

Université de Montréal

Le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement
d'affaires

Par Christophe Lessard

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de
maîtrise en relations industrielles.

Avril, 2014

© Christophe Lessard, 2014

Université de Montréal

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement
d'affaires

Présenté par :

Christophe Lessard

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Vincent Rousseau

président-rapporteur

Victor Haines

directeur de recherche

Émilie Genin

membre du jury

Résumé

Le présent travail se penche sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ce concept fait référence à l'importance de la prise en compte par l'employé non-cadre d'un ensemble varié d'éléments d'information composant l'environnement d'affaires. La prise en considération de ces éléments d'information par l'employé aiderait ce dernier non seulement à prendre de meilleures décisions d'affaires, mais aussi à résoudre des problèmes dans un milieu de travail prônant la gestion participative. Seulement deux mémoires et un article scientifique se sont penchés sur la conscience de l'environnement d'affaires. Le mémoire d'Ève St-Onge (2007) a justifié l'existence du concept et a établi une première liste d'indicateurs reflétant les éléments d'information de l'environnement d'affaires. Pour sa part le mémoire de Véronique Gauvreau-Jean (2008) s'est plutôt attardé à la validation initiale d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. À ces deux mémoires s'ajoute l'article scientifique de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) lequel a permis de définir un ensemble d'indicateurs et de dimensions de la conscience de l'environnement d'affaires. Le présent mémoire a pour objectif de vérifier le caractère adéquat du contenu de l'échelle de Véronique Gauvreau-Jean (2008), ce type de vérification «consiste essentiellement à examiner le contenu du test pour s'assurer de sa représentativité en tant qu'échantillon du domaine de comportements à évaluer» (Anastasi, 1982, p.132). Considérant la complexité de la conscience de l'environnement d'affaires, cette vérification s'impose pour mettre au point une échelle de mesure qui peut être généralement applicable dans des milieux de travail ayant recours à une gestion participative. Pour vérifier le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008), il y a eu l'animation de deux panels de discussion avec une entreprise œuvrant dans le placement de personnel ainsi qu'une autre dans la distribution de produits de papier. Avec les propos des participants des panels, une analyse des données a été effectuée pour produire une échelle de mesure reformulée. Cette dernière a ensuite eu un avis favorable par deux professeurs, de différentes facultés d'administration québécoises, concernant la facilité de compréhension et sa capacité de refléter les éléments de l'environnement d'affaires. Il y a finalement eu la comparaison du contenu de l'échelle reformulée et du contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) pour déterminer le caractère adéquat de l'échelle existante.

Mots clés : conscience, environnement d'affaires, échelle de mesure, validité.

Abstract

This paper's main subject focuses on employee business awareness. The concept refers to the importance of considering various elements of the business environment, by the non-managerial employee, in order to make better business decisions or improve problem-solving in an environment using a participative approach to management. There are only two theses and one published article dedicated to the concept of employee business awareness. Ève St-Onge's thesis (2007) tried to establish the concept's legitimacy and to produce a first list of indicators related to elements of the business environment. Véronique Gauvreau-Jean's thesis (2008) sought to validate a first version of the employee business awareness scale. Haines, Rousseau, Brotheridge and St-Onge (2012) provided a list of indicators and dimensions related to the scale. This thesis is interested in verifying the content adequacy of the initial scale. Content adequacy «essentially consists in verifying the content of the test so that it can be representative and a sample of the behaviours that have to be measured» (Anastasi, 1982, p.132). Given the complexity of the concept of employee business awareness, this type of verification is needed to bring the right adjustments to the current scale so that it can later be applied to all business environments using a participative approach. In order to verify the content adequacy of the initial scale, two focus groups were held; one within a personnel placement agency and another in a paper product distributor. With the contents of both focus groups transcribed, data analysis was performed and a reformulated scale was created. The new scale received favourable assessments from two professors concerning its capacity to be easily understood and with regards to the adequate reflection of the elements related to the business environment. This finally led to the comparison of the reformulated scale's content with the initial scale, in order to determine the content adequacy of the existing scale's content.

Keywords : awareness, business environment, scale, validity.

Table des matières

Résumé	i
Abstract	ii
Table des matières	iii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Dédicace	x
Remerciements	xi
Avant-propos	xii
Introduction	1
Chapitre 1 : La conscience de l'environnement d'affaires	2
1.1 La conscience	2
1.2 La conscience de la situation	3
1.2.1 La définition de la conscience de la situation	3
1.2.2 Les caractéristiques de la conscience de la situation	4
1.2.3 La mesure de la conscience de la situation	5
1.2.3.1 La méthode par blocages (SAGAT)	6
1.2.3.2 La méthode d'auto-évaluation (SART)	6
1.2.3.3 Différences entre la méthode de blocage et d'auto-évaluation	7
1.2.3.4 Autres approches sur la mesure de la conscience de la situation	7
1.3 La conscience de l'environnement d'affaires	8

1.3.1 Définition de la conscience de l'environnement d'affaires	9
1.3.2 Caractéristiques de la conscience de l'environnement d'affaires	10
1.3.3 La mesure de la conscience d'environnement d'affaires	13
1.4 Problématique	18
Chapitre 2 : La vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure	20
2.1 La validité de la mesure	20
2.1.1 La validité pragmatique	21
2.1.1.1 La validité prédictive	21
2.1.1.2 La validité concomitante	22
2.1.2 La validité de construit	23
2.1.3 La validité de contenu et le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure	23
2.1.4 Problèmes concernant la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure	27
2.2 Méthode de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure ...	28
2.2.1 Sélection du groupe d'experts	28
2.2.2 Envoi du formulaire de réponse	29
2.2.3 Analyse des données	30
2.2.3.1 La fiabilité ou l'entente inter-évaluateurs	30
2.2.3.2 L'index du caractère adéquat	31
2.2.3.3 L'index de validité factorielle	32
2.2.3.4 Révision de la mesure	32

2.3 Application à l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires ...	33
Chapitre 3 : Méthodologie de recherche	35
3.1 Le panel de discussion	35
3.1.1 Principales caractéristiques du panel de discussion	36
3.1.2 Utilisation du panel de discussion pour la vérification du caractère adéquat d'une échelle de mesure	37
3.1.3 Aspects opérationnels de la mise en œuvre du panel de discussion	39
3.1.3.1 Niveau d'analyse	39
3.1.3.2 Unité d'analyse	39
3.1.3.3 Population	40
3.1.3.4 Échantillon	40
3.1.3.5 Méthode de collecte des données	40
3.1.3.6 Validité de la recherche	42
3.2 L'analyse des données	44
3.2.1 Approche qualitative	45
3.2.2 La préanalyse	45
3.2.3 Le codage	47
3.2.4 La catégorisation	48
3.3 La consultation des experts	50
Chapitre 4 : Résultats	52

4.1 L'analyse des données du premier panel de discussion	52
4.1.1 Classification des énoncés du premier panel	53
4.1.2 Énoncés du premier panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure initiale	59
4.2 L'analyse des données du second panel de discussion	60
4.2.1 Classification des énoncés du second panel	61
4.2.2 Énoncés du second panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure initiale	67
4.3 Nouvelles propositions de formulation des indicateurs de l'échelle	68
4.4 Évaluation des experts	71
4.4.1 Résultats de l'évaluation du premier expert	72
4.4.2 Résultats de l'évaluation du second expert	73
 Chapitre 5 : Discussion	 76
5.1 La détermination du caractère adéquat de l'échelle de mesure	76
5.2 Indicateurs communs à l'échelle initiale et reformulée	79
 Conclusion	 81
6 Rétrospective sur la contribution du présent travail	81
6.1 Les résultats du présent travail	81
6.2 La réponse envers la question de recherche	82
6.3 Les forces et les limites de la recherche	82
6.4 Les implications au niveau théorique et pratique	83

6.5 Recommandations et réflexion	85
Bibliographie	i
Annexe 1 : Énoncés du premier panel retenus par le premier codeur	v
Annexe 2 : Énoncés du premier panel retenus par le second codeur	vii
Annexe 3 : Énoncés du premier panel retenus par l'un ou l'autre des codeurs (ou les deux)	ix
Annexe 4 : Énoncés du second panel retenus par le premier codeur	xii
Annexe 5 : Énoncés du second panel retenus par le second codeur	xiv
Annexe 6 : Énoncés du second panel retenus par l'un ou l'autre des codeurs (ou les deux)	xvi

Liste des tableaux

Tableau 1 : Échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (Gauvreau-Jean, 2008)	15
Tableau 2 : Liste d'indicateurs et de dimensions de la conscience de l'environnement d'affaires de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012)	16
Tableau 3 : L'entente inter-codeur dans le choix des énoncés du premier panel	53
Tableau 4 : Classification des énoncés du premier panel selon les dimensions et les indicateurs de l'échelle de mesure	54
Tableau 5 : Énoncés du premier panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure	60
Tableau 6 : L'entente inter-codeur dans le choix des énoncés du second panel	61
Tableau 7 : Classification des énoncés du second panel selon les dimensions et les indicateurs de l'échelle initiale	61
Tableau 8 : Énoncés du second panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure	67
Tableau 9 : Nouvelles propositions de formulation de l'indicateur par rapport au contenu de l'échelle de mesure	68
Tableau 10 : Échelle de mesure reformulée	70
Tableau 11 : Réponses du premier expert	72
Tableau 12 : Réponses du deuxième expert	73
Tableau 13 : Échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (Gauvreau-Jean, 2008)	77
Tableau 14 : Échelle de mesure reformulée	78
Tableau 15 : Liste des indicateurs en commun à l'échelle initiale et reformulée	79

Liste des figures

Figure 1 : Étapes de la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

..... 33

Dédicace

Le présent travail est dédié aux individus qui ont toujours cru que le capital humain et le potentiel cognitif de la main-d'œuvre étaient, et sont encore, des variables cruciales à considérer pour le succès de n'importe quelle entreprise. Pour tous ces individus, je tiens à souligner votre forte intuition pour avoir apprécié la juste valeur d'un cerveau humain.

Remerciements

Je tiens à remercier ma famille pour le support et la motivation. Je veux aussi remercier Benjamin Trimont et Cédric Tremblay à cause de l'opportunité qu'ils m'ont offert chacun de m'entretenir avec deux entreprises pour l'obtention des données. Je tiens à remercier Monsieur Victor Haines, mon directeur de recherche, pour avoir été toujours patient et juste envers moi tout au long de la rédaction du présent travail.

Avant-propos

Le présent travail a une orientation plus psychologique et psychométrique, en espérant que vous pouvez apprécier la pertinence de ce type de perspective tout au long de votre lecture.

Introduction

Dans un environnement économique à forte concurrence, il est non seulement important que les employés non-cadres soient mobilisés, il faut aussi que ces employés soient performants. L'avantage découlant d'une main-d'œuvre plus qualifiée trouvera probablement son explication dans la conscience de l'environnement d'affaires, et non seulement dans les compétences et les comportements des employés ce qui est typique des modèles conventionnels de gestion stratégique des ressources humaines (Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge, 2012). Il est important de mentionner que l'intérêt se situe au niveau des employés non-cadres, au lieu des cadres, car ce sont ces employés non-cadres qui exécutent les mandats et les tâches essentielles au fonctionnement de l'entreprise et à l'atteinte de sa rentabilité, ces employés non-cadres constituant une part importante des travailleurs actifs dans le marché du travail. Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires aidera les chercheurs à mieux comprendre de quelle manière la performance des employés non-cadres se manifeste au niveau cognitif dans un milieu de travail qui encourage la gestion participative. Les praticiens pourront constater les avantages d'avoir un milieu de travail qui prône la gestion participative, mais aussi une échelle de mesure permettant de reconnaître l'ensemble des éléments de l'environnement d'affaires perçu par l'employé non-cadre. Le présent travail cherche principalement à vérifier le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008), pour le faire il a fallu procéder à l'animation de deux panels de discussion avec deux entreprises. Avec la retranscription des propos des participants des panels, il y avait une analyse des données qui a mené à l'obtention d'une échelle de mesure reformulée. Par la suite, deux experts ont donné un avis favorable sur cette dernière concernant sa facilité de compréhension ainsi que sa capacité de refléter les éléments de l'environnement d'affaires, ce qui était requis pour finalement la comparer avec l'échelle de mesure de Gauvreau-Jean (2008) pour stipuler que l'échelle existante a un contenu à caractère adéquat. Outre répondre à la question de recherche à propos de l'échelle initiale, le présent travail met de l'avant une nouvelle échelle reformulée qui comprend plusieurs éléments de l'environnement d'affaires qui n'ont pas encore été considéré à leur juste valeur ou qui ont une formulation plus représentative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Chapitre 1 : La conscience de l'environnement d'affaires

Ce chapitre aborde l'état des connaissances concernant la notion même de la conscience pour, par la suite, s'attarder à la conscience de la situation et, finalement, à la conscience de l'environnement d'affaires. En terminant, nous exposerons la problématique en lien avec le présent travail.

1.1 La conscience

Le Petit Larousse (2009) propose deux définitions de la notion de conscience : «Perception, connaissance plus ou moins claire que chacun peut avoir du monde extérieur et de soi-même»; «Sentiment intérieur qui pousse à porter un jugement de valeur sur ses propres actes; sens du bien et du mal». De ces deux définitions, seule la première répond clairement à l'orientation donnée au présent travail. Pour sa part, Le Grand Druide des Synonymes (2001) établit une liste de synonymes en relation avec le fait d'être conscient : *«En pleine possession de ses moyens, lucide, qui a toute sa tête, qui a toutes ses idées.»*

Par ailleurs, Zeman (2001) avance trois interprétations de la notion de conscience :

- La conscience comme état d'éveil. L'état d'éveil est opposé à l'état de sommeil.
- La conscience comme expérience. Plus précisément le contenu des expériences d'une situation à une autre, représentant ici une dimension plus qualitative et subjective des expériences.
- La conscience en tant qu'esprit. N'importe quel état mental ayant un contenu qui implique des propositions (ce qu'on croit, ce qu'on espère, ce qu'on craint, ce qu'on a comme intention, ce à quoi l'on s'attend à, ce qu'on désire, ...).

De ces trois interprétations on déduit que la conscience se manifeste en fonction de ce qui préoccupe l'individu : l'individu doté d'une conscience peut s'intéresser à des éléments qui lui sont intrinsèques, tels les états mentaux, ainsi que des éléments perçus comme étant extrinsèques, tel le bagage d'expérience en lien avec l'ensemble des situations, affectant l'individu ou affecté par l'individu. La pondération des éléments intrinsèques et extrinsèques exige que l'individu soit en état d'éveil.

Dutta Roy et Ghose (1997) ont noté que la conscience des changements qui se produisent dans l'environnement interne et externe de l'organisation prédit significativement l'engagement organisationnel. Les mêmes auteurs mettent de l'avant que la conscience de l'environnement interne à elle seule prédit l'engagement des infirmières envers leur hôpital et que la conscience de l'environnement externe prédit à elle seule l'engagement organisationnel des médecins envers leur hôpital.

Il y a donc différentes caractéristiques sous-jacentes à la notion de conscience que ce soit les différentes interprétations de la conscience (Zeman, 2001) ou l'influence de la conscience de l'environnement interne et externe sur l'engagement organisationnel (Dutta Roy et Ghose, 1997).

1.2 La conscience de la situation

La conscience de la situation est un concept qui est reconnu dans la communauté scientifique depuis la publication de deux articles en 1995 par Mme Mika R. Endsley. Outre sa légitimité dans la littérature scientifique, la conscience de la situation a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs ayant travaillé sur la conscience de l'environnement d'affaires (St-Onge, 2007; Gauvreau-Jean, 2008); ces auteures ayant su reconnaître les éléments communs aux deux types de conscience.

Pour apprécier à sa juste valeur la place de la conscience de la situation, par rapport au concept de la conscience de l'environnement d'affaires, nous présenterons ici un survol de cette application de la notion de conscience.

1.2.1 La définition de la conscience de la situation

Selon Endsley (1995a), la conscience de la situation est «la perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace, la compréhension de leurs sens et la projection de leur statut dans un futur rapproché». [traduction libre, p.36]

Avec cette définition, Endsley (1995a) met de l'avant, par ordre, les étapes de la perception, de la compréhension et de la projection.

L'étape de la perception des éléments de l'environnement se réfère à la capacité d'entrevoir les statuts, les attributs et les dynamiques inhérents aux éléments de l'environnement de l'individu (Endsley, 1995a). L'individu en question cherche ici à percevoir les informations significatives en fonction du temps et de l'espace. La notion de temps implique que la conscience de la situation se construit au fil du temps en fonction des dynamiques d'une situation donnée, incluant les aspects temporels de l'environnement en lien avec le passé et le futur. La notion d'espace est pour sa part liée aux composantes de l'environnement de travail où l'information, en lien avec ces composantes, doit être pertinente dans la réalisation des tâches et l'atteinte des objectifs.

Il y a par la suite la deuxième étape, soit la compréhension de la situation qui est fonction de la signification des éléments de l'environnement selon les objectifs établis (Endsley, 1995a). Endsley décrit la formation d'une image mentale de l'environnement qui comprend la signification des objets et des événements, permettant une compréhension du sens de l'information.

Finalement la troisième étape consiste en l'énumération de l'ensemble des scénarios possibles en lien avec une situation donnée, en fonction de la connaissance des statuts et des interactions entre les éléments de l'environnement ainsi que de la compréhension de la situation, permettant de prendre des décisions efficaces dans des délais raisonnables (Endsley, 1995b).

1.2.2 Les caractéristiques de la conscience de la situation

Selon Endsley (1995a) la conscience de la situation se réfère à un état de connaissance et non au processus menant à cet état de connaissance, or l'auteure souligne que la conscience de la situation a permis d'établir une base pour mieux comprendre la notion de prise de décision et le processus de prise de décision. Durso et Sethumadhavan (2008), de leur côté, insistent sur l'importance du débat visant à déterminer si la conscience de la situation est un produit ou un processus. D'un côté, la conscience de la situation peut être perçue en tant que produit, car l'information détenue dans la conscience d'un individu peut être transmise à un autre individu ou peut être incorporée dans des explications dans le but de prendre une décision. De l'autre côté, les mêmes auteurs avancent que la conscience de

la situation peut être perçue comme un processus, la raison étant que la conscience de la situation assimile l'activité d'évaluation de la situation ou à l'activité de création de sens¹.

Endsley (1995a) avance que la manière de caractériser une situation va déterminer le processus de prise de décision visant à résoudre le problème. De plus, les aspects spécifiques de la situation vont déterminer l'adoption du modèle mental approprié menant à la sélection des stratégies de résolution de problème. Selon Zhang, Kaber et Hsiang (2010), les modèles mentaux faciliteraient le développement de la conscience de la situation en captant efficacement l'attention, en fournissant des moyens pour intégrer l'information et en agissant comme un mécanisme de projection de l'évolution des systèmes. Les résultats de Zhang, Kaber et Hsiang (2010) confirment le lien entre la conscience de la situation et les modèles mentaux.

Selon Sharma et Ivancevic (2010), l'abondance d'information peut nuire à la conscience de la situation du travailleur. Selon ces auteurs une explication possible est que le niveau fourni d'informations utiles excède les capacités cognitives de l'être humain. Selon Sharma et Ivancevic (2010) les facteurs qui limitent la conscience de la situation sont inhérents aux limites mêmes de la perception, de la capacité de mémoriser, de la perte de mémoire, de la fatigue mentale, de la vigilance et des distractions cognitives.

Il est important de considérer que la conscience de la situation peut être affectée par la complexité du travail, le niveau d'automatisation présent dans le milieu de travail, la quantité de travail exigée et le stress (Endsley, 1995a). Endsley (1995a) admet la notion de la conscience de la situation d'équipe² où chaque membre détient la conscience de la situation requise pour ses responsabilités.

1.2.3 La mesure de la conscience de la situation

Il y a une grande diversité de méthodes permettant de mesurer la conscience de la situation. Il est donc intéressant de comprendre comment chacune de ces méthodes procède pour aboutir à une idée du niveau de conscience de la situation chez l'individu.

¹ La notion de création de sens sera clarifiée plus tard dans la section 1.3.2.

² D'autres auteurs (Milham, Barnett, et Oser, 2000) soulignent aussi de cette thématique d'équipe, ce qui sera discuté plus loin dans la section 1.2.3.4.

1.2.3.1 La méthode par blocages (SAGAT)

Avec la méthode par blocages (Situation Awareness Global Assessment Technique, SAGAT) on vise, en interrompant une simulation ou une tâche, à accéder directement à la conscience de la situation détenue par l'individu afin de connaître son niveau de connaissance et de compréhension de la situation (Salmon, Stanton, Walker, Jenkins, Ladva et Rafferty, 2009). Suivra une comparaison avec l'état actuel du système dans lequel l'individu opère.

Cette méthode fournit une mesure directe de la conscience de la situation que l'on peut colliger et évaluer objectivement (Endsley, 1995b). Le recours aux temps d'arrêt selon une fréquence aléatoire fournit des estimations précises et contextualisées de la conscience de la situation (Endsley, 1995b). L'inconvénient de cette méthode réside au niveau de l'interruption temporaire de la simulation (Endsley, 1995b). De plus cette méthode est intrusive et difficile à appliquer sur le terrain dans des contextes réels. Mentionnons que la méthode en temps réel SPAM (Situation Present Assessment Method) est similaire à la méthode SAGAT, à l'exception qu'il n'y a pas de blocage ou d'interruption des activités, l'objectif étant d'en réduire le caractère intrusif.

1.2.3.2 La méthode d'auto-évaluation (SART)

Endsley (1995b) discute de la méthode d'auto-évaluation (Situation Awareness Rating Technique, SART), une méthode permettant au travailleur de juger le «design» d'un système en se basant sur la quantité de travail exigée, la quantité de travail maîtrisée et la compréhension de la situation donnée.

