus les employés émettent leurs opinions et leurs idées (p. 2783). Comme je n'ai pas observé des situations ou relevé de propos me laissant croire que des employés ne partageaient pas leurs opinions, il semble que l'opposé de la conclusion de Batt, Colvin et Keefe ne soit pas toujours vrai. À moins qu'ici encore, les employés ne trouvent pas inutile le POVAE, ce qui est en phase avec mes conclusions antérieures et avec les travaux de Batt, Colvin et Keefe.

À la lumière de ma recherche sur la création de sens du POVAE de Bombardier, il appert que les POVAE pourraient jouer un rôle important pour d'autres organisations aux prises avec des changements significatifs tels que des mises à pied massives ou des réorganisations à répétition. Cette importance n'est pas diminuée par le fait que les POVAE ne donnent ni de résultats spécifiques, ni de changements substantiels aux pratiques organisationnelles, parce que l'envergure des changements nécessaires dépasse l'autorité des participants aux POVAE. Ce qui est le plus marquant pour les participants des POVAE est la participation à un processus. Pendant des périodes caractérisées par un manque de stabilité interne et externe, le POVAE constitue un élément familier dans le rythme de travail annuel. De plus, le POVAE permet aux individus d'articuler et de partager leurs inquiétudes collectives. Pour que le POVAE remplisse son potentiel, il m'apparaît primordial que les

organisations qui les utilisent forment leurs gestionnaires sur toutes les phases du processus, et particulièrement sur le rôle qu'ils doivent jouer dans ce dernier, en soulignant des stratégies participatives et collaboratives. Une consultation auprès des parties prenantes sur les échéanciers réalistes serait un autre élément à améliorer dans le processus d'élaboration.

Étant donné l'importance du processus du POVAE, il semble important de maintenir le POVAE des organisations pendant ses périodes les plus instables. Bombardier a décidé de mettre un frein à cette pratique bien institutionnalisée alors que d'autres mises à pied avaient cours, en 2015. Il n'est alors sans doute pas surprenant, en conséquence, qu'au moment d'écrire ces lignes, après avoir joint mes participants afin de leur remettre, comme convenu, une copie de ce mémoire, quatre de mes neuf participants interviewés ne travaillaient plus chez Bombardier. Je suis d'avis que mes apprentissages, de même que les développements récents au sein de Bombardier notamment au chapitre de son POVAE, méritent certainement que l'on continue de s'attarder à la confluence des thématiques abordées par ce mémoire.

## 7. Bibliographie

- AbuKhalifeh, A. N. et Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41-46.  
doi:10.5539/ass.v9n7p41
- Acosta, A. H., Salanova, S. M. et Llorens G. S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia & Trabajo*, 14(1), 7-15.
- Aéro Montréal. (2014). Aéronautique : la main-d'oeuvre continue de croître. Repéré à <http://www.aeromontreal.ca/aeronautique-main--oeuvre-continue-croitre.html>
- Aéro Montréal et Montréal International. (2012). *Profil de l'industrie aérospatiale*. Repéré à [http://www.aeromontreal.ca/content/uploads/files/21092012/AERO\\_0279\\_ProfileAero\\_FRAN\\_A-2012\\_LR.pdf](http://www.aeromontreal.ca/content/uploads/files/21092012/AERO_0279_ProfileAero_FRAN_A-2012_LR.pdf)
- Allen, D. G. et Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), 350-369. doi: 10.1002/job.1805
- Andrew, O. C. et Sofian, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 498-508. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.03.222
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis: Practical Strategies*. Thousand Oaks, Californie : Sage.
- Bean, C. J. et Eisenberg, E. M. (2006). Employee sensemaking in the transition to nomadic work. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 210-222. doi: 10.1108/09534810610648915
- Bigley, G. et Roberts, K. (2001). The incident command system: High reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-2000.

- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bombardier. (s.d.-a). À propos de nous – À propos d'Aéronautique. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/aeronautique/a-propos-de-nous>
- Bombardier. (s.d.-b). Historique - Aéronautique. Repéré à <http://bombardier.com/fr/bombardier/a-propos-de-nous/historique?docID=0901260d8001ec92>
- Bombardier. (2011). *Rapport annuel 2010-2011 – Aéronautique*. Repéré à [http://ir.bombardier.com/images/ckeditor/staging/upload/ckeditor/files/Bombardier\\_AR\\_2011\\_MDA\\_Aerospace\\_fr.pdf](http://ir.bombardier.com/images/ckeditor/staging/upload/ckeditor/files/Bombardier_AR_2011_MDA_Aerospace_fr.pdf)
- Bombardier. (2012). Bombardier Aéronautique inaugure un nouveau bureau à Shanghai. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/galerie-de-presse/nouvelles/detail.34091-bombardier-aerospace-inaugurates-new-office-in-shanghai.bombardiercom.html>
- Bombardier. (2014a). Bombardier annonce une nouvelle structure organisationnelle. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/52315-bombardier-annonce-une-nouvelle-structure-organisationnelle>
- Bombardier. (2014b). *Bombardier rapport d'activité 2013*. Repéré à <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/Sustainability/Reports/CSR/Bombardier-Activity-Report-2013-fr.pdf>
- Bombardier. (2014c). *Bombardier rapport financier 2013*. Repéré à <http://ir.bombardier.com/var/data/gallery/document/05/95/58/94/13/Bombardier-FinancialReport-Fiscal-Year-2013-fr.pdf>
- Bombardier. (2014d). Présence mondiale - Bombardier Canada. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/presence-mondiale/country.canada.html?filter-bu=aerospace&filter-bu-contact=all&f-site-type=all&f-contact-type=all#work>
- Bombardier. (2015a). Bombardier ajuste la cadence de production de ses avions Global 5000 et Global 6000. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/57185-bombardier-ajuste-la-cadence-de-production-de-ses-avions-global-5000-et-global-6000>

