

Université de Montréal

Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires

Par
Eve St-Onge

École de relations industrielles
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue d'obtention du grade M.Sc.
en relations industrielles

Août 2007

©Eve St-Onge, 2007



HD
4815
U54
2007
V.016

Direction des bibliothèques

AVIS

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

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

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

NOTICE

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

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

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

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires

Présenté par :
Eve St-Onge

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Delphine Van Hoorebeke
Président-rapporteur

Victor Haines
Directeur de recherche

Vincent Rousseau
Membre du jury

RÉSUMÉ

Depuis quelques décennies, les entreprises subissent des pressions importantes. Elles sont confrontées à un marché où les pressions concurrentielles sont de plus en plus vives. Pour être compétitives, elles ont besoin « *d'idées neuves et de flexibilité pour s'adapter aux besoins changeants des clients, d'une production de qualité pour se distinguer des concurrents et finalement, d'être le plus efficaces possible pour minimiser les coûts de production* » (Perron, 1997, p.28). Une manière d'y arriver est de miser sur l'engagement et la participation des employés non-cadres dans le processus de prise de décision (Lawler, Mohrman et Ledford, 1992 ; Simard, Doucet et Bernard, 2005). Ces derniers doivent être en mesure de tenir compte des enjeux d'affaires de leur organisation afin de proposer la solution la plus adaptée à cette dernière.

Notre étude retient comme objectif de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et également de faire l'inventaire de ses indicateurs à l'intérieur d'organisations où il y a une relation d'emploi à investissement mutuel. Les données de cette étude ont été récoltées grâce à la technique des incidents critiques de Flanagan (1954). Nous avons effectué des entrevues structurées auprès d'une vingtaine d'employés non-cadres travaillant à l'intérieur de deux organisations où dominant la relation d'emploi à investissement mutuel. Dans le cadre de cette étude, un total de 81 incidents critiques ont été recueillis et analysés afin d'arriver à répondre aux questions de recherche.

Les résultats de cette étude ont permis de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres et de ressortir ses 33 indicateurs. Nous croyons que les nouvelles informations sur le phénomène à l'étude permettront d'apporter du nouveau pour le développement et l'avancement des connaissances dans le domaine des relations industrielles.

Mots-clés : Conscience, environnement d'affaires, relation d'emploi, prise de décision, management participatif

ABSTRACT

In the past few decades, companies have undergone significant pressure. They have been confronted with a market where the competing pressures are more and more cutting edge. To be competitive, they need new ideas and flexibility to adapt to the changing needs of the customers, a quality production to be distinguished from competitors and finally, to be most effective, minimize production costs (Perron, 1997). To achieve this aim, companies must rely on the commitment and participation of its staff in the process of decision-making (Lawler, Mohrman and Ledford, 1992; Simard, Doucet and Bernard, 2005). All employees involved in decision-making need to demonstrate good judgment and therefore be aware of the business environment in which they operate.

The aim of this study is to define the concept of employee business awareness and to assess its effects inside organizations where there is a mutually-beneficial employee-organization relationship. The data in this study were collected using the critical incident technique of Flanagan (1954). Structured interviews were carried out with non-managerial employees who work for two organizations that are known for their emphasis on mutual investment employment relationships.

A total of 81 critical incidents were collected and analyzed. The results of this study have allowed to define the concept of the employee business awareness in non-managerial employees. Moreover, the data revealed 33 indicators related to the

employee business awareness to non-managerial employees. We believe the new results presented in this study will make it possible to apply novel ideas for the development and the advancement of knowledge in the field of industrial relations.

Keywords: Awareness, employment relationship, decision making, employee participation

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ.....	iii
ABSTRACT	v
TABLE DES MATIERES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX	ix
REMERCIEMENTS.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 CONSCIENCE DE L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES.....	4
1.1 La gestion participative.....	4
1.2 Les exigences de la gestion participative.....	7
1.3 La problématique	10
1.4 Les questions de recherche	12
CHAPITRE 2 ANALYSE THEORIQUE DU CONCEPT DE LA CONSCIENCRONNEMENT D'AFFAIRES	14
2.1 La définition de la conscience de l'environnement d'affaires.....	14
2.2 Les frontières conceptuelles	16
2.2.1 La conscience de marque.....	16
2.2.2 La conscience de la situation	18
2.2.3 L'habilitation psychologique.....	19
2.2.4 L'engagement organisationnel.....	21
2.2.5 Synthèse des concepts.....	22
2.3 La relation d'emploi à investissement mutuel	24
2.4 Dimensions de l'environnement d'affaires.....	25
CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE.....	28
3.1 Le type de recherche	28
3.2 Le plan d'observation	29
3.2.1 La technique des incidents critiques	29
3.2.2 Échantillonnage	34
3.2.3 Méthode de collecte des données	38
3.2.4 Validité de la recherche	40
3.3 Le plan d'analyse.....	43
3.3.1 Analyse de contenu.....	43

CHAPITRE 4 LES RÉSULTATS	46
4.1 Profil de l'échantillon	46
4.2 Présentation des incidents critiques	49
4.3 Présentation des énoncés	53
4.4 Présentation des indicateurs.....	55
4.4.1 Statistiques descriptives des indicateurs	58
4.5 Synthèse.....	66
CHAPITRE 5 LA DISCUSSION	71
5.1 Retour sur l'objectif de recherche.....	71
5.2 Discussion des résultats obtenus.....	72
5.3 Les forces et les limites.....	78
5.3.1 Les forces.....	78
5.3.2 Les limites.....	79
5.4 Apports de la recherche	80
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXE 1 FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	xii
ANNEXE 2 LE PROTOCOLE D'ENTREVUE.....	xv

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1-Synthèse des frontières conceptuelles.....	23
TABLEAU 2-Dimensions et caractéristique de l'environnement d'affaire.....	26
TABLEAU 3-Distribution de l'échantillon selon le sexe.....	47
TABLEAU 4-Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté.....	47
TABLEAU 5-Distribution de l'échantillon selon l'âge.....	48
TABLEAU 6-Distribution de l'échantillon selon le département d'appartenance	48
TABLEAU 7-Énoncés qui expriment la conscience de l'environnement d'affaires	54
TABLEAU 8-Indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires.....	56
TABLEAU 9-Résultats selon la fréquence.....	58
TABLEAU 10-Résultats selon l'étendue, la moyenne et l'écart-type.....	60
TABLEAU 11-Résultats en pourcentage selon la faveur populaire.....	63
TABLEAU 12-Synthèse des indicateurs.....	67

REMERCIEMENTS

Je désire remercier toutes les personnes qui ont su m'apporter leur aide et qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire. Je remercie, en premier lieu, les deux organisations qui m'ont permis de récolter les informations nécessaires pour la réalisation de cette étude. Je désire également exprimer ma gratitude envers les employés non-cadres qui ont gentiment accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions. De plus, je souhaite remercier mon directeur de mémoire, M. Victor Haines, ainsi que l'équipe de recherche, pour leur support, leurs encouragements et leur disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Enfin, j'offre une pensée toute spéciale à ma famille et à mes proches qui m'ont supportée et encouragée tout au long de la réalisation ce projet.

INTRODUCTION

Notre étude retient comme objectif de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires en faisant l'inventaire de ses indicateurs. Ce concept à l'étude est d'actualité dans notre société puisque les gestionnaires encouragent de plus en plus la participation de l'ensemble des employés à la vie de l'entreprise. Chacun est ainsi appelé à participer activement aux décisions pouvant avoir un impact important sur le succès de l'organisation. L'ensemble des employés doivent alors démontrer un bon jugement afin d'être en mesure de choisir la solution la plus adaptée aux réalités de l'entreprise. Ils doivent avoir la capacité à percevoir et à analyser l'environnement tant externe qu'interne de l'organisation afin de proposer des suggestions éclairées qui guideront la prise de décision. Par exemple, chez la multinationale SAP, tous les employés sont appelés à participer pleinement au fonctionnement de leur organisation et la haute-direction s'attend à ce que ses employés excellent dans leur domaine, tout en connaissant très bien leur milieu d'affaires (Mercure, 2006). Ils doivent ainsi être conscients de leur environnement afin de prendre les décisions qui auront un impact positif pour l'avenir de l'organisation.

Nous croyons ainsi que ce dernier aspect évoque clairement le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, concept encore absent dans la littérature. En effet, nous présumons que les individus qui ont une conscience de leur environnement d'affaires arriveront à évaluer plus justement les conséquences des

différentes solutions et ainsi, à prendre la meilleure décision compte tenu de la situation de l'organisation. Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires peut ainsi être défini initialement comme la connaissance des employés non-cadres des réalités d'affaires de l'organisation et leur intégration dans la prise de décision. Cette conscience de l'environnement d'affaires, non définie jusqu'à ce jour, permettrait aux employés non-cadres de faire un choix éclairé pour l'avenir de l'organisation.

Ce mémoire comporte cinq chapitres. À l'intérieur du premier chapitre, nous exposerons le contexte et les nouvelles exigences qui favorisent la participation accrue des employés aux décisions organisationnelles. Nous y présenterons également la problématique de notre projet et, par la suite, nous préciserons les questions de recherche qui orienteront notre étude. Dans le deuxième chapitre, nous débiterons par définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Par la suite, nous présenterons la gestion participative et les exigences que posent une participation efficace aux décisions organisationnelles et nous expliquerons également la relation d'emploi à investissement mutuel dans laquelle le concept de la conscience de l'environnement d'affaires prend tout son sens. À l'intérieur du troisième chapitre, nous exposerons les principaux éléments de la méthodologie de notre étude, soit le type de recherche, le modèle d'analyse et le plan d'observation. Nous ferons également une description du plan d'analyse envisagé. Quant au quatrième chapitre, nous exposerons les résultats obtenus suite à la collecte de données et par la suite, à l'intérieur du chapitre 5, nous discuterons des résultats

obtenus. Finalement, nous aborderons les contributions et les limites de cette recherche et nous dévoilerons quelques pistes de recherches futures.

CHAPITRE 1

La conscience de l'environnement d'affaires

Rappelons que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires peut être défini initialement comme la connaissance des employés non-cadres des réalités d'affaires de leur organisation et qu'il est surtout pertinent en contexte de gestion participative. C'est pourquoi, dans ce chapitre, nous porterons une attention particulière au contexte de la participation des employés aux décisions organisationnelles et plus particulièrement, aux nouvelles exigences qui se posent pour une participation efficace aux décisions organisationnelles. Nous proposons que la conscience de l'environnement d'affaires représente l'une des exigences liées à cette participation. Nous présenterons, par la suite, la problématique et les questions de recherche qui guideront la présente étude.

1.1 La gestion participative

La participation des employés aux décisions organisationnelles ne date pas d'hier. En fait, il semblerait que ce thème apparaissait déjà à l'intérieur de doctrines sociales inscrites au XIXe siècle (Bureau international du travail, 1981). Toutefois, ce n'est qu'au début des années 70 que le mouvement en faveur de la participation des travailleurs a pris de l'ampleur. Plusieurs organisations ont alors délaissé une gestion traditionnelle marquée par le taylorisme pour une gestion participative (Monteil,

1983). Elles ont ainsi adopté un style de gestion plus humain où la participation et la consultation des employés à la gestion et aux activités de l'entreprise sont encouragées et valorisées. Selon Bélanger (2000), la participation des employés « renvoie aux divers moyens et processus par lesquels les travailleurs prennent part aux décisions concernant l'utilisation de leurs compétences et de leurs ressources dans l'activité de production » (p.3). Ainsi, un élément fondamental de la gestion participative est la participation à la prise de décision.

L'avènement de cette approche de gestion s'explique par la nécessité d'amener les employés à jouer un rôle plus actif dans la réussite de leur entreprise. Les organisations offrent ainsi la possibilité à tous leurs employés de participer activement aux décisions qui transforment leur milieu de travail. Ainsi, les hauts-dirigeants et les gestionnaires sont appelés à prendre davantage des décisions de nature stratégique et/ou opérationnelle pour leur organisation tandis que les employés non-cadres participent davantage aux décisions concernant la résolution d'un problème, l'amélioration d'un processus ou même l'ajustement d'une machine. En effet, en consacrant une majeure partie de leur vie quotidienne à leur emploi, les employés non-cadres semblent conscients de l'importance de prendre des décisions favorables pour l'organisation à laquelle ils s'identifient et s'engagent puisque ces dernières peuvent avoir un impact direct sur leur situation économique, leur environnement, leur santé et leur autonomie.

Nous retrouvons dans la littérature plusieurs expressions qui qualifient la gestion participative, soit le « management moderniste » (LeGoff, 1993), le « gurus

management » (Huszynski, 1994), le « new wave management » (Wood, 1989).

Certains auteurs l'ont défini comme :

« un mode de gestion se concrétisant à travers un ensemble de techniques et de pratiques visant à faire partager l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel et les renforcements financiers afin de responsabiliser l'ensemble des travailleurs à l'égard du succès de l'entreprise et d'améliorer la coïncidence entre les objectifs individuels et les objectifs organisationnels » (Sekiou, Blondin, Fabi et Chevalier, 1992 dans Drago, Fabi et Wooden, 1993, p.3).

Appelbaum (2004), pour sa part, a ressorti quatre caractéristiques décrivant une organisation du travail où la participation à la vie de l'entreprise est encouragée. Il s'agit de :

« 1) l'autonomie et la latitude accordées aux travailleurs quant aux décisions à prendre relativement à leurs tâches ; 2) la communication des employés de première ligne avec les autres travailleurs et les gestionnaires de leur groupe de travail ainsi qu'avec les travailleurs, les gestionnaires et les experts des autres secteurs de l'organisation ; 3) la constitution d'équipes de travail autogérées ; 4) la formation d'équipes de résolution de problèmes ou d'amélioration de la qualité » (p.122).

Par l'intégration et l'application d'un système de gestion participative à l'intérieur de leur organisation, les gestionnaires reconnaissent l'impact favorable de ce style de gestion sur la productivité, l'engagement et la mobilisation des employés (Lapalme, Simard et de la Sablonnière, 2002; Lawler, Mohrman et Ledford, 1992; Simard, Doucet et Bernard, 2005; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Toutefois, il importe de préciser que ce mode de gestion nécessite de développer de nouvelles compétences et connaissances chez les employés. À cet effet, les gestionnaires seront appelés à mettre en place différents moyens permettant aux employés d'être plus informés sur

l'évolution de l'organisation et également d'être consultés et mobilisés à l'intérieur du processus de prise de décision (Perron, 1997).

1.2 Les exigences de la gestion participative

L'implantation d'un mode de gestion plus participatif dans une organisation amène les employés à prendre en charge de nouvelles responsabilités à l'intérieur de leur emploi. En effet, la majorité des formes de participation amènent les employés à jouer un rôle actif dans la prise de décision organisationnelle. Selon Crouzet (1979), l'expression prendre une décision signifie :

« un acte mental qui déclenche une action, c'est-à-dire entraîne une prise de position (écrite ou orale) ou motive une attitude. Elle résulte d'un processus de nature intellectuelle, individuelle ou collective, et se manifeste de manière visible. Elle est caractérisée par la nature irréversible de ses effets. Elle initie les opérations » (p.60).

En d'autres mots, prendre une décision se définit comme *« la fin de la délibération dans un acte volontaire de faire ou de ne pas faire une chose »* (Petit Robert, 2007, p.631). Il s'agit alors d'effectuer un choix entre différentes options. Ainsi, pour arriver à prendre une décision à l'intérieur de son emploi, il y a cinq étapes à suivre (Business Essentials Harvard, 2006). Tout d'abord, il est important que le contexte soit favorable à la prise de décision, c'est-à-dire qu'elle soit encouragée et valorisée auprès des employés. Par la suite, il est important que l'employé participant à la prise de décision ait les habiletés et la capacité pour le faire. Il doit ainsi être en mesure de comprendre et de percevoir tous les éléments pertinents en lien avec le problème à résoudre afin de générer des solutions efficaces et viables pour son organisation. Il

doit finalement être en mesure d'évaluer les différentes alternatives afin de choisir la solution la plus adaptée pour le bien-être de son organisation (Business Essentials Harvard, 2006). Parfois, il peut s'avérer simple d'opérer un tel processus de prise de décision tandis qu'à d'autres moments, ce processus peut être plus complexe et, par le fait même, plus risqué pour l'organisation (Kourdi, 2003). C'est pourquoi, en contexte de gestion participative, l'ensemble des employés doivent posséder le savoir et les habiletés nécessaires à cet acte de décider.

Ainsi, lorsque les employés participent à une décision pouvant avoir un impact important sur le succès de l'organisation, il est important qu'ils connaissent bien l'entreprise pour laquelle ils travaillent tant au niveau de sa vision, sa mission que de ses valeurs. À ce propos, nous retrouvons à l'intérieur de l'article de Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme et Doucet (2005) un exemple de l'impact de la vision organisationnelle sur les actions des employés. Ces auteurs précisent que :

« la vision a pour objectif de rallier les énergies, de rassembler les aspirations, de susciter l'engagement des membres de l'organisation et d'amener ceux-ci à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré » (Levin, 2000 dans Tremblay et al., 2005, p.2).