Le SART porte sur l'opinion qu'ont les individus de leur propre conscience de la situation évaluée après une simulation ou une tâche (Salmon, Stanton, Walker, Jenkins, Ladva et Rafferty, 2009). Le travailleur, lorsqu'il est présent en milieu de travail, aura un aperçu de la charge de travail exigée, de sa maîtrise des ressources attentionnelles ainsi que de la perception de sa compréhension d'une situation (Endsley, 1995b). Malgré l'aspect non intrusif, l'effet du post-test peut être problématique (Salmon, Stanton, Walker, Jenkins, Ladva et Rafferty, 2009), car il sous-tend l'obtention des données après une simulation ou une tâche, et non pendant la simulation ou la tâche, ce qui risque de nuire à la qualité des données obtenues.

1.2.3.3 Différences entre la méthode par blocages (SAGAT) et la méthode d'auto-évaluation (SART)

Salmon, Stanton, Walker, Jenkins, Ladva et Rafferty (2009) ont tenté d'apporter un éclairage nouveau sur la distinction entre l'approche SAGAT et le SART. La mesure du SAGAT cible la capacité de l'individu à se rappeler des éléments d'un environnement précis, leurs propriétés et comment ils vont se répercuter à l'avenir alors que la mesure du SART indique le niveau de conscience qu'ont les individus lors de l'exécution de la tâche. Si la tâche et la performance sont connues et stables, et si le chercheur sait au préalable ce que la conscience de la situation devrait être, alors la méthode SAGAT est la plus pertinente en raison de son caractère déterministe et linéaire. Or si la conscience de la situation n'est pas prédéfinie, que la tâche est dynamique et changeante, que la performance n'est pas connue, alors la méthode SART est mieux adaptée en raison de son caractère non déterministe et non linéaire. Les auteurs recommandent d'utiliser plus d'une méthode mesurant la conscience de la situation, à condition qu'elles soient compatibles entre elles.

1.2.3.4 Autres approches de mesure de la conscience de la situation

D'autres approches de mesure existent. Salmon, Stanton, Walker, Jenkins, Ladva et Rafferty (2009) discutent d'une approche de pointage par observation (SABARS, Situation Awareness Behavioural Rating Scale) au cours de laquelle des experts du domaine observent des individus pendant l'exécution du travail. L'avantage de cette approche est que l'exécution des tâches n'est pas perturbée par l'observation.

Une méthode mentionnée Milham, Barnett et Oser (2000) est le SALIANT (Situation Awareness Linked Indicators Adapted to Novel Tasks) qui cherche à orienter la mesure de la conscience de la situation dans un contexte d'équipe. Le SALIANT procède en utilisant des comportements reconnus dans la littérature, lesquels sont des résultantes de la conscience de la situation, et en développant des opportunités de mesure à travers des scénarios conçus pour mettre en évidence les comportements reflétant la conscience de la situation. Selon Milham, Barnett et Oser (2000) le SALIANT doit être utilisé pour reconnaître des comportements de processus d'équipe stimulant la conscience de la situation chez les individus, et ce dans des environnements d'équipe. Cette approche a pour avantage d'utiliser l'information issue des comportements afin d'identifier si un individu a de la difficulté avec une

composante d'une tâche ou avec le recours à des compétences de travail d'équipe stimulant la présence de la conscience de la situation. Les mêmes auteurs ajoutent que cette approche est pertinente, car non seulement elle aide à fournir une formation concrète sur la conscience de la situation, mais aussi elle permet de standardiser la formation sur la conscience de la situation. L'inconvénient de cette approche est l'obligation d'une évaluation en continu des comportements en lien avec la conscience de la situation.

Avec une pluralité de méthodes permettant de mesurer la conscience de la situation, il y a donc différentes perspectives pour aboutir à une idée du niveau de présence de ce type de conscience chez l'individu. Il faut toutefois souligner que l'intérêt du présent mémoire est sur l'évaluation du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires de Véronique Gauvreau-Jean (2008), ce qui sera traité plus loin dans la section portant sur la problématique ainsi qu'au deuxième chapitre. De plus, la démarche de l'évaluation du caractère adéquat dans le présent mémoire, qui sera précisée au deuxième et troisième chapitre, est de type qualitatif où il y aura : un recours à deux panels de discussion pour obtenir les données, l'analyse des données, la création d'une échelle reformulée autre que l'échelle existante, la consultation des experts sur la facilité de compréhension et la représentativité de l'environnement d'affaires de cette échelle reformulée, et finalement la détermination du caractère adéquat du contenu de l'échelle initiale en la comparant avec l'échelle reformulée. Tout d'abord il est important de prendre connaissance de la définition, des caractéristiques ainsi que de la mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

1.3 La conscience de l'environnement d'affaires

Avant de se pencher sur la définition ainsi que sur les caractéristiques de la conscience de l'environnement d'affaires, il convient de résumer la contribution des deux mémoires portant sur les aspects théoriques et pratiques de ce concept.

Ève St-Onge (2007) a établi un premier fondement théorique de la conscience de l'environnement d'affaires. Elle a d'abord démontré qu'une entreprise adoptant une gestion participative peut favoriser la présence de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres, lors d'une prise de décision d'affaire ou d'une résolution de problème. Elle a de plus abordé certains concepts théoriques avec lesquels la conscience de

l'environnement d'affaires peut avoir des liens, ces concepts étant compris en tant que frontières conceptuelles de la conscience de l'environnement d'affaires : la conscience de la marque, la conscience de la situation, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel. Outre la clarification théorique du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, Ève St-Onge a de plus généré une liste de trente-trois indicateurs en lien avec cet environnement d'affaires, et ce en procédant avec des panels de discussion.

Véronique Gauvreau-Jean (2008) a poursuivi l'étude du concept de la conscience de l'environnement d'affaires tel que développé par St-Onge, en apportant toutefois quelques variantes. Par sa contribution, Véronique Gauvreau-Jean (2008) a enrichi la théorie supportant le domaine des pratiques de gestion favorisant la présence de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres, entre autres la gestion participative, la relation d'emploi à investissement mutuel, ainsi que le partage de l'information et du savoir. Pour ce qui est des frontières conceptuelles, la conscience de la marque a été écartée au profit de la conscience de la situation, l'engagement organisationnel et l'habilitation psychologique. Outre la clarification théorique, l'intérêt du mémoire de Véronique Gauvreau-Jean (2008) porte sur la dimension opérationnelle et psychométrique du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. En s'inspirant des indicateurs mis de l'avant par St-Onge (2007), Gauvreau-Jean (2008) a conçu une nouvelle échelle de mesure composée de vingt-deux indicateurs répartis en quatre dimensions, et ce en ayant recours à un questionnaire distribué auprès d'un groupe d'employés non-cadres. La collecte, l'analyse et l'étude statistique des données issues du questionnaire a permis par la suite la constitution de l'échelle de mesure.

On retient de la contribution de ces deux mémoires qu'ils ont donné une certaine légitimité au concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

1.3.1 Définition de la conscience de l'environnement d'affaires

Ève St-Onge (2007, p.15) propose sa propre interprétation de la conscience de l'environnement d'affaires : «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.»

Pour sa part Véronique Gauvreau-Jean (2008, p. 4-5) détaille davantage cette définition :

«Le concept de conscience de l'environnement d'affaires fait référence aux connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de leur organisation. L'ensemble des connaissances acquises sera alors démontré et intégré par l'employé lors de sa participation à la prise de décision ou à la résolution de problèmes au sein de l'organisation. De ce fait un employé ayant conscience de son environnement d'affaires aura des connaissances relatives à cet environnement. De surcroît, détenir ce dernier type de connaissance implique non seulement de percevoir et de connaître les éléments pertinents de l'environnement d'affaires, mais également de prendre en considération ces connaissances lors d'une situation suscitant la participation au processus de prise de décision ou à la résolution de problèmes en milieu de travail. Il est possible d'associer ce concept au niveau d'analyse individuelle et au processus cognitif des employés.»

Outre ces deux mémoires, la littérature existante se penche peu sur ce concept. Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) sont les rares auteurs qui se sont intéressés au concept de la conscience de l'environnement d'affaires, qui peut être définie comme : «avoir ou démontrer la réalisation, la perception ou la connaissance des réalités d'affaires de l'organisation» [Traduction libre, p.8]. Par ailleurs une autre définition serait : «la réalisation, la perception ainsi que la connaissance de l'environnement d'affaires de l'organisation par l'employé non-cadre, dans un contexte de prise de décision et de résolution de problème au travail». [Traduction libre, p.10]

1.3.2 Caractéristiques de la conscience de l'environnement d'affaires

Avant de se pencher sur les caractéristiques du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, il serait pertinent de clarifier les similitudes et les différences entre le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et les autres concepts théoriques : la conscience de la situation, l'engagement organisationnel et l'habilitation psychologique. Ève St-Onge (2007) et Véronique Gauvreau-Jean (2008) se sont intéressées à ce volet.

La notion de conscience est centrale pour les deux concepts de la conscience mentionnés dans le présent mémoire, soit celle de la situation et celle de l'environnement d'affaires. Les deux concepts se réfèrent à un contexte organisationnel. Aussi les deux concepts s'inspirent de la conscience de l'individu dans le milieu de travail, plus précisément là où l'individu

démontre qu'il détient un certain niveau de conscience et qu'il est capable d'intégrer cette conscience lors de prises de décisions d'affaires ou de résolutions de problèmes en milieu de travail. Véronique Gauvreau-Jean insiste à juste titre sur quelques divergences entre les deux concepts. Selon elle la conscience de la situation porte plus précisément sur un profil de tâches et de postes à caractère «technique», impliquant une interaction personne-machine, tandis que la conscience de l'environnement d'affaires se concentre sur l'employé non-cadre œuvrant dans une organisation faisant la promotion de la gestion participative. Véronique Gauvreau-Jean (2008) souligne cette différence entre les deux types de conscience, la conscience de l'environnement d'affaires couvrant, selon elle, un plus grand nombre de situations incitant l'employé non-cadre à prendre une décision d'affaire ou à résoudre un problème.

L'habilitation psychologique³ et la conscience de l'environnement d'affaires semblent se référer à la détention d'un niveau de connaissance (Gauvreau-Jean, 2008). Or, tout comme la conscience de l'environnement d'affaires fait référence à l'environnement d'affaires de l'organisation, l'habilitation psychologique fait plutôt référence à la communauté, notamment l'environnement sociopolitique, lequel va au-delà du contexte organisationnel. De plus la conscience de l'environnement d'affaires se manifeste au niveau des employés non-cadres tandis que l'habilitation psychologique se manifeste au niveau des réalisations personnelles de l'individu (St-Onge, 2007), il est important de noter ici que l'unité d'analyse diverge dans les deux cas.

Finalement, l'engagement organisationnel et la conscience de l'environnement d'affaires semblent cibler l'employé dans le milieu organisationnel (Gauvreau-Jean, 2008). Or, l'engagement organisationnel étudie les états psychologiques alors que la conscience de l'environnement d'affaires étudie les états cognitifs. St-Onge (2007) souligne que l'engagement organisationnel se réfère à l'organisation tandis que la conscience de l'environnement d'affaires se réfère à l'environnement d'affaires.

Les réflexions de St-Onge et de Gauvreau-Jean, portant sur la comparaison du concept de la conscience de l'environnement d'affaires et les autres concepts théoriques, ont permis de préciser les caractéristiques de cette conscience. Selon Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) il y a un lien entre la conscience de l'environnement d'affaires et la «création de

³ De la notion «psychological empowerment».

sens». Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) citent Weick (1993) qui partage son interprétation de la notion de «création de sens» : «la réalité est un accomplissement continu qui émerge des efforts à créer un ordre et faire un certain travail rétrospectif sur ce qui arrive». [Traduction libre, p. 635]

Selon Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) la «création de sens» est reliée à l'intention de créer une conscience alors que la conscience de l'environnement d'affaires est plus liée à un niveau de connaissance atteint et appliqué quotidiennement. Selon les mêmes auteurs, la conscience de l'environnement d'affaires est une conscience qui structure la participation des employés dans des décisions quotidiennes, lesquelles vont ultimement supporter la stratégie.

Il est intéressant de noter que les données obtenues dans Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) faisant référence à un niveau collectif de prises de décisions d'affaires et de résolutions de problèmes alors qu'Endsley (1995 a) discutait de la conscience de la situation dans un contexte d'équipe. La conscience de l'environnement d'affaires et la conscience de la situation semblent à première vue s'étendre à des dynamiques sociales de groupe.

Selon les mêmes auteurs, un employé qui détient un haut niveau de conscience de l'environnement d'affaires perçoit alors les éléments pertinents de l'environnement d'affaires et les considère dans les prises de décision d'affaires ou les résolutions de problèmes, selon les objectifs visés. Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) stipulent qu'en fonction de l'approche de Barney (1991) basée sur les ressources⁴ la conscience de l'environnement d'affaires pourrait constituer un savoir ayant une valeur, qui est rare, qui est inimitable et qui est non substituable; ce savoir mènerait à la possession d'un avantage compétitif. Les mêmes auteurs ajoutent que certaines stratégies et relations d'emploi pourront être partiellement dépendantes de la conscience de l'environnement d'affaires, l'étude souligne que par delà la motivation des employés, il faut aussi considérer l'aspect cognitif c'est-à-dire l'importance de la compréhension des affaires par ces mêmes employés.

St-Onge (2007) ajoute que l'employé pourrait mieux comprendre et prévoir les effets potentiels de sa participation sur l'essor de l'organisation, Gauvreau-Jean (2008) avance même «qu'une excellente conscience de l'environnement d'affaires est une condition nécessaire à la participation efficace du personnel non-cadre». Selon Haines, Rousseau,

⁴ Le «ressource-based view» de Barney (1991)

Brotheridge et St-Onge (2012), la conscience de l'environnement d'affaires prendra plus d'importance dans les milieux de travail où la participation de l'employé à la prise de décision d'affaire et à la résolution de problème est encouragée.

1.3.3 La mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Il faut d'abord souligner les contributions antérieures de St-Onge et Gauvreau-Jean envers l'opérationnalisation du concept. St-Onge a pu générer une liste initiale de trente-trois types d'informations grâce à deux panels de discussion auprès de travailleurs œuvrant dans deux secteurs : l'industrie de la fabrication de composants et de pièces pour les clients assembleurs de véhicules routiers et hors route, et l'industrie de la fabrication et de la transformation des produits d'emballage et de papier. Le contenu des discussions, portant sur les informations et les processus utilisés par les employés non-cadres pour prendre des décisions d'affaires ou résoudre des problèmes, a été exposé à des analyses afin de générer la première liste d'indicateurs, n'ayant dans ce cas-ci aucune appartenance à une dimension quelconque. La contribution de St-Onge quoique principalement d'ordre qualitatif, a jeté les bases permettant au concept d'avoir une dimension pratique et empirique. Voici les indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires de St-Onge (2007) ⁵ :

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

⁵ Il est important de souligner qu'il y a un numéro attribué à côté de chaque indicateur dans les trois listes d'indicateurs (St-Onge, 2007; Gauvreau-Jean, 2008; Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge, 2012). Un même numéro présent dans plusieurs listes indique que ces listes partagent un indicateur en commun. De plus il est possible qu'il y ait la lettre «N» ou plusieurs numéros à côté de certains indicateurs dans les listes de Gauvreau-Jean (2008) et de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012), la lettre indique que l'indicateur n'était pas dans la liste de St-Onge (2007) tandis que plusieurs numéros à côté d'un indicateur indiquent un manque de consensus entre l'indicateur de la liste donnée et les indicateurs de St-Onge (2007).

- Je suis en mesure d'identifier des façons de réduire les délais (7);
- Je tiens compte des processus d'affaires (fabrication et production) de mon entreprise (8);
- Je considère les sources de rentabilité dans mon entreprise (9);
- Je tiens compte la nécessité d'être rentable (10);
- Je prends en compte les directives de la direction (11);
- Je considère l'impact de mon travail sur les clients externes (12);
- Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets (13);
- Je comprends la nécessité d'anticiper les évènements dans mon organisation (14);
- Je prends en considération les sources de profits pour mon entreprise (15);
- Je considère les normes de qualité de mon entreprise (16);
- Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire (17);
- Je prends en considération la nécessité pour mon entreprise de rester compétitif (18);
- Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation (19);
- Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions (20);
- Je tiens compte du climat de travail (21);
- Je considère les standards de qualité de mes clients externes (22);
- Je prends en considération la disponibilité du matériel et des ressources (23);
- Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre (24);
- Je prends en compte les succès et les échecs des autres entreprises (25);
- Je tiens compte des lois et règlements régissant mon entreprise (26);
- Je tiens compte de l'avis d'experts externes (27);
- Je tiens compte de la technologie disponible (28);
- Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement (29);
- Je prends en considération la concurrence internationale (30);
- Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées) (31);
- Je prends en compte l'impact de mes actions sur la population (32);
- Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise (33).

Le mémoire de Gauvreau-Jean, en ayant recours à une approche plus quantitative, a ensuite procédé à une analyse pour retenir vingt-deux indicateurs parmi les trente-trois proposés afin de composer une échelle de mesure à quatre dimensions :

Tableau 1 : Échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (Gauvreau-Jean, 2008).

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>
Normes et standards	Délais de livraison (7)
	Besoin d'un milieu de travail sécuritaire (17)
	Rythme de travail (31)
	Normes de qualité de l'organisation (16)
	Climat de travail (21)
	Standards de qualité des clients externes (22)
	Objectifs de l'équipe (unité, département) (6)
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation (19)
	Besoins des clients externes (4)
	Disponibilité des ressources matérielles (23)
Concurrence et marché	État du marché (N)
	Produits et services des concurrents (N)
	Évolution de la demande pour les produits et services (N)
	Concurrence internationale (30)
	Succès et échecs des autres organisations (25)
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts (3)
	Besoin de contrôler les pertes (N)
	Nécessité d'être rentable (10)
	Sources de profits dans l'organisation (9,15)
	Importance d'améliorer l'efficacité (1)
	Exigence des investisseurs (N)
	Processus de production de produits et services de l'organisation (8)

Afin de parvenir à de tels résultats, Véronique Gauvreau-Jean (2008) a conçu un questionnaire qu'elle a ensuite distribué à des travailleurs œuvrant dans le secteur de la fabrication d'autocars et de carrosseries d'autocars destinés à la conversion en maisons motorisées et autres spécialités, pour par la suite procéder à des statistiques bivariées et des analyses factorielles. Les employés non-cadres devaient attribuer une note, en se référant à l'échelle de Likert, portant sur l'impact d'un type d'information en lien avec l'environnement d'affaires sur le travail au quotidien dans un contexte de prise de décision d'affaire ou de résolution de problème. La notation par les participants et l'analyse des données permettaient alors de percevoir le degré d'association d'un type d'information avec le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Le travail d'analyse permettait aussi de définir quatre dimensions regroupant l'ensemble des indicateurs retenus. Véronique Gauvreau-Jean encourage néanmoins la mise à l'épreuve de l'échelle dans le but d'en augmenter la validité.

Suite à leurs travaux de nature qualitative, Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) suggèrent que l'environnement d'affaires est constitué de trois dimensions, les résultats démontrent une prédominance de la dimension des processus d'affaires sur les deux autres dimensions. Les mêmes auteurs se sont entretenus avec des employés non-cadres issus de deux entreprises, en ayant recours à des panels de discussion, œuvrant respectivement dans le secteur de la production et de la manufacture. Plus précisément, selon les employés non-cadres ayant participé à l'étude, les activités internes de l'organisation, en lien avec le processus d'affaires, font partie des éléments critiques de l'environnement d'affaires.

Tableau 2 : Liste d'indicateurs et de dimensions de la conscience de l'environnement d'affaires de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012)

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>
Environnement externe	Nouvelle technologie (2, 8)
	Clients externes (4,11)
	Fournisseurs (19)
	Compétiteurs (30)
	Experts externes en la matière (27)
	Règles et régulations externes (22)
	Environnement écologique (29, 32)
	Réputation corporative (N)

Tableau 2 : suite.

Processus d'affaires	Processus de production (8)
	Rythmes de production (31)
	Employés dans les autres unités (6)
	Clients internes (5)
	Disponibilité du personnel (24)
	Ressources matérielles (23)
	Climat de travail (21)
Stratégie d'affaires	Performance financière (9, 15)
	Contrôle des coûts (3)
	Standards de qualité (16)
	Efficiences des processus (1)
	Durée de livraison (7)
	Valeurs de l'entreprise (33)
	Préférences de la haute direction (11)

Les mémoires de Gauvreau-Jean (2008) et St-Onge (2007) ont donné de la légitimité tant au niveau théorique qu'empirique, au concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) ont fourni une contribution supplémentaire en introduisant une liste d'indicateurs et de dimensions différente de celles détaillées dans les deux mémoires. Il faut noter que Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012) ont généré cet ensemble d'indicateurs et de dimensions après la publication du mémoire d'Ève St-Onge (2007), mais avant la publication du mémoire de Véronique Gauvreau-Jean (2008). Ceci indique que le travail de Véronique Gauvreau-Jean (2008) est le plus récent des trois travaux. Fort de ces trois tableaux mentionnés ci-dessus, on constate une différence dans les résultats. Le besoin d'une mise à niveau du contenu de la mesure de la conscience de l'environnement d'affaires semble important, d'où la pertinence de la démarche de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure existante pour parvenir à l'homogénéité dans l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

1.4 Problématique

Il faut souligner que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est un concept nouveau et que l'échelle mesurant ce concept a été développé récemment. Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau (1993) énoncent que la démarche d'étude du caractère adéquat doit être entreprise immédiatement lorsqu'un instrument de mesure a été conçu ou modifié. À la lumière de cet énoncé il devient donc important de procéder à une démarche de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de Véronique Gauvreau-Jean (2008) mesurant la conscience de l'environnement d'affaires.