Bombardier. (2015b). Bombardier annonce des changements au sein de l'équipe de direction.

Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/56466-bombardier-annonce-des-changements-au-sein-de-l-equipe-de-direction>

Bombardier. (2015c). Bombardier annonce la nomination d'un nouveau président de Bombardier Avions d'affaires. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/57229-bombardier-annonce-la-nomination-d-un-nouveau-president-de-bombardier-avions-d-affaires>

Bombardier. (2015d). Bombardier annonce ses résultats financiers du quatrième trimestre et de l'exercice clos le 31 décembre 2014. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/55126-bombardier-annonce-ses-resultats-financiers-du-quatrieme-trimestre-et-de-l-exercice-clos-le-31-decembre-2014>

Bombardier. (2015e). Bombardier Avions commerciaux nomme Colin Bole à titre de nouveau vice-président principal, Ventes et gestion des actifs. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/56592-bombardier-avions-commerciaux-nomme-colin-bole-a-titre-de-nouveau-vice-president-principal-ventes-et-gestion-des-actifs>

Bombardier. (2015f). Bombardier fait une pause dans son programme Learjet 85 et révisé ses prévisions 2014. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/54769-bombardier-fait-une-pause-dans-son-programme-learjet-85-et-revise-ses-previsions-2014>

Bombardier. (2015g). Bombardier nomme la vétérane de l'entreprise Lisa « Lee » Boulanger au poste de vice-présidente du Soutien à la clientèle des Avions d'affaires. Repéré à

<http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/58428-bombardier-nomme-la-veterane-de-l-entreprise-lisa-lee-boulanger-au-poste-de-vice-presidente-du-soutien-a-la-clientele-des-avions-d-affaires>

- Bombardier. (2015h). Bombardier nomme un nouveau chef de la direction financière. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/57874-bombardier-nomme-un-nouveau-chef-de-la-direction-financiere>
- Bombardier. (2015i). Bombardier nomme un nouveau président de Transport. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/61112-bombardier-nomme-un-nouveau-president-de-transport>
- Bombardier. (2015j). Bombardier nomme un nouveau vice-président principal et chef de la direction de l’approvisionnement. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/59130-bombardier-nomme-un-nouveau-vice-president-principal-et-chef-de-la-direction-de-l-approvisionnement>
- Bombardier. (2015k). Bombardier nomme un nouveau vice-président, Fusions et acquisitions. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/57419-bombardier-nomme-un-nouveau-vice-president-fusions-et-acquisitions>
- Bombardier. (2015l). Bombardier nomme un nouveau vice-président, Stratégie d’exploitation. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/57341-bombardier-nomme-un-nouveau-vice-president-strategie-d-exploitation>
- Bombardier. (2015m). *Journée des investisseurs Bombardier 2015*. Repéré à <http://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/92/55/33/63/14/BInc-20151124-Investor-Day-2015-Presentation-fr2.pdf>
- Bombardier. (2015n). Peter Likoray devient le nouveau vice-président principal, Ventes de Bombardier Avions d’affaires. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/56539-peter-likoray-devient-le-nouveau-vice-president-principal-ventes-de-bombardier-avions-d-affaires>
- Bombardier. (2016a). Bombardier annonce ses résultats du quatrième trimestre et de l’exercice clos le 31 décembre 2015. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/62202-bombardier-annonce-ses-resultats-du-quatrieme-trimestre-et-de-l-exercice-clos-le-31-decembre-2015>