Les employés non-cadres doivent avoir un portrait global de l'organisation afin d'être en mesure de juger ce qui est acceptable ou non acceptable pour le bien-être de cette dernière. En effet, ils doivent être en mesure de prendre des décisions qui respectent l'ensemble des composantes de leur organisation.

Une manière d'y arriver est d'encourager le partage d'information, des connaissances et du pouvoir par les gestionnaires face aux employés non-cadres (Lawler et Mohrman, 1989 dans Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998). Il est important que l'ensemble des employés connaissent suffisamment le fonctionnement de l'organisation afin qu'ils soient en mesure, par exemple, de solutionner efficacement les problèmes vécus tant par les clients internes qu'externes de l'organisation. Il est ainsi nécessaire que les gestionnaires acceptent de partager et de transférer les connaissances à leurs employés. Quant au partage du pouvoir, les employés non-cadres vont être plus motivés s'ils ont le sentiment qu'ils ont un contrôle sur les résultats obtenus et qu'ils ont, par le fait même, un effet sur la profitabilité de la compagnie (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993).

Tel que nous le remarquons, la gestion participative comporte de nouvelles exigences. Il est ainsi faux de croire qu'il suffit d'intégrer et d'impliquer les employés au processus décisionnel pour qu'ils arrivent à prendre spontanément de bonnes décisions pour l'organisation. En effet, les employés ont besoin, en plus de démontrer un bon jugement, de développer certaines habiletés et d'avoir un certain savoir organisationnel afin d'être en mesure de choisir l'option la plus adaptée aux réalités de l'entreprise. Prendre part aux décisions comporte des avantages mais aussi des exigences comme celle de développer une conscience de l'environnement d'affaires.

1.3 La problématique

Confrontées à un marché où les pressions concurrentielles sont de plus en plus présentes, les entreprises doivent miser sur la participation et l'engagement de leurs ressources humaines comme des éléments importants et nécessaires à leur réussite (Becker et Huselid, 1999 ; Pfeffer, 1998). L'engagement organisationnel est caractérisé chez l'individu par une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de fournir des efforts significatifs au profit de celle-ci et finalement, un désir de demeurer membre de l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982). Cet engagement peut se manifester par une plus grande participation des employés à la prise de décision (Choi et Price, 2005; Deming, 1986; Martell et Carroll, 1995) et cette participation exige d'avoir un bon jugement et de prendre en considération l'environnement d'affaires dans lequel évolue leur organisation. Il s'agit d'une exigence d'apparence importante, sans pour autant qu'elle soit clairement définie. Le développement du concept de la conscience de l'environnement d'affaires pourra ainsi contribuer à enrichir notre compréhension d'une réalité souvent évoquée, mais peu étudiée.

Dans le cadre de notre revue de littérature, nous avons constaté que très peu de chercheurs se sont intéressés à la conscience de l'environnement d'affaires, c'est-à-dire à la connaissance des réalités d'affaires de l'organisation. La littérature sur le sujet est très mince. Malgré tout, il semble exister quelques concepts similaires à celui que nous souhaitons développer dans cette étude. Il s'agit, par exemple, de la conscience de marque (Laurent, Kapferer et Roussel, 1995), de la conscience de la

situation (Endsley, 1995; Wright, Taekman et Endsley, 2005), de l'habilitation psychologique (Zimmerman, 1995) et de l'engagement (Mowday, Steers et Porters, 1979). Il faut préciser que ces concepts ne sont toutefois pas impliqués dans la dynamique de prise de décision à l'intérieur d'une relation d'emploi qui encourage la participation de tous à la prise de décision.

Il importe également de noter qu'à l'intérieur des sondages sur la mobilisation des ressources humaines utilisés par les entreprises (en anglais, on utilise l'expression « *engagement surveys* »), le concept de la conscience de l'environnement d'affaires a sa place. En effet, parmi un ensemble de questions sur la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation, etc. s'y trouvent souvent des questions qui évoquent la conscience de l'environnement d'affaires. Ces questions évaluent dans quelle mesure les employés comprennent la stratégie de leur entreprise ou perçoivent l'existence d'une relation entre cette stratégie et leur travail (par exemple, Hammonds, 2005; Robinson, Perryman et Hayday, 2004; Sasaki et Norquist, 2005). Nous croyons que la popularité grandissante des sondages de mobilisation témoigne du besoin réel d'étudier le concept de conscience de l'environnement d'affaires qui y apparaît.

Notre étude consiste donc à explorer un nouveau concept pour le définir en faisant l'inventaire de ses indicateurs. Il est en effet important de bien connaître le concept de l'étude avant de penser à le tester et à le mesurer en se basant sur des hypothèses (Charreire et Durieux, 1999). C'est principalement ce qu'ont fait les auteurs Brown, Trevino et Harrison (2005), par exemple, à l'intérieur de leur programme de recherche sur le leadership éthique. Vu la rareté de la littérature sur leur sujet d'étude,

ils ont débuté leur recherche en développant davantage leur concept afin de mieux le connaître sous toutes ses facettes. Suite à l'établissement des connaissances nécessaires à la compréhension du leadership éthique, ces auteurs ont ensuite développé un instrument pour le mesurer (Brown et al., 2005). Ainsi, nous croyons qu'en développant davantage notre concept de base, notre étude sur la conscience de l'environnement d'affaires apportera une contribution à sa compréhension, ce qui permettra peut-être à d'autres chercheurs de cerner de nouvelles réalités dans le domaine. Il s'agit, comme dans l'étude de Brown et al. (2005), de bien comprendre le concept en relation avec d'autres concepts et d'en définir, par la suite, le contenu par ses indicateurs tel qu'il est proposé dans la littérature sur le développement d'échelle (DeVellis, 2003; Downing et Haladyna, 2006).

1.4 Les questions de recherche

La présentation de cette problématique nous permet maintenant d'énoncer nos questions de recherche :

- 1. Quelle est la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires ?*
- 2. Quels sont les indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres ?*

Nous avons décidé de poser plus d'une question de recherche afin de les rendre plus claires et spécifiques. Ainsi, notre première question de recherche indique que nous allons définir un nouveau concept, soit celui de la conscience de l'environnement

d'affaires. Quant à la deuxième question, elle indique que nous souhaitons identifier les indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires présents chez les employés non-cadres en milieu organisationnel.

Nos questions de recherche répondent au critère de pertinence. En effet, il s'agit de définir et de développer un nouveau concept qui est très actuel à l'intérieur des organisations qui misent sur la participation des employés aux décisions organisationnelles. Il est à noter que compte-tenu de l'aspect innovateur de l'étude, nous avons consulté trois spécialistes universitaires du champ du comportement organisationnel, l'un de l'Université Concordia, l'autre de l'Université de Toronto et le dernier de l'Université de Montréal. Les trois ont souligné la pertinence d'explorer ce nouveau concept.

CHAPITRE 2

L'analyse théorique du concept de la conscience de l'environnement d'affaires

À l'intérieur de ce chapitre, nous allons définir, en premier lieu, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et, par la suite, nous allons définir ses frontières conceptuelles. En effet, quelques concepts semblent partager le terrain conceptuel de ce concept, c'est pourquoi nous tenterons de bien le distinguer parmi d'autres qui, à première vue, s'apparentent. Par la suite, nous expliquerons la relation d'emploi dans laquelle se situe la conscience de l'environnement d'affaires. Finalement, nous présenterons les dimensions et les caractéristiques de l'environnement d'affaires qui guideront notre exploration.

2.1 La définition de la conscience de l'environnement d'affaires

Pour arriver à prendre des décisions justes et pertinentes, il est important que les employés non-cadres soient conscients de l'environnement d'affaires de leur organisation. Le terme conscience peut se définir comme suit :

« une synthèse de tous les éléments perçus par la personne, qui lui permet de comprendre son expérience immédiate, passée et future, en fonction de sa personnalité. Il s'agit d'une propriété de réflexivité de l'être humain qui lui permet d'avoir des expériences subjectives, ce qui fait que le sujet peut dire des choses par rapport à ses propres actes mentaux, à ses états émotionnels, à ses

perceptions sensorielles, à ses croyances » (Bloch, Dépret, Gallo, Garnier, Gineste, Leconte, Le Ny, Postel, Reuchlin et Casalis, 2002, p.261).

Quant au dictionnaire Petit Robert (2007), la conscience est « *une connaissance immédiate, spontanée, intuitive et plus ou moins vague. Prendre conscience qu'une chose existe, s'apercevoir, réaliser* » (Petit Robert, 2007, p.511). En s'inspirant de la littérature sur la conscience de la situation (Endsley, 1995; Wright et al., 2005), nous pouvons affirmer que la conscience se compose donc de trois niveaux, soit la perception, la compréhension et la projection. Dans le cadre de notre étude, nous croyons que les employés non-cadres vont au-delà de la perception des éléments que l'on retrouve dans l'environnement organisationnel, c'est-à-dire le marché (les clients et les concurrents, actuels ou potentiels), les produits, les procédés et les technologies, les pouvoirs publics et les divers groupes de pression, etc. (Lesca, 1992). En fait, ils vont jusqu'à intégrer les informations présentées à l'intérieur de l'environnement à l'aide de leurs expériences passées. En tenant compte de ces informations, nous croyons que notre concept à l'étude se situe au deuxième niveau de la conscience, soit la compréhension. Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est ainsi lié à la capacité pour les employés non-cadres d'intégrer et de comprendre les composantes de l'environnement d'affaires lors d'une prise de décision.

Après avoir donné un sens au concept de la conscience de l'environnement d'affaires, il est maintenant pertinent de préciser ses frontières conceptuelles. Au cours des prochains paragraphes, nous décrirons les concepts s'apparentant à celui de la conscience de l'environnement d'affaires.

2.2 Les frontières conceptuelles

Malgré le fait que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires soit nouveau et de notre propre essor, il en existe d'autres analogues qui permettent de mieux situer ce nouveau concept dans le monde scientifique. Ainsi, nous délimiterons les frontières de ce dernier en égard à quatre concepts analogues, soit la conscience de marque, la conscience de la situation, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel. En nommant et en définissant ces derniers, nous arriverons à mieux définir celui de la conscience de l'environnement d'affaires en y démontrant les contrastes existants. Nous arriverons ainsi à démontrer le caractère unique du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

2.2.1 La conscience de marque

Un premier concept similaire est celui de la conscience de marque, traduction du terme « *brand awareness* ». Ce concept, que l'on retrouve dans le domaine du marketing, fait référence à la capacité d'un individu à reconnaître et à se rappeler une marque d'un objet de consommation (Aaker, 1991; Laurent et al., 1995). Il existe trois principaux indicateurs reliés à ce dernier, soit la notoriété assistée (traduction du terme « *aided awareness* »), la notoriété spontanée (traduction de « *spontaneous awareness* ») et finalement, la notoriété de premier rang (traduction du terme « *top-of-mind* »).

Ce concept permet de mieux comprendre le processus de prise de décision associé au domaine de la consommation. Il permet, par exemple, d'expliquer pourquoi une marque est citée spontanément par le consommateur. Il permet ainsi d'expliquer l'attrance de certains consommateurs envers une marque de produit et permet, par le fait même, de prédire leurs comportements lors de l'achat d'un objet de consommation (Laurent et al., 1995).

Le concept de la conscience de marque est similaire à celui de la conscience de l'environnement d'affaires; ils sont, en effet, tous les deux reliés au processus de prise de décision. Toutefois, les contextes dans lesquels les décisions sont prises sont très différents l'un de l'autre. En effet, la conscience de marque est liée directement aux décisions prises à l'intérieur du domaine de la consommation et semble se développer chez les consommateurs par l'intermédiaire des médias et de la publicité. Quant à celui de la conscience de l'environnement d'affaires, il est lié à l'état de conscience des employés face aux différentes composantes de l'environnement interne et externe de leur organisation. Le concept de la conscience de marque se différencie ainsi du concept à l'étude puisqu'il porte sur la prise de décision par les consommateurs. Son unité d'analyse est ainsi le consommateur tandis que son référent est la marque du produit de consommation. Quant à l'unité d'analyse de la conscience de l'environnement d'affaires, il s'agit de l'employé non-cadre et son référent est l'environnement d'affaires.

2.2.2 La conscience de la situation

Un autre concept qui partage le terrain conceptuel de la conscience de l'environnement d'affaires est la conscience de la situation, traduction du terme « *situational awareness* » (Endsley, 1995 ; Wright et al., 2005). Selon Endsley (1995), la conscience de la situation fait référence à la perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace, à la compréhension de leur signification et finalement, à la projection de leur statut dans un avenir rapproché. Tel que précisé à l'intérieur de sa définition, il y a trois niveaux différents à la conscience de la situation. Au premier niveau, l'individu perçoit les éléments de son environnement qui lui sont présentés par différents moyens tels que l'affichage, la communication ou d'autres moyens de référence (Wright et al., 2005). Après avoir pris connaissance de cette information, il est appelé à l'intégrer à l'aide de ses expériences passées et ses connaissances acquises afin d'arriver à une compréhension générale de la situation dans l'environnement (Wright et al., 2005). Et finalement, au troisième niveau, l'individu est appelé à projeter l'information acquise dans l'avenir afin de modifier, s'il y a lieu, les éléments du déroulement d'une situation (Wright et al., 2005).

Plusieurs auteurs semblent en accord sur les principales fonctions associées à la conscience de la situation, c'est-à-dire :

« donner cohérence aux événements externes, créer des attentes et orienter la prise d'information, servir d'ancrage aux décisions et actions ultérieures, permettre l'anticipation de l'évolution de la situation et des effets d'actions » (Chalandon, 2003 : 55).

Nous considérons ainsi que le concept de la conscience de la situation se distingue du concept à l'étude au niveau du contexte dans lequel la décision est prise. En effet, le concept de la conscience de la situation se retrouve davantage dans un contexte d'interactions homme-machine en situation dynamique (par exemple, un pilote qui utilise un nouveau système avionique) (Endsley, 1995) alors que celui de la conscience de l'environnement d'affaires se retrouve dans un contexte organisationnel où la personne est appelée à prendre une décision en considérant les éléments de l'environnement d'affaires de l'organisation pour laquelle elle travaille. L'unité d'analyse de la conscience de la situation est alors l'individu impliqué dans une prise de décision dynamique et son référent se retrouve principalement au niveau des éléments que l'on retrouve dans l'environnement et/ou la situation dynamique.

2.2.3 L'habilitation psychologique

Un autre concept analogue à celui de la conscience de l'environnement d'affaires est l'habilitation psychologique, traduction de « *psychological empowerment* ». Ce dernier se définit comme un processus par lequel un individu est amené à s'approprier du pouvoir et du contrôle sur sa vie (Zimmerman, 1995). De manière plus précise, l'auteur Gibson (1991) a défini l'habilitation psychologique comme: « *a social process of recognizing, promoting and enhancing people's abilities to meet their own needs, solve their own problems and mobilize the necessary resources in order to feel in control of their own lives* » (p. 359). Il y a trois composantes importantes à ce concept, soit une composante personnelle qui réfère à la capacité de

l'individu à influencer les éléments de son environnement, une composante interactionnelle qui amène l'individu à comprendre la manière de fonctionner de son entourage et finalement, une composante comportementale qui permet à l'individu d'y exercer son contrôle. En d'autres mots, le processus de l'habilitation psychologique est lié à la capacité d'un individu de prendre et de modifier librement les choix liés à sa décision et également, à la capacité d'accepter les conséquences qui résultent de son choix. Pour arriver à bien intégrer ce concept dans sa vie et ainsi, arriver à combler ses besoins, l'individu doit identifier ses habiletés à développer et ses connaissances à acquérir. Cette manière de procéder l'amènera à avoir un meilleur contrôle et une meilleure capacité d'action face à ses choix liés à sa vie personnelle. Nous croyons que ce concept est très similaire à celui de la conscience de l'environnement d'affaires, principalement au niveau de ses composantes. Toutefois, le contexte dans lequel la prise de décision a lieu est différent l'un de l'autre, tout particulièrement au niveau de leur unité d'analyse et de leur référent. Ainsi, l'unité d'analyse de l'habilitation psychologique est l'individu et tout particulièrement ses réalisations personnelles tandis que l'unité d'analyse pour le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est l'employé non-cadre. Quant à leur référent, il s'agit, pour le concept de l'habilitation psychologique, des ressources et autres facteurs qui favorisent l'atteinte des objectifs personnels tandis que pour celui de la conscience de l'environnement d'affaires, son référent est l'environnement d'affaires.

2.2.4 L'engagement organisationnel

Un dernier concept important à définir afin de mieux comprendre et mieux situer le concept à l'étude est celui d'engagement organisationnel (traduction de « *organizational commitment* »). Ce dernier se définit comme « *l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation* » (Simard et al., 2005 : 297). Selon Mowday, Steers et Porters (1979 ; 1982), le concept de l'engagement organisationnel peut se définir par une acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, une volonté de s'investir et de faire les efforts nécessaires pour le succès de l'organisation, et un désir d'être membre de l'organisation et d'y maintenir son adhésion.