Toutefois on constate la présence d'éléments divergents et convergents entre la liste d'indicateurs de St-Onge (2007), l'échelle de mesure de Gauvreau-Jean (2008) et le regroupement d'indicateurs et de dimensions de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012). Comme il a été dit plus haut, il devient alors important d'établir une mise à niveau entre le contenu des trois travaux pour que le contenu de l'échelle soit bien adapté au concept qui doit être mesuré, soit le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. De plus, nous ignorons si l'ensemble des indicateurs de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) reflète de manière adéquate l'environnement d'affaires, nous ne savons pas s'il faut ajouter de nouveaux indicateurs à l'échelle existante ou s'il faut en retirer certains. Face à cette problématique il est alors prématuré de procéder à la vérification psychométrique des autres formes de validité, soit la validation pragmatique et de construit, qui seront expliqués dans le deuxième chapitre. Comme le soulignent Schriesheim, Coglisier, Scandura, Lankau et Powers (1999) si le contenu d'un instrument de mesure n'est pas adéquat alors cet instrument ne sera pas propice pour définir une procédure, à la fois opérationnelle et valide, permettant d'effectuer une mesure du concept.

La validation de construit, entreprise en dernier après avoir assuré la validité pragmatique et le caractère adéquat de l'échelle de mesure, intègre la vérification de la validité pragmatique et du caractère adéquat (Messick, 1989). Lors de la procédure de validation psychométrique de l'échelle de mesure et de la mise à l'épreuve des trois types de validité d'une échelle, le processus de vérification du contenu de l'échelle est constitué de deux étapes. Alors que la première étape de vérification du caractère adéquat permettra d'identifier une partie des solutions à envisager, il se peut qu'à la deuxième étape de vérification du caractère adéquat, effectuée lors de la validation du construit, nous assistions à l'émergence de nouvelles solutions. Avec un tel concept en constante évolution, il devient important de considérer la

vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle comme un processus en continu. Selon Schriesheim, Coglisier, Scandura, Lankau et Powers (1999), le caractère adéquat d'une échelle de mesure devrait être la première propriété psychométrique à être évalué.

Le chapitre suivant permettra de circonscrire le concept de validité en psychométrie tout en mettant l'emphase sur la vérification du caractère adéquat du contenu d'une échelle de mesure et en adaptant cette démarche de vérification à la mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ce processus de vérification du caractère adéquat est indispensable pour faire progresser la mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Chapitre 2 : La vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

Les travaux de St-Onge (2007) et de Gauvreau-Jean (2008) ayant contribué au développement d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, il serait pertinent de se poser la question : le contenu de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires est-il adéquat? Or, avant de discuter de la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure, il importe d'avoir un aperçu global des exigences de validation en psychométrie. Ce deuxième chapitre va donc faire le point sur la validité pour ensuite prendre en considération les caractéristiques en lien avec la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure.

Une méthode de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure sera finalement proposée. Il faudra s'assurer que cette méthode puisse s'appliquer à la mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, toujours dans l'optique de faire progresser la mesure. À la fin de ce chapitre, nous aurons une idée plus claire de l'ensemble des actions à prendre pour mener une démarche de vérification du caractère adéquat bénéfique à la mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, les considérations méthodologiques de l'ensemble de ces actions seront discutées en profondeur dans le troisième chapitre.

2.1 La validité de mesure

Selon Anastasi (1982, p.131), «la validité d'un test a pour objectif de préciser ce que le test mesure et avec quel degré d'exactitude il le fait. Elle nous indique les inférences permises à partir des scores». Pour Kline (1986, p.4) un instrument est valide si cet instrument mesure ce qu'il prétend mesurer, d'où la question : comment savons-nous si un instrument mesure ce qu'il prétend mesurer? Dans le même ordre d'idées pour Kerlinger (1986) la définition de la validité est caractérisée par une question : sommes-nous en train de véritablement mesurer ce qu'on pense mesurer?

Nunnally et Bernstein (1994) mentionnent que la notion de validité se penche sur comment cet instrument mesure bien ce qui doit être mesuré. Selon Nunnally (1978) un instrument de mesure est valide si cet instrument fait ce qu'il a l'intention de faire. On ne cherche pas à valider un instrument de mesure, on cherche plutôt à valider l'usage de l'instrument de

mesure en place (Nunnally, 1978), ou à valider l'utilité même de l'utilisation de l'instrument de mesure (Nunnally et Bernstein, 1994).

Le processus de validation requiert toujours une démarche empirique nécessitant un ensemble de preuves spécifiques selon le type de validité recherché (Nunnally, 1978; Nunnally et Bernstein, 1994), mais aussi selon le type d'instrument utilisé (Nunnally et Bernstein 1994). Le processus de validation est en mode continu s'exprimant sous forme de degré de validité, plutôt que selon une logique de «tout ou rien» (Nunnally, 1978; Nunnally et Bernstein, 1994). Selon Nunnally (1978) la plupart des échelles de mesure devraient être sous surveillance constante afin d'évaluer si ces échelles opèrent adéquatement, et si, face à des nouvelles preuves, elles permettent de modifier l'échelle existante ou de proposer le développement d'une nouvelle et meilleure méthode d'évaluation du concept en question.

Le présent chapitre va d'abord faire un survol de deux composantes de la validation en psychométrie, soit la validité pragmatique et la validité de construit, pour ensuite se pencher sur la troisième composante, soit le caractère adéquat du contenu de l'échelle. Il y aura plus précisément une actualisation des connaissances portant sur le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure, ceci permettra de mieux comprendre ce qu'implique la démarche de vérification du caractère adéquat.

2.1.1 La validité pragmatique

Selon Anastasi (1982, p.138) «les méthodes de validation pragmatique permettent d'évaluer avec quel degré d'efficacité le test prédit la performance d'un individu par rapport à des activités spécifiques. Dans ce but, la performance du test est confrontée à un critère [externe], c'est-à-dire une mesure directe et indépendante puisée dans le domaine de comportements que le test a pour objectif de prédire.» Ce type de validité est composé de la validité prédictive et de la validité concomitante.

2.1.1.1 La validité prédictive

Nunnally (1978) précise qu'on a recours à la vérification de la validité prédictive lorsqu'un instrument de mesure vise à faire une estimation d'une forme de comportement externe à cet

instrument (ceci est reconnu comme le critère). Selon Nunnally et Bernstein (1994) ce type de validité cherche à établir une relation statistique avec un critère particulier qui est indépendant de l'échelle de mesure. Pour Kline (1986), déterminer ce type de validité implique l'obtention de corrélations entre l'instrument, qui est appliqué à un moment donné, et un critère qui se retrouve en dehors de l'instrument. Nunnally et Bernstein (1994) précisent que la validité prédictive cherche à déterminer un degré de correspondance entre les indicateurs de l'échelle et le critère retenu, cette validité prédictive se référant notamment aux relations entre un indicateur et un critère avant, pendant et après que cet indicateur soit appliqué. Selon Kerlinger (1986), la validité prédictive est étudiée en comparant les scores du test ou de l'échelle avec une ou plusieurs variables, ou critères externes, connus ou estimés capables de mesurer l'attribut en question. La validité prédictive vise à effectuer une «prédiction de résultats futurs» (Anastasi, 1982, p.139). Kerlinger (1986) affirme que ce type de validité est caractérisé par une activité de prédiction se référant à un critère externe et par une vérification de l'instrument de mesure par rapport à un résultat ou une appréciation. Kerlinger (1986) souligne que l'intérêt se porte alors sur le critère et sur ce qui est prédit par ce critère. Nunnally et Bernstein (1994) reconnaissent néanmoins que l'obtention d'un bon critère peut être plus difficile que l'obtention d'un bon indicateur, ce à quoi Kline (1986) ajoute qu'établir un critère significatif s'avère être la difficulté majeure de cette approche.

2.1.1.2 La validité concomitante

La validité concomitante sert à effectuer un «diagnostic d'un état actuel» (Anastasi, 1982, p.139) et à étudier le statut actuel des individus (Kerlinger, 1986, p.419). Toujours selon Kerlinger (1986), ce type de validité se distingue de la validité prédictive de par sa dimension temporelle. Raykov et Marcoulides (2011) ajoutent que la validité concomitante est utilisée lorsque les résultats, en lien avec le critère, sont disponibles en même temps (ou presque) que l'obtention des mesures du test. Kline (1986) précise que ce type de validité est évalué en corrélant un instrument donné avec d'autres instruments.

2.1.2 La validité de construit

Pour Smith et Smith (2005), la validité de construit cherche à comprendre la «signification» psychologique de l'instrument de mesure. Selon Messick (1989), cette validité de construit est basée sur l'intégration de preuves en lien avec l'interprétation et la signification des scores de test. Messick (1989) souligne que la validité de construit intègre à la fois le caractère adéquat du contenu, c'est-à-dire la pertinence et la représentativité du contenu et de toute autre information en lien avec le contenu du domaine, et la validité pragmatique qui comprend les fonctionnements spécifiques des critères prédits par les scores de tests. L'auteur avance que ces deux types de validité contribuent clairement à l'interprétation du score.

Selon Anastasi (1982, p.146) ce type de validité «consiste à s'interroger sur notre degré de certitude lorsqu'on affirme que celui-ci mesure un trait ou construit théorique⁶».

Kline (1986) stipule que dans le but de démontrer la validité de construit il est nécessaire de déterminer, de la manière la plus complète possible, le concept que l'instrument prétend mesurer.

Nunnally (1978) ainsi que Nunnally et Bernstein (1994) soulignent les trois composantes de la validation de construit : spécifier le domaine des éléments observables, en lien avec le concept; déterminer jusqu'à quel point les éléments observables cherchent à mesurer la même idée, ou une multitude d'idées différentes en fonction des trouvailles de la recherche empirique et des analyses statistiques; effectuer par la suite les expérimentations dans l'optique de savoir si une mesure du concept d'intérêt est en corrélation avec des mesures de d'autres concepts et/ou est influencée de manière prévisible par des manipulations expérimentales appropriées.

2.1.3 La validité de contenu et le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

Le caractère adéquat du contenu d'une échelle de mesure est perçu de manière différente selon les auteurs, leurs points de vue étant variés, mais néanmoins complémentaires.

⁶ La notion de construit théorique dans cette définition s'apparente à la notion de concept utilisée dans le présent travail.

Certains d'entre eux (Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau, 1993) ont souligné l'existence de la notion de «validité de contenu» («content validity») et de «caractère adéquat du contenu» («content adequacy»). Pour ces auteurs ces deux notions impliquent la même idée, l'expression «caractère adéquat du contenu» étant utilisée dans leur travail en raison du rejet par la communauté scientifique de la notion de «validité de contenu». De plus, selon Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau (1993) l'étude du contenu est un processus qui fournit des données grandement utiles pour le processus global de validation du concept, et non un processus en continu aboutissant à une mesure qui est considérée valide. Considérant que la «validité de contenu» et le «caractère adéquat du contenu» sont des expressions interchangeables, la notion de «caractère adéquat du contenu» sera utilisée dans le présent travail.

Selon Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau (1993) «le caractère du contenu d'une échelle de mesure est adéquat lorsqu'une mesure est jugée, par un ou plusieurs individus, comme ayant un échantillon de composantes à la fois raisonnable et représentatif du domaine théorique du concept» (traduction libre, p.388). Le caractère adéquat du contenu de l'échelle est, encore selon les mêmes auteurs, «le degré où les composantes de la mesure sont des représentations appropriées du contenu théorique du concept» (traduction libre, p.386).

Selon Kline (1986), s'il est démontré que les composantes d'un instrument de mesure reflètent tous les aspects du concept mesuré, alors le contenu de l'instrument est à caractère adéquat. Selon Raykov et Marcoulides (2011) le caractère adéquat s'intéresse au degré à partir duquel les composantes du test représentent de manière adéquate un domaine de performance ou un concept ciblé. Ce type de validité peut aussi être compris comme un «test au niveau conceptuel» permettant de voir si un instrument donné évalue ce qui est censé être évalué, ou de voir ce que l'instrument développé devrait mesurer en premier lieu (Raykov et Marcoulides, 2011). Les mêmes auteurs avancent qu'il faut clarifier le domaine afférent au concept étudié afin d'être dans une position favorable à l'évaluation du caractère adéquat, car selon eux l'évaluation du caractère adéquat démontre jusqu'à quel point les composantes de l'instrument représentent effectivement ce domaine.

Selon Anastasi (1982, p.132), la vérification du caractère adéquat «consiste essentiellement à examiner le contenu du test pour s'assurer de sa représentativité en tant qu'échantillon du

domaine de comportements à évaluer». Il faut d'abord s'assurer que les composantes majeures du concept soient couvertes de manière proportionnelle par le contenu de l'échelle de mesure (Anastasi, 1982, p.132). Le test ou la mesure ne doit pas avoir une portée trop générale par rapport à ce qui est mesuré, évitant ainsi le piège du test qui mesure vaguement ce qu'on cherche à mesurer. Le test doit aussi éviter des mesures inadéquates, éliminant ainsi les inutilités. La même auteure rajoute que ce type de validité «dépend de la pertinence des réponses des sujets par rapport au domaine de comportements évalué, plutôt que de la pertinence apparente du contenu des composantes» (Anastasi, 1982, p.132).

Selon Kerlinger (1986), le caractère adéquat du contenu est vu comme «la représentativité ou l'adéquation dans l'échantillonnage du contenu de l'instrument de mesure.» [Traduction libre, p.417]

Selon Nunnally (1978) ainsi que Nunnally et Bernstein (1994) le caractère adéquat du contenu de l'échelle réside dans la propriété du contenu, et dans la manière dont le contenu est présenté.

Nunnally et Bernstein (1994, p.102) ajoutent que le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure est conçu comme «le caractère adéquat de l'échantillonnage utilisé». Selon Nunnally (1978) le contenu de l'échelle de mesure peut être perçu comme étant à caractère adéquat s'il respecte deux conditions :

- une représentation collective des composantes,
- une utilisation de méthodes constructives concernant la conception d'échelle de mesure.

Pour Messick (1989) «le caractère adéquat est évalué par le niveau de performance du contenu de l'échelle (provenant des échantillons de tests, des classes de situations ou des matières recherchées) en rapport aux types de conclusions recherchées» (traduction libre, p.16). Selon le même auteur, l'étude du caractère adéquat est basée sur des jugements professionnels concernant la pertinence et la représentativité. Pour ce qui est de la pertinence, Messick (1989) ajoute que ce qui est jugé pertinent au domaine de référence

n'est pas la façade⁷ du contenu des composantes ou des tâches du test, mais plutôt la connaissance, les compétences et les attributs pertinents qui sont mesurés par les composantes ou les tâches. De plus, le jugement des experts est, selon lui, clairement une composante importante pour la confirmation de la pertinence du contenu et de son format. De plus, afin de parvenir à une représentativité il faut spécifier non seulement les limites du domaine d'intérêt, mais aussi les facettes psychologiques ou les logiques du domaine comportemental ou de trait. La couverture du domaine est habituellement en lien avec l'échantillonnage par contre Messick (1989) souligne que la notion d'échantillonnage du contenu s'avère inadéquate, spécifiant que les composantes du domaine sont plutôt construites qu'échantillonnées.

Toujours selon Messick (1989), l'étude du caractère adéquat fournit la preuve qu'un jugement a été rendu face à la pertinence et la représentativité du contenu de l'instrument de mesure en rapport au domaine d'intérêt, plutôt que de fournir des preuves supportant les inférences possibles en se basant sur les résultats des tests.

Pour Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003), le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure «indique jusqu'à quel point les composantes de l'échelle de mesure se réfèrent au contenu, ou à quel niveau les composantes du contenu ont bien été échantillonnées dans la mesure» [Traduction libre, p.94].

Ces mêmes auteurs précisent même que le caractère adéquat de contenu peut être évalué selon deux formes de validité, soit la validité d'apparence et la validité logique. Le premier type indique que la mesure semble est valide «basé sur sa façade», le second indique un processus plus rigoureux où il y a utilisation d'un groupe d'experts pour procéder à l'évaluation du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure. Finalement Haynes, Richard et Kubany (1995) mettent de l'avant leur définition : «le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure est compris à travers le degré où les éléments d'un instrument de mesure sont révélateurs et représentatifs du concept ciblé, et ce pour un objectif de mesure particulier» (traduction libre, p.238).

⁷ La notion de façade est liée au concept de validité d'apparence, soit la formulation même de l'indicateur en lien avec l'image projetée à la surface.

L'importance du caractère adéquat varie en fonction de la précision avec laquelle le concept a été défini, ainsi que le degré avec lequel les experts s'entendent sur les facettes du concept (Haynes, Richard et Kubany, 1995).

2.1.4 Problèmes concernant la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau (1993) notent un manque d'intérêt envers l'étude du caractère adéquat des instruments de mesure. Ils soulignent une tendance générale et répandue dans les études en gestion de recourir à des pratiques de mesure qui sont inadéquates. Plusieurs de ces études ont utilisé des mesures à un seul indicateur, ont appliqué des mesures incomplètes ou bien des indicateurs modifiés, et ont négligé de se pencher sur le caractère adéquat du contenu ou sur d'autres preuves reflétant la qualité de la mesure jugée essentielle par les psychométriciens.

Les mêmes auteurs résumant certains problèmes se rapportant au caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure, ils constatent d'abord que le choix des indicateurs se fait principalement dans la perspective de diminuer la taille de la mesure afin de réduire la durée de l'administration de la mesure. DeVellis (1991) ajoute que les indicateurs servent à opérationnaliser le concept à mesurer et que les indicateurs choisis doivent avoir un objectif de mesure spécifique. La description au préalable des intentions de l'échelle de mesure est pertinente pour une utilisation adéquate des indicateurs (DeVellis, 1991).

Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner et Lankau (1993) soulignent la modification des indicateurs et des instructions comme un autre problème. Quand les modifications sont effectuées, le chercheur a l'obligation de décrire les modifications effectuées afin de démontrer que les modifications n'ont pas perturbé la clarté ou l'équilibre psychométrique de la mesure. Or, le constat des auteurs est que plusieurs études n'ont pas clairement élicité ou entièrement décrit les changements. Les effets de ces changements sont alors inconnus, justifiant en soi l'évitement de telles pratiques. L'obligation du chercheur est alors de fournir les preuves qui supportent les changements effectués.

Les mêmes auteurs avancent que certaines études utilisent des catégories de réponse différentes de celles en usage dans des mesures de type standardisées, et ce sans aucune

justification. Ils constatent aussi une fréquente utilisation des mesures à un seul indicateur dans la littérature.

Les mêmes auteurs soulignent aussi le problème de la spécification incorrecte ou incomplète de la version de l'instrument utilisé. Puisque l'interprétation des résultats peut être partiellement dépendante de la version de l'instrument utilisé, les chercheurs doivent être assez vigilants de manière à spécifier adéquatement la version utilisée. Dans le cas échéant il y a de la confusion et la valeur de l'instrument diminue.

Messick (1989) rajoute que le caractère adéquat se penche sur le contenu des tests plutôt que les résultats générés par ces tests. L'auteur souligne que le recours seul à des jugements portant sur le contenu ne peut pas garantir les fondements suffisants et évidents indispensables pour parvenir à valider les inférences et les actions basées sur les notes des tests. Selon lui, la vérification devrait porter sur la relation entre le test et le domaine de référence, et non sur le test en soi.

2.2 Méthode de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003) proposent une méthode d'étude du caractère adéquat d'une échelle de mesure, supportés par de nombreux articles⁸. Selon Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003), l'étude du caractère adéquat regroupe plusieurs actions.

2.2.1 Sélection du groupe d'experts

Selon Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003) les experts sont, dans ce cas-ci, des professionnels ayant travaillé ou publié dans le domaine et choisis selon les critères de sélection basés sur le nombre de publications ainsi que l'expérience de travail. Il est préférable que chacun de ces experts ait un cheminement académique à la fois différent et complémentaire aux autres profils, et ce selon le diplôme obtenu (Judge et Hurst, 2008) et selon l'université (Netemeyer, McMurrian et Boles, 1996). DeVellis (1991, 2003) s'est aussi

⁸ Netemeyer, McMurrian et Boles (1996); Eby, Durley, Evans et Ragins (2008); Judge et Hurst (2008); DeVellis (1991, 2003).

intéressé aux rôles des experts dans l'évaluation des indicateurs. Le groupe d'experts, renseigné sur le concept à l'étude, pourra plus facilement contribuer à atteindre (voir assurer) un contenu de l'échelle de mesure à caractère adéquat (DeVellis, 1991). Avoir recours à des experts pour réviser les indicateurs peut aider à confirmer ou à réfuter telle définition du concept, ce qui peut être utile dans le cas d'une échelle de mesure à multiples dimensions (DeVellis, 1991). Le principal mandat des experts est de juger chaque indicateur sur sa pertinence par rapport au concept défini préalablement, ainsi que de fournir une explication du jugement transmis (DeVellis, 1991). De plus les experts peuvent évaluer la clarté et la concision des indicateurs, donc se pencher sur la formulation de l'indicateur (DeVellis, 2003). Les experts peuvent aussi évaluer la représentativité de la définition d'un concept donné (Netemeyer, McMurrian et Boles, 1995), évaluer la pertinence d'un élément d'une mesure comme indicateur du concept ciblé (Judge et Hurst, 2008), et évaluer le degré avec lequel chaque indicateur s'apparente avec chacune des dimensions en lien avec le concept d'intérêt (Eby, Durley, Evans et Ragins, 2008).

Il est à noter dans le présent travail qu'il y aura deux experts : un professeur de comportement organisationnel et un professeur en gestion des ressources humaines.