- Bombardier. (2016b). Bombardier nomme Chris Milligan au poste de vice-président, Ventes de services et établissements de service autorisés. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/61995-bombardier-nomme-chris-milligan-au-poste-de-vice-president-ventes-de-services-et-etablissements-de-service-autorises>
- Bombardier. (2016c). Bombardier nomme un nouveau vice-président, Relations avec les investisseurs. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/61836-bombardier-nomme-un-nouveau-vice-president-relations-avec-les-investisseurs>
- Bombardier. (2016d). Bombardier Transport nomme Laurent Bouyer Président de Bombardier Transport France. Repéré à <http://ir.bombardier.com/fr/communiqués/communiqués/61882-bombardier-transport-nomme-laurent-bouyer-president-de-bombardier-transport-france>
- Bombardier. (2016e). *Rapport d'activité 2015*. Repéré à <http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/Sustainability/Reports/CSR/Bombardier-Activity-Report-2014-en.pdf><http://www.bombardier.com/content/dam/Websites/bombardiercom/supporting-documents/Sustainability/Reports/CSR/Bombardier-Activity-Report-2015-fr.pdf>
- Bombardier. (2016f). *Rapport financier 2015*. Repéré à <http://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/81/38/53/62/14/Bombardier-Financial-Report-2015-fr2.pdf>
- Bombardier. (2016g). Bombardier Transport : Une nouvelle direction en Europe centrale et de l'Est. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/media/nouvelles/detail.bt-20160404-bombardier-transportation--new-leadership-for-centra.bombardiercom.html>
- Bombardier. (2016h). Bombardier nomme Benoit Brossoit président de Bombardier Transport en Amériques. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/media/nouvelles/detail.bt-20160407-bombardier-appoints-benoit-brossoit-as-new-president.bombardiercom.html>
- Bombardier. (2016i). Bombardier établit une équipe spécialisée de vente d'avions Learjet d'envergure mondiale. Repéré à



<http://www.bombardier.com/fr/media/nouvelles/detail.bba-20160420-bombardier-creates-dedicated--worldwide-learjet-air.bombardiercom.html>

Bombardier. (2016j). Bombardier nomme Mike Nadolski au poste de vice-président, Communications et Affaires publiques. Repéré à <http://www.bombardier.com/fr/media/nouvelles/detail.binc-20160622-bombardier-appoints-mike-nadolski-as-vice-presiden.bombardiercom.html>

Castle, G. (2014). *Nurturing a continuous improvement culture*. Présentation dans le cadre d'un colloque de l'Association for Manufacturing Excellence. Repéré à <http://www.ame.org/sites/default/files/Bombardier.pdf>

Cortin, B. (2014). *Les leçons apprises du secteur de l'aéronautique dans l'établissement d'une culture d'amélioration continue durable*. Présentation dans le cadre d'un colloque de la Communauté virtuelle de pratique en amélioration continue. Repéré à [http://liferay.cess-labs.com/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=257385&folderId=309631&name=DLFE-8215.pdf](http://liferay.cess-labs.com/c/document_library/get_file?p_l_id=257385&folderId=309631&name=DLFE-8215.pdf)

Cosnier, J. (1986). Ethology: A transdisciplinary discipline. Dans *Ethology and psychology* (vol. 12). Toulouse, France : Privat, I.E.C.

Cosnier, J. (1987). L'etho-anthropologie de la gestualité dans les interactions quotidiennes. Dans *Apprentissage et développement des actions motrices complexes*. Aix-Marseille. Centre de recherche UEREPS.

Couldry, N. (2003). Passing ethnographies : rethinking the sites of agency and reflexivity in a mediated world. Dans P. Murphy et M. Kraidy (dir.), *Global media studies: An ethnographic perspective*, 40-56. New York, New York : Routledge.

Creswell, J.W. (2013). *Qualitative inquiry and design research: Choosing among five approaches* (3<sup>e</sup> éd.). Los Angeles, Californie : Sage.

Nishat Faisal, M. et Al-Esmael, B. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), 25-46. doi: 1108/BPMJ-08-2012-0086

- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C. et Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129. doi: 10.1002/hrm.20404
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*. 23(6), 376-390. doi: 10.1108/13665621111154395
- Finney, J. (2006). A world of difference. *Communication World*, 23(4), 34-37.
- Gagnon, Y. C. (2005). L'étude de cas comme méthode de recherche : guide de réalisation. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gratton, D. (2012). *Préoccupations et attentes en réadaptation physique dans des contextes pluralistes : vers un cadre théorique interculturel*. (Thèse de doctorat, Université de Montréal). Repéré à <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10790>
- Groleau, C. (2013). Dis-moi ce que tu écris je te dirai qui tu es. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS (Supplément), 91-107. doi: 10.3917/rips.hs01.0091
- Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche du Gouvernement du Canada. (2013). 2<sup>e</sup> édition de l'Énoncé de politique des trois Conseils (EPTC 2) : Éthique de la recherche avec des êtres humains – Chapitre 7 : Les conflits d'intérêts – Article 7.4. Repéré à [http://ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/chapter7-chapitre7/#ch7\\_fr\\_a7.4](http://ethique.gc.ca/fra/policy-politique/initiatives/tcps2-eptc2/chapter7-chapitre7/#ch7_fr_a7.4)
- Guba, E. G et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Guenther, K. (2009). The politics of names: Rethinking the methodological and ethical significance of naming people, organizations, and places. *Qualitative Research*, 9(4), 411-421. doi: 10.1177/1468794109337872
- Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M. et El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues. Dans *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme (RIMHE)*, 4, 54-73.
- Hay Group (s.d.-a) *Engagement des employés*. Repéré à <http://www.haygroup.com/ca-fr/challenges/index.aspx?id=9311>