Nous croyons que ce concept est en lien avec celui de la conscience de l'environnement d'affaires. En effet, il semble qu'une personne ayant un fort niveau d'engagement envers son employeur (efforts considérables déployés pour demeurer au sein de l'organisation et forte croyance des buts et des valeurs de l'organisation) aura nécessairement un sentiment de responsabilités plus fort lors de la prise de décision organisationnelle et utilisera ses compétences et ses connaissances pour le succès de l'organisation (Buch et Spangler, 1990; Leana et Florkowsky, 1992; Tremblay et al., 2000). L'engagement organisationnel permet ainsi d'expliquer le lien affectif entre l'employé et son organisation et également, l'influence de ce dernier sur certains comportements organisationnels tels la prise de décision. Quant au concept de la conscience de l'environnement d'affaires, il pousse davantage la réflexion sur le processus de prise de décision dans lequel s'engagent les employés ayant un niveau

d'engagement élevé face à leur organisation ; il met davantage l'accent sur la compréhension par les employés des réalités d'affaires propres à leur organisation lors d'une prise de décision. Tout comme le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, l'unité d'analyse du concept d'engagement organisationnel est l'employé. Quant à son référent, il s'agit de l'organisation contrairement au concept de la conscience de l'environnement d'affaires qui privilégie comme référent l'environnement d'affaires.

2.2.5 Synthèse des concepts

Suite à la lecture de la description des différents concepts similaires à notre concept à l'étude tels que la conscience de marque, la conscience de la situation, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel, nous remarquons que l'ensemble de ces derniers ont des ressemblances et des différences avec celui de la conscience de l'environnement d'affaires. Afin de les mettre en évidence et de faciliter la comparaison entre eux, nous avons préparé un tableau nous permettant de nommer l'unité d'analyse et le référent de chaque concept similaire à notre concept de base (tableau 1).

Tableau 1 : Synthèse des frontières conceptuelles

Concepts	Unité d'analyse	Référent
Conscience de l'environnement d'affaires	L'employé non-cadres	L'environnement d'affaires
Conscience de marque	Le consommateur	La marque de produit
Conscience de la situation	L'individu impliqué dans la prise de décision dynamique	Les éléments dans l'environnement dynamique
Habilitation psychologique	L'individu	Les ressources et autres facteurs dans la communauté
Engagement organisationnel	L'employé	L'organisation

Comme nous pouvons le remarquer, ces concepts se différencient soit par leur unité d'analyse (l'employé, le consommateur, l'individu), et/ou par leur référent (l'environnement d'affaires, la marque de produit, les ressources et autres facteurs, l'organisation). Ainsi, à la lecture du tableau 1, il convient de remarquer que seul le concept d'engagement organisationnel a la même unité d'analyse que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, soit l'employé. Malgré cette similitude, il importe de préciser que le référent de l'engagement organisationnel est l'organisation et non pas l'environnement d'affaires. En ce sens, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est unique par son focus sur le processus de prise de décision par l'employé non-cadre et également par son référent qu'est l'environnement d'affaires.

2.3 La relation d'emploi à investissement mutuel

La relation d'emploi comme objet d'étude retient l'attention de nombreux chercheurs (Tsui et Wu, 2005). La forte concurrence et la rapidité du changement technologique amènent aujourd'hui les organisations à modifier leurs structures internes; elles essaient, par exemple, de réduire le nombre de gestionnaires et de professionnels, d'aplatir leur structure organisationnelle, d'encourager l'externalisation du travail et de soutenir le développement de nouveaux systèmes de relations industrielles et structures de gestion (Tsui, Pearce, Porter et Tripoli, 1997). Tous ces types de changements organisationnels donnent naissance à une grande variété de relations d'emploi à l'intérieur des organisations.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons davantage à la relation d'emploi à investissement mutuel identifiée par Tsui et Wu (2005). Le but de cette relation est d'encourager les employés à participer et à s'engager envers à leur organisation, tout en investissant en eux afin qu'ils puissent contribuer grandement à leur organisation. À l'intérieur de ces organisations qui vivent une relation d'emploi à investissement mutuel, la relation entre les employés et l'employeur est davantage sociale qu'économique ; les gestionnaires désirent développer une relation d'ouverture et une relation à long terme avec leurs employés. Ils s'attendent à ce que leurs employés contribuent grandement à leur organisation au lieu de se concentrer uniquement sur l'exécution de leurs tâches. Nous croyons alors, qu'en général, les organisations où la relation d'emploi à investissement mutuel a été implantée ont des employés ayant un

niveau de contributions plus élevé dans leur organisation contrairement aux autres modèles de relations de travail existants.

Étant donné l'importance qu'accorde la relation d'emploi à investissement mutuel à la contribution des employés, les ressources humaines sont davantage encouragées à prendre des décisions sur la base de leurs connaissances des réalités d'affaires, incluant ce que la compagnie représente, ses processus internes, les pressions concurrentielles et ses forces et ses faiblesses internes. Ayant intégré cette relation d'emploi et se reflétant à l'intérieur de leurs cognitions, nous avons choisi des employés non-cadres travaillant dans deux organisations où cette relation d'emploi a été implantée afin de recueillir nos données sur la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi, répondre à nos questions de recherche.

2.4 Dimensions de l'environnement d'affaires

Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est lié à la capacité pour les employés non-cadres de connaître, de comprendre et d'intégrer les composantes de l'environnement d'affaires lors d'une prise de décision. À cet effet, les dimensions de l'environnement d'affaires sont l'environnement interne (les caractéristiques de l'organisation) et l'environnement externe (les caractéristiques du contexte dans lequel l'organisation évolue). Les caractéristiques que nous retrouvons à l'intérieur de l'environnement interne sont l'orientation de l'organisation, la structure organisationnelle, le climat organisationnel, la performance organisationnelle, les

ressources humaines et le mode de fonctionnement. Quant aux caractéristiques de l'environnement externe, il s'agit de la concurrence, des fournisseurs, du marché du produit, du marché du travail, des politiques publiques et finalement, des technologies de l'information et de la communication. Il importe de préciser que dans le cadre de notre étude, nous avons utilisé principalement les travaux de Burke et Litwin (1992), de Hussein et Salles (2003), de St-Onge, Audet, Haines et Petit (1998) et, de Wils, Guérin et Le Louarn (1989) pour établir les connaissances sur les dimensions et les caractéristiques de la conscience de l'environnement d'affaires. Lors de notre recherche littéraire, nous avons remarqué, d'une source à l'autre, d'un auteur à l'autre, que les dimensions et les caractéristiques de l'environnement d'affaires nommées étaient redondantes. C'est pourquoi nous avons décidé de restreindre l'intégration des connaissances à ces auteurs.

Tableau 2 : Dimensions et caractéristiques de l'environnement d'affaires

Dimensions	Caractéristiques
Environnement interne	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation de l'organisation (ex. : la mission, la stratégie, les valeurs, la philosophie de gestion) • Structure organisationnelle (ex. : l'unité d'affaires, les départements, la communication entre les groupes) • Climat organisationnel (ex. : le leadership, les attentes des employés) • Performance organisationnelle (ex. : la productivité, la satisfaction des clients internes, la qualité, les profits) • Ressources humaines (ex. : les compétences du personnel, la disponibilité des ressources humaines, le système de formation, les rôles et responsabilités)

Environnement externe

- Mode de fonctionnement (ex. : les processus de production, les procédures à suivre, l'organisation du travail)
- Concurrence (ex. : la taille, le nombre de concurrents, les produits offerts, les délais de distribution des concurrents, les nouveaux brevets)
- Fournisseur (ex. : les conditions des fournisseurs : les prix, les délais et la livraison)
- Marché du produit (ex. : les clients potentiels, les besoins des clients existants, le volume de production, les clients à éviter, l'évolution des clients et leurs goûts)
- Marché du travail (ex. : le chômage, les lois, l'économie)
- Politiques publiques (ex. : la loi, les règlements, la dérèglementation)
- Technologies de l'information et de la communication (ex. : les outils disponibles, les conditions d'utilisation, les coûts d'acquisition et d'utilisation)

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

Notre démarche consistera donc à déterminer si ces caractéristiques de l'environnement d'affaires sont intégrées à la prise de décision en contexte de relation d'emploi à investissement mutuel.

Au cours du prochain chapitre, la démarche méthodologique pour réaliser ce mémoire sera décrite. Nous aborderons et spécifierons le type de recherche effectué, le plan d'observation choisi ainsi que le plan d'analyse utilisé dans le cadre de ce mémoire.

CHAPITRE 3

La méthodologie

Un objectif de cette étude consiste à faire l'inventaire des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres à l'intérieur d'organisations où il y a une relation d'emploi à investissement mutuel. Nous présenterons, au cours de ce chapitre, les principaux éléments de la méthodologie de cette étude, soit le type de recherche, le plan d'observation et le plan d'analyse.

3.1 Le type de recherche

Afin de vérifier si la recherche effectuée pour ce mémoire est cohérente dans son ensemble, il est important de spécifier ses caractéristiques. Tout d'abord, nous croyons que notre recherche se trouve davantage au niveau du domaine fondamental puisque les connaissances sur la conscience de l'environnement d'affaires sont très limitées et parcellaires dans la littérature. À cet effet, le but de notre recherche est d'explorer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires afin d'arriver à se familiariser avec ce concept très peu connu; notre recherche est ainsi davantage de type exploratoire. Une troisième caractéristique de la présente étude est son approche qui est davantage inductive que déductive. En effet, il y a très peu d'écrits sur notre sujet de recherche malgré les repères dans la littérature auxquels nous nous référons

tout au long de cette étude. Il est ainsi préférable, dans un premier temps, de comprendre le concept de la conscience de l'environnement d'affaires avant de penser à l'étudier en se basant sur des hypothèses. Une quatrième caractéristique de notre recherche consiste à préciser qu'il s'agit d'une recherche qualitative. En effet, les données que nous obtiendrons par la collecte de données ne seront pas quantitatives; ce seront davantage des mots, des phrases que nous devrons, par la suite, coder et analyser. Finalement, notre recherche est de coupe transversale puisque nous rencontrerons les participants à un seul moment et c'est à ce moment-là que nous recueillerons les informations pertinentes afin de répondre à nos questions de recherche.

3.2 Le plan d'observation

Dans cette section, nous aborderons les aspects suivants de notre étude : la technique des incidents critiques, l'échantillonnage, la méthode de collecte des données et finalement, la validité de notre recherche.

3.2.1 La technique des incidents critiques

Dans le but de recueillir les données voulues et ainsi, répondre à nos questions de recherche, nous avons utilisé la technique des incidents critiques. Cette technique a été développée par John C. Flanagan durant la seconde guerre mondiale et depuis, est utilisée à l'intérieur de recherches dans divers domaines tels que les communications,

les soins infirmiers, l'analyse d'emploi, l'éducation et l'enseignement, la médecine, le marketing, la psychologie et le travail social (Butterfield, Borgen, Amundson et Maglio, 2005; Keatinge, 2002 ; Kemppainen, 2000). Cette technique a été définie par Flanagan (1954) comme un ensemble de procédures permettant de récolter la description de comportements humains de façon à résoudre des problèmes pratiques et à développer des principes psychologiques. Ces situations inhabituelles vécues et racontées par les participants de la recherche sont appelées incidents critiques. Tout particulièrement dans le cadre de notre étude, les incidents critiques récoltés étaient des exemples de situations vécues par les employés non-cadres lors d'une prise de décision. Ces situations choisies devaient avoir influencé positivement et de façon significative les résultats à l'intérieur de leur travail. L'analyse de ces incidents critiques nous a permis d'explorer les motivations et les actions des participants et, d'arriver à mieux comprendre la manière dont ils sont arrivés à prendre une décision dans le cadre de leur travail. Ce sont principalement ces éléments qui nous ont permis de définir la conscience de l'environnement d'affaires et par le fait même, de bien saisir ses indicateurs.

Suite à la lecture de différentes études effectuées par l'application de cette technique, nous étions assurés que l'utilisation de la technique des incidents critiques permettrait de répertorier les éléments du concept de la conscience de l'environnement d'affaires qui sont déterminants pour la prise de décision en milieu de travail (Butterfield et al., 2005). Nous avons ainsi suivi les cinq étapes de la technique des incidents critiques décrites par Flanagan, soit la définition de l'objet d'étude, la planification de la mise

en place de la méthode, la collecte des données, l'analyse des données et finalement, l'interprétation des données et la divulgation des résultats.

Après avoir bien défini l'objet général de notre étude, soit la conscience de l'environnement d'affaires, nous sommes passés à la deuxième étape de la technique des incidents critiques. Il s'agit de l'étape où le chercheur planifie la mise en place de la méthode, c'est-à-dire qu'il choisit la méthode pour recueillir les situations (incidents critiques) vécues liées au sujet à l'étude et sélectionne, à ce même moment, les participants. Pour Flanagan, cette étape est importante puisque c'est également à ce moment-ci que le chercheur établit les instructions à suivre lors de l'application de cette technique. Il est alors primordial que tous les intervieweurs aient les mêmes règles de fonctionnement à l'intérieur d'une même recherche afin de rendre l'entrevue objective et valable (Butterfield et al., 2005 ; Flanagan, 1954). Dans le cadre de notre étude sur la conscience de l'environnement d'affaires, nous avons planifié le déroulement de notre étude. Ainsi, pour recueillir les informations nécessaires pour comprendre entièrement le sujet à l'étude, nous avons le choix entre quatre principaux outils de collecte de données : l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe, le questionnaire et l'observation par des experts (Butterfield et al., 2005). Nous avons opté, dans le cadre de cette étude, pour l'entrevue individuelle puisqu'il s'agit d'une technique flexible qui nous permet, en tant qu'intervieweur, de prendre connaissance de la communication verbale et non verbale des personnes interviewées. Cette technique nous a ainsi permis de récolter un grand éventail d'éléments pertinents auprès de l'échantillon de notre étude afin d'arriver à répondre à nos questions de recherche.

La troisième étape de la technique des incidents critiques est celle de la collecte de données. C'est à cette étape que nous avons interviewé, à l'intérieur des organisations, les participants choisis. Afin d'optimiser l'efficacité du déroulement de cette étape, nous avons communiqué avec les responsables des ressources humaines afin d'organiser les rencontres individuelles avec les employés non-cadres choisis. À cet effet, les responsables des ressources humaines étaient chargés d'organiser l'horaire des rencontres individuelles ; ils ont ainsi choisi les journées de la semaine où l'intervieweur et les participants étaient le moins susceptibles de se faire déranger. Ce sont également eux qui ont pris contact avec les employés non-cadres choisis afin de les informer de l'horaire établi et également du lieu où les rencontres devaient se dérouler. Il était important que les participants connaissent la date, l'heure, le lieu et les objectifs de la rencontre afin qu'ils soient bien préparés à l'entrevue. La presque totalité des entrevues ont eu lieu dans un bureau fermé ; le climat de l'entrevue était davantage propice à la discussion et aux confidences. Les participants pouvaient ainsi raconter leurs expériences vécues lors de prise de décision à l'intervieweur, sans se faire déranger. Quant à l'intervieweur, il devait être bien préparé afin que le déroulement de la collecte de données se fasse de manière efficace. Il devait avoir, lors de la collecte des données, tout le matériel nécessaire : les formulaires (avis de consentement et guide d'entrevue individuelle), un magnétophone, du papier-brouillon et des crayons.

Après avoir récolté les données, nous étions rendus à la quatrième étape, soit celle de l'analyse des données. Il semble que celle-ci soit l'étape la plus difficile lors de l'application de la technique des incidents critiques. En effet, plusieurs chercheurs

(Flanagan, 1954; Oaklief, 1976; Woolsey, 1986) ont affirmé que la classification et l'analyse des incidents critiques est une activité difficile à effectuer, surtout qu'il n'existe pas une seule manière de bien la conduire. Lors de la réalisation de cette étude, nous avons utilisé l'analyse de contenu afin de classer les différents éléments de réponse obtenus suite aux entrevues effectuées auprès de nos participants. Il s'agissait d'une étape exigeante et importante dans le cadre de notre étude.

Finalement, la cinquième étape de la technique des incidents critiques est celle de l'interprétation des données et la divulgation des résultats (Butterfield et al., 2005). À cette étape-ci, le chercheur doit alors examiner l'ensemble des étapes, discuter des résultats obtenus et, préciser les limites et les biais de sa recherche. Selon Flanagan (1954), « *the research worker is responsible for pointing out not only the limitations but also the degree of credibility and the value of the final results obtained* » (Flanagan, 1954, p.355). Dans le cadre de notre étude, les résultats obtenus nous ont permis de définir notre concept de base et ses indicateurs et, devraient faire avancer la science dans le domaine.

Parmi les forces et les faiblesses de l'application de cette technique, il semble que son point fort est la grande flexibilité au niveau de son application et son point faible est la relation de dépendance quasi-totale face à la mémoire des participants (Care, 1996). En effet, les résultats obtenus suite à l'utilisation de cette technique sont entièrement reliés à la capacité des participants de se remémorer des exemples vécus. Malgré tout, il semble que la technique des incidents critiques de Flanagan a été

reconnue comme une méthode efficace d'exploration et d'investigation (Butterfield et al., 2005).