2.2.2 Envoi du formulaire de réponse

Selon Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003), il y a quatre critères à considérer dans l'évaluation de la mesure :

- La représentativité du contenu du concept : ceci est démontré à travers la capacité de l'indicateur de représenter le contenu du concept tel que décrit dans la définition théorique. L'évaluation se fait selon une échelle graduée de 1 à 4.
- La clarté des indicateurs : ceci est évalué en fonction de la clarté de la formulation de l'indicateur. L'évaluation se fait selon une échelle de 1 à 4, à l'image de la représentativité.
- La structure à facteurs : en présence d'un concept à multiples dimensions, les experts assignent chaque indicateur à une dimension ou identifient une dimension non spécifiée. L'avantage de cette approche est de permettre une réflexion préliminaire sur la structure des dimensions.

- La compréhension de la mesure : après avoir évalué les trois premiers critères, on demande aux experts de considérer la mesure en entier et de spécifier l'ajout et/ou le rejet des indicateurs.

Il faut souligner que dans le présent travail les experts auront pour tâche de juger si l'échelle reformulée est facile à comprendre et si son contenu est représentatif des éléments de l'environnement d'affaires. Avec l'échelle reformulée reconnue par les experts comme étant représentative de l'environnement d'affaires, il sera possible de la comparer avec l'échelle initiale pour déterminer le caractère adéquat du contenu de cette dernière.

2.2.3 Analyse des données

Il y a trois types d'analyse possibles (Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch, 2003) : la fiabilité ou l'entente inter-évaluateurs, l'indexe du caractère adéquat et l'index de validité factorielle.

2.2.3.1. La fiabilité ou l'entente inter-évaluateurs

La fiabilité ou l'entente inter-évaluateurs cherche à déterminer jusqu'à quel point les experts sont fiables dans leurs évaluations. On peut calculer l'entente inter-évaluateurs de deux manières :

- le nombre d'indicateurs considérés fiables, c'est-à-dire le nombre d'indicateurs ayant reçu la meilleure note par tous les experts, divisé par le nombre total d'indicateurs;
- le nombre d'indicateurs ayant une fiabilité inter-évaluateurs de 0.80, c.-à-d. le nombre d'indicateurs ayant au moins une moyenne de 80% (selon les notes attribuées par les experts), divisé par le nombre total d'indicateurs.

Robinson et Phillips (1995) ont pour leur part favorisé une autre approche. Avec une échelle comportant 25 indicateurs, les deux auteurs ont ajouté 10 déclarations non liées au concept du surengagement au travail. Les experts consultés devaient choisir les 25 indicateurs, parmi les 35 déclarations au total, qu'ils considéraient être des symptômes du concept à l'étude,

Robinson et Phillips (1995) ont par la suite dressé un tableau spécifiant le pourcentage d'experts ayant correctement identifié chaque type d'information censé mesurer le concept.

Judge et Hurst (2008) ainsi qu'Eby, Durley, Evans et Ragins (2008) ont opté pour d'autres approches. Judge et Hurst (2008) en comparant trois instruments, indépendants l'un de l'autre, ont mesuré un concept donné. Après avoir regroupé et mélangé dans une liste les composantes des trois instruments, ils ont eu recours au jugement des experts pour déterminer le potentiel de chaque composante à devenir un bon indicateur du concept. En se basant sur chacune des notes attribuées par les experts, les moyennes les plus faibles de n'importe quelle composante de l'instrument retenu se retrouvaient à être supérieures aux moyennes des composantes des deux autres instruments. Par conséquent, Judge et Hurst (2008) ont retenu un seul instrument parmi les trois à leur disposition. De plus, les composantes retenues avaient des différences significatives ($p < .01$) par rapport aux composantes rejetées. De leur côté, Eby, Durley, Evans et Ragins (2008) ont utilisé une procédure semblable à celle de Judge et Hurst (2008), en apportant toutefois quelques variantes : si la moyenne de la notation de tous les experts entre un indicateur X et une dimension Y est significativement supérieure aux autres moyennes impliquant les autres dimensions par rapport au même indicateur X, la relation entre l'indicateur X et la dimension Y est dite favorable. Selon les quatre auteurs, l'indicateur X sera alors retenu dans la dimension Y, faisant de la dimension Y la dimension la plus appropriée pour l'indicateur X. Les indicateurs n'ayant pas été reconnus comme possédant une moyenne significativement supérieure étant ipso facto écartés de la nouvelle liste d'indicateurs.

2.2.3.2 L'index du caractère adéquat

Cet index est basé sur sa représentativité de la mesure et permet de savoir quelle proportion d'experts a considéré l'indicateur comme possédant un contenu à caractère adéquat. Le calcul se fait sur la base du nombre d'experts ayant attribué la note 3 ou 4 à l'indicateur (soit les deux meilleures notes), divisé par le nombre total d'experts. Netemeyer, McMurrian et Boles (1996) ont procédé de la même manière en retenant les éléments, si et seulement si, ils sont considérés, selon tous les juges, «un peu représentatif» ou «très représentatif» soit les deux meilleures notes.

Le présent travail va avoir recours à cette approche, car il a été demandé aux deux experts de donner leur avis sur la représentativité du contenu de l'échelle reformulée ainsi que sa facilité de compréhension. De plus il n'y aura pas de recours à un système de notation, par exemple l'échelle de type Likert, lors de la consultation des deux experts.

2.2.3.3 L'index de validité factorielle

Cet index a été créé par Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003) afin de déterminer le degré avec lequel les experts associent, de manière appropriée, les indicateurs avec leur dimension respective. Le calcul s'effectue en divisant le nombre d'experts ayant fait une association correcte entre l'indicateur et la dimension, par le nombre total d'experts.

2.2.3.4 Révision de la mesure

Après l'analyse des données, les chercheurs doivent déterminer la pertinence d'une révision, sachant que d'une part le point de vue des experts est subjectif et que d'autre part les experts ont une très bonne connaissance du concept étudié. C'est dans cet esprit que DeVellis (1991) souligne qu'il est nécessaire de demander aux experts de se justifier, car il revient finalement au chercheur d'accepter ou de rejeter les conseils des experts.

Pour Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003) après avoir effectué une étude du caractère adéquat de la mesure, une autre étude peut être menée pour examiner les propriétés psychométriques additionnelles.

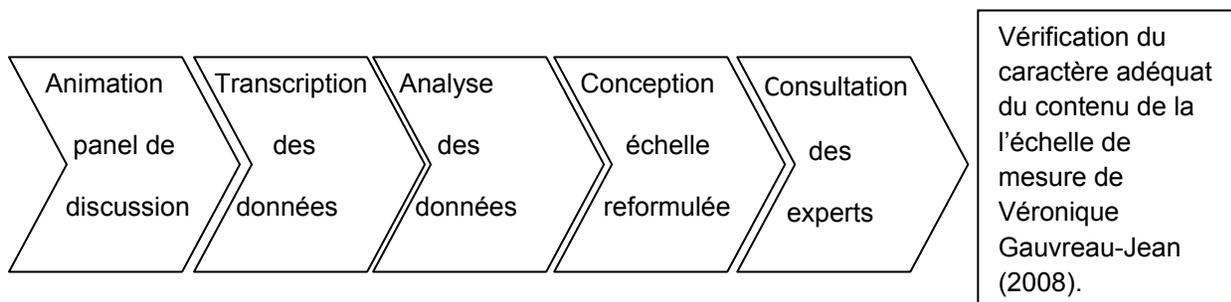
La présente section s'est penchée sur les diverses méthodes de la littérature portant sur la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure. Nous pouvons ainsi mieux comprendre ce qu'implique de manière générale ce type de vérification. Or, en ce qui concerne la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle définie par Véronique Gauvreau-Jean (2008) mesurant la conscience de l'environnement d'affaires, le processus de vérification du caractère adéquat du présent travail devra intégrer certains éléments des articles mentionnés ci-dessus. Nous aurons un aperçu plus précis de la démarche de vérification du caractère adéquat de l'échelle existante à la fin du troisième chapitre.

2.3 Application à l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires

Le contenu énuméré dans la section 2.2 porte sur le rôle du groupe d'experts et sur l'évaluation des indicateurs indispensables à la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008). Pour ce faire, il faut considérer un ensemble d'actions, énumérées dans la Figure 1, avant d'appliquer la démarche de vérification du caractère adéquat, ce qui a été discuté dans la section 2.2.

Il faudra d'abord animer deux panels de discussion dans le but d'obtenir des données pertinentes aux fins d'analyses. Suivra la transcription sur ordinateur des propos des participants des deux panels. Par la suite la troisième étape consistera à analyser les propos émis afin de faire ressortir les types d'information en lien avec l'environnement d'affaires, c'est-à-dire des indicateurs nouveaux ou déjà existants, pour concevoir une échelle de mesure reformulée autre que l'échelle initiale. Avec l'échelle de mesure reformulée, la cinquième étape impliquera la constitution d'un groupe d'experts ayant pour mandat d'attribuer une opinion sur la représentativité de son contenu et sur sa facilité de compréhension. La section 2.2 portait sur cette cinquième étape. Lors de cette étape, un professeur en comportement organisationnel et un professeur en gestion des ressources humaines se sont portés volontaires pour donner leur avis sur l'échelle reformulée. La contribution des experts est de clarifier le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, mais aussi d'aligner les indicateurs avec ce concept. La dernière étape permettra la comparaison du contenu de l'échelle reformulée avec le contenu de l'échelle de mesure conçue par Véronique Gauvreau-Jean (2008).

Figure 1 : Étapes de la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure



L'animation du panel de discussion, l'analyse des données et la consultation des experts seront discutées en profondeur dans le chapitre suivant, avec une emphase sur les considérations méthodologiques qui sont liées.

Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Le présent chapitre a pour objectif d'exposer les aspects méthodologiques de l'ensemble des étapes nécessaires à la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires. Ce chapitre met notamment l'emphase sur le panel de discussion, l'analyse des données et la consultation des experts.

Le panel de discussion permet d'obtenir les données nécessaires pour procéder à l'analyse. L'analyse des données consiste à générer soi-même un ensemble d'indicateurs nouveaux ou existants déjà. L'étape de l'animation des panels s'avère être la première, comme constatée dans la figure reproduite à la toute fin du deuxième chapitre. Les panels de discussion ont pour objectifs de confirmer les indicateurs existants, en rajouter de nouveau, ainsi qu'ajuster le vocabulaire de l'échelle. Dans le présent travail, il y avait l'animation de deux panels de discussion avec deux entreprises, une qui œuvre dans le placement de personnel et l'autre dans la distribution de produits de papier.

L'analyse des données permet de générer une échelle reformulée à partir des données obtenues lors du panel de discussion. L'analyse des données se retrouve en deuxième et troisième étape, soit la transcription des données et la création d'indicateurs.

Le processus de vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure implique le jugement des experts sur le contenu de l'échelle reformulée à leur disposition. La consultation des experts a pour but de connaître leur opinion concernant la facilité de compréhension de l'échelle ainsi que la capacité de son contenu de refléter les éléments de l'environnement d'affaires.

3.1 Le panel de discussion

Il y a une multitude d'éléments à considérer dans un panel de discussion, entre autres, les caractéristiques, la pertinence, le déroulement, l'évaluation de la validité interne et externe, la méthode de collecte de données ainsi que la détermination du rôle de l'animateur. La section ci-dessous explique en profondeur l'ensemble des éléments en lien avec le panel de discussion.

3.1.1 Principales caractéristiques du panel de discussion

Kitzinger (1995) est une auteure qui s'est intéressée au panel de discussion. Selon elle, le panel de discussion est une forme d'entrevue de groupe misant sur une communication entre les participants dans l'optique de générer des données, le panel étant différent de l'entrevue de groupe, car cette dernière se penche plus sur l'obtention des données à travers des entretiens avec un participant à la fois. Le panel est pertinent pour avoir accès aux expériences et aux connaissances des participants, mais le panel est aussi pertinent pour savoir à quoi les individus pensent, de quelle manière ils le pensent et pourquoi. L'idéologie en lien avec le panel de discussion est que le processus impliquant un groupe fournit des alternatives, qui sont moins accessibles lors d'une entrevue un à un, permettant d'aider les personnes à explorer et clarifier leurs points de vue. Lorsque la dynamique de groupe est saine les participants travaillent conjointement avec le chercheur, ce qui permet à la recherche de se retrouver face à des avenues nouvelles qui sont parfois inattendues. L'inconvénient en lien avec la dynamique de groupe est que l'animation du groupe risque de limiter l'expression des différences d'opinions des participants. L'auteure stipule néanmoins que le travail de groupe peut faciliter la discussion de certains sujets délicats, car les individus moins réfractaires du groupe vont briser la glace pour les participants plus gênés.

Selon la même auteure, le panel de discussion devrait se dérouler dans une ambiance détendue, la taille du groupe devrait se situer en quatre et huit personnes, et la durée devrait être entre une et deux heures. Le facilitateur⁹ devrait expliquer que l'objectif du panel de discussion est d'encourager les participants à parler entre eux au lieu de s'adresser au chercheur. Or, le chercheur peut avoir un comportement plus interventionniste en poursuivant le débat au-delà de la fin supposée de l'échange, ainsi qu'en encourageant le groupe à discuter des inconsistances dans les raisonnements des participants et entre participants. Les désaccords au sein d'un groupe sont une occasion d'encourager les participants à justifier leurs points de vue et à clarifier le raisonnement sous-jacent. Travailler avec des données d'un panel de discussion implique le besoin de valoriser l'impact de la dynamique de groupe et d'analyser le panel dans l'optique de profiter pleinement des interactions entre les participants. Selon l'auteure le rapport de recherche du panel, ce qui est dans le présent

⁹ L'auteure a utilisé la notion de facilitateur dans son article, mais cette notion est identique à celle d'animateur qui est la notion la plus fréquemment utilisée dans le présent travail.

travail les propos des deux panels retranscrits, devrait illustrer les échanges entre les participants au lieu de simplement reproduire de manière isolée les propos.

Dans le présent travail, les deux panels de discussion ont duré environ une heure, il n'était pas possible d'avoir plus qu'une heure en raison des multiples conflits d'horaire avec les deux entreprises. Il y avait quatre participants pour chacun des panels, ce qui était convenable pour se retrouver avec un échantillon de convenance dans l'optique d'avoir une pluralité de perspectives lors de l'obtention des données. Les répondants étaient autour d'une table ronde avec un animateur et un preneur de notes, ces deux individus légèrement en retrait de la table. Chaque participant avait jusqu'à quatre minutes pour exposer la situation et expliquer la démarche prise menant à la prise de décision d'affaire ou à la résolution de problème. En respectant cette condition, chaque panel était en mesure de fournir un nombre suffisant de situations permettant une analyse des données bénéfique. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008), il est possible d'avoir recours à un guide d'entretien lors d'un panel de discussion, or dans le présent travail le guide d'entretien n'a pas de pertinence, car on demande simplement au participant d'expliquer certaines situations exigeants une résolution de problème ou une prise de décision d'affaire.

3.1.2 Utilisation du panel de discussion pour la vérification du caractère adéquat d'une échelle de mesure

Quelles sont les raisons expliquant le recours au panel de discussion? D'abord le panel de discussion est pertinent dans le présent travail, car il encourage les participants à approfondir la discussion sur le processus menant à une résolution de problème ou à une prise de décision d'affaire en milieu de travail. Les employés non-cadres sont incités à se prononcer sur leurs expériences en précisant des situations exigeant une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème ainsi que sur les éléments d'information, en lien avec l'environnement d'affaires, qui ont supporté les interventions. Le panel de discussion permet aussi d'obtenir des réponses plus rapides et plus développées que le questionnaire, tout en évitant de permettre au participant de se soustraire à une question. L'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008) a été distribuée à la toute fin du panel de discussion, ceci permettrait d'obtenir une opinion des participants sur les éléments de l'environnement d'affaires non discutés lors du panel et était une occasion pour les participants de valider la

liste concernant l'alignement entre chaque indicateur et sa dimension respective. À cette occasion, nous pouvions leur demander s'ils comprenaient l'échelle, et s'ils pensaient avoir des idées novatrices et pertinentes permettant son amélioration. Le panel de discussion est une occasion d'évaluer, à travers l'opinion des participants, s'il y a véritablement une ou des lacunes à combler dans l'échelle de mesure. Cette façon de procéder va donc plus loin que la simple distribution du questionnaire à chacun des participants.

Il est à noter que le mémoire d'Ève St-Onge (2007) a aussi eu recours à deux panels de discussion, ce qui a permis de dresser une première liste d'indicateurs. Pour le présent travail le recours à deux panels permet d'obtenir des propos des employés non-cadres afin de générer des indicateurs, déjà existants ou nouveaux, et ce dans le but de vérifier le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure existante. Dans le présent travail, les deux entreprises qui ont participé aux panels œuvrent dans les secteurs du placement de personnel et dans la distribution de produits de papier, ces deux secteurs complétant ceux en lien avec les travaux de St-Onge (2007), de Gauvreau-Jean (2008), ainsi que de Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge (2012). Ces trois précédents travaux ont obtenu des données en ayant recours à des entreprises œuvrant respectivement dans diverses industries : la fabrication de composantes et de pièces pour des clients assembleurs de véhicules routiers et hors route, la fabrication et la transformation de produits d'emballage et de papier (St-Onge, 2007); la fabrication d'autocars et de carrosseries d'autocars destinés à la conversion en maisons motorisées et autres spécialités (Gauvreau-Jean, 2008); la production et la manufacture (Haines, Rousseau, Brotheridge et St-Onge, 2012). Il est intéressant de noter qu'il y a une similitude entre le secteur de la fabrication et de la transformation des produits d'emballage et de papier, en lien avec l'entreprise qui a participé dans le travail de St-Onge (2007), et le secteur de la distribution des produits de papier du présent travail. De plus les postes non-cadres en lien avec les deux entreprises du présent travail¹⁰ divergent de ceux utilisés dans les précédents travaux. Le présent travail cherchait d'abord à intégrer davantage les employés non-cadres œuvrant dans des postes axés sur le service à la clientèle et le service administratif, dans le but de couvrir ce profil spécifique d'employés non-cadres qui n'ont pas eu la chance d'être considérés dans les

¹⁰ Pour l'agence de recrutement, les participants impliqués dans le panel étaient deux recruteurs ainsi que deux gestionnaires de comptes clients. Parmi les participants non-cadres de la compagnie de distribution de produits de papier, deux étaient des représentants de service à la clientèle, un était gestionnaire de compte client et un était préposé à l'entrepôt.

travaux précédents. Il faut noter que la notion de «service à la clientèle» se réfère à des tâches qui sont liées au contact direct avec la clientèle de l'entreprise, tandis que la notion de «service administratif» se réfère à des tâches n'ayant pas un contact direct avec la clientèle et qui sont plus liées à la gestion de dossier, de projet et de procédure. Or dans le présent travail les postes non-cadres, des deux entreprises qui ont accepté de participer aux panels, étaient plus axés sur le service à la clientèle que sur le service administratif.

3.1.3 Aspects opérationnels de la mise en œuvre du panel de discussion

Lors du recours au panel de discussion, plusieurs aspects opérationnels doivent être pris en considération tels que la méthode de collecte de données et les considérations de validité interne et externe. Il importe aussi de bien comprendre les subtilités inhérentes à l'échantillonnage avant de se pencher sur l'étude des aspects opérationnels dont, entre autres, le niveau d'analyse, l'unité d'analyse, la population et l'échantillon.

3.1.3.1 Niveau d'analyse

Dans le présent travail, l'échelle d'analyse recherchée est de type micro, ciblant l'individu, principalement les aspects cognitifs de l'individu, en s'intéressant plus spécifiquement aux processus utilisés par l'employé non-cadre menant à la prise de décision d'affaire et à la résolution de problème.

3.1.3.2 Unité d'analyse

Le participant typique dans l'échantillon était un employé non-cadre choisi de manière aléatoire selon les caractéristiques démographiques (sexe, âge, formation, nationalité, état civil, revenu ...) et du milieu travail (ancienneté, département, poste ...), œuvrant dans un milieu de travail qui encourage la participation des employés non-cadres à la prise de décision d'affaire et à la résolution de problème. Le choix des candidats selon un mode aléatoire est important et permet d'obtenir un groupe de participants le plus diversifié possible en termes des caractéristiques démographiques et de milieu de travail, pour atteindre un équilibre intra-échantillon, mais aussi inter-échantillon, dans l'optique de réduire la possibilité

de biais et d'augmenter la validité externe. Fort de cette diversité de profils nous pourrions démontrer que la conscience de l'environnement d'affaires ne se manifeste pas sous une forme particulière.

3.1.3.3 Population

Dans ce cas-ci on cible la somme de toutes les unités d'analyse respectant les conditions d'admissibilité de la présente recherche, c'est-à-dire un employé non-cadre qui œuvre dans un milieu de travail qui fait la promotion de la gestion participative en incitant les employés non-cadres à prendre des décisions d'affaires et à résoudre des problèmes en milieu de travail. Il est à noter qu'il s'agit d'entreprises qui peuvent se retrouver dans n'importe quel secteur d'activité à l'échelle du Québec, peu importe leur taille.

3.1.3.4 Échantillon

L'échantillon doit respecter une certaine proportionnalité avec la population de référence. En ce qui concerne le personnel non-cadre on peut se référer à une multitude de postes ou de professions, selon la réalité de chaque entreprise concernée. L'échantillon du présent travail est composé d'une diversité de postes dont celui de recruteur, de gestionnaire de compte client, de représentant de service à la clientèle et de préposé à l'entrepôt.

Ainsi la présence de postes ou professions différentes pourrait stimuler l'échange de divers points de vue lors du panel de discussion, ce qui pourrait fournir des données plus enrichissantes voir une diversité de notions et d'expressions. Plus l'ensemble de données est varié, plus nous augmenterons nos possibilités de générer plusieurs types d'éléments de l'environnement d'affaires.