- Hay Group (s.d.-b) *Sondages sur l'efficacité des employés*. Repéré à <http://www.haygroup.com/ca-fr/services/index.aspx?id=9329>
- He, H. et Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35. doi: 10.1177/1059601112473815
- Iverson, J. O. (2011). Knowledge, belonging, and communities of practice. Dans H. E. Canary et R. D. McPhee (dir.), *Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice*, (p. 33-52). New York : New York : Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Keatinge, S. (2014). An investigation into whether employee engagement has been impacted by organisational change. Repéré à <http://trap.ncirl.ie/1820/1/stephenkeatinge.pdf>
- Kramer, M. W. (2010). *Organizational socialization: Joining and leaving organizations*. Cambridge, Royaume-Uni : Polity.
- Lacasse, R. (1988). *Joseph-Armand Bombardier : le rêve d'un inventeur*. Montréal, Québec : Libre Expression.
- Lai, L. (2011). Employees' perceptions of the opportunities to utilize their competences: Exploring the role of perceived competence mobilization. *International Journal of Training and Development*, 15, 140-157. doi: 10.1111/j.1468-2419.2011.00376.x
- Laramée, A. (2009). *La communication dans les organisations : Une introduction théorique et pragmatique*. Québec, Québec : Téléuq.
- Les Affaires. (2014). *Top 500 entreprises québécoises*. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/classements/les-500/liste>
- La Presse Affaires. (2014a). Bombardier Aéronautique se serre la ceinture. Repéré à <http://affaires.lapresse.ca/economie/transports/201401/21/01-4730867-bombardier-aeronautique-se-serre-la-ceinture.php>

- La Presse Affaires. (2014b). Restructuration chez Bombardier : le siège social est dans la mire. Repéré à <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/aeronautique-et-aerospatiale/restructuration-chez-bombardier-le-siege-social-est-dans-la-mire/570785>
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry* (vol. 75). Sage.
- Lincoln, Y. S et Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New Directions for Program Evaluation*. doi: 10.1002/ev.1427
- Lindlof, T. R. et Taylor, B. C. (2011). *Qualitative communication research methods* (3e éd.). Los Angeles, Californie : Sage Publications, Inc.
- Men, L. (2012). *The effects of organizational leadership on strategic internal communication and employee outcomes* (Thèse de doctorat, Université de Miami). Accessible par ProQuest Dissertations & Theses. (3539113)
- Mishra, K., Boynton, L. et Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi:10.1177/2329488414525399
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35. doi :10.1016/j.jvb.2010.12.008
- Mouvement québécois de la qualité. (s.d.-a). *Bombardier – Profil de l'organisation*. Repéré à [https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/3821\\_mqq\\_exposant\\_36x48\\_bombardier\\_final\\_corrige.pdf](https://www.qualite.qc.ca/uploads/files/3821_mqq_exposant_36x48_bombardier_final_corrige.pdf)
- Mouvement québécois de la qualité. (s.d.-b). *Recherche : Approche Six sigma*. Repéré à <https://www.qualite.qc.ca/recherche?keywords=six+sigma>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A. et Tse, H. H. M. (2014). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. doi:10.1111/ijmr.12045
- Neyland, D. (2008). *Organizational ethnography*. London, United Kingdom : SAGE Publications Ltd. Repéré à <http://srmo.sagepub.com/view/organizational-ethnography/SAGE.xml>. doi: 10.4135/9781849209526.

- Paquette, D. (2007). Le rôle du cadre de référence théorique dans une recherche monographique constructiviste. *Recherches qualitatives*, 27(1), 3-21.
- Plant Magazine. (2014). *Bombardier's quest for excellence*, by Matt Powell. Repéré à <http://www.plant.ca/features/bombardiers-quest-excellence>
- Rees, C., Alfes, K. et Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: Connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798. doi: 10.1080/09585192.2013.763843
- Roberts, K. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176. doi: 10.1287/orsc.1.2.160
- Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography. *Journal of Management Studies*, 28(1), 1-24.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M. et Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.2118
- de Sardan, J. P. O. (1996). La violence faite aux données. De quelques figures de la surinterprétation en anthropologie. *Enquête*, 3, 31-59.
- Tolich, M. (2004). Internal confidentiality: When confidentiality assurances fail relational informants. *Qualitative Sociology*, 27(1), 101-106.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative inquiry*, 16(10), 837-851. doi: 10.1177/1077800410383121
- Tracy, S. J. (2013). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. Hoboken, New Jersey, New York : Wiley-Blackwell.
- Tremblay, M. (1994). *Le Sang Jaune de Bombardier : La gestion de Laurent Beaudoin*. Québec : Québec : Presses de l'Université du Québec.

TVA Nouvelles. (2015). *Bombardier et l'aéronautique, les meilleurs employeurs*. Repéré à <http://www.tvanouvelles.ca/2015/04/23/bombardier-et-laeronautique-les-meilleurs-employeurs>

Van Maanen, J. et Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. Massachusetts Institute of Technology. Dans *Research in Organizational Behavior* (209-264). JAI Press.

Walton, E. J. et Dawson, S. (2001). Managers' perceptions of criteria of organizational effectiveness. *Journal of Management Studies*, 38, 173-200. doi: 10.1111/1467-6486.00233

Weick, K. E. (2001) *Making sense of the organization*. Malden, Massachusetts : Blackwell.