3.2.2 Échantillonnage

Dans le cadre de notre recherche, l'unité d'analyse est l'employé non-cadre travaillant à l'intérieur d'une organisation du secteur privé où il y a une relation d'emploi à investissement mutuel. Le niveau d'analyse, quant à lui, est l'individu. La population est donc constituée de l'ensemble des employés non-cadres à l'intérieur d'organisations québécoises du secteur privé où il y a une relation d'emploi à investissement mutuel.

Nous avons choisi d'axer notre étude sur les employés non-cadres puisqu'il s'agit d'un bassin très important de la population active. De plus, il semble que les attentes de la direction et des gestionnaires envers cette catégorie d'employés ont beaucoup changé au cours des dernières années, tout particulièrement depuis l'arrivée des nouveaux modèles de production (Giles, Lapointe, Murray et Bélanger, 1999). En effet, les employés non-cadres sont davantage encouragés à participer et à s'investir dans le milieu du travail, surtout dans la relation d'emploi à investissement mutuel (Tsui et Wu, 2005). Ils sont impliqués dans une multitude de décisions concernant aussi bien l'exécution de leur travail que la mise en place des stratégies de l'entreprise (Giles et al., 1999). Ainsi, nous nous attendons à ce que les employés non-cadres s'engagent de plus en plus envers leur organisation et qu'ils développent davantage

une conscience de l'environnement d'affaires, disposition qui était recherchée principalement chez les hauts-dirigeants par le passé.

À l'intérieur de notre étude, l'échantillonnage des organisations québécoises du secteur privé s'est fait par choix raisonné. Nous croyons que l'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné était la meilleure façon de procéder pour sélectionner les deux organisations puisque notre but était d'explorer un phénomène bien précis. Nous avons ainsi choisi de façon délibérée deux organisations du secteur privé où nous nous attendions à ce que les informations à y recueillir soient riches et intéressantes pour notre recherche. Nous avons donc travaillé à partir d'un échantillon de deux entreprises où la participation et l'engagement des employés non-cadres sont des facteurs de réussite (Tsui et al., 1997; Tsui et Wu, 2005).

Pour nous assurer que ces organisations vivaient une relation d'emploi à investissement mutuel avec leurs employés et ainsi nous assurer de bien sélectionner notre échantillon d'organisations, nous avons cru nécessaire de rencontrer les responsables des ressources humaines et de leur poser les cinq questions suivantes :

(1) Votre organisation fournit-elle des perspectives de carrière à long terme pour ses employés non-cadres ? (2) Votre organisation recherche-t-elle un engagement ou une implication élevé de la part de ses employés non-cadres ? (3) Votre organisation investit-elle dans la formation de ses employés non-cadres ? (4) Votre organisation offre-t-elle une grande sécurité d'emploi pour ses employés non-cadres ? (5) Votre organisation demande-t-elle à ses employés non-cadres une grande contribution pour le bon fonctionnement de l'organisation en plus d'exécuter leurs propres tâches? Il

importe de préciser que les questions ont été composées en se basant sur les caractéristiques d'une relation d'emploi à investissement mutuel (Tsui et al., 1997; Tsui et Wu, 2005). Ainsi, en rencontrant les responsables des ressources humaines et en leur posant ces cinq questions, nous étions en mesure de vérifier si les organisations privilégiaient réellement le développement d'une relation à long terme avec leurs employés non-cadres, si les gestionnaires s'attendaient à avoir un haut niveau de contribution de leur part face à l'organisation et ce, jusqu'à effectuer des tâches non inscrites dans leur description d'emploi pour le bien de l'organisation, s'ils investissaient réellement dans la formation et le développement de leurs employés non-cadres (Tsui et al., 1997; Tsui et Wu, 2005).

Si les responsables des ressources humaines répondaient par l'affirmatif à ces cinq questions et s'ils étaient en accord pour que nous interrogiions quelques-uns de leurs employés non-cadres, nous poursuivions notre démarche avec celles-ci. Ainsi, la première organisation qui a été choisie pour participer à cette étude est spécialisée dans la fabrication de composantes et de pièces pour des clients assembleurs de véhicules routiers et hors-routes. Cette organisation compte environ 2 000 employés répartis dans onze usines situées aux États-Unis, au Canada et en Europe. Les valeurs que l'entreprise prône sont l'entrepreneurship, l'intégrité, la discipline et le travail d'équipe. À l'intérieur de cette organisation, tous les employés sont encouragés à participer et à s'engager collectivement vers l'atteinte des buts de l'entreprise. Ils sont tous considérés comme égaux; seuls les rôles sont différents. L'usine où les données ont été collectées en 2006 comptait environ 250 employés. Quant à la deuxième organisation où les données ont été collectées, il s'agit d'une entreprise qui fait et

transforme les produits d'emballage et de papier. Elle compte plus de 14 000 employés à travers plus de 160 unités en Amérique du Nord et en Europe. Cette entreprise est tout particulièrement reconnue pour l'esprit entrepreneurial de ses employés, pour son engagement face à la formation des employés, et pour sa gestion de ressources humaines innovatrice. Les principales valeurs qu'elle prône sont celles du respect et de l'engagement. Les données pour cette étude ont été collectées en 2006 à l'intérieur de sept usines situées au Québec.

Après avoir sélectionné les deux organisations, nous avons procédé à la sélection d'un échantillon de participants. Nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste de volontaires pour sélectionner les employés non-cadres à partir desquels nous avons fait notre collecte de données. Seuls les employés non-cadres manifestant le désir ont participé à cette étude. Nous avons rencontré dix employés non-cadres par organisation, donc pour un total de vingt participants. Toutefois, il est à noter qu'en utilisant la technique des incidents critiques de Flanagan (1954) pour la collecte des données, ce n'était pas le nombre de répondants qui était important, mais bien le nombre d'incidents critiques recueillis (Butterfield et al., 2005; Kemppainen, 2000). La récolte et la description d'une centaine d'incidents critiques permet normalement de bien couvrir le sujet à l'étude (Flanagan, 1954; Butterfield et al., 2005). Ainsi, nous espérons, avec les incidents critiques recueillis, en arriver à élucider la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres.

3.2.3 Méthode de collecte des données

La méthode de collecte des données la plus adaptée pour la réalisation de notre recherche était l'observation indirecte ; nous avons conduit une entrevue structurée avec chacun des participants de notre échantillon. Cette méthode de collecte des données nous a permis de recueillir, par le témoignage verbal des employés non-cadres, une grande quantité d'information pertinente dans le cadre de notre recherche (Grawitz, 1996; Kemppainen, 2000; Quivy et Campenhoudt, 1995). En plus d'obtenir une richesse d'information, cette méthode de collecte de données nous a assuré d'obtenir un taux de participation à 100% et une grande précision de l'information recueillie par l'intervieweur. Toutefois, cette méthode comportait quelques inconvénients tels les biais dans les réponses (désirabilité sociale) et la compilation des résultats qui peut s'avérer longue et difficile. Néanmoins, l'entrevue structurée semble être une méthode de collecte de données éprouvée qui donne une bonne garantie pour obtenir des résultats solides et crédibles (Stitt-Gohdes, Lambrect et Redman, 2000).

Instrument d'observation

Dans l'optique de répondre à nos questions de recherche, l'instrument d'observation que nous avons utilisé afin de collecter nos données a été un guide d'entrevue. Nous avons construit notre outil en se basant principalement sur une variante proposée par Taylor et O'Driscoll (1995). Nous avons ainsi modifié l'outil proposé afin de recueillir chez les employés non-cadres des situations (incidents critiques) où ils ont participé à une prise de décision qui a été favorable pour la compagnie. Les questions

posées, majoritairement ouvertes, nous permettaient de bien comprendre la manière dont ils prenaient les décisions importantes dans le cadre de leur travail et quels éléments de leur environnement ont été considérés lors de leur prise de décision. Nous avons également intégré quelques questions fermées à l'intérieur du questionnaire afin d'obtenir des éléments factuels tels l'âge, le sexe, la date d'embauche et l'occupation professionnelle. Il importe de préciser que notre directeur de mémoire ainsi qu'un spécialiste universitaire du champ du comportement organisationnel ont eu regard sur l'outil de collecte de données; nous voulions nous assurer que son application allait nous assurer de récolter les données pertinentes dans le cadre de cette étude.

Lors des entrevues, il a été important d'arriver à établir un climat de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé. Nous avons alors pris en considération ce que Deslauriers (1991) souligne (p.35) :

« Cependant, plus que les questions elles-mêmes, c'est le climat de l'entrevue qui décidera de la qualité des réponses. La règle d'or de tout intervieweur est l'acceptation inconditionnelle de ce que dit la personne; si le chercheur considère qu'il est important de rencontrer telle ou telle personne et que celle-ci prend le temps de répondre à ses questions, il vaut la peine d'écouter ce qu'elle a à dire. Il n'y a pas de vrai ni de faux au point de départ mais seulement un chercheur qui cherche à comprendre (Schatzman et Strauss, 1973, p.74-75). La courtoisie et l'intérêt sincère du chercheur pour ce que la personne interrogée a à dire donnera à celle-ci un sentiment de satisfaction et augmentera son plaisir à parler, spécialement si elle a l'impression de donner des renseignements importants et si elle n'est pas trop occupée. »

Dès le début de l'entrevue, nous avons pris quelques minutes pour bien expliquer au participant le sujet et les objectifs de l'étude et également, la manière que nous allions

procéder. À ce même instant, nous lui demandions la permission d'enregistrer les réponses divulguées avec un magnétophone en lui précisant que nous assurons la confidentialité des réponses données. Le formulaire de consentement que nous avons utilisé dans le cadre de cette étude se retrouve en annexe (annexe 1). Après avoir recueilli le consentement écrit du participant, nous débutons la collecte des incidents critiques en appliquant le guide d'entrevue créé tout particulièrement pour cette étude. Nous avons développé un protocole d'entrevue qui s'articulait autour de l'environnement organisationnel et la prise de décision. Le protocole d'entrevue a été mis en annexe afin de communiquer le détail de l'entrevue (annexe 2).

Il est à noter que nous avons pris quelques notes sur papier pendant et après chaque entrevue individuelle. Il s'agissait davantage d'informations informelles telles des observations, des réflexions suite au déroulement de l'entrevue. Ces éléments nous ont aidé à nous rafraîchir la mémoire au moment où nous analysions les données recueillies suite aux entrevues structurées.

3.2.4 Validité de la recherche

Avant de collecter les données, il a été important de vérifier à nouveau les différentes étapes de notre projet de recherche afin de juger la pertinence et la rigueur de la démarche proposée en lien avec notre objectif de départ. Ce retour nous a donc permis de réfléchir à la validité interne et à la validité externe de notre étude.

Validité interne

Il existait quelques biais pouvant limiter la validité interne de notre recherche. Nous avons alors pris les moyens nécessaires pour limiter les conséquences non désirées et ainsi arriver à augmenter la validité interne de notre étude.

En premier lieu, nous devons nous méfier de l'effet d'instrumentation, c'est-à-dire que nous devons vérifier si notre outil de collecte de données (le guide d'entrevue) était valide dans le cadre de notre recherche. Pour y arriver, nous avons demandé l'opinion de notre directeur de mémoire ainsi que l'avis d'un spécialiste universitaire du champ du comportement organisationnel de l'Université de Montréal. Nous voulions nous assurer que notre outil d'observation était bien construit, c'est-à-dire que le contenu de la grille était adéquat selon ce que nous désirions recueillir comme données. Nous voulions également nous assurer que les questions que nous retrouvions à l'intérieur de notre grille d'entrevue seraient bien comprises par les participants de notre étude. Un deuxième biais auquel nous avons dû être attentifs a été l'effet de contamination. Lors de notre collecte de données, nous avons dû interroger les dix participants à l'intérieur d'une courte période de temps afin d'éviter qu'un participant interrogé informe les autres participants du sujet de notre étude et tout particulièrement des questions de la grille d'entrevue. Ce comportement nuisible aurait ainsi pu fausser les résultats de notre étude. Un troisième biais à porter attention a été l'effet de sélection. Dans le cadre de notre étude, nous devons porter une grande importance à la procédure d'échantillonnage, tout particulièrement concernant la sélection des organisations participantes. Ces dernières devaient correspondre entièrement aux critères prédéterminés afin de nous assurer qu'elles

étaient représentatives de la population pertinente pour l'étude. Pour y arriver, nous sommes allés rencontrer les responsables des ressources humaines dans leur milieu de travail en présence de notre directeur de mémoire. C'est à ce moment-là que nous leur posons les cinq questions basées sur les caractéristiques d'une relation d'emploi à investissement mutuel de Tsui et Wu (2005). Ces deux entretiens nous ont permis de nous assurer que les organisations choisies correspondaient entièrement à ce que nous recherchions.

Validité externe

Dans le cadre de notre recherche inductive, nous savions qu'il serait difficile de généraliser, sans équivoque, nos résultats obtenus à une population cible (d'Ambroise, 1996). La principale raison pouvant expliquer la faible validité externe de notre étude est que le but principal de cette dernière n'était pas de généraliser nos résultats à une population, mais bien de mieux comprendre le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Néanmoins, il est à noter que nous avons sélectionné deux organisations au lieu d'une seule afin d'augmenter quelque peu la validité externe de notre étude. En effet, si les résultats obtenus à l'intérieur d'une organisation correspondaient à ceux obtenus dans l'autre organisation, et bien, nous croyions qu'il serait peut-être possible de généraliser, avec grande prudence, ces résultats aux entreprises du secteur privé où il y a relation d'emploi à investissement mutuel. Malgré tout, il est important de garder en mémoire qu'une recherche peut présenter une bonne validité interne sans que sa validité externe ne soit très forte (Gauthier, 1992).

3.3 Le plan d'analyse

À l'intérieur des différentes étapes de la technique des incidents critiques de Flanagan (1954), l'étape de l'analyse des données est considérée comme la plus importante et également la plus difficile à réaliser vu que cela nécessite habituellement le classement d'une centaine ou plus d'incidents critiques (Flanagan, 1954; Oaklief, 1976; Woolsey, 1986). Ainsi dans notre cas, la meilleure méthode d'analyse pour arriver à comprendre et à analyser nos données collectées par le biais d'entrevues effectuées auprès des employés non-cadres a été l'analyse de contenu. À l'intérieur de notre étude, les quatre étapes de l'analyse de contenu se résument comme suit :

1. Écouter les cassettes et se familiariser avec le matériel recueilli;
2. Faire la transcription des entrevues individuelles;
3. Procéder à la catégorisation des données recueillies;
4. Analyser le contenu des résultats obtenus des entrevues individuelles.

3.3.1 Analyse de contenu

Après avoir effectué les entrevues individuelles auprès des participants de notre étude, nous avons pris connaissance du matériel recueilli et nous nous sommes familiarisés avec les informations récoltées. Pour ce faire, nous avons réécouté les enregistrements des entrevues individuelles afin de retranscrire textuellement les propos enregistrés. En effet, nous avons pris les mesures nécessaires pour enregistrer les entrevues individuelles avec les participants de notre étude afin de nous assurer de

recueillir toute l'information divulguée lors de la collecte de données. Cette manière de procéder nous a permis de maintenir une certaine rigueur dans la collecte de donnée, élément qui est très important pour l'analyse de données qualitatives.

Suite à la lecture du matériel recueilli (les entrevues individuelles retranscrites et les notes prises par le chercheur face aux participants et au déroulement de l'étude), nous avons décortiqué les informations recueillies afin de garder seulement les éléments pertinents dans le cadre de notre étude. Nous avons ainsi codifié les mots et les phrases qui avaient un sens par rapport à notre sujet, soit la conscience de l'environnement d'affaires. Après avoir ressorti les données pertinentes, nous avons créé des catégories correspondant aux indicateurs de l'environnement d'affaires afin de classer les énoncés rapportés par nos participants. Pour faciliter le codage des données, nous avons créé une grille où chaque catégorie était reliée à un unique code (chiffre croissant de 1 à ...). Cette manière de procéder facilitait ainsi l'organisation des données à l'intérieur des entrevues retranscrites sur papier. Ainsi, nous savions que tous les énoncés, phrases, mots codifiés avec le chiffre 1 correspondaient, par exemple, à la catégorie des clients internes pour l'ensemble des entrevues individuelles retranscrites. Le repérage des informations codifiées était facilité par cette manière de procéder. Il est également à noter qu'à chaque fois qu'une nouvelle catégorie se créait, c'est-à-dire qu'un nouveau indicateur de l'environnement d'affaires était nommé par un participant, il y avait un chiffre par ordre croissant qui y était associé.

Afin de nous assurer que le codage des données recueillies a bien été effectué, nous avons fait un double codage, c'est-à-dire que nous avons effectué à nouveau le codage de l'ensemble des données recueillies quelques semaines plus tard. Cette manière de procéder nous permettait de vérifier la stabilité et la fiabilité des résultats obtenus (Huberman et Miles, 1991). Dans le cadre de notre étude, en plus de faire un double codage, nous avons également demandé à notre directeur de mémoire ainsi qu'à un spécialiste universitaire du champ du comportement organisationnel de l'Université de Montréal de valider notre codage.