3.1.3.5 Méthode de collecte des données

La raison sous-jacente au recours au panel de discussion est d'inciter les participants à décrire des situations au cours desquelles ils ont eu à prendre une décision d'affaire ou effectuer une résolution de problème. Il est préférable que chaque participant mette de l'avant

une multiplicité de situations, car une seule situation citée par personne ne serait sûrement pas suffisante à une obtention de données profitable et ne permettrait pas de mettre en évidence clairement la présence de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres. Il faut leur donner l'occasion de s'exprimer et de se justifier. L'objectif est de véritablement puiser dans chaque personne l'information convoitée, respectant un équilibre entre l'expression de chaque individu et la dynamique du groupe. Une pluralité d'exemples de chacun des participants aide ici à mieux comprendre l'environnement d'affaires des employés non-cadres. Dans le présent travail, les participants des deux panels se sont engagés à être de bonne foi, ces mêmes individus ont su aussi intégrer beaucoup de raisonnement dans leurs réponses au point où les participants se complémentaient dans leurs réponses. Il faut préciser qu'un entretien avec un participant, concernant une situation incitant une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème, n'a pas excédé quatre minutes dans le but d'éviter le monopole de la parole d'un individu et de maintenir l'engagement des autres participants.

Le rôle de l'animateur est ici crucial, il faut limiter son rôle à celui de catalyseur, de coordonnateur et de générateur d'idées constructives. L'animateur doit veiller à maintenir un rapport de confiance entre lui et les participants tout au long du panel de discussion, le comportement de l'animateur ne doit donc pas rompre ce rapport. Il faut éviter qu'un individu ait le monopole de la discussion, incluant l'animateur, donc il faut s'assurer d'une distribution équilibrée de la parole à tous. L'animateur doit aussi s'assurer que tous les individus participent, donc encourager les participants passifs à s'impliquer davantage. L'animateur doit aussi clarifier la discussion en répondant aux questions et aux ambiguïtés, ainsi que recadrer si la discussion dérape. Il faut favoriser chez les participants le sentiment d'être soi-même lors du panel de discussion à travers une communication et un comportement rassurant. Le message à transmettre est qu'il n'y a pas de mauvaise réponse ou de réponse parfaite, l'intérêt résidant dans le raisonnement menant à la réponse. Dans le présent travail, le chercheur et le directeur de recherche se sont assurés d'avoir, lors des deux panels de discussion, une atmosphère propice à des échanges fructueux entre les participants. De plus, il n'y a pas eu de conflit pendant l'animation des deux séances.

L'instrument d'observation principal, pour le présent travail, est l'enregistrement audio. La raison est que la qualité, la quantité, la rapidité ainsi que l'aspect symbolique des propos échangés doivent être pris en considération lors de l'animation d'un panel de discussion. La

prise de note peut être alors difficile dans un contexte de temps limité et de conversation sans pause. Suivre le courant de la réflexion collective, pour éviter les pertes d'informations potentiellement pertinentes, peut être très exigeant. Un enregistrement audio était pertinent dans le présent travail pour s'assurer d'avoir l'entièreté de l'information partagée dans le panel de discussion. Le défi de l'enregistrement réside dans le fait qu'il s'agit d'une technique plus intrusive susceptible de rendre inconfortables certains participants, en raison du manque de confidentialité des propos des participants et de la crainte de subir des réprimandes suite aux propos tenus. Il faut alors assurer les participants sur la confidentialité de leur droit d'expression au tout début du panel de discussion.

3.1.3.6 Validité de la recherche

Le livre de Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert (2008) a su bien circonscrire les éléments constituant la validité interne et externe de la recherche. Il faut considérer ces deux types de validité dans l'optique d'avoir deux panels de discussion bénéfiques pour procéder à la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de Véronique Gauvreau-Jean (2008).

La validité interne est liée à la capacité d'obtenir des réponses sans être faussées par des biais ou des facteurs externes. Les panels de discussion se sont tenus à différents intervalles et les deux groupes de participants, issus des deux entreprises volontaires, n'avaient aucune relation entre eux. L'effet de contamination entre les deux groupes de participants a été évité, car il n'y avait aucun contact entre les groupes, donc aucune transmission d'informations sur le déroulement du panel. L'effet de contamination entre les participants du même panel de discussion ne semble pas problématique. La raison est que les participants du même panel de discussion étaient informés du sujet à aborder quand la séance a débuté, soit raconter une situation menant à une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème, et non avant la séance. Pour accommoder les participants et profiter pleinement des deux panels, quelques minutes étaient réservées au début des séances pour permettre aux participants de penser à quelques situations.

Il faut limiter les chances de mortalité expérimentale au cours de laquelle les répondants ne veulent plus s'engager à répondre de manière adéquate lors du panel de discussion et

refusent de contribuer au bon déroulement du panel. Il faut s'assurer, en tant qu'animateur de panel de discussion, de motiver les répondants à s'engager ainsi que répondre de manière constructive et sincère considérant leur motivation avant même de participer. Maintenir le rapport de confiance est alors impératif, comme ce qui a été dit plus haut concernant le rôle de l'animateur.

L'effet de sélection est en lien avec le choix adéquat des participants, de préférence aléatoire comme ce qui a été mentionné plus haut dans la section portant sur l'unité d'analyse. L'effet de maturation est aussi à considérer : il faut ici que les répondants aient les aptitudes physiques et psychologiques pour être aptes à fournir une contribution efficace au panel de discussion. Donc les répondants doivent être en bonne forme et de bonne humeur pour bien s'engager dans le panel ainsi que répondre efficacement aux questions.

Il faut aussi limiter l'effet d'histoire au cours de laquelle la plupart des participants vont énumérer fréquemment la même situation exigeant une prise de décision d'affaire ou une résolution d'un problème récurrent, ou un ensemble de situations pouvant donner l'impression d'une certaine redondance et qui exige une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème similaire. Puisque la conscience de l'environnement d'affaires est appliquée «au quotidien», il est important de s'assurer que l'échange d'information n'est pas monopolisé par une situation prédominante. Il suffit ici d'informer ainsi que d'encourager les participants à s'inspirer de situations diverses exigeant une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème, sachant que chacune de ces situations nécessite le recours à une diversité d'éléments d'informations voir une combinaison spécifique de certains éléments en lien avec l'environnement d'affaires.

Il faut que le panel de discussion génère des réponses rapides, sincères, improvisées et justifiées. Le répondant dispose d'un temps de réflexion bref et doit s'exécuter rapidement. Toutefois, il ne s'agit pas d'une course contre la montre, le répondant peut prendre son temps, sachant qu'il est probable qu'un autre répondant puisse fournir sa réponse plus rapidement. Il est important de savoir qu'une réponse plus ou moins improvisée, sans réflexion, peut générer des informations incomplètes nécessitant un besoin d'approfondissement ou de justification. L'essentiel consiste ici à maîtriser la cadence de la dynamique du panel de discussion.

La validité externe est liée à la possibilité d'appliquer les résultats à d'autres travaux portant sur la conscience de l'environnement d'affaires, c'est-à-dire la capacité de généraliser les résultats. Il est important de répéter le plus fidèlement possible la même approche lors de l'animation des deux panels de discussion, qui est de demander au participant d'expliquer en moins de quatre minutes une situation nécessitant une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème. L'objectif visé est d'obtenir des réponses différentes mises de l'avant naturellement par les participants, tout en partageant la même démarche, permettant par la suite d'infirmer ou de confirmer le contenu de l'échelle de mesure de Gauvreau-Jean (2008).

Il faut s'assurer qu'il n'y a pas d'évènements perturbateurs (positifs ou négatifs) qui surviennent avant la discussion de groupe, comme cela a été mentionné dans la partie sur la validité interne. Une trop grande emphase sur un évènement prédominant pourrait biaiser les réponses et compliquer la généralisation des résultats.

Un autre problème de validité externe survient quand un répondant se sent observé, les résultats pouvant être moins honnêtes donc être moins généralisables. Or dans un panel de discussion, le participant est encouragé à être honnête et ouvert, on espère alors que l'observation n'a pas un effet contraignant. L'objectif est d'instaurer un climat de confiance et rassurant pour le participant, tel que mentionné ci-dessus. Une seule séance de panel de discussion peut difficilement, à elle seule, fournir la meilleure généralisation des interprétations de chaque participant, car nos données ne sont basées que sur deux observations d'une heure chaque, sans faire l'objet d'une étude en profondeur. Ceci justifie pourquoi chaque participant doit expliquer en seulement quatre minutes une situation, nécessitant une prise de décision d'affaire ou une résolution de problème, dans l'optique d'avoir un plus grand nombre de situations en deux heures ce qui profitera l'analyse des données.

3.2 L'analyse des données

Après avoir animé les deux panels de discussion et enregistré les propos des participants sur ordinateur, l'analyse des données est la prochaine action permettant d'aboutir à la vérification du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008). Bien concevoir l'analyse des données permet de profiter de l'exploitation des données issues des deux panels, ceci mène ensuite à la création d'indicateurs nouveaux, à

la confirmation ou à la reformulation d'indicateur de l'échelle existante. Par conséquent une fois ces indicateurs conçus et confirmés il est possible de procéder à la création d'une échelle de mesure reformulée pour ensuite vérifier le caractère adéquat de l'échelle de mesure existante.

La préanalyse, le codage et la catégorisation seront discutés dans l'analyse des données. Mais avant tout, pourquoi le plan d'analyse s'avère-t-il être une approche qualitative?

3.2.1 Approche qualitative

L'intérêt du présent travail est d'évaluer le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure de Véronique Gauvreau-Jean (2008) à travers l'animation de deux panels de discussion, la création d'une échelle reformulée et la consultation d'experts sur cette dernière concernant la représentativité de son contenu et sa facilité d'être comprise. L'animation d'un panel de discussion, la création d'une échelle reformulée, et le recours à des experts pour leur opinion s'avèrent être des approches plus qualitatives que quantitatives pour le présent travail. De plus, le présent travail n'a aucun recours à des méthodes mathématiques ou quantitatives tel que l'analyse de variance univariée ou multivariée.

3.2.2 La préanalyse

Selon Bardin (2003) la préanalyse cherche à avoir une meilleure idée des activités à considérer. L'auteure avance qu'il y a plusieurs étapes inhérentes à la préanalyse : le choix du document qui sera utilisé pour l'analyse; la formulation des hypothèses et des objectifs lorsque les résultats seront utilisés, or certaines analyses peuvent se faire sans hypothèses; le repérage des indices et l'élaboration d'indicateurs.

Dans le présent travail il y avait recours à des documents lors de la lecture des propos retranscrits des deux panels de discussion. La transcription était basée sur ce qui a été véritablement exprimé, il n'y avait pas de modification ou de reformulation des propos des participants, car les mots mis de l'avant étaient importants pour les analyses ultérieures. L'approche prônée du présent travail est qu'il y avait un document contenant les propos

retranscrits d'un panel. Les deux documents, qui regroupaient les propos des participants des deux entreprises, étaient lus par deux codeurs, Monsieur Victor Haines et le sous signé.

Il est à noter qu'il n'y avait pas de recours à un ensemble d'hypothèses durant phase de la préanalyse, il s'agissait de faire ressortir les énoncés dans les propos retranscrits, lorsque les documents pouvaient être utilisés. Il était alors important de procéder au choix des énoncés lors de la lecture des propos retranscrits, le choix de l'énoncé étant basé sur l'importance perçue pour être en lien avec un élément de l'environnement d'affaires. L'énoncé pouvait être sous forme de mots ou de phrases, c'était le sens des mots choisis qui justifiait leur rétention et non la taille même de l'énoncé. L'important ici était l'aspect symbolique du contenu, peu importe sa forme. Chaque codeur avait choisi de son côté les énoncés qui pouvaient être associés à un indicateur de l'échelle existante ou à un indicateur autre que l'échelle. De la totalité des énoncés choisis par les deux codeurs, il y avait certains énoncés qui étaient choisis par un seul codeur et d'autres qui étaient choisis par les deux codeurs. Ce qui différencie un énoncé choisi par les deux codeurs d'un énoncé choisi par un seul codeur, c'est que l'énoncé commun aux deux codeurs indique davantage que les codeurs sont d'avis que cet énoncé puisse refléter un élément de l'environnement d'affaires. Il faut toutefois ne pas sous-estimer l'importance des énoncés qui ont été choisis par un seul codeur, les choix d'un codeur pouvant compenser pour ce que l'autre codeur n'a pas pris en considération.

Bardin (2003) discute du repérage des indices et de l'élaboration d'indicateurs en se penchant sur le repérage de «la mention explicite d'un thème dans un message»¹¹ (p.130), sur l'interprétation d'un indicateur comme l'ensemble des mentions d'un même thème, ainsi que sur la construction d'indicateurs en clarifiant les activités de découpage de texte, de catégorisation et de codage. Dans le présent travail, il y avait déjà des indicateurs conçus, avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008), alors la construction d'un nouvel indicateur de l'environnement d'affaires était possible lorsqu'il restait des énoncés qui ne pouvaient pas être attribués à un indicateur de l'échelle existante. S'il y avait un élément de l'environnement d'affaires qui était présent dans plusieurs énoncés non-associés et qui n'était pas encore reconnu sous la forme d'un indicateur, alors la création d'un nouvel indicateur était pertinente. De plus avec les énoncés associés à l'échelle existante il était possible de voir s'il fallait se

¹¹ L'auteure parle d'effort de repérage, ce qui signifie dans le présent travail, l'identification des énoncés lors de la lecture des propos des deux panels de discussion.

pencher sur la formulation d'un indicateur de cette échelle ou confirmer l'existence de certains indicateurs.

3.2.3 Le codage

Selon Bardin (2003) le codage «correspond à une transformation – effectuée selon les règles précises – des données brutes du texte» (p.134). L'auteure mentionne le recours à des unités d'enregistrement et à des unités de contexte : l'unité d'enregistrement est le contenu qui a été considéré pour l'analyse et qui peut être découpé sous forme de mots ou de thèmes, dans le présent travail l'unité d'enregistrement est comprise comme un élément de l'environnement d'affaires; l'unité de contexte cherche pour sa part à repérer la taille optimale des propos pour comprendre la signification de chaque unité d'enregistrement, ici l'unité de contexte étant l'énoncé retenu par les deux codeurs ou un des deux codeurs. Dans le présent travail, le codage consistait en la lecture des propos des panels retranscrits par le chercheur et le directeur de recherche. Les deux lecteurs devaient, chacun de son côté, choisir les énoncés qui semblaient avoir un alignement avec un élément de l'environnement d'affaires quelconque. Lorsque la lecture terminée il y avait un rassemblement des énoncés, choisis par le chercheur et le directeur de recherche, afin d'avoir l'essentiel pour procéder à la catégorisation.

Bardin (2003) souligne la possibilité d'avoir recours à plusieurs types d'énumération : la présence et l'absence d'éléments; la fréquence d'apparition d'un élément; la fréquence pondérée dans laquelle un élément peut être considéré plus important qu'un autre lors de la pondération; le degré de fréquence concernant l'apparition d'un élément; la direction qui peut être favorable, défavorable ou neutre; l'ordre où la séquence de chacune des unités d'enregistrement est plus significative que la fréquence; et la cooccurrence où il y a la mention de plusieurs unités d'enregistrement dans l'unité de contexte. L'auteure rappelle que pour une analyse qualitative, l'inférence dans les propos de chaque individu est basée sur la présence de l'indice au lieu de la fréquence de ce même indice. Dans le présent travail, l'intérêt porte sur la présence d'un élément de l'environnement d'affaires, dans chacun des énoncés retenus, par rapport à la fréquence d'apparition.

3.2.4 La catégorisation

Selon Bardin (2003), «la catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis» (p.150). La catégorisation cherche à avoir «par condensation une représentation simplifiée des données brutes» (Bardin, 2003, p.152). Il y a recours à des catégories qui sont sous forme de rubriques ou de classes et qui appartiennent chacune à un titre générique (Bardin, 2003), dans le présent travail le titre générique est interprété comme un élément de l'environnement d'affaires spécifique. Plus précisément une catégorie est comprise comme une unité d'enregistrement¹², et chaque catégorie va regrouper des composantes, soit des unités de contexte¹³, ayant des caractéristiques en commun avec le titre générique, mais aussi entre eux (Bardin, 2003). Dans le présent travail, ces composantes étaient comprises comme les énoncés choisis lors de la lecture des propos. Selon la même auteure, il se peut que le système de catégories soit déjà fourni et qu'il faille tout simplement assigner les énoncés. Ici il y a déjà une échelle de mesure en place alors la catégorisation va d'abord se baser sur l'ensemble des indicateurs de cette échelle. L'auteure souligne aussi la possibilité qu'il n'y ait aucun système de catégorie, mais il est possible de se retrouver avec un tel système au fur et à mesure de la classification des énoncés en ayant recours à l'analogie (Bardin, 2003). Or, dans le présent travail, il y a eu des énoncés qui n'étaient pas associés avec des indicateurs de l'échelle existante donc l'analogie était pertinente pour savoir s'il y avait un ou plusieurs éléments de l'environnement d'affaires, existants et omis de l'échelle initiale ou non existants, présents dans ces énoncés.

Il est important de se familiariser davantage avec l'approche exacte permettant d'effectuer le travail d'association des énoncés avec les indicateurs de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008). Tesch (1990) mentionne la «décontextualisation» et la «recontextualisation» : la décontextualisation, qui est la première activité à faire, cherche à appliquer aux énoncés la catégorie la plus représentative soit un indicateur de l'échelle existante; en deuxième lieu la recontextualisation implique un rassemblement de tous les énoncés en lien avec un indicateur donné. De son côté, Deslauriers (1991) met de l'avant les notions de «déconstruction» et de «reconstruction» : la première étape, soit la déconstruction, a pour but de faire ressortir les énoncés des propos où ces énoncés peuvent être regroupés selon le

¹² Se référer à la section ci-dessus portant sur le codage.

¹³ Se référer à la section ci-dessus portant sur le codage.

thème en commun; la reconstruction s'intéresse à vérifier si chaque énoncé est par la suite associé au bon thème ou doit être placé ailleurs, ainsi que de vérifier l'indicateur en tant que tel pour savoir s'il faut apporter des modifications ou non. Les approches de Tesch (1990) et de Deslauriers (1991) nous semblent pertinentes ici. Pour le présent travail, avec les énoncés disponibles, les deux codeurs ont fait une première tentative d'attribution des énoncés à un indicateur de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) pour savoir s'il était possible de rassembler les énoncés en lien avec un indicateur donné de cette échelle. Or la première tentative d'association était moins évidente que prévu, les deux codeurs n'étaient pas parvenus à avoir toujours un accord sur la relation entre un énoncé quelconque et un indicateur donné. Il y avait alors une occasion pour les deux codeurs de travailler de nouveau sur ces relations ambiguës. S'il n'y avait toujours pas la possibilité d'associer un énoncé avec un indicateur de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008), cet énoncé était mis de côté dans une liste d'énoncés non retenus. C'était en révisant ces énoncés orphelins qu'il était possible de faire ressortir des éléments qui pouvaient être en lien avec l'environnement d'affaires, mais aussi différents de ceux dans l'échelle existante. Il y avait alors l'occasion de créer de nouveaux indicateurs reflétant l'environnement d'affaires, ceci sera précisé plus loin au quatrième chapitre.

De plus, avec tous les énoncés associés aux indicateurs de Gauvreau-Jean (2008), il y avait des cas où la formulation d'un des indicateurs ne reflétait pas de manière adéquate l'élément de l'environnement d'affaires. Plus précisément l'alignement entre cet indicateur, sous sa forme, et les énoncés, qui accompagnaient ce même indicateur, indiquait un manque de cohérence : un indicateur ayant une formulation et une interprétation trop restreinte, qui omet donc une ou plusieurs considérations en lien avec ce même élément de l'environnement d'affaires, risque de ne pas prendre en considération certains énoncés qui font ressortir ces considérations. Alors l'indicateur initialement formulé ne s'avérait pas entièrement représentatif de l'élément de l'environnement d'affaires, il fallait donc se pencher sur la formulation de cet indicateur en fonction de l'interprétation des énoncés qui étaient associés. Ceci sera aussi discuté lors du chapitre suivant.

Le produit final de l'analyse des énoncés, issu des deux panels de discussion, indiquait alors les indicateurs de Véronique Gauvreau-Jean (2008) et les indicateurs autres que l'échelle présents dans les propos des participants non-cadres travaillant dans un environnement de travail ayant recours à une gestion participative. Le produit final de l'analyse des données du présent travail était utile pour la conception de l'échelle de mesure reformulée, soit l'étape

suivante avant de consulter les experts et de déterminer le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure initiale.

Avec les démarches d'association, de reformulation, d'ajout et de création d'indicateurs, une échelle reformulée était conçue et évaluée par les experts selon les critères de la facilité de compréhension et de la représentativité de l'environnement d'affaires. Avec des évaluations favorables des experts, il était possible de comparer l'échelle de mesure reformulée avec l'initiale pour connaître le caractère adéquat du contenu de cette dernière.

3.3 La consultation des experts

L'article de Rubio, Berg-Weger, Tebb, Lee et Rauch (2003) met de l'avant un ensemble de critères pour juger chaque indicateur, auquel les experts du présent travail peuvent avoir recours :

- La représentativité du contenu du concept : la capacité de l'indicateur de représenter le contenu du concept tel que décrit dans la définition théorique.
- La clarté des indicateurs : la clarté de la formulation de l'indicateur.
- La structure à facteurs : en présence de plusieurs dimensions dans le concept, les experts doivent assigner chaque indicateur à une dimension.
- La compréhensibilité de la mesure : après avoir évalué les trois premiers critères, on demande aux experts de considérer la mesure en entier et de spécifier l'ajout et/ou le rejet des indicateurs.

Dans le présent travail un professeur de comportement organisationnel et un professeur de gestion des ressources humaines, issues de deux facultés d'administration de différentes universités québécoises, se sont portés volontaires pour donner leur avis sur deux aspects de l'échelle de mesure reformulée : la facilité de compréhension de cette échelle et la capacité que son contenu puisse refléter les éléments de l'environnement d'affaires. Il faut souligner que le critère de la représentativité, mis de l'avant par les auteurs ci-dessus, est utilisé dans le présent travail au cours duquel les experts ont jugé si le contenu de l'échelle reformulée représentait adéquatement l'environnement d'affaires. Le critère de

compréhensibilité, mis de l'avant par les mêmes auteurs, est familier avec le critère de facilité de compréhension.