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept : communication implications. *Corporate Communications : An International Journal*, 16(4), 328-346. doi: 10.1108/13563281111186968

Worline, M. (2012) Organizational ethnography : Studying the complexities of everyday life, par Sierk Ybema, Dvora Yanow, Harry Wels et Frans Kamsteeg. *International Public Management Journal*, 15(2), 235-238. doi: 10.1080/10967494.2012.702595

## 8. Annexes

## Annexe A : Formulaire de consentement



### FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

#### « La communication, frein ou catalyseur de la mobilisation des employés d'une grande entreprise mondiale? »

##### Qui dirige ce projet?

Moi, Étienne Lavoie. Je suis étudiant à la maîtrise, à l'Université de Montréal au Département de communication. Ma directrice de recherche est Kirstie McAllum, professeure au Département de communication elle aussi.

##### Décrivez-moi ce projet

Ce projet vise à mieux comprendre les liens entre la communication interne, les grandes organisations multinationales et le sentiment d'engagement des employés. Pour ce faire, je compte réaliser une dizaine d'entrevues avec des employés de Bombardier, de même que de réaliser une dizaine d'observations au sein d'équipes d'employés de Bombardier lorsqu'ils élaborent leur plan d'action sur l'engagement.

##### Si je participe, qu'est-ce que j'aurai à faire?

- Vous aurez à participer à une entrevue avec moi durant laquelle je vous poserai des questions sur l'engagement des employés, sur l'évaluation de l'engagement des employés chez Bombardier et sur l'élaboration de plans d'actions pour améliorer l'engagement des employés. L'entrevue devrait durer environ 75 minutes et avec votre permission, je vais l'enregistrer sur support audio afin de pouvoir ensuite transcrire ce que vous m'aurez dit sans rien oublier. Si vous préférez que je ne vous enregistre pas, je pourrai simplement prendre des notes.
- Vous aurez à participer à une rencontre avec les membres de votre équipe au sein de Bombardier durant laquelle vous discuterez des résultats du sondage d'engagement des employés pour votre équipe, et élaborerez un plan d'action afin d'améliorer ces résultats. Durant cette rencontre, je serai présent seulement comme d'observateur. Cette rencontre devrait durer entre 120 et 240 minutes. Avec votre permission, cette rencontre sera enregistrée sur support vidéo et audio afin de pouvoir ensuite transcrire ce que vous m'aurez dit sans rien oublier. Si vous préférez que je ne vous enregistre pas, je pourrai simplement prendre des notes.

##### Y a-t-il des risques ou des avantages à participer à cette recherche?

Il n'y a aucun risque à répondre à mes questions. Cependant, il se peut que vous ne souhaitiez pas révéler d'informations ambiguës envers Bombardier. Si vous le souhaitez, vous pouvez simplement décider de ne pas répondre à ces questions et même mettre fin à l'entrevue.

Vous ne serez pas payé pour votre participation et vous n'en retirerez aucun avantage personnel. Votre participation pourrait cependant nous aider à mieux comprendre les liens qui existent entre la communication interne, les grandes organisations multinationales et le sentiment d'engagement des employés.

##### Que ferez-vous avec mes réponses?

Je vais analyser l'ensemble des réponses que tous les participants m'auront données afin d'essayer de voir si la communication interne, dans les grandes entreprises multinationales, contribue à l'essor du sentiment d'engagement des employés. Les résultats feront partie de mon mémoire de maîtrise.



**Est-ce que mes données personnelles seront protégées?**

Oui! Le nom de Bombardier sera publié dans ma recherche, mais aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. De plus, les renseignements personnels recueillis seront conservés de manière confidentielle. Les enregistrements et les transcriptions seront gardés dans un bureau fermé et seuls ma directrice de recherche et moi-même en prendront connaissance. Les enregistrements et toute information permettant de vous identifier seront détruits sept (7) ans après la fin de mon projet. Ensuite, je ne conserverai que les réponses transcrites, mais sans aucune information concernant les personnes qui me les auront données.

Les résultats généraux de mon projet pourraient être utilisés dans des publications ou des communications, mais toujours de façon anonyme, c'est-à-dire sans jamais nommer ou identifier les participants.

**Est-ce que je suis obligé de répondre à toutes les questions et d'aller jusqu'au bout?**

Non! Vous pouvez décider de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez aussi à tout moment décider que vous ne voulez plus participer à l'entrevue et que vous abandonnez le projet. Dans ce cas, vous pourrez même me demander de ne pas utiliser vos réponses pour ma recherche et de les détruire. Cependant, une fois que le processus de publication des données sera mis en route, je ne pourrai pas détruire les analyses et les résultats portant sur vos réponses, mais aucune information permettant de vous identifier ne sera publiée.

**À qui puis-je parler si j'ai des questions durant l'étude?**

Pour toute question, vous pouvez me contacter au numéro suivant \_\_\_\_\_ ou à l'adresse suivante [etienne.lavoie@umontreal.ca](mailto:etienne.lavoie@umontreal.ca). Plusieurs ressources sont à votre disposition.

Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche en arts et en sciences de l'Université de Montréal. Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le comité par téléphone au 514 343-7338 ou par courriel l'adresse [ceras@umontreal.ca](mailto:ceras@umontreal.ca) ou encore consulter le site Web : <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Si vous avez des plaintes concernant votre participation à cette recherche, vous pouvez communiquer avec l'ombudsman (c'est un « protecteur des citoyens ») de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone \_\_\_\_\_ ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca) (**l'ombudsman accepte les appels à frais virés**).

**Comment puis-je donner mon accord pour participer à l'étude ?**

En signant ce formulaire de consentement et en me le remettant. Je vous laisserai une copie formulaire que vous pourrez conserver afin de vous y référer au besoin.

## CONSENTEMENT

---

### Déclaration du participant

- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon accord ou non à ma participation.
- Je peux poser des questions à l'équipe de recherche et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage les chercheurs de leurs responsabilités.
- J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et j'accepte de participer au projet de recherche.

Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée : Oui  Non  Ne s'applique pas

Je consens à ce que la rencontre soit enregistrée : Oui  Non  Ne s'applique pas

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

### Engagement du chercheur

J'ai expliqué les conditions de participation au projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assuré de la compréhension du participant. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : Lavoie Prénom : Etienne

L'utilisation du genre masculin a été adoptée afin de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

## Annexe B : Grille d'observation

Grille d'observation							
Date de la rencontre :							
Heure de début de la rencontre :							
Heure de fin de la rencontre :							
Durée de la rencontre :							
Nom du groupe observé :							
Lieu de la rencontre :							
Nombre de personnes	1	2	3	4	5	6	7
Noms							
Comportement / non verbal							
- Choses apportées (papier, crayon, etc.)							
- Prise de notes							
- Consultation d'un téléphone intelligent							
- Gestes d'impatience, d'irritation							
- Gestes d'intérêt							
- Métacommunication							
Verbal							
- Dynamisme							
- Rétention, évocation, souvenir d'une rencontre/objectif antérieur							
- Souvenir sélectif							
- Oubli d'une rencontre /objectif antérieur							
- Vis-à-vis BBD							
- Vis-à-vis le sondage							
- Vis-à-vis l'équipe							
- Se porte à la défense de BBD							
- Se porte à la défense du sondage							
- Se porte à la défense de l'équipe							
- Vulnérabilité?							
- Comment s'est exprimée la voix des employés?							
- Et la voix de l'entreprise?							
Plan d'action / objectifs : résultats							
- Consensus							
- Majorité							
- Compromis							
- Nombre d'actions							
- « Propriétaire » des actions							
- Recherche d'alignement vertical?							
- Recherche d'alignement horizontal?							
Qui parle et de quoi							

## **Annexe C : Grille d'entrevue**

### **Informations de référence**

- Date de l'entrevue :
- Heure de début de l'entrevue :
- Heure de fin de l'entrevue :
- Durée de l'entrevue :
- Lieu de l'entrevue :
- Date de l'observation avec cette personne :

### **Section biographique**

- Nom de la personne interviewée :
- Sexe :
- Niveau hiérarchique dans l'entreprise :
- Âge :
- Langue maternelle :
- Lieu de naissance :
- Parcours professionnel :
- Nombre d'années chez Bombardier :
- Pourriez-vous choisir un pseudonyme?

### **Retour sur l'observation**

- 1) Pourriez-vous revenir sur la rencontre du [date] ou votre équipe et vous avez élaboré votre plan d'action pour améliorer l'engagement?
- 2) Qu'est-ce qui s'est bien passé lors de la rencontre?
- 3) Qu'est-ce qui s'est moins bien passé?
- 4) Est-ce qu'il y a eu un moment clé, un « turning point »?

- 5) Comment gérez-vous la divergence ou la différence d'opinion dans le groupe – par exemple pour identifier une priorité, ou une action?

### **L'engagement**

- 6) Qu'est-ce que c'est, l'engagement, pour vous?
- 7) Qu'est-ce que vous pensez du sondage Hay?
- 8) Qu'est-ce que vous pensez du processus d'engagement chez Bombardier?
- 9) Selon vous, pourquoi Bombardier mesure-t-elle l'engagement de ses employés?
- 10) Comment le processus pourrait-il être amélioré?
- 11) Comment est-ce ça se passe, de discuter des résultats de votre équipe en compagnie de votre supérieur immédiat? (malaise?)
- 12) Comment est-ce que ce plan va affecter ou influencer votre engagement?
- 13) Comment percevez-vous votre rôle dans le processus d'engagement?

### **Alignement, distribution et contexte**

- 14) Est-ce que votre plan d'engagement est aligné avec celui de la direction? De la haute direction? Comment? De quelle manière? Qu'est-ce qui est aligné? Qu'est-ce qui n'est pas aligné?
- 15) Pensez-vous que l'engagement des employés de Bombardier est le même à travers le monde, comparé à votre engagement? Pourquoi?
- 16) Pensez-vous que les employés de Bombardier de Wichita/Montréal (l'autre site) ont les mêmes priorités que vous? Quels sont leurs enjeux?
- 17) Est-ce que le contexte des derniers mois chez Bombardier a changé quelque chose à votre engagement?
- 18) Que pensez-vous du « timing » du sondage de cette année? Avez-vous remarqué des différences dans le processus, cette année, avec les changements?