Une fois toutes ces étapes terminées, nous avons procédé à la dernière étape de l'analyse de contenu, soit l'analyse et l'interprétation des résultats. Pour y arriver, nous avons utilisé le tableau général d'analyse que nous avons créé. Ce dernier comprenait une trentaine d'indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires et comptait 20 colonnes représentant chacun des participants à l'étude. Nous retrouvions à l'intérieur de ces colonnes le nombre total de fois où chaque indicateur a été nommé par chacun des participants. À partir de ce tableau, nous avons été en mesure de faire des analyses statistiques et ainsi, arriver à tirer des conclusions de notre étude (Huberman et Miles, 1991).

CHAPITRE 4

Les résultats

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des 20 entrevues effectuées auprès des employés non-cadres des deux entreprises participantes. Nous ferons, dans un premier temps, une courte description de l'échantillon de participants. Nous présenterons, par la suite, quelques exemples d'incidents critiques générés par les répondants suite à notre questionnement. Par le fait même, nous dévoilerons les indicateurs formulés suite à l'analyse des énoncés ressortis. Nous pourrons observer la distribution des indicateurs en fonction de la fréquence, l'étendue, la moyenne, l'écart-type ainsi que de la faveur populaire. En dernier lieu, nous exposerons une synthèse des indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires selon leur ordre d'importance dans le cadre de cette étude.

4.1 Profil de l'échantillon

Cette section présente les principales caractéristiques de notre échantillon de participants. Nous avons ainsi rencontré, dans le cadre de cette étude, 20 employés non-cadres à l'intérieur de deux entreprises préalablement choisies selon des critères bien précis (voir chapitre 3). Les tableaux 3, 4, 5 et 6 font état de la composition et distribution de notre échantillon en fonction du sexe, de l'ancienneté dans

l'entreprise, de l'âge et du département d'appartenance. Il est à noter que nous traitons ensemble les répondants des deux organisations participantes afin de maintenir la confidentialité des participants.

Tableau 3-Distribution de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	8	40%
Masculin	12	60%
Total	20	100%

Nous remarquons que notre échantillon comporte un nombre plus élevé d'employés masculins que féminins. En effet, notre échantillon était composé à 60% de participants masculins.

Tableau 4-Distribution de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 ans	0	0%
2 à 5 ans	7	35%
6 à 10 ans	6	30%
11 à 15 ans	5	25%
16 à 20 ans	1	5%
21 ans et plus	1	5%
Total	20	100%

À la lecture du tableau ci-haut, nous constatons que notre échantillon comporte un nombre élevé de participants étant stables au travail, c'est-à-dire travaillant pour la même organisation depuis un certain temps. En effet, 65% de notre échantillon était composé de participants travaillant depuis plus de six ans pour leur entreprise. Il est à

noter qu'il n'y a aucun participant à cette étude qui est récemment arrivé dans l'organisation, c'est-à-dire qui y travaille depuis moins de 2 ans.

La distribution de notre échantillon en fonction de leur âge est présentée dans le tableau 5.

Tableau 5-Distribution de l'échantillon selon l'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
30 ans et moins	1	5%
31 à 35 ans	5	25%
36 à 40 ans	5	25%
41 à 45 ans	4	20%
46 à 50 ans	3	15%
51 à 55 ans	1	5%
56 ans et plus	1	5%
Total	20	100%

Nous remarquons que la grande majorité des participants sont âgés entre 31 ans et 45 ans ; en effet, plus de 70% des participants se retrouvent à l'intérieur de ces tranches d'âge. Les résultats obtenus nous montrent que l'âge moyen des participants était de 41 ans.

Tableau 6-Distribution de l'échantillon selon le département d'appartenance

Département	Fréquence	Pourcentage
Dép. d'ingénierie	2	10%
Dép. des ressources humaines	2	10%
Dép. de l'amélioration continue	2	10%
Dép. de la production	6	30%
Dép. de l'informatique	1	5%
Dép. de l'administration	3	15%
Dép. de la logistique	1	5%
Dép. des achats	3	15%
Total	20	100%

Tel que nous le remarquons, l'appartenance départementale de notre échantillon de participants est très variée. Nous retrouvons néanmoins une légère prédominance pour le département de la production, soit avec 30% des participants. Nous croyons que notre échantillon est représentatif du secteur manufacturier puisque nous retrouvons habituellement plus d'employés affectés aux activités manufacturières dans ce type d'établissement que de gens affectés aux bureaux d'administration, de logistique ou de ventes.

4.2 Présentation des incidents critiques

Le protocole d'entrevue utilisé dans le cadre de notre collecte de données (voir annexe 2) nous a permis de récolter des incidents critiques. Lors de l'exercice, nous posions différentes questions afin de connaître le contexte, le comportement de l'employé et, finalement, les suites de la prise de décision. Il était important pour cette étude de comprendre la manière dont les participants ont pris la décision et quels éléments de leur environnement ont été pris en considération lors de la prise de décision. Ce sont principalement ces éléments qui nous ont permis de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et par le fait même, de bien saisir ses indicateurs. Il est à noter que nous avons récolté environ quatre incidents critiques par répondant, ce qui nous amène à un total de 81 incidents critiques pour l'ensemble des participants.

À l'intérieur des prochains tableaux, nous décrivons six des 81 incidents critiques racontés par les participants de l'étude. Nous présenterons ainsi le contexte de la situation et également les résultats en évitant de faire référence à qui que ce soit afin de maintenir l'anonymat des participants de l'étude.

Premier exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision de remplacer la boîte noire de la caméra par un logiciel informatique. En effet, c'était pour régler un problème de caméra dans une des centrales hydro-électriques. Il devait rendre le serveur de la caméra le plus rapidement possible opérationnel puisque c'est à partir de cette caméra que les employés surveillaient le niveau d'eau dans le barrage hydro-électrique. Il fallait agir rapidement ; c'était assez critique tant pour les riverains, l'organisation au niveau de sa réputation que pour les employés qui sont habitués de contrôler l'eau par l'utilisation de cette caméra.</p>	<p>Les résultats ont été satisfaisants. En effet, ils ont en premier lieu retrouvé une image sur la caméra. Par la suite, ils ont retrouvé les fonctionnalités de la caméra et finalement, ils sont arrivés à un retour normal pour le contrôle de l'eau sur le barrage hydro-électrique.</p>

Deuxième exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision de suivre une formation pour la réparation de la matrice chez leur fournisseur. Il était nécessaire pour les employés de suivre une telle formation parce que lorsque les machines brisent la nuit, c'est eux qui les réparent. Il arrive parfois qu'ils doivent arrêter la machine, donc la production pendant plus de 1h30</p>	<p>Les résultats de cette prise de décision ont été satisfaisants. Cette formation a été appréciée de la part des employés. Pour cet employé, c'est plus vite et plus facile de réparer la machine lorsqu'elle brise la nuit. Donc, plus vite il répare la machine, plus il sort de produits finis, plus il aura un grand profit.</p>

<p>pour la réparer. Ils sont trois employés sur la machine ; lorsqu'un employé la répare, les deux autres attendent. Lors de ces arrêts de production, il y a une perte d'efficacité et une perte de temps. Tout cela équivaut à une perte de profits.</p>	
--	--

Troisième exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision de faire réparer, une heure avant la fermeture des bureaux de leur fournisseur, l'imprimante des opérations. Il s'agissait d'une imprimante fonctionnant 24hres/7jours. Il fallait absolument qu'elle soit fonctionnelle pour la fin de semaine puisque c'est une imprimante nécessaire pour la production. De plus, il était important que les données de production soient conservées si jamais ils recevaient une plainte d'un client au cours de la fin de semaine. Ils devaient absolument avoir l'historique de la production de la fin de semaine.</p>	<p>Il a réussi à la faire réparer à temps pour qu'elle soit fonctionnelle durant la fin de semaine. Il a décidé de la faire réparer chez un autre fournisseur situé plus près de la compagnie vu l'état critique et le court laps de temps avant la fin de semaine.</p>

Quatrième exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision d'implanter un relevé de paye disponible sur Internet. Leur fournisseur de paye leur offrait la possibilité d'utiliser un système de libre service électronique pour la paye afin d'éviter une perte de temps. En plus de sauver du temps, ils avaient la possibilité de sauver du papier. C'était une économie importante pour l'organisation.</p>	<p>Maintenant, il n'y a aucun employé qui a un relevé de paye sur un format papier. L'organisation économise du papier, sauve du temps et utilise la technologie disponible.</p>

Cinquième exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision de changer de fournisseur pour le département de l'informatique. En effet, l'employé s'est rendu compte qu'il y avait un coût moindre chez un autre fournisseur ; il s'agissait d'économies pour la compagnie. De plus, le délai de réponse de l'ancien fournisseur était long comparativement au délai plus court qu'offrait le nouveau fournisseur. En général, les employés de l'organisation étaient déçus de l'ancien fournisseur.</p>	<p>Il semble que tout le monde est satisfait par ce changement de fournisseur. Le nouveau fournisseur offre des prix moins chers et le délai de livraison est plus rapide que par le passé.</p>

Sixième exemple d'incident critique	
Situation/Contexte	Résultats
<p>L'employé non-cadre a participé à la décision d'élargir la feuille de carton qui sort de la machine. Cette décision a été prise pour gagner du tonnage. En effet, en gagnant du tonnage et en rélargissant la feuille, ça ne coûtait pas plus cher puisqu'ils étaient le même nombre d'employés sur la ligne de production, tout en étant plus productifs. Donc, si ça améliore la productivité, c'est plus de bonus encore pour les employés!</p>	<p>Les résultats ont été très satisfaisants. Numéro 1 !</p>

En présentant ces six incidents critiques, nous arrivons à bien démontrer quel genre de situations nous avons recueillies dans le cadre de notre étude. Certains incidents critiques contenaient une richesse d'information liée aux différents indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires tandis que d'autres contenaient peu d'informations pertinentes dans le cadre de notre étude. À la lecture de ces incidents

critiques, nous pouvons également voir la diversité des situations vécues par les répondants à l'intérieur de leur travail. Une raison pouvant expliquer cette diversité est l'appartenance départementale des répondants. En effet, ces derniers étaient appelés à décrire des situations vécues à l'intérieur de leurs fonctions où ils ont dû participer à une décision qui a été favorable pour la compagnie.

Au cours de la prochaine section, nous présenterons quelques-uns des énoncés que nous avons ressortis lors de l'étude des 81 incidents critiques recueillis. Il est à noter que c'est principalement à partir de ces énoncés que nous avons réussi à créer des indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi arriver à répondre à nos questions de recherche.

4.3 Présentation des énoncés

Suite à la lecture et l'analyse des entrevues individuelles, nous avons repéré et identifié de nombreux énoncés liés à la conscience de l'environnement d'affaires. Il s'agissait, en fait, de ressortir tous les mots et les phrases qui avaient un sens face au sujet à l'étude à l'intérieur des réponses données par les participants à l'étude. Nous avons appuyé notre analyse sur les éléments inclus dans la définition initiale de la conscience de l'environnement d'affaires et également dans le tableau des dimensions et des caractéristiques de l'environnement d'affaires (voir chapitre 2).

À l'intérieur du tableau 7, nous retrouvons quelques exemples d'énoncés liés à la conscience de l'environnement d'affaires et communiqués par les participants à l'étude. Ces exemples choisis démontrent bien quel genre d'énoncés nous avons récoltés lors de la cueillette de données. Toutefois, il est à noter que cette liste d'énoncés aurait pu être très différente selon les participants à l'étude et les incidents critiques choisis par ces derniers.

Tableau 7-Énoncés qui expriment la conscience de l'environnement d'affaires.

- *« Les coûts parce que lorsqu'on vend des produits de moindre qualité, on le vend moins cher, donc la compagnie est perdante ».*
- *« Les coûts de l'achat d'un ordinateur versus les coûts du papier des copies. Ça coûtait moins cher l'achat d'un ordinateur ».*
- *« Le profit de la compagnie parce qu'il y aura moins de produits de seconde qualité ».*
- *« Si tout va bien, c'est moi qui va en profiter au bout par le partage aux profits et le forfaitaire ».*
- *« La possibilité de faire deux choses à la fois afin de faire tant mon travail de réceptionniste que téléphoniste ».*
- *« Il faut être productif, il y a assez de compétition ».*
- *« L'efficacité. On est plus efficace. On l'a tout de suite. Ça va plus vite ».*
- *« On sauve du temps, donc on sort plus de produits ».*
- *« La compétence des gens/le choix des ressources ».*
- *« Les ressources à l'interne ».*
- *« L'expérience des autres. Ce qui se fait ailleurs. On en fait une déduction. Si c'est bon ailleurs, ça peut être bon chez nous ».*
- *« Voir dans les autres usines du groupe ».*
- *« On va aller chercher l'expertise interne (département de l'ingénierie et*

projets). On va les impliquer ».

- *« On va aller chercher de l'expertise externe afin de vérifier si ce que l'on fait respecte les lois et la sécurité des machines ».*
- *« Les professionnels externes pour avoir une vue d'ensemble et de l'expertise ».*
- *« Une des choses importantes dans la philosophie de l'entreprise est le respect ».*
- *« Les valeurs de la compagnie ».*

Au cours des prochains paragraphes, nous présenterons les indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires qui ont découlé de notre analyse du contenu des entrevues individuelles effectuées auprès de notre échantillon de participants.

4.4 Présentation des indicateurs

Dans cette section, nous ferons état de l'exercice de formulation des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. En fait, c'est en traitant le contenu des entrevues et tout particulièrement, en analysant les 81 incidents critiques que nous avons identifié les énoncés exprimant la conscience de l'environnement d'affaires. Nous avons ensuite reformulé en termes claires et synthétiques chacun de ces énoncés afin de les regrouper à l'intérieur de catégories d'indicateurs. C'est ainsi que nous avons constitué une liste d'indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires.

L'exercice de repérage d'énoncés et de formulation d'indicateurs a été mené, dans un premier temps, par la même personne qui avait conduit les entrevues. Par la suite, les chercheurs associés à ce projet, soit deux professeurs de l'École des relations industrielles à l'Université de Montréal ont collaboré à ce travail d'analyse ; chacun faisait l'analyse seul et ensuite confrontait ses résultats à ceux de l'autre. Cet exercice a ainsi permis de valider le travail déjà effectué. Il est à noter que chaque exercice de validation a permis de peaufiner l'analyse et de dresser une liste d'indicateurs qui soit aussi complète que possible pour notre échantillon, tout en respectant le sens du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous avons ainsi créé 33 indicateurs significatifs en lien avec la définition de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces derniers sont présentés à l'intérieur du tableau ci-dessous.

Tableau 8-Indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires

	Indicateurs
1	Je tiens compte des processus de production de biens et services de mon organisation.
2	Je tiens compte de l'importance pour mon organisation de maîtriser les coûts.
3	Je considère les sources de rentabilité dans mon organisation.
4	Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation.
5	Je considère les nouvelles façons de faire mises en place dans mon organisation.
6	Je prends en considération l'impact de mes actions sur mes clients internes.
7	Je considère l'importance dans mon organisation d'améliorer l'efficacité.
8	Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire.
9	Je considère les normes de qualité de mon organisation.
10	Je tiens compte du climat de travail.
11	Je tiens compte des conséquences possibles sur les délais de livraison.
12	Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées).
13	Je comprends la nécessité d'anticiper les événements dans mon organisation.
14	Je prends en compte les directives de la direction.
15	Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre.
16	Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation.

17	Je considère les standards de qualité de mes clients externes.
18	Je considère l'impact de mon travail sur la satisfaction des clients externes.
19	Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations.
20	Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive.
21	Je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements, secteurs).
22	Je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation.
23	Je tiens compte de l'avis d'experts externes à mon organisation.
24	Je tiens compte de la technologie disponible.
25	Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles.
26	Je prends en compte l'impact de mes actions sur la communauté.
27	Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement.
28	Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions.
29	Je prends en compte les besoins des clients.
30	Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets.
31	Je prends en considération la concurrence internationale.
32	Je tiens compte de la nécessité d'être rentable.
33	Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise.

En consultant les indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires créés suite aux entrevues individuelles, nous sommes en mesure de faire un lien entre ces derniers et le tableau des dimensions et caractéristiques de l'environnement d'affaires décrit au chapitre 2. En effet, nous remarquons que ces indicateurs décrivent tant l'environnement interne qu'externe de l'organisation. Par exemple, plusieurs indicateurs sont liés aux marchés du produit (énoncés 17 et 18), aux ressources humaines (énoncés 15 et 21), à la performance organisationnelle (énoncé 6), aux fournisseurs (énoncés 16 et 28) et autres. Il est important de préciser à nouveau que ces indicateurs proviennent des employés non-cadres travaillant à l'intérieur d'une organisation du secteur privée où il y a une relation d'emploi à investissement mutuel. Ainsi, nous croyons que la liste d'indicateurs tout juste dévoilée n'est pas

exhaustive ; plusieurs indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires restent à découvrir à l'intérieur de futures recherches.

4.4.1 Statistiques descriptives des indicateurs

Afin de situer les indicateurs selon leur importance relative, nous avons préparé des tableaux présentant la fréquence, l'étendue, la moyenne, l'écart-type et la faveur populaire.