Avec un avis généralement favorable des deux experts envers l'échelle reformulée, il était possible de la comparer avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) pour déterminer le caractère adéquat de cette dernière. Le panel de discussion, l'analyse des données et la consultation des experts ont été traités dans le présent chapitre. Le chapitre suivant débutera avec les résultats de codage et de catégorisation pour finir avec la présentation de l'échelle de mesure reformulée.

Chapitre 4 : Résultats

Le chapitre précédent a fait part des considérations méthodologiques de la vérification du caractère adéquat du présent travail, le quatrième chapitre va faire part des résultats du codage ainsi que de la catégorisation des deux panels de discussion, mais aussi de la conception d'une échelle reformulée qui sera évaluée par les deux experts. Il importe d'abord de lire les propos retranscrits afin de faire ressortir les énoncés qui pourraient être associés à un élément de l'environnement d'affaires. C'est en tenant compte des énoncés choisis qu'il sera possible de les associer à un indicateur de l'échelle de mesure existante, de proposer de nouvelles formulations à certains de ces indicateurs ou d'ajouter un nouvel indicateur autre que ceux composant cette échelle. Les nouvelles propositions d'ajout et de formulation d'indicateurs mèneront à la création de l'échelle de mesure reformulée.

Le présent chapitre va d'abord mettre de l'avant les résultats du codage et de catégorisation des deux codeurs : nous assignerons chaque énoncé à un indicateur de l'échelle initiale ou à un indicateur non attaché à cette échelle, dans le cas échéant l'énoncé qui n'a pas pu être associé n'aura aucune appartenance à un indicateur quelconque. Il y aura aussi de nouvelles propositions de formulation des indicateurs de l'échelle initiale, l'ensemble des propositions de formulation et d'ajouts d'indicateurs constituera l'échelle de mesure reformulée. Par la suite, il y aura l'évaluation par des experts de cette dernière pour savoir si elle est facile à comprendre et représentative de l'environnement d'affaires. Une opinion favorable des experts de cette échelle reformulée permettra de la comparer avec l'échelle initiale pour connaître le caractère adéquat du contenu de cette dernière.

4.1 L'analyse des données du premier panel de discussion

Il y aura ci-dessous la description de l'analyse des données des propos du premier panel de discussion, soit l'association des énoncés aux indicateurs de l'échelle existante et aux indicateurs différents de l'échelle. De plus les trois premières annexes, à la fin du présent travail, illustrent les résultats du choix des énoncés du premier panel de discussion par le directeur de recherche et le sous signé.

Tableau 3 : L'entente inter-codeur dans le choix des énoncés du premier panel

	Nombre d'énoncés choisis	Pourcentage des énoncés, choisis par un codeur, par rapport au total	Nombre d'énoncés communs aux deux codeurs
Premier codeur	68	69,38%	34
Deuxième codeur	62	63,26%	34
Total	98	x	34

Le tableau 3 met de l'avant que le nombre d'énoncés communs aux deux codeurs est de trente-quatre, parmi les quatre-vingt-dix-huit énoncés choisis au total. L'entente inter-codeur, reflété par le nombre d'énoncés communs aux deux codeurs, est de 34,69% pour le choix des énoncés du premier panel de discussion.

4.1.1 Classification des énoncés du premier panel

Dans l'optique de savoir si le contenu de l'échelle est reflété dans les propos du premier panel, les deux codeurs ont associé chaque énoncé avec un des indicateurs de l'échelle initiale. Pour ce qui est des énoncés qui n'ont pas pu être associé avec l'échelle : chaque énoncé sera retenu dans un indicateur différent de ceux de l'échelle ou dans une liste n'appartenant à aucun indicateur, ce qui sera indiqué plus loin dans le tableau 5.

Présentement, l'analyse se penchera sur les indicateurs, de l'échelle existante, qui se verront attribués des énoncés du premier panel.

Tableau 4 : Classification des énoncés du premier panel selon les dimensions et les indicateurs de l'échelle de mesure.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Délais de livraison	Fin de mandat ** Six mois * Avoir ces gens le plus tôt possible * Il peut avoir un certain délai * Le client attend * Ça peut prendre un mois * Déjà ça prend du délai * Dans les délais **
	Besoin d'un milieu de travail sécuritaire	
	Rythme de travail	Je galérais vraiment à en combler une dizaine * Je devais agir vite *
	Normes de qualité de l'organisation	Les normes du travail applicables** Être réaliste et montrer qu'on fait ce qui est en notre possible sans non plus décevoir * Au niveau de la visibilité ** Le travail ne correspondait pas à ce qu'on lui avait décrit en cours de processus d'entrevue * Ça ne va pas avec nous et ça ne va pas avec la manière qu'on aime travailler * Il n'y avait rien à dire sur son travail*

Tableau 4 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Normes de qualité de l'organisation	<p>Pour l'éthique de XYZ **</p> <p>Il faut s'assurer que je ne manque pas d'éthique et que je ne sois pas à l'encontre des valeurs de XYZ **</p> <p>Les critères de XYZ **</p> <p>On a des règles à suivre **</p> <p>On a des questions de conformité *</p>
	Climat de travail	<p>Problématique de l'employé *</p> <p>Un candidat qui nous a parlé de la manière qu'il avait été traité, où personne ne lui avait parlé. Pourtant il avait fait son travail, il était motivé, il avait besoin d'un emploi; donc il était prêt à retourner malgré la situation *</p> <p>Nous avons ici un score qui réfère à comment les candidats nous perçoivent et s'ils recommanderaient XYZ **</p> <p>Je m'assurais que l'employé *</p> <p>D'autres cas d'émotivité **</p> <p>Si l'employé est malheureux **</p> <p>Comment garder une approche politiquement correcte **</p>
	Standards de qualité des clients externes	<p>Respecter les ententes qui ont été déjà prises *</p> <p>Respecter l'entente *</p>

Tableau 4 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Standards de qualité des clients externes	<p>Que je n'étais pas disposé à leur envoyer d'autres candidats parce que je veux leur envoyer des gens qui vont vraiment être intéressés par le travail en plus d'être capable de faire le travail **</p> <p>Il faut assurer un bon service à la clientèle **</p> <p>S'assurer que les deux côtés sont satisfaits **</p> <p>Qu'ils trouvent qu'ils ont un bon service avec nous **</p>
	Objectifs de l'équipe (unité, département)	
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation	
	Besoins des clients externes	<p>Notre client *</p> <p>Besoin du client *</p> <p>Client était ouvert à négocier *</p> <p>Gérer l'attente du client **</p> <p>Demande dix personnes *</p> <p>Satisfaire le client dans temps et lieux *</p> <p>J'ai un client *</p> <p>La réalité du travail sur les lieux *</p>

Tableau 4 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Partenaires externes	Besoins des clients externes	<p>J'ai dit que quand je n'aurais pas un portrait plus réel de ce qu'étaient leurs besoins sur les lieux de travail *</p> <p>Pour le bien de la relation avec le client *</p> <p>Un client qui n'appréciait pas les candidatures «étrangères» **</p> <p>La problématique n'est pas réellement les compétences de la personne, mais le «fit» *</p> <p>Trouver quelqu'un d'autre qui «fitera» plus à ce que le client demande *</p> <p>Il faut gérer les attentes des candidats **</p> <p>C'est un excellent client **</p> <p>Parler avec le client **</p> <p>Avec d'autres clients **</p> <p>Trouver une manière de dire au client, avec tact *</p> <p>Client *</p>
	Disponibilité des ressources matérielles	L'outil de recrutement *
Concurrence et marché	État du marché	
	Produits et services des concurrents	
	Évolution de la demande pour les produits et services	Demande à moyen-long terme *
	Concurrence internationale	

Tableau 4 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Concurrence et marché	Succès et échecs des autres organisations	
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts	Affichages qui coûtent extrêmement cher * Combien ça coûte pour afficher un recrutement **
	Besoin de contrôler les pertes	Fall-off (démission, échec, départ volontaire) * On ne peut pas mettre ça sur le dos de la troisième partie, on est obligé de prendre ça pour nous * Nous avons peur qu'il porte plainte* Il y a une perte financière pour XYZ **
	Nécessité d'être rentable	Impact financier ** Si c'était un plus gros montant *
	Sources de profits dans l'organisation	Si on pense au revenu ici * Il faut que ça mousse d'un peu partout * Les clients sont importants, car ils amènent de l'argent ** Un bon candidat, ça fait du bouche-à-oreille, ça invite les gens à XYZ * Ratio qu'on leur facture *
	Importance d'améliorer l'efficacité	J'avais la possibilité accrue pour permettre d'aller chercher le plus de candidatures possibles *

Tableau 4 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Rentabilité	Exigence des investisseurs	
	Processus de production de produits et services de l'organisation	Le processus est important * Processus de RH * Certaines procédures à suivre * Je vais voir les gens qui sont responsables au niveau * La personne qui gérait le poste avec moi * En accord avec ma collègue * Le processus de correction * S'assurer que c'est l'approche prônée par l'entreprise * En parler avec une de mes collègues * Dans les processus de sélection et d'embauche ** Le processus de paie * Aux instances élevées qui gèrent le compte national * On est une structure très aplatie **

4.1.2 Énoncés du premier panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure initiale

Parmi les énoncés qui n'ont pas été associés à un indicateur de l'échelle existante, certains peuvent être regroupés ensemble pour faire ressortir un ou plusieurs indicateurs de l'environnement d'affaires différents de l'échelle initiale. Les énoncés qui n'ont pas pu être associés à un indicateur quelconque seront mis de côté dans la catégorie «autre».

Tableau 5 : Énoncés du premier panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure.

<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
La disponibilité du personnel	La difficulté de recrutement qu'il y avait * Décider de ne pas recruter pour un poste *
La mission de mon organisation	Découle vraiment au-delà de la mission que de la culture de l'entreprise **
Technologies de l'information	Télécommunications *
Autre	Connaissances au niveau légal ** Diffusion Jobboom * Je suis nouvellement gestionnaire de compte * Je leur donne tout simplement le pouls juste * Les informations ne filtrent pas bien ** Par obligation * C'est le nom de XYZ qui est en premier * Travailler avec des troisièmes parties ** Ne pas pouvoir avoir l'information directement ** Passer par une troisième partie implique beaucoup de mauvaises communications ** Candidate *

4.2 Analyse des données du second panel de discussion

Comme avec le premier panel de discussion, il y aura ci-dessous l'analyse des données des propos du deuxième panel, soit l'association des énoncés aux indicateurs de l'échelle existante ou aux indicateurs différents de l'échelle. De plus les trois dernières annexes, à la fin du présent travail, illustrent les résultats du choix des énoncés du second panel de discussion par le directeur de recherche et le sous signé.

Tableau 6 : L'entente inter-codeur dans le choix des énoncés du second panel

	Nombre d'énoncés choisis	Pourcentage des énoncés, choisis par un codeur, par rapport au total	Nombre d'énoncés communs aux deux codeurs
Premier codeur	120	83,33%	58
Deuxième codeur	82	56,94%	58
Total	144	x	58

Le tableau 6 met de l'avant que le nombre d'énoncés communs aux deux codeurs est de 58, parmi les cent-quarante-quatre énoncés choisis au total. L'entente inter-codeur, reflété par le nombre d'énoncés communs aux deux codeurs, est de 40,27% pour le choix des énoncés du second panel de discussion.

4.2.1 Classification des énoncés du second panel

Comme avec le premier panel de discussion, il y aura d'abord l'association des énoncés retenus avec les indicateurs de l'échelle initiale. Le tableau 7 présente le résultat de cette activité qui a permis de classer les énoncés du second panel de discussion avec les indicateurs de l'échelle existante.

Tableau 7 : Classification des énoncés du second panel selon les dimensions et les indicateurs de l'échelle initiale

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Délais de livraison	Midi avant cinq heures * Je ne peux pas te garantir la livraison avant 5 heures * Avec le temps * N'arrivent pas à temps *

Tableau 7 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Délais de livraison	Prêtes pour être livrées demain matin * La livraison * «ETA» (Estimated Time of Arrival) * Plusieurs semaines d'attente ** Palette en retard ** Un délai **
	Besoin d'un milieu de travail sécuritaire	Assurant aussi la sécurité en arrière **
	Rythme de travail	On a des «rushs» * Le plus vite possible ** Matin est plus ou moins occupé * C'est tout le temps «stop-and-go» * J'avais un «rush» * Rapidement ** On doit faire vite ** Dix-douze heures sans arrêt * Un rush * Travailler à la minute *
	Normes de qualité de l'organisation	Le client est toujours roi * Le client a toujours raison *
	Climat de travail	Juste milieu pour faire appliquer de l'«overtime» aux gars * Chauffeurs qui ne sont pas contents * Le personnel * On n'est pas autonomes *

Tableau 7 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Normes et standards	Standards de qualité des clients externes	Meilleur service possible au client * Pour que le service soit «hors pair» ** Le client est content *
	Objectifs de l'équipe (unité, département)	Pour que la marchandise soit livrée **
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation	Certains transporteurs ** Compagnie de transport ** Un autre transporteur ** Avoir des transports **
	Besoins des clients externes	Un client * Nos clients ** Les clients aiment mieux * Avec le client ** La plupart de nos clients sont dans l'imprimerie * Il y a des clients VIP ** Le client est un peu en colère * Le client finit par être en colère, encore * Dont les clients ont besoin *
	Disponibilité des ressources matérielles	La machinerie ** Chariots élévateurs efficaces * «Lifts» sont très lourds * Palettes sont aussi lourdes *
Concurrence et marché	État du marché	Le local et le «hors-ville» * On livre en Ontario et partout dans le Québec *

Tableau 7 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Concurrence et marché	État du marché	Un pied-à-terre à Toronto et Montréal *
	Produits et services des concurrents	Concurrents ** Même niveau de nos compétiteurs ** Nos compétiteurs *
	Évolution de la demande pour les produits et services	On vend du papier en gros * Il y a différents types de papier **
	Concurrence internationale	
	Succès et échecs des autres organisations	Dans d'autres places, on marche «une journée en arrière» *
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts	Ils paient très cher des gens qui sont pressiers * Erreurs de prix ** Ça lui coûte de l'argent * Coûts d'importation ** Coûts de production ** Ça te coûte les yeux de la tête *
	Besoin de contrôler les pertes	Peut nous charger du temps de presse ** 500\$ à 600\$ de l'heure * Perdre des clients *
	Nécessité d'être rentable	On doit négocier un peu avec le client * N'a pas fait un cent avec ça **
	Sources de profits dans l'organisation	Les prix ** Le prix dans le système * Liste de prix **

Tableau 7 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Rentabilité	Sources de profits dans l'organisation	Tel prix * Encore beaucoup en expansion ** On a les meilleurs prix **
	Importance d'améliorer l'efficacité	On a mi trois entrepôts dans un * Pas aussi bien structuré que d'autres ** Trouver un système * C'est tout fait à la main * Tout est automatisé ** On aimerait avoir la technologie *
	Exigence des investisseurs	
	Processus de production de produits et services de l'organisation	Pas toujours l'occasion d'avertir le client à l'avance ** Avertir le client à l'avance ** Demander au représentant ** Customer Service Representative (CSR)* C'est vraiment un travail d'équipe interne * Demande au client ou au représentant * Commandes sortant tard ** On a un moulin à papier qui fournit beaucoup ** Pour les gars de commande * Les «rushs» doivent sortir en priorité *

Tableau 7 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
<p>Rentabilité</p>	<p>Processus de production de produits et services de l'organisation</p>	<p>Mes collègues *</p> <p>Leur business est un peu minuté *</p> <p>Facturation **</p> <p>On a vingt, trente, quarante commandes **</p> <p>Communiquer avec Toronto *</p> <p>Département de crédit **</p> <p>La logistique *</p> <p>Car nos papiers sont importés : on n'a pas de moulin au Canada *</p> <p>Ici, c'est «à la journée» qu'on marche **</p> <p>On n'a aucune avance **</p> <p>Dans la majorité des secteurs *</p> <p>On a un processus **</p> <p>On envoie ça à Toronto **</p> <p>On a changé de système **</p> <p>Facturer le client **</p> <p>Soit des représentants, soit des CSR *</p> <p>Demander à l'entrepôt *</p> <p>Pour les factures *</p> <p>Collègue de l'entrepôt *</p>

4.2.2 Énoncés du second panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure initiale

Avec les énoncés du deuxième panel qui ne pouvaient pas être associés à l'échelle initiale, des regroupements sont possibles avec des indicateurs externes à l'échelle.

Tableau 8 : Énoncés du second panel associés à un indicateur non attaché à l'échelle de mesure.

<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
La mission de mon organisation	On est un fournisseur et distributeur de papier ** Ce qui importe pour la compagnie * Le service qu'on offre * Nos produits *
La disponibilité du personnel	Le manque de personnel ** Avec des effectifs en moins ** Disponibilité des gens ** Pas encore assez de «staff» **
Technologies de l'information	Le système SAP ** Numériser * Sur ordinateur ** Factures électroniques *
Stocks	En inventaire ** M'assurer qu'il ait son stock * Marchandise manquante * N'a pas de marchandise * Pas le stock * Beaucoup d'accumulés ** «Warehouse» * Avec la disponibilité des stocks ** Stocks disponibles * Rupture de stock ** L'inventaire n'est pas à jour **
Autre	Je suis obligé d'expliquer *

Tableau 8 : suite.

<u>Indicateur</u>	<u>Énoncé</u>
Autre	On trouve le moyen de donner des options * Par conteneur * «Dispatching» * Il faut que je planifie mes coups d'avance pour trouver des solutions * C'est beaucoup de communication * Il y a toujours une petite partie de négociation * Il y en a certains qui sont plus ou moins endommagés * Départir le personnel ** Tout le monde * C'est tout fait à la main *

4.3 Nouvelles propositions de formulation des indicateurs de l'échelle

Après avoir associé les énoncés de chaque panel avec les indicateurs de l'échelle initiale, il se peut que le contenu de ces énoncés ait un lien avec chacun des éléments de l'environnement d'affaires, mais il se peut aussi que ce même contenu ne soit pas entièrement aligné avec la formulation de certains indicateurs de l'échelle existante. La prise en considération du contenu des énoncés peut nous indiquer de nouvelles perspectives permettant de réorienter la formulation d'un indicateur de l'échelle existante.

Tableau 9 : Nouvelles propositions de formulation de l'indicateur par rapport au contenu de l'échelle de mesure.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Proposition de reformulation</u>	<u>Proposition d'ajout</u>
Normes et standards	Délais de livraison	Délais à respecter	Aucune
	Besoin d'un milieu de travail sécuritaire	Aucune	Aucune
	Rythme de travail	Aucune	Charge de travail

Tableau 9 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Proposition de reformulation</u>	<u>Proposition d'ajout</u>
Normes et standards	Normes de qualité de l'organisation	Aucune	Valeurs de l'organisation
	Climat de travail	Aucune	Satisfaction du personnel
	Standards de qualité des clients externes	Service à la clientèle	Aucune
	Objectifs de l'équipe (unité, département)	Aucune	Aucune
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation	Aucune	Aucune
	Besoins des clients externes	Attentes des clients	Aucune
	Disponibilité des ressources matérielles	Disponibilité des ressources	Aucune
Concurrence et marché	État du marché	Caractéristiques du marché	Aucune
	Produits et services des concurrents	Ce que font les concurrents	Aucune
	Évolution de la demande pour les produits et services	Aucune	Aucune
	Concurrence internationale	Aucune	Aucune
	Succès et échecs des autres organisations	Aucune	Aucune
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts	Aucune	Aucune

Tableau 9 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>	<u>Proposition de reformulation</u>	<u>Proposition d'ajout</u>
Rentabilité	Besoin de contrôler les pertes	Aucune	Aucune
	Nécessité d'être rentable	Aucune	Aucune
	Sources de profits dans l'organisation	Sources de revenus	Aucune
	Importance d'améliorer l'efficacité	Aucune	Aucune
	Exigence des investisseurs	Aucune	Aucune
	Processus de production de produits et services de l'organisation	Processus internes	Structure de l'organisation

Avec ci-dessus les propositions de formulations d'indicateurs de l'échelle existante et d'ajouts de nouveaux indicateurs, deux indicateurs non attachés à l'échelle sont apparus dans les énoncés des deux panels : la mission de l'organisation et la disponibilité du personnel. Dans le tableau ci-dessous, portant sur l'échelle reformulée, chaque indicateur ayant été reformulé sera accompagné avec la lettre R, tandis que les ajouts d'indicateurs auront la lettre A.

Tableau 10 : Échelle de mesure reformulée

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>
Normes et standards	Délais à respecter (R)
	Rythme de travail
	Charge de travail (A)
	Normes de qualité de mon organisation
	Valeurs de mon organisation (A)

Tableau 10 : suite.

<u>Dimension</u>	<u>Indicateur</u>
Normes et standards	Climat de travail
	Satisfaction du personnel (A)
	Service à la clientèle (R)
	Objectifs de l'équipe (unité, département)
	La disponibilité du personnel (A)
	La mission de mon organisation (A)
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation
	Attentes des clients (R)
	Disponibilité des ressources (R)
Concurrence et marché	Caractéristiques du marché (R)
	Ce que font les concurrents (R)
	Évolution de la demande pour les produits et services
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts
	Besoin de contrôler les pertes
	Nécessité d'être rentable
	Sources de revenus (R)
	Importance d'améliorer l'efficacité
	Processus internes (R)
	Structure de mon organisation (A)

4.4 Évaluation des experts

La consultation de deux experts a pour objet d'avoir leur avis sur l'échelle reformulée pour savoir si elle est facile à comprendre et si le contenu de cette dernière correspond de manière adéquate à l'environnement d'affaires. Le résultat de l'évaluation des deux experts permettra d'avoir une validation externe de l'échelle reformulée, si cela est le cas il est alors possible de la comparer avec l'échelle initiale pour déterminer le caractère adéquat du contenu de cette dernière.