19) Est-ce qu'il était opportun de faire le sondage et d'élaborer, en groupe, un plan d'action?

## Annexe D : Documents de l'organisation

# NOTE DE SERVICE

**BOMBARDIER**  
l'évolution de la mobilité

---

<b>DATE</b>	10 janvier 2013
<b>OBJET</b>	Sondage sur l'engagement des employés 2012 – Prochaines étapes
<b>EXPÉDITEUR</b>	Pierre Beaudoin, président et chef de la direction
<b>DESTINATAIRES</b>	Tous les employés de Bombardier

---

En octobre dernier, en participant à notre sondage annuel sur l'engagement des employés, 83 % des employés nous ont fait part de leur opinion sur Bombardier comme milieu de travail. J'apprécie recevoir votre avis et je tiens à vous assurer que les leaders chez Bombardier se sont engagés à exploiter cette information pour agir, afin que tous ensemble nous continuions à façonner l'évolution de la mobilité.

Je souhaite souligner que malgré les défis et la pression auxquels nous faisons face, nous avons obtenu des résultats élevés à la fois pour l'engagement et pour l'habilitation, deux dimensions indispensables à l'efficacité des employés. Ces résultats d'engagement et d'habilitation pour l'ensemble de Bombardier sont respectivement de 72 % et 67 %, dépassant la norme manufacturière et atteignant presque celle des entreprises hautement performantes de 76 % pour l'engagement et de 71 % pour l'habilitation. Les résultats de cette année montrent que vous êtes fiers de nos produits et de notre entreprise. De plus, vous estimez que nous portons une attention adéquate à la sécurité, que ce soit celle de nos produits ou celle de nos environnements de travail, et que notre engagement à livrer des produits et services de qualité est sincère. Enfin, vous comprenez bien quels sont votre contribution et votre rôle au sein de l'organisation.

Ces résultats mettent aussi en évidence des dimensions sur lesquelles nous devons porter une attention particulière cette année :

- Faire tomber les barrières et éliminer les silos entre équipes pour améliorer la collaboration interne;
- Habilitier votre développement et améliorer notre gestion des talents et des occasions de carrière; et
- Donner suite aux résultats du sondage et nous assurer que cette rétroaction est utilisée de façon constructive.

J'aimerais réitérer que transformer ces résultats en actions demeure une priorité. Tous les gestionnaires ayant cinq répondants ou plus dans leur équipe recevront aujourd'hui, par courriel, accès à leur rapport de gestionnaire. Ils sont priés de l'étudier et de présenter les résultats du sondage à leur équipe, afin que, tous ensemble, vous discutiez des occasions possibles d'amélioration.

Planifier des actions et les réaliser vous permet, en tant qu'équipe, d'utiliser votre point de vue collectif pour améliorer votre milieu de travail, renforcer votre engagement et votre habilitation et ainsi rendre l'expérience Bombardier encore plus motivante.

L'évolution de la mobilité commence ici. Merci d'en faire partie.

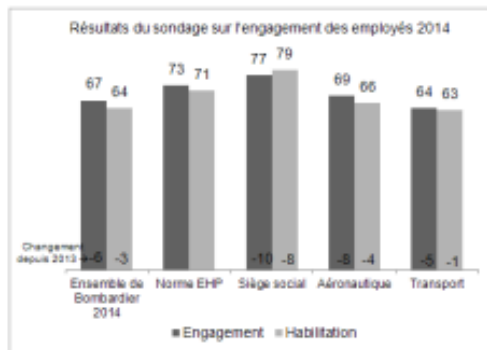
# NOTE DE SERVICE

---

**DATE** 6 février 2015  
**OBJET** Résultats du sondage sur l'engagement des employés 2014  
**EXPÉDITEUR** Pierre Beaudoin, président et chef de la direction  
**DESTINATAIRES** Tous les employés de Bombardier

---

L'automne dernier, alors que Bombardier traversait une période de transition exigeante, 85 % d'entre vous ont répondu au sondage sur l'engagement des employés 2014 et fourni une précieuse rétroaction. Pour répondre à de piètres résultats et remettre l'entreprise sur la bonne voie, j'ai pris des mesures décisives qui ont exigé de votre part un haut niveau de confiance. Je suis conscient du fait que nous étions, et sommes toujours, dans une période d'incertitude, mais je sais que nous pouvons et allons la surmonter ensemble.



J'ai entendu le message très fort et très clair que vous avez transmis par le biais de ce sondage. Les résultats globaux présentent des notes d'engagement et d'habilitation en forte baisse dans l'ensemble de Bombardier, des notes inférieures aux normes des entreprises hautement performantes (EHP). Presque toutes les autres dimensions ont aussi enregistré des notes inférieures à celles de l'an dernier.