Tableau 9- Résultats selon la fréquence

Indicateurs		Fréquence		
		Entreprise A	Entreprise B	Total
1	Je tiens compte des processus d'affaires (fabrication et production) de mon entreprise.	39	31	70
2	Je tiens compte de l'importance pour mon entreprise de maîtriser les coûts.	91	52	143
3	Je considère les sources de rentabilité dans mon entreprise.	40	27	67
4	Je prends en considération les sources de profits pour mon entreprise.	22	31	53
5	Je considère les nouvelles façons de faire mises en place dans mon entreprise.	61	62	123
6	Je prends en considération l'impact de mes actions sur les clients internes.	41	30	71
7	Je considère l'importance dans mon entreprise d'améliorer l'efficacité du fonctionnement.	71	117	188
8	Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire.	10	33	43
9	Je considère les normes de qualité de mon entreprise.	14	22	36
10	Je tiens compte du climat de travail.	17	14	31
11	Je suis en mesure d'identifier des façons de réduire les délais.	39	50	89

12	Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées).	1	4	5
13	Je comprends la nécessité d'anticiper les événements dans mon organisation.	23	18	41
14	Je prends en compte les directives de la direction.	31	17	48
15	Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre.	13	8	21
16	Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation.	26	10	36
17	Je considère les standards de qualité de mes clients externes.	17	10	27
18	Je considère l'impact de mon travail sur les clients externes.	41	18	59
19	Je prends en compte les succès et les échecs des autres entreprises.	21	6	27
20	Je prends en considération la nécessité pour mon entreprise de rester compétitive.	18	18	36
21	Je tiens compte de l'avis des employés des autres secteurs (départements).	59	23	82
22	Je tiens compte des lois et règlements régissant mon entreprise.	8	7	15
23	Je tiens compte de l'avis d'experts externes.	7	6	13
24	Je tiens compte de la technologie disponible.	1	10	11
25	Je prends en considération la disponibilité du matériel et des ressources.	21	9	30
26	Je prends en compte l'impact de mes actions sur la population.	0	3	3
27	Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement.	5	1	6
28	Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions.	16	17	33
29	Je prends en considération les besoins des clients.	64	25	89
30	Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets.	24	17	41
31	Je prends en considération la concurrence internationale.	7	0	7
32	Je tiens compte de la nécessité d'être rentable.	31	24	55
33	Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise.	0	5	5

Tout d'abord, les résultats liés à la fréquence nous permettent de connaître le nombre de fois qu'un indicateur a été nommé par les participants à l'intérieur de chaque organisation. Par exemple, pour l'entreprise A, l'indicateur 1 a été mentionné à 39 reprises par les employés tandis qu'il a été nommé 31 fois dans l'entreprise B pour un total de 70 mentions. De plus, la lecture de ce tableau nous permet de réaliser que certains indicateurs ont été nommés par les participants à plusieurs reprises à l'intérieur d'une organisation tandis qu'ils ont été moins populaires dans l'autre. Par exemple, l'indicateur 29 a été cité à 64 reprises par les employés de l'entreprise A tandis qu'il a été nommé seulement à 25 reprises par les participants de l'entreprise B, pour un total de 89 mentions. La lecture de ce tableau nous permet facilement de comparer les résultats entre les deux entreprises participantes.

À l'intérieur du tableau 10, nous avons décidé d'intégrer tant l'étendue, la moyenne que l'écart-type et ce, pour les deux entreprises participantes. La présence de ces éléments statistiques nous amène à voir un portrait global des résultats obtenus suite à cette étude.

Tableau 10-Résultats selon l'étendue, la moyenne et l'écart-type

Indicateurs	Étendue				Moyenne		Écart-type	
	Entreprise A		Entreprise B		Entreprise A	Entreprise B	Entreprise A	Entreprise B
	Min	Max	Min	Max				
1	0	8	0	6	3,9	3,1	2	2
2	0	26	0	14	9,1	5,2	7,6	4,6
3	0	20	0	14	4	2,7	5,8	4
4	0	8	0	14	2,2	3,1	2,7	4,5

5	1	13	2	12	6,1	6,2	3,8	2,9
6	1	8	0	8	4,1	3	2,5	2,4
7	0	22	3	36	7,1	11,7	5,8	9,3
8	0	6	0	9	1	3,3	1,9	3
9	0	6	0	8	1,4	2,2	1,7	2,6
10	0	4	0	4	1,7	1,4	1,7	1,6
11	0	12	0	12	3,9	5	3,9	4
12	0	1	0	2	0,1	0,4	0,3	0,8
13	0	5	0	5	2,3	1,8	1,4	1,5
14	0	7	0	6	3,1	1,7	2,3	1,7
15	0	6	0	4	1,3	0,8	1,9	1,3
16	0	9	0	4	2,6	1	3,4	1,2
17	0	7	0	4	1,7	1	2,2	1,2
18	0	17	0	7	4,1	1,8	5,2	2,4
19	0	7	0	3	2,1	0,7	2,7	1,1
20	0	4	0	8	1,8	2	1,5	2,5
21	2	10	0	5	5,9	2,3	2,5	1,6
22	0	8	0	3	0,8	0,7	2,4	1
23	0	5	0	4	0,7	0,6	1,6	1,2
24	0	1	0	4	0,1	1	0,3	1,3
25	0	9	0	3	2,1	0,9	3,3	1,1
26	0	0	0	2	0	0,3	0	0,6
27	0	2	0	1	0,5	0,1	0,8	0,3
28	0	5	0	9	1,6	1,7	1,6	2,6
29	2	12	0	8	6,4	2,5	3,8	2,3
30	0	6	0	4	2,4	1,7	1,6	1,2
31	0	6	0	0	0,7	0	1,8	0
32	0	8	0	6	3,1	2,4	3	2
33	0	0	0	5	0	0,5	0	1,5

L'étendue, par exemple, nous permet de mesurer pour l'ensemble de participants la dispersion entre la valeur la plus élevée et la valeur la plus faible pour un même énoncé. Nous sommes ainsi en mesure de savoir quel est le nombre de fois le plus élevé que l'énoncé a été nommé par un participant et également, le nombre de fois le plus faible que ce même énoncé a été nommé par un autre participant pour une même

organisation. Par exemple, les résultats démontrent qu'il y a au moins un participant de l'entreprise A qui n'a jamais fait mention de l'énoncé 1 puisque le résultat est de zéro et qu'il y a également au moins un participant de cette même organisation qui a mentionné à 8 reprises le besoin de tenir compte des processus d'affaires de son entreprise (énoncé 1).

Un autre élément statistique que nous avons décidé de faire ressortir à l'intérieur du tableau 10 est la moyenne. Pour calculer la moyenne, nous avons fait la somme des fréquences obtenues pour un même indicateur (nombre total de fois qu'un indicateur a été nommé pour chacun des participants) et nous l'avons divisée par le nombre total de participants. Dans le cadre de notre étude, le nombre de participants était de dix par entreprise, donc, pour un total de vingt participants. Par exemple, pour l'énoncé 1, dans l'entreprise A, nous avons obtenu 39 comme valeur de la fréquence. Nous l'avons ensuite divisée par 10 (nombre de participants), ce qui nous donne une valeur de 3,9 comme moyenne pour l'énoncé 1 dans le cas de l'entreprise A.

Un dernier élément inclus dans le tableau 10 est l'écart-type. Cette valeur permet de connaître quelle est la dispersion des valeurs autour de la moyenne. Ainsi, nous croyons que si les valeurs sont étendues sur une grande base, l'écart-type sera alors plus élevé. Et au contraire, si les données sont davantage situées près de la moyenne, l'écart-type sera plus petit. Dans l'entreprise B, par exemple, nous retrouvons un grand écart-type de 9,3 pour l'énoncé 7, ce qui nous amène à penser qu'il y a une grande variance entre les participants tandis que nous remarquons qu'il y a un petit

écart-type pour l'énoncé 12 (écart-type de 0,8), ce qui nous amène à croire que les résultats obtenus pour chaque participant sont similaires entre eux.

Afin d'arriver à bien saisir et analyser les résultats obtenus suite aux entrevues individuelles effectuées, nous avons cru pertinent d'inclure à l'intérieur du tableau 11 les valeurs associées à la faveur populaire. Il s'agit, en fait, de compter le nombre de participants qui ont nommé au moins une fois l'indicateur. Dans ce cas-ci, ce n'est pas le nombre total des énoncés qui nous intéressait, mais bien le nombre total de participants ayant fait allusion à cet indicateur au moins une fois au cours de la description de leurs incidents critiques. Nous croyons qu'il s'agit d'un élément intéressant à connaître afin de bien évaluer l'importance de chacun des éléments dans le cadre de notre étude sur la conscience de l'environnement d'affaires.

Tableau 11-Résultats en pourcentage selon la faveur populaire

Indicateurs		Faveur populaire		
		Entreprise A	Entreprise B	Moyenne A et B
1	Je tiens compte des processus d'affaires (fabrication et production) de mon entreprise.	90%	90%	90%
2	Je tiens compte de l'importance pour mon entreprise de maîtriser les coûts.	80%	90%	85%
3	Je considère les sources de rentabilité dans mon entreprise.	80%	70%	75%
4	Je prends en considération les sources de profits pour mon entreprise.	60%	60%	60%
5	Je considère les nouvelles façons de faire mises en place dans mon entreprise.	100%	100%	100%
6	Je prends en considération l'impact de mes actions sur les clients internes.	100%	90%	95%

7	Je considère l'importance dans mon entreprise d'améliorer l'efficacité du fonctionnement.	90%	100%	95%
8	Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire.	30%	80%	55%
9	Je considère les normes de qualité de mon entreprise.	70%	80%	75%
10	Je tiens compte du climat de travail.	60%	50%	55%
11	Je suis en mesure d'identifier des façons de réduire les délais.	70%	90%	80%
12	Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées).	10%	20%	15%
13	Je comprends la nécessité d'anticiper les événements dans mon organisation.	90%	70%	80%
14	Je prends en compte les directives de la direction.	80%	70%	75%
15	Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre.	50%	40%	45%
16	Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation.	60%	60%	60%
17	Je considère les standards de qualité de mes clients externes.	60%	60%	60%
18	Je considère l'impact de mon travail sur les clients externes.	70%	50%	60%
19	Je prends en compte les succès et les échecs des autres entreprises.	40%	30%	35%
20	Je prends en considération la nécessité pour mon entreprise de rester compétitive.	70%	60%	65%
21	Je tiens compte de l'avis des employés des autres secteurs (départements).	100%	80%	90%
22	Je tiens compte des lois et règlements régissant mon entreprise.	10%	40%	25%
23	Je tiens compte de l'avis d'experts externes.	20%	30%	25%
24	Je tiens compte de la technologie disponible.	10%	50%	30%
25	Je prends en considération la disponibilité du matériel et des ressources.	30%	50%	40%
26	Je prends en compte l'impact de mes actions sur la population.	0%	20%	10%
27	Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement.	30%	10%	20%
28	Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions.	60%	60%	60%

29	Je prends en considération les besoins des clients.	100%	80%	90%
30	Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets.	90%	80%	85%
31	Je prends en considération la concurrence internationale.	20%	0%	10%
32	Je tiens compte de la nécessité d'être rentable.	70%	70%	70%
33	Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise.	0%	10%	5%

Tel que nous le remarquons, la majorité des éléments ont été nommés au moins une fois par les participants à l'étude. En effet, nous retrouvons peu d'indicateurs avec un pourcentage inférieur à 50% de faveur populaire, soit moins d'un tiers des indicateurs. De plus, il est intéressant d'observer que les indicateurs ont été nommés de manière similaire entre les deux organisations. Ainsi, si un indicateur a été nommé par une majorité des participants de l'entreprise A, il semble qu'il a été également nommé par une majorité pour l'entreprise B. Prenons par exemple les indicateurs 1, 2, 5, 6 et 7, les résultats obtenus pour l'entreprise A et l'entreprise B sont très similaires. Nous remarquons que les résultats sont supérieurs à 80% tant pour l'entreprise A que pour l'entreprise B. Cette similitude au niveau des résultats n'est pas une exception ; l'effet contraire est aussi vrai. Si un indicateur a un faible résultat pour l'entreprise A, il y a une probabilité que nous ayons le même résultat pour l'entreprise B. Par exemple, pour l'indicateur 31, il y a uniquement deux participants qui ont nommé cet élément tandis que pour l'entreprise B, il n'y a aucun participant qui ont fait référence à la concurrence internationale (indicateur 31) lors de l'entrevue individuelle à laquelle ils ont participé. En général, les résultats obtenus au niveau de la faveur populaire sont ainsi relativement homogènes entre l'entreprise A et

l'entreprise B, c'est-à-dire qu'ils ont généré des résultats similaires pour les mêmes indicateurs.

Au cours de la prochaine section, nous procéderons au classement des indicateurs par ordre d'importance selon sur les valeurs inscrites au niveau de la fréquence et également au niveau de la faveur populaire.

4.5 Synthèse

Suite à l'analyse des différents éléments de réponse donnés par les participants de l'étude, nous remarquons que certains indicateurs ont été nommés plus fréquemment par les participants tandis qu'il y en a d'autres qui ont été nommés moins fréquemment, mais qui ont été nommés par tous les participants, sans exception. À l'intérieur du tableau 12, nous avons établi un ordre d'importance en se basant sur la fréquence, c'est-à-dire sur le nombre total de fois que l'indicateur a été mentionné, et également sur la faveur populaire, c'est-à-dire sur le pourcentage de participants ayant fait mention au moins à une reprise de cet élément lors de l'entrevue individuelle. Nous avons accordé une valeur de 1 à 33 aux indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires selon leur ordre de classement tant au niveau des résultats obtenus pour la fréquence que la faveur populaire. Le chiffre 1 a été octroyé à l'indicateur ayant la plus grande valeur ou pourcentage comme résultat. Par exemple, le chiffre 1 a été accordé à l'indicateur 7 au niveau des résultats de fréquence et à l'indicateur 5 au niveau des résultats associés à la faveur populaire. Il

importe de préciser que si nous avons plus d'un indicateur qui avait la même valeur de fréquence ou le même pourcentage de faveur populaire, nous leur donnions la même valeur selon le rang où ils se situaient. Ainsi, les indicateurs 11 et 29 ont obtenu la valeur de 4 au niveau des résultats de fréquence puisqu'ils avaient tous deux un total de 89 mentions.

Après avoir classé par rang chaque indicateur selon la fréquence et la faveur populaire, nous avons fait la moyenne des deux cotes obtenues pour chacun des indicateurs. Ces résultats obtenus nous ont permis de finaliser le classement des indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires par ordre d'importance. Nous retrouvons ainsi les résultats du classement à l'intérieur du tableau synthèse (tableau 12).

Tableau 12-Synthèse des indicateurs

	Indicateurs	Fréquence	Faveur populaire	Ordre général d'importance
7	Je considère l'importance dans mon entreprise d'améliorer l'efficacité du fonctionnement.	1	2	1
5	Je considère les nouvelles façons de faire mises en place dans mon entreprise.	3	1	2
2	Je tiens compte de l'importance pour mon entreprise de maîtriser les coûts.	2	4	3
29	Je prends en considération les besoins des clients.	4	3	4
6	Je prends en considération l'impact de mes actions sur les clients internes.	6	2	5
21	Je tiens compte de l'avis des employés des autres secteurs (départements).	5	3	5

11	Je suis en mesure d'identifier des façons de réduire les délais.	4	5	6
1	Je tiens compte des processus d'affaires (fabrication et production) de mon entreprise.	7	3	7
3	Je considère les sources de rentabilité dans mon entreprise.	8	6	8
32	Je tiens compte de la nécessité d'être rentable.	10	7	9
14	Je prends en compte les directives de la direction.	12	6	10
18	Je considère l'impact de mon travail sur les clients externes.	9	9	10
30	Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets.	14	4	10
13	Je comprends la nécessité d'anticiper les événements dans mon organisation.	14	5	11
4	Je prends en considération les sources de profits pour mon entreprise.	11	9	12
9	Je considère les normes de qualité de mon entreprise.	15	6	13
8	Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire.	13	10	14
20	Je prends en considération la nécessité pour mon entreprise de rester compétitive.	16	8	15
16	Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation.	16	9	16
28	Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions.	17	9	17
10	Je tiens compte du climat de travail.	18	10	18
17	Je considère les standards de qualité de mes clients externes.	20	9	19
25	Je prends en considération la disponibilité du matériel et des ressources.	19	12	20
15	Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre.	21	11	21
19	Je prends en compte les succès et les échecs des autres entreprises.	20	13	22
22	Je tiens compte des lois et règlements régissant mon entreprise.	22	15	23
23	Je tiens compte de l'avis d'experts externes.	23	15	24

24	Je tiens compte de la technologique disponible.	24	14	24
27	Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement.	26	16	25
31	Je prends en considération la concurrence internationale.	25	18	26
12	Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées).	27	17	27
26	Je prends en compte l'impact de mes actions sur la population.	28	18	28
33	Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise.	27	19	28

Les résultats obtenus nous démontrent que l'indicateur 7 est celui qui a la valeur la plus significative en se basant sur la moyenne des points obtenus lors de la codification selon la fréquence et la faveur populaire. En effet, l'indicateur 7 est arrivé au premier rang selon la fréquence, mais au second rang selon la faveur populaire. Malgré tout, il s'est classé au premier rang selon le classement final. L'indicateur 5, indicateur qui s'est classé au deuxième rang selon les résultats finaux, est celui qui s'est le mieux classé selon la faveur populaire avec une moyenne obtenue de 95%. Toutefois, si nous nous fions aux résultats obtenus selon la fréquence, il semble qu'il y a deux autres indicateurs (indicateurs 7 et 2) qui ont obtenu de meilleurs résultats. Quant aux deux indicateurs qui se sont classés aux derniers rangs selon l'ordre général d'importance (indicateurs 26 et 33), ils ont tous les deux obtenus, soit l'avant-dernier rang ou le dernier rang pour la faveur populaire et la fréquence. En inter-changeant leur rang selon la fréquence et la faveur populaire, ils arrivent tous les deux à obtenir une même cote finale. C'est pourquoi nous les retrouvons tous les deux au dernier rang du classement d'ordre général d'importance (28^{ème} rang).