4.4.1 Résultats de l'évaluation du premier expert

Le premier expert, un professeur de comportement organisationnel d'une faculté d'administration d'une université québécoise, a répondu aux deux questions par voie de courrier électronique :

Tableau 11 : Réponses du premier expert

<u>Objet</u>	<u>Commentaire</u>
Capacité de l'échelle reformulée d'être comprise facilement	«Oui l'échelle est très facile à comprendre. Avec ses 24 déclinaisons, elle se complète également rapidement.»
Capacité du contenu de l'échelle reformulée de refléter les éléments de l'environnement d'affaires	«La grande majorité des indicateurs évalués correspondent selon moi à des éléments à tenir compte lorsque l'on souhaite bien prendre compte l'environnement d'affaires.» «Les indicateurs pour lesquels je suis moins sûr sont les suivants : L'importance d'améliorer l'efficacité : cet aspect dénote plus selon moi d'une orientation personnelle. Elle ne se situe pas au même niveau que les autres. En ce sens, si je souhaite améliorer l'efficacité, je devrais prendre en compte les indicateurs énumérés. La nécessité d'être rentable : même sentiment ici. Est-ce que tout doit être rentable tout le temps à court terme? C'est davantage un objectif qu'un indicateur dont il faut être conscient selon moi. Le besoin de maîtriser les coûts : même chose ici.»

L'expert a l'impression que les trois indicateurs ci-dessus sont perçus comme des objectifs lors d'une prise de décision d'affaire ou d'une résolution de problème, au lieu d'être des

éléments de l'environnement d'affaires à considérer lors d'une prise de décision d'affaire ou d'une résolution de problème. Pour mettre au clair la préoccupation mise de l'avant par l'expert : l'employé non-cadre va prendre en compte certains éléments de l'environnement d'affaires pour prendre une décision d'affaire ou résoudre un problème, afin d'éviter la réapparition du même problème ou la création d'autres problèmes l'employé non-cadre aura peut-être intérêt à savoir si sa décision finale nuira à d'autres éléments de l'environnement d'affaires n'ayant pas été considérés dans cette décision. Il se peut que les éléments de l'environnement d'affaires de «l'importance d'améliorer l'efficacité», «la nécessité d'être rentable» et «la maîtrise des coûts» ne soient pas considérés directement lors d'une prise de décision d'affaire ou d'une résolution de problème. Mais si une décision quelconque ayant une combinaison d'éléments de l'environnement d'affaires nuit aux éléments de «l'importance d'améliorer l'efficacité», «la nécessité d'être rentable» et «la maîtrise des coûts», il se peut que cette décision ne soit pas la plus utile pour l'essor de l'organisation.

4.4.2 Résultats de l'évaluation du second expert

Le deuxième expert est un professeur en gestion des ressources humaines dans une faculté d'administration d'une autre université québécoise.

Tableau 12 : Réponses du deuxième expert

<u>Objet</u>	<u>Commentaire</u>
Capacité de l'échelle reformulée d'être comprise facilement	L'expert a trouvé que l'échelle est facile à comprendre et correspond de manière adéquate à la définition de la conscience de l'environnement d'affaires.
Capacité du contenu de l'échelle reformulée de refléter les éléments de l'environnement d'affaires	L'expert voulait comprendre ce que signifie l'indicateur de la «structure de l'organisation». L'expert était curieux de savoir si l'indicateur des «sources de revenus» concerne véritablement les employés non-cadres, lors d'une prise de décision

Tableau 12 : suite.

<u>Objet</u>	<u>Commentaire</u>
Capacité du contenu de l'échelle reformulée de refléter les éléments de l'environnement d'affaires	d'affaire ou d'une résolution de problème en milieu de travail. L'expert voulait aussi savoir si l'indicateur du «besoin de contrôler les pertes» peut s'appliquer partout, autrement dit si cet indicateur va être toujours considéré par l'employé non-cadre lors de la prise de décision d'affaire et de la résolution de problème.

Pour clarifier ce qu'implique la notion de «structure de l'organisation», il importe de comprendre que cela signifie l'ensemble des différentes instances et acteurs importants pour le fonctionnement de l'organisation.

La réponse à la préoccupation de l'expert, par rapport aux indicateurs des «sources de revenus» et du «besoin de contrôler les pertes», s'inspire de ce qui a été dit au premier expert : il est préférable que chaque décision d'affaire, impliquant le recours à un ou plusieurs éléments de l'environnement d'affaires, ne nuise pas aux autres éléments de l'environnement d'affaires. Dans l'optique de prendre la meilleure décision possible, l'employé non-cadre va sûrement avoir recours à une approche préventive pour réfléchir à la possibilité de conséquences négatives de la décision qu'il ou elle va prendre, par exemple une perte d'une source de revenus importante pour l'organisation ou une perte financière majeure.

L'expert recommande que la conscience de l'environnement d'affaires se penche plus sur l'environnement externe, au détriment de l'environnement interne. L'expert a rajouté qu'il faudrait avoir comme phrase d'introduction «lors de mon travail au quotidien, je tiens compte ...», au lieu de «lorsque je participe à la prise de décision d'affaire ou à la résolution de problème ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail, je tiens compte...». Les recommandations du deuxième expert ajoutent une perspective intéressante, mais ne seront pas à l'origine de nouvelles modifications dans la mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Avec l'avis généralement favorable des experts par rapport à l'échelle reformulée, il est alors possible de la comparer avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) afin de savoir le caractère adéquat du contenu de cette dernière.

Chapitre 5 : Discussion

Le dernier chapitre nous a permis de confirmer la pertinence de certains indicateurs de l'échelle existante, de mettre de l'avant cinq propositions d'ajout d'indicateurs ainsi que huit propositions de formulation d'indicateurs de l'échelle existante, puis de justifier la création de deux indicateurs jamais considérés dans le passé. Il y a ensuite eu un recours à deux experts pour évaluer la facilité de compréhension et la représentativité de l'échelle reformulée, c'est avec cette échelle qu'il sera possible de la comparer avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) afin de connaître le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure initiale. L'activité de comparaison sera l'objet du présent chapitre.

Il faut souligner que le présent travail cherche à savoir si le contenu de l'échelle de mesure de Gauvreau-Jean (2008) représente de manière adéquate l'environnement d'affaires perçu par les employés non-cadres. L'activité de comparaison du présent chapitre vise à connaître les divergences et les convergences entre l'échelle initiale et l'échelle reformulée, pour savoir ensuite s'il y a un alignement entre la majorité du contenu des deux versions. Le cinquième chapitre va d'abord répondre à la question de recherche portant sur le caractère adéquat.

5.1 La détermination du caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure

Le chapitre précédent a fourni l'échelle de mesure reformulée qui a été validée par les deux experts, dans l'optique de le comparer avec l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) afin de savoir si le contenu de cette dernière est à caractère adéquat. L'intérêt porte sur les indicateurs communs aux deux versions : plus qu'il y a d'indicateurs communs dans chacune des versions, plus le contenu de l'échelle existante est à caractère adéquat. La raison étant que si le contenu de l'échelle reformulée, reconnu par les experts pour représenter adéquatement l'environnement d'affaires, s'aligne de manière significative avec le contenu de l'échelle initiale alors le contenu de cette dernière sera considéré apte à représenter de manière adéquate les éléments de l'environnement d'affaires.

Pour ce faire voici de nouveau la présentation des deux échelles, pour ensuite souligner les divergences et les convergences de contenu afin de répondre à l'objectif du présent travail.

Nous avons dans les tableaux 13 et 14 la présentation de l'échelle initiale et de l'échelle reformulée, lesquelles seront comparées pour répondre à la question de recherche : savoir le caractère adéquat du contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008).

Tableau 13 : Échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (Gauvreau-Jean, 2008)

<u>Dimension</u>	<u>Indicateurs</u>
Normes et standards	Délais de livraison
	Besoin d'un milieu de travail sécuritaire
	Rythme de travail
	Normes de qualité de l'organisation
	Climat de travail
	Standards de qualité des clients externes
	Objectifs de l'équipe (unité, département)
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation
	Besoins des clients externes
	Disponibilité des ressources matérielles
Concurrence et marché	État du marché
	Produits et services des concurrents
	Évolution de la demande pour les produits et services
	Concurrence internationale
	Succès et échecs des autres organisations
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts
	Besoin de contrôler les pertes
	Nécessité d'être rentable
	Sources de profits dans l'organisation
	Importance d'améliorer l'efficacité
	Exigence des investisseurs
	Processus de production de produits et services de l'organisation

À titre de rappel la question initiale, qui sera utilisée pour l'échelle mesure, sera «lors de mon travail au quotidien, je tiens compte». Cette phrase d'introduction était une suggestion du deuxième expert lors du chapitre précédent.

Tableau 14 : Échelle de mesure reformulée (R pour reformulé et A pour ajout)

<u>Dimension</u>	<u>Indicateurs</u>
Normes et standards	Délais à respecter (R)
	Rythme de travail
	Charge de travail (A)
	Normes de qualité de mon organisation
	Valeurs de mon organisation (A)
	Climat de travail
	Satisfaction du personnel (A)
	Service à la clientèle (R)
	Objectifs de l'équipe (unité, département)
	La disponibilité du personnel (A)
	La mission de mon organisation (A)
Partenaires externes	Fournisseurs de l'organisation
	Attentes des clients (R)
	Disponibilité des ressources (R)
Concurrence et marché	Caractéristiques du marché (R)
	Ce que font les concurrents (R)
	Évolution de la demande pour les produits et services
Rentabilité	Besoin de maîtrise des coûts
	Besoin de contrôler les pertes
	Nécessité d'être rentable
	Sources de revenus (R)
	Importance d'améliorer l'efficacité
	Processus internes (R)
	Structure de mon organisation (A)

La comparaison du contenu des deux échelles ci-dessus a permis de souligner dix-huit indicateurs en commun, ces indicateurs sont présentés dans le tableau ci-dessous. Il y a donc dix-huit éléments de l'environnement d'affaires présents dans l'échelle initiale de vingt-deux indicateurs, ce qui indique que 81,81% du contenu de l'échelle existante est en lien avec l'environnement d'affaires. Le contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) est donc à caractère adéquat.

5.2 Indicateurs communs à l'échelle initiale et reformulée

Le tableau ci-dessous énumère les indicateurs communs à l'échelle de mesure initiale et l'échelle reformulée, or il est possible de constater que la formulation de certains indicateurs a été révisée.

Tableau 15 : Liste des indicateurs en commun à l'échelle initiale et reformulée

<u>Indicateur</u>	<u>Échelle de Gauvreau-Jean (2008)</u>	<u>Échelle reformulée</u>
1	Délais de livraison	Délais à respecter (R)
2	Rythme de travail	Rythme de travail
3	Normes de qualité de l'organisation	Normes de qualité de l'organisation
4	Climat de travail	Climat de travail
5	Standards de qualité des clients externes	Service à la clientèle (R)
6	Objectifs de l'équipe (unité département)	Objectifs de l'équipe (unité département)
7	Fournisseurs de l'organisation	Fournisseurs de l'organisation
8	Besoins des clients externes	Attentes des clients (R)
9	Disponibilité des ressources matérielles	Disponibilité des ressources
10	État du marché	Caractéristiques du marché (R)

Tableau 15 : suite

<u>Indicateur</u>	<u>Échelle de Gauvreau-Jean (2008)</u>	<u>Échelle reformulée</u>
11	Produits et services des concurrents	Ce que font les concurrents (R)
12	Évolution de la demande pour les produits et services	Évolution de la demande pour les produits et services
13	Besoin de maîtrise des coûts	Besoin de maîtrise des coûts
14	Besoin de contrôler les pertes	Besoin de contrôler les pertes
15	Nécessité d'être rentable	Nécessité d'être rentable
16	Sources de profits dans l'organisation	Sources de revenu (R)
17	Importance d'améliorer l'efficacité	Importance d'améliorer l'efficacité
18	Processus de production de produits et de services de l'organisation	Processus internes (R)

Conclusion

Le précédent chapitre a répondu à la question de recherche, soit déterminer si le contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) est à caractère adéquat. La réponse était affirmative, car il a été reconnu, en comparant le contenu de cette dernière échelle avec le contenu de celle reformulée, que l'échelle créée en 2008 avait plus de 81% de son contenu qui reflétait les éléments de l'environnement d'affaires.

Le sixième chapitre va d'abord faire un retour sur les résultats du présent travail. Il va avoir ensuite une élaboration sur les implications du présent travail concernant la théorie et la pratique, dans l'optique de savoir quelle est véritablement la contribution du présent travail.

À la fin du chapitre, nous nous pencherons sur les recommandations susceptibles d'orienter les prochains travaux, portant sur la conscience de l'environnement d'affaires, ainsi que sur une réflexion personnelle.

6 Rétrospective sur la contribution du présent travail

Avant d'embarquer dans la réflexion personnelle, il est important de revenir sur les principaux résultats du présent travail et de justifier que la question de recherche a bien été répondue. Il pourra avoir ensuite une partie sur les implications théoriques et pratiques, et ce dans l'optique de clarifier la pertinence du présent travail dans la recherche et le monde des affaires.

6.1 Les résultats du présent travail

Le présent travail a su contribuer de différentes manières, sa principale contribution résidait dans sa réponse envers la question de recherche, soit savoir si le contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) est à caractère adéquat : plus de 81% du contenu de cette échelle reflète les éléments de l'environnement d'affaires. La création d'une échelle reformulée doit être considérée aussi : plus de 58% du contenu de cette nouvelle échelle était soit reformulé, ajouté ou créé. Cette échelle reformulée constitue une meilleure base pour les prochains travaux portant sur la conscience de l'environnement d'affaires.

La réponse envers la question de recherche et la création de l'échelle reformulée ont tous deux été influencé par la participation des deux entreprises dans les panels de discussion. Les propos des deux panels a permis d'avoir une analyse des données profitable, ceci a grandement aidé à l'obtention des deux statistiques du paragraphe ci-dessus. De plus, les deux secteurs d'activités, de ces entreprises participantes, complètent les secteurs d'activités déjà considérés dans les précédents travaux sur la conscience de l'environnement d'affaires.

6.2 La réponse envers la question de recherche

Comme il a été mentionné ci-dessus, la question de recherche a été répondue à l'affirmative. Ceci est une occasion de dire aussi que la question de recherche a bien été répondue, un premier argument est qu'il y a eu un recours à deux entreprises pour répondre à la question de recherche. Il y avait, plus précisément, un contact avec le monde des affaires pour obtenir les données, permettant de vérifier le caractère adéquat de l'échelle mesurant la conscience de l'environnement d'affaires, chez les employés non-cadres qui œuvrent dans un milieu de travail qui fait la promotion de la gestion participative. Le présent travail a aidé à rapprocher le contenu de l'échelle de mesure avec la réalité du travail de l'employé non-cadre au quotidien.

Un deuxième argument réside dans la méthodologie utilisée pour obtenir les propos des participants, soit l'animation du panel de discussion, et pour l'analyse des données. L'animation du panel de discussion, avec les deux entreprises, s'est distinguée avec une ouverture d'esprit des participants dans le partage des connaissances. Ce fut deux expériences qui se sont déroulées agréablement, et cela s'est traduit avec la qualité des données obtenues. L'analyse des données s'avérait minutieuse, pour ce qui est du codage et de la catégorisation, car il n'y a pas eu des situations rencontrées où des informations pertinentes ont été omises.

6.3 Les forces et les limites de la recherche

Dans le présent travail, nous n'avons pas eu l'opportunité d'avoir un entretien avec une entreprise où les employés non-cadres exerçaient principalement des fonctions de «back-office». Avec les deux entreprises ayant participé au présent travail, les postes non-cadres

exerçaient des tâches plus de «front office» où les employés avaient un contact direct avec la clientèle de l'entreprise. Il sera nécessaire à l'avenir qu'un des deux mémoires, portant sur la validation psychométrique de l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires, cible des postes de types «back office» d'une entreprise afin que cette échelle tienne compte de ce type de poste non-cadre.

De plus dans le présent travail les deux panels de discussion ont été animés en français, or il avait été convenu qu'il serait préférable d'avoir un des deux panels en anglais pour avoir une échelle appliquée dans les deux langues. Le premier panel était animé en français parce que les participants étaient habitués de travailler en français ensemble. Parmi les participants disponibles du deuxième panel, un ne pouvait pas s'exprimer à l'aise en anglais. Il serait donc préférable, pour un des mémoires se penchant sur la validation psychométrique de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires, de trouver une occasion d'intégrer la langue anglaise permettant ainsi d'avoir une échelle applicable dans deux langues.

Il faut toutefois souligner que le présent travail a répondu au-delà de la question de recherche, en stipulant que 81,81% du contenu de l'échelle de Gauvreau-Jean (2008) est à caractère adéquat. Plus précisément le présent travail a fourni une contribution qui concerne aussi l'échelle de mesure reformulée : quatorze des vingt-quatre indicateurs, de l'échelle reformulée, ont été affectés par le présent travail. Autrement dit, 58,33% du contenu de l'échelle reformulée est le résultat d'une intervention quelconque, afin de refléter encore plus adéquatement les éléments de l'environnement d'affaires.

6.4 Les implications au niveau théorique et pratique

Le présent travail comporte plusieurs implications au niveau théorique. Le présent travail donne davantage de légitimité à la notion de conscience dans le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, et a dressé un portrait général de la vérification psychométrique qui pourrait être pertinent pour les prochains travaux portant sur le même concept.

La procédure de vérification du caractère adéquat, du présent travail, a certainement aidé à l'avancement de la validation psychométrique de l'échelle de mesure. Il est possible de voir la contribution d'une autre manière : la conception de l'échelle reformulée, avec un contenu

différent de l'échelle initiale, est un reflet plus adéquat de ce qui se déroule véritablement dans le quotidien d'un employé non-cadre œuvrant dans un milieu de travail encourageant la gestion participative. Le présent travail a su exposer davantage certains éléments de l'environnement d'affaires plus appropriés, qui n'avaient pas encore eu la chance d'être remarqué, pour le partager avec la communauté scientifique. Le présent travail a simplement cherché à clarifier pour la communauté scientifique un aspect en lien avec le monde des affaires, soit le processus de prise de décision d'affaire et de résolution de problème par un employé non-cadre dans un milieu de travail encourageant la gestion participative. De plus le présent travail se rajoute à la littérature portant déjà sur la conscience de l'environnement d'affaires ce qui renforce le message, à transmettre à la communauté scientifique, du besoin d'avoir un milieu de travail qui encourage la gestion participative. La communauté scientifique pourra profiter de l'apport unique du présent travail pour faire avancer la recherche. Car la perspective transmise à travers les chapitres permet de comprendre la performance des employés non-cadres, dans un milieu de travail prônant la gestion participative, selon leur capacité de reconnaître les éléments de l'environnement d'affaires permettant de prendre des décisions d'affaires et résoudre des problèmes au quotidien. Le présent travail a tenté de faire une représentation appropriée de la réalité de la plus grande part des travailleurs actifs dans le marché du travail, soit les employés non-cadres, mais qui œuvrent spécifiquement dans un milieu de travail encourageant la gestion participative.

Les implications au niveau pratique, pour le présent travail, sont en lien avec le monde des affaires. Plus précisément ce qui importe pour le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, à l'avenir, est son acceptation par la majorité des entreprises, surtout celles qui encouragent la gestion participative. La raison du défi d'acceptation réside, et a fait surface lorsque les entreprises étaient contactées pour être demandé de participer au présent travail, dans un manque d'ouverture d'esprit envers le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Selon moi il y a deux scénarios possibles expliquant le refus de coopération par la majorité des entreprises que j'ai contacté : le contact que j'avais n'a pas convaincu, ou n'avait pas le courage de convaincre, son supérieur; le contact a tout simplement menti pour plaire. Ce n'est pas une intention de tenir des propos diffamatoires, mais ceci est la vérité, car il a fallu plus de six mois pour convaincre deux entreprises pour participer au présent travail. Et les participants des deux entreprises ont démontré un enthousiasme lors de l'animation des panels de discussion. Il faut donc à l'avenir une approche argumentative qui pourra réduire toute forme de résistance et créer un engouement

dans la plupart des entreprises, et ce en martelant la pertinence de la conscience de l'environnement d'affaires et de son échelle pour la performance et la rentabilité. L'approche recommandée devait prendre en considération une multitude d'exemples où le concept et son échelle pourraient être appliqués avec un avantage concret et original. Par exemple l'échelle peut être un outil de recrutement objectif permettant de reconnaître un candidat ayant un profil attrayant. L'échelle peut aussi être utile à l'intérieur de l'entreprise pour connaître les éléments de l'environnement d'affaires pris en considération par la main d'œuvre non-cadre : si un élément, considéré important pour une organisation encourageant la gestion participative, a été omis par un nombre important d'employés non-cadres, ceci est une occasion d'offrir une formation; si un employé non-cadre a démontré qu'il était conscient de tous les éléments en lien avec la dimension de la rentabilité, il serait opportun d'enrichir ses tâches en lui donnant l'occasion de relever les prochains défis en lien avec la rentabilité. Le principe, à communiquer aux organisations, est que le concept et l'échelle peuvent être utilisés pour plusieurs mandats, à condition que les deux ressortent les informations révélatrices permettant de se retrouver constamment avec une main d'œuvre non-cadre de plus en plus consciente des éléments de l'environnement d'affaires.