Avec les équipes de direction, je m'engage à tenir compte de vos préoccupations et à rebâtir votre confiance en l'avenir de Bombardier. Nous avons besoin de votre soutien pour y parvenir. Vous jouez un rôle essentiel pour déceler les occasions d'amélioration et vous les approprier. Le 10 février prochain, les résultats du sondage seront mis à la disposition des gestionnaires ayant au moins cinq<sup>1</sup> employés y ayant répondu. Je vous encourage à participer activement aux discussions d'équipe qui suivront pour élaborer des plans d'action à court terme et à long terme qui favoriseront un environnement stimulant et de haute performance.

Ensemble en 2015, nous donnerons un nouvel élan à Bombardier.



## NOTE DE SERVICE

---

**DATE** Le 27 octobre 2014  
**OBJET** Sondage sur l'engagement des employés 2014  
**EXPÉDITEUR** Pierre Beaudoin, président et chef de la direction  
**DESTINATAIRES** Tous les employés de Bombardier

---

Cette année a été marquée par de grands changements à l'échelle de l'entreprise afin de relever le double défi de répondre aux besoins de nos clients tout en atteignant nos objectifs financiers.

Il n'est jamais facile de s'adapter à un changement et je suis bien conscient que la période d'adaptation n'est pas terminée. Les liens hiérarchiques changent et les équipes sont réorganisées, mais la raison de notre présence ici, individuelle et collective, n'a pas changé. Nos objectifs stratégiques sont autant d'actualité aujourd'hui qu'ils l'étaient hier. C'est pourquoi il est plus important que jamais de connaître votre opinion pour aider Bombardier à montrer la voie dans un contexte d'affaires en évolution.

**Le sondage sur l'engagement des employés 2014 aura lieu du 5 au 18 novembre prochains.** Je vous encourage à y participer en grand nombre afin que nous puissions continuer d'améliorer le rendement de l'entreprise et tirer parti de l'importante croissance à venir.

Ce sondage est un outil crucial qui nous aide à comprendre l'évolution de votre environnement de travail et sur quoi axer nos efforts pour améliorer tous nos secteurs d'activité. Votre perception de notre situation est importante pour moi, surtout en période de grands changements.

J'ai la ferme conviction qu'ensemble, nous allons bâtir un avenir exceptionnel. Prenez part à l'évolution.

# NOTE DE SERVICE

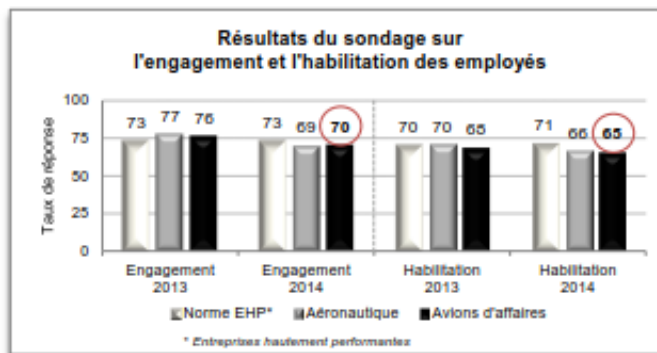
---

<b>DATE</b>	Le 9 février 2015
<b>OBJET</b>	Résultats du sondage sur l'engagement et l'habilitation des employés
<b>EXPÉDITEUR</b>	Éric Martel, président, Bombardier Avions d'affaires
<b>DESTINATAIRES</b>	Tous les membres des équipes de Bombardier Avions d'affaires

---

À la suite de la note de Pierre Beaudoin sur l'engagement et l'habilitation des employés de Bombardier, j'aimerais vous présenter les résultats globaux pour notre segment, Bombardier Avions d'affaires, et vous remercier de votre forte participation au taux de 88 %.

Tout comme Bombardier, nous avons noté une diminution du niveau d'engagement et d'habilitation. Les résultats 2014 prennent en compte la nouvelle organisation Bombardier Avions d'affaires, incluant les secteurs qui se sont joints à nous à la suite de la restructuration. Nous avons atteint des niveaux de **70 % d'engagement** et de **65 % d'habilitation**, soit des réductions respectives de six et trois points par rapport à l'année précédente.



L'équipe de direction et moi-même avons pris bonne note des résultats et de vos commentaires qui vont nous permettre de rebâtir une solide fondation à notre organisation. Le dialogue qui s'établira au cours des prochaines semaines avec votre gestionnaire quant aux données et aux actions qui s'appliquent à vous est des plus importants. En effet, il permettra d'établir les priorités sur lesquelles, **en équipe**, vous déciderez de vous pencher pour 2015. Et même si certains rapports d'équipe seront difficiles à interpréter en raison de la formation des nouvelles équipes, saisissez l'occasion pour discuter ouvertement et prenez le temps de comparer les résultats à votre réalité avant de procéder à l'établissement de plans d'action **concrets et mobilisateurs**.

Bombardier Avions d'affaires est vouée à un avenir prometteur. Je suis convaincu que nous avons les bonnes personnes en place pour y parvenir. Concentrons-nous sur nos facteurs clés de succès : soyons à l'écoute les uns des autres, communiquons clairement, travaillons en équipe et respectons nos engagements. Il faut être patient et reconnaître les occasions d'amélioration. Ensemble, nous pouvons favoriser un environnement de travail positif au sein duquel chacun d'entre nous se sentira engagé.