Ces observations nous amènent à remarquer une similitude entre l'ordonnement des résultats obtenus selon la fréquence et la faveur populaire pour chacun des indicateurs. En effet, il semble que les indicateurs ayant obtenu un résultat élevé selon la fréquence auront également un pourcentage élevé selon la faveur populaire. Par exemple, les dix premiers indicateurs (7, 5, 2, 29, 6, 21, 11, 1, 3, 32) selon l'ordre général d'importance ont tous une valeur entre 1 et 10, tant au niveau du classement selon la fréquence que selon la faveur populaire. Le contraire est aussi vrai. Si nous regardons les résultats obtenus pour les indicateurs (27, 31, 12, 26 et 33) s'étant classés aux derniers rangs selon l'ordre général d'importance, ils occupent tous les quatre derniers rangs pour le classement de la fréquence et de la faveur populaire. Nous sommes à même de constater une homogénéité à travers les résultats obtenus lors de notre étude. Nous remarquons ainsi une cohérence entre les résultats de la fréquence et de la faveur populaire et également, la séquence dans laquelle ils se retrouvent. Suite à l'analyse du tableau 13, nous arrivons à mieux percevoir le portrait général du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

CHAPITRE 5

La discussion

Ce chapitre vise à discuter des résultats obtenus suite à la réalisation de cette étude sur la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, à l'intérieur de ce chapitre, nous débiterons par un retour sur notre objectif de recherche et par la suite, nous discuterons des résultats obtenus. Suite à ces explications, nous préciserons les forces et les limites de notre étude et nous terminerons en énumérant les pistes de recherche futures.

5.1 Retour sur l'objectif de recherche

Cette étude avait pour objectif de définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires en faisant l'inventaire de ses indicateurs. Cette préoccupation provenait du fait que les organisations font face à un marché où les pressions concurrentielles sont de plus en plus fortes et qu'elles doivent se démarquer de l'ensemble des autres entreprises sur le marché. Une manière de se démarquer et de réussir dans cet univers concurrentiel est de miser sur l'engagement et la participation de l'ensemble des employés à la vie d'entreprise (Pfeffer, 1998). Les employés non-cadres doivent ainsi démontrer un bon jugement puisque les gestionnaires les encouragent grandement à participer au processus de prise de décision pouvant avoir un impact important pour l'avenir de leur organisation. Ils

doivent aussi démontrer une capacité à percevoir et à analyser les composantes de l'environnement interne et externe de leur organisation afin de proposer des suggestions éclairées et ainsi, arriver à choisir la solution la plus adaptée aux réalités de l'entreprise. Nous proposons que cette capacité s'exprime dans la conscience de l'environnement d'affaires.

À ce propos, nous considérons que les employés non-cadres qui ont une conscience de leur environnement d'affaires arrivent à évaluer plus justement les conséquences des différentes options et, par le fait même, arrivent à prendre de meilleures décisions compte tenu de la situation de leur organisation. Nous croyons également que cette conscience de l'environnement d'affaires pourrait contribuer pour l'avenir de leur organisation. De cet intérêt souvent évoqué mais rarement étudié ont découlé deux questions portant tant sur la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires que sur l'identification de ses indicateurs. Au cours des prochains paragraphes, nous discuterons des résultats obtenus à l'égard de l'objectif principal de cette étude.

5.2 Discussion des résultats obtenus

Malgré le fait que la participation des employés non-cadres aux décisions organisationnelles soit un élément de gestion de plus en plus populaire auprès des dirigeants d'entreprises (Rot, 2005), nous avons constaté que très peu de chercheurs se sont intéressés à la conscience de l'environnement d'affaires. La littérature sur le

sujet est très mince, quasi inexistante. Nous avons donc décidé d'orienter notre étude sur l'exploration qualitative et la compréhension de ce nouveau concept. Les résultats obtenus suite à la réalisation de cette étude ont permis d'enrichir notre compréhension d'une réalité souvent évoquée, tout particulièrement dans les sondages sur la mobilisation des ressources humaines utilisés par les entreprises (Hammonds, 2005; Robinson et al., 2004; Sasaki et Norquist, 2005). Nous avons réussi à définir un concept jusqu'à présent inexistant dans la littérature scientifique et, par le fait même, à mettre en lumière ses indicateurs. Au cours des prochains paragraphes, nous discuterons des résultats obtenus à l'égard de l'objectif principal de cette étude et nous les présenterons en ordre chronologique selon leur réalisation.

Pour débiter l'étude sur la conscience de l'environnement d'affaires, nous avons fait une recherche littéraire pour recenser les concepts similaires à notre concept étudié. Il s'agissait de la conscience de marque (Laurent et al., 1995), de la conscience de la situation (Endsley, 1995, Wright et al., 2005), de l'habilitation psychologique (Zimmerman, 1995) et de l'engagement organisationnel (Mowday et al., 1979). Cet exercice nous a permis de délimiter les frontières conceptuelles de notre concept et également de nous assurer qu'il était, jusqu'à ce jour, inexploré. Les résultats obtenus ont ainsi permis de nommer l'unité d'analyse et le référent de chacun de ces concepts. Nous avons remarqué, par le fait même, que ces derniers se distinguent entre eux, soit par leur unité d'analyse (l'employé non cadre, le consommateur, l'individu) et/ou par leur référent (l'environnement d'affaires, la marque du produit, les ressources et autres facteurs, l'organisation). Ainsi, nous avons conclu que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est unique par son focus sur le processus de

prise de décision par l'employé non-cadre et également par son référent qu'est l'environnement d'affaires. En plus de voir le caractère unique du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, nous pouvons mieux le situer dans le monde scientifique par la délimitation de ses frontières conceptuelles.

À la suite de cet exercice, nous avons mené une étude sur le terrain en collaboration avec deux organisations du secteur privé où la relation d'emploi à investissement mutuel a été implantée. Nous croyons qu'il s'agissait d'un terrain de recherche propice au développement du concept de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres puisque ces organisations encouragent la pleine contribution de leurs employés à l'intérieur de leur milieu de travail. En effet, les gestionnaires s'attendent à ce que leurs employés soient capables de prendre part aux décisions reliées à leurs fonctions et de choisir les options les plus adaptées à leur organisation. En lien avec notre sujet de l'étude, nous croyons que les employés qui ont une conscience de l'environnement d'affaires arrivent plus justement à évaluer les conséquences et l'impact de leur décision sur leur organisation. Nous pensons que la présence d'une conscience de l'environnement d'affaires chez les employés pourrait être une nouvelle exigence nécessaire pour une participation efficace aux décisions organisationnelles. Ainsi, en plus de posséder le savoir et les habiletés afin de participer à une prise de décision, les employés devront avoir une conscience de leur environnement d'affaires. Dans ce sens, nous croyons que les résultats obtenus permettent d'enrichir les travaux dans le domaine de la gestion participative ; en effet, la conscience de l'environnement d'affaires pourrait être une nouvelle exigence qui permettra de s'assurer que la décision prise sera la plus adaptée à l'organisation et

que les éléments de l'environnement d'affaires seront considérés à l'intérieur de celle-ci.

Après avoir récolté nos données à l'aide de la technique des incidents critiques, nous avons analysé le verbatim recueilli et nous sommes arrivés à ressortir des énoncés liés à la conscience de l'environnement d'affaires. Il est à noter qu'à partir de cette liste d'énoncés, nous avons constitué une liste finale de 33 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires. À l'intérieur de cette liste, nous retrouvons davantage d'indicateurs provenant de l'environnement interne de l'organisation tels que la satisfaction des clients internes, les départements, la productivité du groupe, les processus de production, la rentabilité. À cet effet, nous avons approximativement deux tiers d'indicateurs liés à l'environnement interne tandis que nous avons un tiers liés à l'environnement externe. Cette distribution des indicateurs entre l'environnement interne et externe est peut-être due au choix de notre échantillon de participants, soit les employés non-cadres. En effet, nous sommes persuadés que ces employés sont davantage appelés à prendre conscience et à considérer, lors d'une prise de décision, des éléments qui se retrouvent directement à l'intérieur de l'environnement interne de leur organisation puisque ce sont des éléments auxquels ils font référence quotidiennement dans leur emploi.

Malgré le fait que nous considérons que la liste des 33 indicateurs représente bien la conceptualisation de la conscience de l'environnement d'affaires pour notre population à l'étude, nous croyons qu'elle n'est pas exhaustive. La conscience de l'environnement d'affaires pourrait, en effet, inclure d'autres indicateurs. Nous

croions ainsi que les résultats auraient été différents si nous avions choisi d'effectuer notre étude en collaboration avec une autre population. Pour certains types d'employés, par exemple les hauts-dirigeants, nous croyons que leur conscience de l'environnement d'affaires aurait été davantage orientée vers des éléments/caractéristiques de l'environnement externe tels que la concurrence, les marchés, les fournisseurs, les clients potentiels, contrairement aux résultats obtenus avec notre population à l'étude puisqu'ils sont davantage appelés à prendre des décisions stratégiques et organisationnelles. Il serait alors intéressant, dans le cadre d'une future recherche, de définir la conscience de l'environnement d'affaires pour les différentes catégories d'employés afin de pouvoir voir les différences existantes. Ces différents travaux de recherche nous permettraient également de compléter davantage la liste des indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires.

Malgré le caractère non-exhaustif de l'inventaire des 33 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires, nous croyons que certains d'entre eux peuvent être communs à une majorité des entreprises. En fait, nous pensons qu'il serait possible de les retrouver à l'intérieur des résultats d'une future recherche sur la conscience de l'environnement d'affaires avec une population autre que celle que nous avons choisie dans le cadre de notre étude. La principale raison qui nous amène à croire que ces indicateurs pourraient être applicables à une plus grande population est qu'ils peuvent être reliés aux connaissances de l'environnement d'affaires que nous retrouvons à l'intérieur du tableau sur les dimensions et les caractéristiques de l'environnement d'affaires (chapitre 2). Par exemple, plusieurs indicateurs sont liés à la dimension de l'environnement externe et plus particulièrement au marché du

produit (énoncés 17 et 18), aux fournisseurs (énoncés 16 et 28) tandis que d'autres peuvent être intégrés à l'intérieur des caractéristiques de l'environnement interne, soit la performance organisationnelle (énoncé 6), au mode de fonctionnement (énoncé 1). Le fait de pouvoir ainsi faire un lien entre nos résultats et les travaux des auteurs Burke et Litwin (1992), Hussein et Salles (2003), St-Onge et al.(1998) et Le Louarn (1989) apporte une crédibilité aux résultats de notre étude.

En général, les résultats obtenus suite à la réalisation de cette étude ont permis de définir un concept jusqu'à présent inexistant dans la littérature scientifique et, par le fait même, à mettre en lumière ses indicateurs. Ainsi, nous définissons le concept de la conscience de l'environnement d'affaires comme une connaissance de l'environnement d'affaires par les employés non-cadres. Cette connaissance peut être perçue lorsque les employés sont impliqués dans le processus de prise de décision et de résolution de problèmes qui affecte leur organisation. Il importe de préciser que cette présence de la conscience de l'environnement d'affaires est perceptible chez les employés non-cadres lorsqu'ils sont en mesure de distinguer les éléments de l'environnement d'affaires et également lorsqu'ils considèrent ces derniers lors d'une prise de décision ou d'une participation à la résolution d'un problème lié à l'atteinte des buts organisationnels.

5.3 Les forces et les limites

Après avoir discuté des principaux résultats obtenus, il semble pertinent de faire état des principales forces et des principales limites que nous retrouvons à l'intérieur de cette étude sur la conscience de l'environnement d'affaires.

5.3.1 Les forces

Une première force de cette étude est le processus par lequel nous avons collecté nos données. En effet, nous avons utilisé une approche (technique des incidents critiques de Flanagan) reconnue pour son efficacité et sa fiabilité (Butterfield et al., 2005). Nous croyons que la technique des incidents critique était la méthode la plus adaptée pour la réalisation de cette recherche sur la conscience de l'environnement d'affaires ; les résultats obtenus ne démentent pas cette idée. Son application a permis de recueillir de nombreuses situations variées (incidents critiques) afin que nous arrivions à répondre à nos questions de recherche. Nous avons ainsi réussi à définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et à le circonscrire par l'identification de ses 33 indicateurs.

Une deuxième force de cette étude est l'outil d'entrevue utilisé, soit le guide d'entrevue. Ce dernier a été créé en collaboration avec notre directeur de mémoire et un spécialiste universitaire du champ du comportement organisationnel de l'Université de Montréal afin de nous assurer de sa pertinence, tout particulièrement à l'occasion de la réalisation de cette étude. L'utilisation de cet outil nous permettait de

recueillir des données pertinentes liées exactement à notre sujet à l'étude. De plus, le fait d'avoir effectué la collecte de données par nous-mêmes, en utilisant notre grille d'entrevue, nous a permis d'obtenir une grande variété d'information. Les résultats que nous avons ainsi obtenus correspondaient exactement au sujet à l'étude.

Finalement, une troisième force de cette étude est le fait que nous ayons fait une collecte de données de type qualitatif. Lors de la réalisation des entrevues individuelles, les participants avaient l'opportunité, grâce aux questions ouvertes, de nous transmettre de nombreuses informations riches et pertinentes en lien avec le sujet de l'étude. Nous avons ainsi pu enrichir, grâce à l'analyse des données qualitatives recueillies, l'interprétation des résultats de cette étude.

5.3.2 Les limites

Une première limite est le fait que notre étude était de coupe transversale, c'est-à-dire que nous avons rencontré les participants à un seul moment dans le temps. Ainsi, nous croyons qu'il aurait été intéressant de rencontrer les employés non-cadres à leur embauche à l'intérieur de l'organisation prônant la relation d'emploi à investissement mutuel et par la suite, quelques années plus tard. Nous aurions ainsi pu mieux comprendre le processus de développement d'une telle conscience de l'environnement d'affaires chez les employés et ainsi, être en mesure de mieux développer et définir le concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Une deuxième limite est le fait que nous n'ayons pas évalué le degré de participation des employés non-cadres au processus de solution et de décision. En effet, nous croyons que l'implication des employés non-cadres au processus de décision peut être en lien avec le développement de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, nous croyons que plus un employé non-cadre sera appelé à participer au processus de décision dans le cadre de son emploi, plus nous devrions être en mesure de percevoir une conscience de l'environnement d'affaires dans ses agissements, tout particulièrement lors d'une prise de décision.

Finalement, une troisième limite que nous retrouvons à l'intérieur de cette étude se trouve au niveau de la taille de notre échantillon. En effet, nous croyons que la taille de notre échantillon était petite, ce qui a rendu la vérification des résultats plus limitée. Nous aurions peut-être dû effectuer une collecte d'information sur un plus grand échantillon d'employés non-cadres afin de nous assurer de récolter une centaine d'incidents critiques et ainsi augmenter l'utilisation d'analyses statistiques dans le cadre de notre mémoire. Nous aurions pu, par le fait même, augmenter la validité externe de notre étude.

5.4 Apports de la recherche

La réalisation de cette étude a permis de définir une réalité jusqu'alors peu étudiée, mais présente dans les organisations. En effet, auparavant, ce sont les membres de la haute-direction qui prenaient les décisions importantes concernant l'organisation ;

c'était eux qui détenaient les connaissances et les informations afin de prendre les décisions les plus adaptées en considérant les réalités de leur organisation. Aujourd'hui, avec l'implantation de différentes formes d'innovations organisationnelles, c'est l'ensemble des employés qui sont appelés à participer aux décisions pouvant avoir un impact important pour le succès de leur organisation (Bouliane, 2005; Choi et Price, 2005; Deming, 1986; Martell et Carroll, 1995). Les employés non-cadres doivent ainsi avoir une conscience de leur environnement d'affaires puisqu'ils sont appelés à prendre part aux décisions organisationnelles pouvant avoir un impact important sur l'avenir de leur organisation.

Nous croyons que le développement du concept de la conscience de l'environnement d'affaires est un élément de succès futur pour les organisations puisque de nos jours, les employés non-cadres sont appelés à prendre davantage part aux décisions importantes et ainsi, doivent faire des choix correspondant aux réalités de cette dernière. Suite à la réalisation de cette étude, nous avons réussi à compléter une première étape du développement d'un concept ; nous avons défini le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et nous avons établi une liste de ses indicateurs. Il s'agit, en outre, d'une étape importante pour le développement d'une échelle de mesure d'un nouveau concept (DeVellis, 2003; Downing et Haladyna, 2006). Nous croyons ainsi que les chercheurs futurs pourront opérationnaliser le concept et ainsi développer un nouvel instrument pour mesurer la présence de ce concept chez les employés non-cadres. Nous croyons que ce nouvel outil permettra aux gestionnaires d'évaluer la présence de ce concept chez leurs employés non-cadres et ainsi, être en mesure d'intervenir pour le développer davantage si nécessaire. À cet

effet, d'autres chercheurs pourraient effectuer une recherche afin de connaître la manière dont les employés non-cadres peuvent augmenter de manière considérable leur conscience de leur environnement d'affaires. Ces résultats obtenus permettraient sûrement aux gestionnaires d'améliorer l'efficacité et le succès de leur équipe de travail à l'intérieur de leur organisation, tout particulièrement lors d'une prise de décision. Ils auraient alors des moyens d'agir concrètement sur le développement de cette conscience chez leurs employés non-cadres.

En terminant, nous espérons que la lecture des résultats de cette étude amènera d'autres chercheurs à effectuer des recherches sur le sujet qui se veut d'actualité dans ce monde où la concurrence est de plus en plus féroce. Nous croyons que cette étude apportera du nouveau pour le développement et l'avancement des connaissances dans le domaine des relations industrielles.

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D. (1991). « Managing brand equity—Capitalising on the value of a brand name ». New York, The Free Press.

Appelbaum, E. (2004). « Les incidences des nouvelles formes d'organisation du travail sur les travailleurs ». Dans Murray, G., Bélanger, J., Giles, A. et P.A. Lapointe (2004). « L'organisation de la production et du travail vers un nouveau modèle ? », Chapitre 3, Les Presses de l'Université Laval, 119-154.

Becker, B.E. et M.A. Huselid (1999). « Overview : Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms ». *Human Resource Management*, 38 (4), 287–301.

Bélanger, J. (2000). « L'influence de la participation des employés sur la productivité: État de la recherche ». Direction général de la recherche appliquée, Centre des publications, Hull, juin 2000, 42 pages.

Bloch, H., Dépret, É., Gallo, A., Garnier, P., Gineste, M.-D, Leconte, P., Le Ny, J.F., Postel, J., Reuchlin, M. et D. Casalis (2002). « Dictionnaire fondamental de la psychologie ». Paris : Larousse.

Bouliane, N. (2005). « Résumés d'études statistiques sur l'impact des innovations organisationnelles ». Direction de la recherche et de l'évaluation. Ministère du Travail. Publication du Gouvernement du Québec. Janvier 2005, 20 pages.

Brown, M., Trevino, L., et D. Harrison (2005). « Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.

Buch, K. et R. Spangler (1990). « The Effects of Quality Circles on Performance and Promotion ». *Human Relations*, 43 (6), 573-582.

Bureau international du travail (1981). « La participation des travailleurs aux décisions dans l'entreprise ». Organisation internationale du Travail. Suisse, 215 pages.

Burke, W.W. et G.H. Litwin (1992). « A causal model of organizational performance and change ». *Journal of Management*, 18(3), 523-545.

Business Essentials Harvard (2006). « Decision making : 5 steps to better results ». Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 208 pages.

Butterfield, L.D., Borgen, W.A., Amundson, N.E. et A-S.T. Maglio (2005). « Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond ». University of British-Columbia. SAGE Publications, London, Thousand Oaks, CA and New Delhi, 5 (4), 475-497.

Care, W.D. (1996). « Identifying the learning needs of nurse managers ». *Journal of Nursing Staff Development*, 12, 27-30.

Chalandon, X. (2003). « Situation Awareness en conception système » *Épique*, St Cloud, 56-107

Charreire, S. et F. Durieux (1999). « Explorer et tester », Extrait de THIETART, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris.

Choi, J.N. et R.H. Price (2005). « The effects of person-innovation fit on individual responses to innovation ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 83-96.

Crouzet, A. (1979). « Structure et pouvoir dans l'entreprise. L'organique des entreprises nationales et multinationales ». Les Éditions du Pont d'Arc : France, 351 pages.

d'Amboise, G. (1996). « Le projet de recherche en administration. Un guide général à sa préparation ». Internet : www.fsa.ulaval.ca/personnel/damboisg/liv1/

Deming, W.E. (1986). « Out of the crisis ». Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Deslauriers, J.-P. (1991). « Recherche qualitative: guide pratique ». McGraw-Hill, Montréal.

DeVellis, R. F. (2003). « Scale development: Theory and applications ». (2e édition). Thousand Oaks, CA: Sage.

Downing, S. M. et M.T. Haladyna (2006). « Handbook on test development ». Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Endsley, M.R. (1995). « Toward a theory of situation awareness in dynamic systems ». *Human Factors*, 37, 32-64.

Flanagan, J. (1954). « The critical incident technique ». *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.

Gauthier, B. (1992). « Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données », 2^{ème} édition. Montréal : PUQ.

Gibson, C.H. (1991). « A concept analysis of empowerment ». *Journal of Advanced Nursing*, 16, 354-361.

Giles, A., Lapointe, P.A., Murray, G. et J. Bélanger (1999). « Relations industrielles et nouveaux systèmes productifs : Recherche, politique et pratiques ». *Relations industrielles*, 54 (1). 3-25.

Grawitz, M. (1996). « Méthodes des sciences sociales ». Dalloz, Paris.

Hammonds, K. H. (2005). « Why we hate HR ». *Fast Company*, 41-47.

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

Huberman, A. M. et M.B. Miles (1991). « Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes ». De Boeck Université, 480 pages.

Huszynski, P. (1994). « Management Gurus: What makes them and how to become one », New York: Routledge.

Keatinge, D. (2002). « Versatility and Flexibility: Attributes of the Critical Incident Technique in Nursing Research ». *Nursing and Health Sciences*, 4, 33-39.

Kemppainen, J.K. (2000). « The critical incident technique and nursing care quality research ». *Journal of Advanced Nursing*, 32 (5), 1264-1271.

Lapalme, M.E, Simard, G. et R. De la Sablonnière (2002). «L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne ». Actes du XIIIe Congrès de l'AGRH: GRH et stratégie.

Laurent, G., Kapferer, J.-N., et F. Roussel (1995). « The underlying structure of brand awareness scores ». *Marketing Science*, 14, 170-179.

Lawler, E.E. III, Mohrman, S.A. et G.E. Ledford (1992). « Employee Involvement and Total Quality Management ». San Francisco : Jossey-Bass.

Lawler, E.E III et S.A. Mohrman (1989). « High-involvement management », *Personnel*, 26-31. Dans Wils, T., Guérin, G., Labelle, C. et M. Tremblay (1998). «Qu'est-ce que la mobilisation des employés? Le point de vue des professionnels en ressources humaines», *Gestion*, 23 (2), 30-39.

Leana, C. et G. Florkowski (1992). « Employee Involvement Programs: Integrating Psychological Theory and Management Practice ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. 10. 233-270.

- Lesca, H. (1992). « Information stratégique et surveillance de l'environnement de l'entreprise ». Encyclopédie du management, Tome 1. Librairie Vuibert, 846-856.
- Levin, I.M. (2000). « Vision revisited », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1), 91-107. Dans Tremblay, M., Chêvevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E. et O.
- Le Goff, J.P. (1993). « Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale », Paris : La Découverte.
- Martell, K.D. et S.J. Carroll (1995). « The role of HRM in supporting innovation strategies: Recommendations on how R&D managers should be treated from an HRM perspective ». *R&D Management*, 25, 91-104.
- Mercure, P. (2006). « SAP mise toujours sur Montréal ». *Journal La Presse*, 13 juin 2006, 7.
- Monteil, B. (1983). « Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité ». Les éditions d'organisation, Paris, 228 pages.
- Mowday, R., Porter, L., et R. Steers (1982). « Employee--organization linkages ». In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*, 219-229. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., et L. Porter (1979). « The measurement of organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Oakleaf, C.H. (1976). « The Critical Incident Technique: Research Applications in the Administration of Adult and Continuing Education ». *Adult Education Research Conference*, April, Toronto, Ontario, Canada.
- Perron, G. (1997). « La gestion participative ». Les éditions Transcontinental Inc., Montréal, 208 pages.
- Petit Robert (2007). « Dictionnaire de la langue française ». Dicorobert Inc., Montréal, édition du Nouveau Petit Robert, 2837 pages.
- Pfeffer, J. (1998). « The human equation: Building profits by putting people first ». Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Quivy, R. et L.V. Campenhoudt (1995). « Manuel de recherche en sciences sociales » Paris, 290 pages.
- Robinson, D., Perryman, S., et S. Hayday (2004). « The drivers of employee engagement ». IES Report 408. Internet: <http://www.employment-studies.co.uk/summary/summary.php?id=408>.

Rondeau, A., Lemelin, M. et N. Lauzon (1993). « Les pratiques de mobilisation : vers une typologie d'activités favorisant l'implication au travail et l'engagement organisationnel ». *Pratique et recherche en gestion: vers une réconciliation. Rapport du congrès annuel de la section ressources humaines de l'Association des sciences administratives du Canada*. M. Tremblay et S. St-Onge, dir. Lac Louise, 14 (9), 98-108.

Rot, G. (2005). « Sociologie de l'Avenir », Renault, le travail ouvrier et le sociologue ». Ed. Octares, Toulouse.

Sasaki, J. et M. Norquist (2005). « Grim news for Japan's Managers ». *Gallup Management Journal*. Internet:<http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=17242>.

Schatzman, L. et A. Strauss (1973). « Field Research Strategies for Natural Sociology ». Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. Dans Deslauriers, J.-P. (1991). « Recherche qualitative: guide pratique ». McGraw-Hill, Montréal.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B. et F. Chevalier (1992). « Gestion des ressources humaines ». Montréal : Éditions 4L. Dans Drago, R., Fabi, B. et M. Woode (1993). « Déterminants de la gestion participative : une étude empirique ». Département d'administration et d'économique. Université de Trois-Rivières. GEP-1993-03.

Simard, G., Doucet, O. et S. Bernard (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, 60 (2), 296-319

Stitt-Gohdes, W.L., Lambrecht, J.J. et D.H. Redmann (2000). « The Critical-Incident Technique in Job Behavior Research ». *Journal of Vocational Education Research*, 25 (1), 59-84.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V. et A. Petit (1998). « Relever les défis de la gestion des ressources humaines ». Gaëtan Morin éditeur, 701 pages.

Taylor, P.J. et M.P. O'Driscoll (1995). « Structured employment interviewing ». Aldershot, Hampshire : Gower. Dans Pettersen et Durivage (2006). « L'entrevue structurée. Pour améliorer la sélection du personnel ». Presses de l'Université du Québec. Québec.

Tremblay, M., Chêvevert, D., Simard, G., Lapalme, M.-E. et O. Doucet (2005). « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel: le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, 30 (2), 10 pages.

Tremblay, M., Guay, P. et G. Simard (2000). « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines ». *Série scientifique*. Montréal, Cirano, juillet. 29 pages.

Tsui, A.S. et J.B. Wu (2005). « The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management ». Dans Losey, M., Meisinger, S., et Ulrich, D. (Eds.). « The future of human resource management ». 5, 44-56, Hoboken, NJ: John Wiley.

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

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

Wood, S. (1989). « The new wave management ». *Work, Employment and Society*, 3 (3), 379-402.

Woolsey, L.K. (1986). « The Critical Incident Technique: An Innovative Qualitative Method of Research ». *Canadian Journal of Counselling*, 20 (4), 242-254.

Wright, M.C., Taekman, J.M., et M.R. Endsley (2005). « Objective measure of situation awareness in a simulated medical environment ». *QSHC*, 65-71.

Zimmerman, M. A. (1995). « Psychological empowerment: Issues and illustrations ». *American Journal of Community Psychology*, 23, 581-599

ANNEXE 1

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Cette recherche a pour but de mieux comprendre l'influence du rôle de l'environnement d'affaires dans la prise de décision. La réalisation de cette recherche se fait sous la direction de Victor Haines et Vincent Rousseau, professeurs à l'Université de Montréal.

Vous êtes invités à participer à une entrevue d'une durée de 45 minutes environ. Vos réponses demeureront confidentielles, puisque cette étude porte sur les résultats globaux de l'ensemble des participants. Afin de bien recueillir l'ensemble de vos réponses, le contenu de l'entrevue est enregistré sur cassette audio. Les notes prises durant l'entrevue et les cassettes audio seront conservées sous clé à l'Université de Montréal pendant une période de sept ans. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée.

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances sur la prise de décision. Compte tenu des mesures de confidentialité qui sont prises, votre participation ne devrait pas vous causer de préjudice pas plus qu'elle ne vous profitera directement.

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer sans préjudice en tout temps et sans devoir justifier votre décision. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis avant votre retrait seront détruits.

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant l'entrevue ou la recherche, vous pouvez contacter monsieur Victor Haines, professeur à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, au (514) 343-7317 ou par courriel : [REDACTED]

Toute interrogation ou plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse électronique : ombudsman@umontreal.ca.

PARTICIPANT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion, je consens librement à prendre part à cette recherche.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

CHERCHEUR (ou son représentant)

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

ANNEXE 2

LE PROTOCOLE D'ENTREVUE

LE PROTOCOLE D'ENTREVUE

1. Introduction (5 à 10 minutes)

Au début de chaque entrevue, nous prendrons quelques minutes afin de bien expliquer au participant le sujet à l'étude. Nous lui expliquerons qu'il s'agit d'une recherche qui a pour but de mieux comprendre sa participation à la prise de décision. Nous lui expliquerons également la manière dont nous allons procéder dans le cadre de cette rencontre. Il est important, à ce moment-ci, de créer un climat de confiance entre l'intervieweur et la personne interviewée.

- Signature du formulaire de consentement

Avant de débiter la collecte des données, voici un formulaire de consentement que nous aimerions que vous puissiez lire et par la suite, signer afin que nous puissions commencer notre entretien. En fait, la signature de ce formulaire nous assure que vous êtes au courant du sujet de la recherche, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une rencontre qui a pour but de mieux comprendre la prise de décision dans le cadre de votre travail. La signature de ce formulaire nous permet également de nous assurer que vous vous engagez de plein gré dans cette recherche ; vous êtes toutefois libre de vous retirer en tout temps et sans devoir justifier votre décision. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements personnels vous concernant et qui auront été recueillis avant votre retrait seront détruits. Il est à noter que la rencontre devrait être d'une durée de 45 minutes environ.

- Permission d'enregistrer l'entrevue

Nous aimerions vous demander la permission d'enregistrer le contenu de l'entrevue sur cassette audio afin d'être davantage attentif à ce que vous nous direz tout au long de la rencontre. Il est à noter que nous pouvons arrêter l'enregistrement à tout moment si vous désirez nous dire quelque chose que vous ne voulez pas que nous enregistrions.

- *Confidentialité des réponses*

Concernant la confidentialité des réponses, il est à noter que seuls les résultats d'ensembles, sans référence à vous personnellement, seront dévoilés. Ainsi, nous nous engageons à assurer la confidentialité de vos réponses et à sauvegarder en toute circonstance l'anonymat. Les notes prises durant l'entrevue et les enregistrements seront conservés sous clé à l'Université pendant une période cinq ans.

2. Incidents critiques (35 minutes)

1) Pour débiter notre entretien, nous aimerions que vous puissiez décrire votre rôle et vos responsabilités à l'intérieur de l'entreprise. Nous aimerions également savoir depuis quand travaillez-vous pour cette organisation.

2) Pensez à une situation que vous avez vécue dans le cadre de votre travail, au cours des 12 derniers mois, où vous avez participé à une décision qui a été favorable pour la compagnie (par exemple, projets d'amélioration continue, résolution de problèmes, décision administrative).

Décrivez-la avec le plus de détails possible :

- a) À l'intérieur de votre emploi, à quelle décision avez-vous été appelé à participer ?
- b) Quelles étaient les circonstances de la décision ?
- c) Qui participait à cette décision ?
- d) Quelles raisons vous ont poussé à participer à cette décision ?
- e) Quelles solutions avez-vous proposées ?
- f) Quelle solution a été retenue ?
- g) Quels éléments ont été considérés dans cette prise de décision ?
- h) Est-ce que vous avez considéré certains éléments internes et externes de votre organisation ? Si oui, lesquels ?

- i) Qu'est-ce qui vous amène à croire que ces facteurs étaient pertinents ?
 - j) Qu'est-ce qui est arrivé ? Quels ont été les résultats ou les conséquences de la décision?
 - k) Dans quelle mesure cette expérience est-elle typique de ce qui se passe habituellement à l'intérieur de votre organisation lors d'une prise de décision?
 - l) Pensez à une autre décision organisationnelle à laquelle vous avez participé ?
 - m) ...
- 3) À votre avis, quels sont les éléments de l'environnement qui sont considérés déterminants pour la prise de décision dans le cadre de votre travail ?

Conclusion (2 à 3 minutes)

À cette dernière étape, il sera important de vérifier si la personne interviewée a des questions ou des commentaires à formuler suite à l'entrevue. Par la suite, nous la remercierons pour sa participation à notre étude.