6.5 Recommandations et réflexion

À la lumière de ce qui vient d'être mentionné ci-dessus, il convient de prendre en considération les éléments de la langue anglaise ainsi que du «back-office» dans les prochains travaux sur l'opérationnalisation de la conscience de l'environnement d'affaires. Advenant le cas où il faudra animer un autre panel de discussion, il est recommandé de tirer avantage de cette séance en prolongeant la durée d'animation au-delà d'une heure, ou bien d'animer plus qu'une rencontre avec les mêmes participants. La raison étant de favoriser l'accès à une plus grande quantité des données, toujours dans l'optique d'optimiser l'analyse.

Comme il a été mentionné dans le premier chapitre, Véronique Gauvreau-Jean (2008) avait souligné que la conscience de la situation s'intéresse à un profil de tâches et de postes à caractère «technique» ayant un rapport avec une machine, tandis que la conscience de l'environnement d'affaires s'intéresse à l'employé non-cadre œuvrant dans une organisation faisant la promotion de la gestion participative. L'auteure ajoute que la conscience de l'environnement d'affaires couvre un plus grand nombre de situations incitant l'employé non-

cadre à prendre une décision d'affaire ou résoudre un problème. La conscience de l'environnement d'affaires couvre aussi les éléments de l'environnement d'affaires permettant à l'employé non-cadre de résoudre un problème ou prendre une décision d'affaire face à n'importe quelle situation qui fait surface au quotidien. La mesure de la conscience de l'environnement d'affaires se distingue de la mesure de la conscience de la situation en donnant l'opportunité à l'employé non cadre de mettre en valeur l'ensemble des éléments qu'il ou elle a intégré pour fonctionner chaque jour, au lieu de démontrer sa capacité de faire une seule tâche.

Le présent travail s'est penché sur la première caractéristique psychométrique à vérifier afin de rendre l'échelle mesurant la conscience de l'environnement d'affaires applicable dans les milieux de travail encourageant les employés non-cadres à prendre des décisions d'affaires ou à résoudre des problèmes. Il faut souligner que le présent travail a vérifié le caractère adéquat du contenu de l'échelle de mesure initiale en évaluant si les indicateurs de cette dernière sont représentatifs de l'environnement d'affaires. Il y aura toutefois la dimensionnalité de cette échelle à revoir, l'analyse factorielle étant une étape importante à entreprendre à l'avenir.

Avec le caractère adéquat du contenu de cette échelle vérifié, la seconde caractéristique psychométrique à vérifier est la validité prédictive. Comme mentionné dans le deuxième chapitre la validité prédictive cherche à établir une relation statistique avec un critère particulier qui est indépendant de l'échelle de mesure (Nunnally et Bernstein; 1994), ce type de validité est aussi caractérisé par une activité de prédiction se référant à un critère externe et par une vérification de l'instrument de mesure par rapport à un résultat ou une appréciation (Kerlinger; 1986). Le défi du prochain mémoire sera d'entreprendre les démarches pour vérifier cette caractéristique psychométrique. Un article utilisé dans le présent travail, Robinson et Phillips (1995), fait référence à un indice que je trouve particulièrement intéressant pour ce type de validité : ainsi dans l'optique de savoir quel est le pourcentage d'experts ayant correctement identifié chacun des vingt-cinq indicateurs mesurant le surengagement au travail, les deux auteurs ont ajouté dix indicateurs qui n'étaient pas en lien avec le concept impliqué et ont ensuite demandé à des experts de choisir vingt-cinq déclarations considérées être des symptômes du surengagement au travail parmi la nouvelle liste des trente-cinq déclarations. Pour un futur travail qui se penchera sur la vérification de la validité prédictive de l'échelle mesurant la conscience de l'environnement d'affaires, il serait

intéressant d'appliquer l'idée de Robinson et Phillips (1995) à savoir d'ajouter quelques déclarations qui n'ont pas été reconnues comme des éléments de l'environnement d'affaires.

La raison de mélanger des indicateurs, à la fois représentatifs et omis, représente un défi pour l'employé non-cadre lorsqu'il répondra à cette échelle de mesure. Favoriser un contexte d'évaluation incitant l'employé non-cadre à choisir soi-même les indicateurs représentatifs, dans une liste incluant aussi des indicateurs omis, fera ressortir ce que cet employé non-cadre considère comme l'environnement d'affaires. Je trouve que donner un questionnaire avec seulement les indicateurs représentatifs ne favorise pas l'employé non-cadre à mettre en valeur sa conscience de l'environnement d'affaires. Plus précisément l'employé non-cadre sera confronté à choisir vingt-quatre déclarations, qui sont le nombre d'indicateurs de l'échelle de mesure reformulée, qu'il considère représentatif des éléments de l'environnement d'affaires parmi un nombre total de trente-quatre déclarations, dont dix de ces trente-quatre déclarations n'ont pas été considérées représentatives de l'environnement d'affaires.

Par exemple si un employé non-cadre a choisi douze indicateurs légitimes, donc considérés comme des éléments de l'environnement d'affaires, parmi ses vingt-quatre choix alors l'interprétation typique serait que l'employé non-cadre a eu la moitié de ses réponses bonnes. Le critère, dans ce cas-ci, est le nombre d'éléments de l'environnement d'affaires reconnus par l'employé non-cadre par rapport au nombre total de déclarations choisi. Il faut souligner que douze bonnes réponses sur vingt-quatre ne signifient pas que l'employé non-cadre est soi-disant «conscient à moitié» de l'environnement d'affaires : il se peut que parmi les douze bonnes réponses fournies, cet employé non-cadre ait pris en considération tous les indicateurs de la dimension «rentabilité» de l'échelle. L'interprétation des douze bonnes réponses sur vingt-quatre n'est pas que l'employé non-cadre est «à moitié conscient», mais plutôt que la perception de cet employé non-cadre est surtout sensible aux éléments de l'environnement d'affaires associés à la rentabilité. Dans cet exemple, douze bonnes réponses sur vingt-quatre font ressortir une certaine expertise ou priorité de l'employé non-cadre envers les éléments de l'environnement d'affaires axés sur la rentabilité. En poursuivant l'exemple, considérons que le même employé non-cadre a fourni, lors d'une deuxième tentative, dix-sept bonnes réponses sur vingt-quatre choix. Ceci démontre que la conscience de l'environnement d'affaires d'un employé non-cadre peut évoluer. De plus, il est possible de savoir quelle forme a prise cette évolution : si les cinq nouvelles réponses, fournies lors de la deuxième tentative de l'employé non-cadre, sont toutes attachées à la

dimension de «normes et standards», alors la compréhension devrait être que la conscience de l'environnement d'affaires a intégré depuis la première tentative des éléments en lien avec les normes et les standards de l'entreprise.

Ainsi, donc ceci est une occasion d'aller au-delà du seul besoin de déterminer le degré de conscience de l'environnement d'affaires : les choix de l'employé non-cadre pourraient correspondre à une expertise ou un profil. Comme mentionné ci-dessus, l'article de Robinson et Phillips (1995) fournit une piste de réflexion lorsqu'il faut se pencher sur la validité prédictive.

Il serait aussi percutant de justifier la contribution financière du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. S'il est possible de démontrer qu'une main d'œuvre fortement consciente de l'environnement d'affaires puisse apporter une plus grande valeur ajoutée et une plus grande profitabilité à l'organisation qui encourage la gestion participative, nous aurions un argument de poids à opposer aux pessimistes du concept. L'idée est intéressante. Reste à l'articuler pour définir la façon optimale de quantifier le tout.

Finalement, il faut continuellement mettre en valeur ce qui distingue la conscience de l'environnement d'affaires, soit l'intérêt du concept envers la dimension cognitive de l'employé non-cadre et du besoin d'avoir un milieu de travail qui encourage la gestion participative afin d'assurer la présence de ce type de conscience. La cognition, comme mentionnée au troisième chapitre, se différencie des comportements et des compétences en raison de son intérêt au processus de prise de décision d'affaire et de résolution de problème par l'employé non-cadre. Il se peut qu'une approche cognitive fournisse des explications uniques, concernant la variation de performance chez les employés non-cadres, ne pouvant pas être interprétées selon une approche comportementale ou basée sur les compétences. Le besoin d'avoir un milieu de travail prônant une gestion participative, pour assurer la présence de la conscience de l'environnement d'affaires chez les employés non-cadres, est pertinent pour faire un parallèle avec un milieu de travail qui n'a pas de recours à la gestion participative. Ce parallèle pourra faire ressortir la différence de performance des deux milieux de travail, et ce en fonction des vues opposées face à la gestion participative. S'il est souvent constaté que le milieu de travail encourageant la gestion participative détient une main d'œuvre significativement plus performante, que le milieu de travail n'ayant pas recours à cette forme de gestion, alors la conscience de l'environnement d'affaires est perçue comme un avantage compétitif. Le défi réside dans la capacité d'isoler d'autres critères ou variables qui pourraient

avoir un effet perturbateur dans la justification, concrète en chiffres, qu'un milieu de travail prônant la gestion participative est significativement plus performant qu'un milieu de travail qui n'encourage pas cette forme de gestion.

Bibliographie

Anastasi, Anne (1982) : *Introduction à la psychométrie*; traduction par Francoys Gagné (1994); Guérin Universitaire; Montréal.

Bardin, Laurence (2003); *L'analyse de contenu*; Presses Universitaires de France.

Barney, J.B. (1991); *Firm resources and sustained competitive advantage*; Journal of Management; Vol. 17 No.1; p.99-120.

Deslauriers, Jean-Pierre (1991); *Recherche qualitative – guide pratique*; McGraw-Hill Éditeurs.

Devellis, Robert F. (1991); *Scale development, theory and applications*; Sage Publications; Londres.

Devellis, Robert F. (2003); *Scale development, theory and applications*; Sage Publications; Londres.

Durso, Francis T. et Sethumadhavan, Arathi (2008); *Situation awareness : understanding dynamic environments*; Human factors : the Journal of the Human Factors and Ergonomics Society; Vol. 50 No.3; p.442-448.

Dutta Roy, Debdulal et Ghose, Malati (1997); *Awareness of hospital environment and organizational commitment*; The Journal of Social Psychology; Vol. 137 No. 3; p.380-386.

Eby, Lillian T., Durley, Jaime R., Evans, Sarah C. et Ragins, Belle Rose (2008); *Mentors' perceptions of negative mentoring experiences : scales development and nomological validation*; Journal of Applied Psychology; Vol. 93 No.2; p.358-373.

Endsley, Mika R. (1995a); *Toward a theory of situation awareness in dynamic systems*; Human Factors; Vol. 37 No.1; p.32-64.

Endsley, Mika R. (1995b); *Measurement of situation awareness in dynamic systems*; Human Factors; Vol. 37 No.1; p.65-84.

Endsley, Mica R. et Kaber, David B. (1999); *Level of automation of performance, situation awareness and workload in a dynamic control task*; Ergonomics; Vol. 42 No. 3; p.462-492.

Gauvreau Jean, Veronique (2008); *Développement et validation d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres*; Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maîtrise en relations industrielles de l'Université de Montréal.

Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe et Jolibert Alain (2008); *Méthodologie de la recherche, réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*; Pearson Éducation, Paris.

Haines, Victor, Rousseau, Vincent, Brotheridge, Céleste M. et Saint-Onge, Eve (2012); *A qualitative investigation of employee business awareness*; Personnel Review; Vol. 41 no. 1; p.1-30.

Haynes, Stephen N, Richard, David C.S. et Kubany, Edward S. (1995); *Content validity in psychological assessment : A functional approach to concepts and methods*; Psychological Assessment; Vol. 7 No. 3; p.238-247.

Judge, Timothy A. et Hurst, Charlice (2008); *How the rich (and happy) get richer (and happier) : relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success*; Journal of Applied Psychology; Vol.93 No. 4; p.849-863.

Kerlinger, Fred Nichols (1986); *Foundations of behavioural research*; CBS College Publishings; New York.

Kitzinger, Jenny (1995); *Introducing focus groups*; British Medical Journal Publishing Group; Vol. 311 No. 7000; p.209-302

Kline, Paul (1986); *A handbook of test construction : introduction to psychometric design*; Methuen & Co Ltd.; Londres

Le Petit Larousse (2009); Éditions Larousse; Paris.

Le Grand Druide des Synonymes (2001); Éditions Québec Amérique ; Montréal.

Messick, Samuel (1989); *Educational Measurement Third edition*; Robert L. Linn; American Council on Education et Macmillan Publishing Company : Macmillan; New York.

Milham, Laura M., Barnett, John S. et Randall, L. Oser (2000); *Application of an event-based situation awareness methodology : measuring situation awareness in an operational context*;

Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society; ProQuest Psychology Journals; Vol.2; p.423-426.

Netemeyer, Richard G., McMurrian, Robert et Boles, James S. (1996); *Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales*; Journal of Applied Psychology; Vol. 81 No. 4; p.400-410.

Nunnally, Jum C. (1978); *Psychometric theory*; McGraw-Hill; New York.

Nunnally, Jum C. et Bernstein Ira H. (1994); *Psychometric Theory third edition*; McGraw-Hill; New York.

Raykov, Tenko et Marcoulides, Georges A. (2011); *Introduction to psychometric theory*; Routledge, Taylor and Francis Group; New York, London

Robinson, Bryan E. et Phillips, Bruce (1995); *Measuring workaholism : content validity of the work addition risk test*; Psychological Reports; Vol. 77; p.657-658.

Rouse, William B. et Morris, Nancy M. (1986); *On looking into the black box : Prospects and limits in the search for mental models*; Psychological Bulletin; Vol. 100 No.3; p.349-363.

Rubio, Doris McGartland, Berg-Weger, Marla, Tebb, Susan S., Lee E., Suzanne et Rauch, Shannon (2003); *Objectifying content validity : Conducting a content validity study in social work research*; Social Work Research; Vol. 27 No. 2; p.94-104.

Salmon, Paul M., Stanton, Neville A., Walker, Guy H., Jenkins, Daniel, Ladva, Darsha, Rafferty, Laura et Young, Mark (2009); *Measuring situation awareness in complex systems : comparison of measures study*; International Journal of Industrial Ergonomics; Vol.39; p.490-500.

Sharma, S. et Ivancevic, G. (2009); *Nonlinear dynamical characteristics of situation awareness*; Theoretical Issues in Ergonomics Science; Vol.11 No. 5; p.448-460.

St-Onge, Ève (2007); *Analyse qualitative du concept de la conscience de l'environnement d'affaires*; Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maîtrise en relations industrielles de l'Université de Montréal.

Schriesheim, Chester A, Powers, Kathleen J., Scandura, Terri A., Gardiner, Claudia C. et Lankau, Melenie J. (1993); *Improving construct measurement in management research :*

comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey type instruments; Journal of Management; Vol.19 No.2; p.385-417.

Schriesheim, Chester A., Cogliser, Claudia C., Scandura, Terri A., Lankau, Melenie J. et Powers, Kathleen J. (1999); *An empirical comparison of approaches for quantitatively assessing the content adequacy of paper-and-pencil measurement instruments*; Organizational Research Methods; Vol.2 No.2; p.140-156.

Smith, Mike et Smith, Pam (2005); *Testing people at work : competencies in psychometric testing*; The British Psychological Society et Blackwell Publishing Ltd.; Oxford

Soliman, Abdrado Moghazy (2010) : *Exploring the central executive in situation awareness*; Psychological Reports; Vol. 106; p.105-118.

Tesch, Renata (1990); *Qualitative research : analysis types and software tools*; The Falmer Press.

Weick, Karl E. (1993); *The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster*; Administrative Science Quarterly; Vol.38; p.628-652.

Zeman, Adam(2001); *Consciousness*; Brain; Vol. 124;1263-1289.

Zhang, Tao, Kaber, David et Hsiang, Simon (2010); *Characterisation of mental models in a virtual reality-based multitasking scenario using measures of situation awareness*; Theoretical Issues in Ergonomics Science; Vol.11 No.1-2; p.99-118.

Annexe 1

Énoncés du premier panel retenus par le premier codeur

<u>Énoncé</u>
Fin de mandat - Le processus est important - Six mois - Les normes du travail applicables
Respecter l'entente - Connaissances au niveau légal - Client était ouvert à négocier
La personne qui gérait le poste avec moi - Gérer l'attente du client
Demande dix personnes - Avoir ces gens le plus tôt possible
Il peut avoir un certain délai - Satisfaire le client dans temps et lieux
Demande à moyen-long terme - Le client attend - Impact financier
Affichages qui coûtent extrêmement cher
Combien ça coûte pour afficher un recrutement - Diffusion Jobboom
Je galérais vraiment à en combler une dizaine - Je devais agir vite
Si on pense au revenu ici - Au niveau de la visibilité - J'ai un client
Télécommunications - La réalité du travail sur les lieux
Fall-off (démission, échec, départ volontaire)
Que je n'étais pas disposé à leur envoyer d'autres candidats parce que je veux leur envoyer des gens qui vont vraiment être intéressés par le travail en plus d'être capable de faire le travail
Un client qui n'appréciait pas les candidatures «étrangères» - En accord avec ma collègue
Les clients sont importants, car ils amènent de l'argent
Il n'y avait rien à dire sur son travail - Pour l'éthique de XYZ
Découle vraiment au-delà de la mission que de la culture de l'entreprise
Nous avons ici un score qui réfère à comment les candidats nous perçoivent et s'ils recommanderaient XYZ
Il faut gérer les attentes des candidats
Il faut s'assurer que je ne manque pas d'éthique et que je ne sois pas à l'encontre des valeurs de XYZ
C'est un excellent client - Ratio qu'on leur facture - Le processus de correction
Je m'assurais que l'employé - Si c'était un plus gros montant - D'autres cas d'émotivité
Je suis nouvellement gestionnaire de compte - Si l'employé est malheureux
Parler avec le client – Comment garder une approche politiquement correcte

Annexe 1 : suite

Il faut assurer un bon service à la clientèle - Les informations ne filtrent pas bien
Ça peut prendre un mois - Par obligation - Travailler avec des troisièmes parties
Avec d'autres clients - Ne pas pouvoir avoir l'information directement
Passer par une troisième partie implique beaucoup de mauvaises communications
Dans les délais - Dans les processus de sélection et d'embauche
Les critères de XYZ - S'assurer que les deux côtés sont satisfaits
Qu'ils trouvent qu'ils ont un bon service avec nous - Le processus de paie - Candidate
Client - Il y a une perte financière pour XYZ - On a des règles à suivre
Aux instances élevées qui gèrent le compte national - On a des questions de conformité
On est une structure très aplatie

Annexe 2

Énoncés du premier panel retenus par le second codeur

<u>Énoncé</u>
Fin de mandat - Notre entreprise - Notre client - Problématique de l'employé
Les normes du travail applicables - Processus de ressources humaines
Respecter les ententes qui ont déjà été prises - Certaines procédures à suivre
Besoin du client - La difficulté de recrutement qu'il y avait - Connaissances au niveau légal
J'aille voir les gens qui sont responsables au niveau - Gérer l'attente du client
Être réaliste et montrer qu'on fait ce qui est en notre possible sans non plus décevoir
Impact financier - L'outil de recrutement - Combien ça coûte pour afficher un recrutement
J'avais la possibilité accrue pour permettre d'aller chercher le plus de candidatures possibles
Au niveau de la visibilité - Il faut que ça mousse d'un peu partout
Décider de ne pas recruter pour un poste
Le travail ne correspondait pas à ce qu'on lui avait décrit en cours de processus d'entrevue
J'ai dit que quand je n'aurais pas un portrait plus réel de ce qu'étaient leurs besoins sur les lieux de travail
Que je n'étais pas disposé à leur envoyer d'autres candidats parce que je veux leur envoyer des gens qui vont vraiment être intéressé par le travail en plus d'être capable de faire le travail
Pour le bien de la relation avec le client
Un client qui n'appréciait pas les candidatures «étrangères»
La problématique n'est pas réellement les compétences de la personne, mais le «fit»
Un candidat qui nous a parlé de la manière qu'il avait été traité, où personne ne lui avait parlé. Pourtant il avait fait son travail, il était motivé, il avait besoin d'un emploi donc il était prêt à retourner malgré la situation
Ça ne va pas avec nous et ça ne va pas avec la manière qu'on aime travailler
Les clients sont importants, car ils amènent de l'argent - Pour l'éthique de XYZ
Trouver quelqu'un d'autre qui «fitera» plus à ce que le client demande
Découle vraiment au-delà de la mission que de la culture de l'entreprise
Nous avons ici un score qui réfère à comment les candidats nous perçoivent et s'ils recommanderaient XYZ

Annexe 2 : suite.

Un bon candidat, ça fait du bouche-à-oreille, ça invite les gens à XYZ
Il faut gérer les attentes des candidats
Il faut s'assurer que je ne manque pas d'éthique et que je ne sois pas à l'encontre des valeurs de XYZ
C'est un excellent client - D'autres cas d'émotivité
Je leur donne tout simplement le poulx juste - Si l'employé est malheureux
Parler avec le client - Comment garder une approche politiquement correcte
Il faut assurer un bon service à la clientèle
S'assurer que c'est l'approche prônée par l'entreprise
Les informations ne filtrent pas bien - Déjà ça prend du délai
On ne peut pas mettre ça sur le dos de la troisième partie, on est obligé de prendre ça pour nous
En parler avec une de mes collègues - Travailler avec des troisièmes parties
Avec d'autres clients - Ne pas pouvoir avoir l'information directement
Nous avons peur qu'il porte plainte
Passer par une troisième partie implique beaucoup de mauvaises communications
Dans les délais - Dans les processus de sélection et d'embauche
Les critères de XYZ - Trouver une manière de dire au client, avec tact
S'assurer que les deux côtés sont satisfaits
Qu'ils trouvent qu'ils ont un bon service avec nous
Il y a une perte financière pour XYZ
On a des règles à suivre - On est une structure très aplatie

Annexe 3

Énoncés du premier panel retenus par l'un ou l'autre des codeurs (ou les deux)

<u>Énoncé</u>
Fin de mandat ** - Notre entreprise * - Notre client * - Le processus est important *
Problématique de l'employé * - Six mois * - Les normes du travail applicables **
Processus de ressources humaines * - Respecter les ententes qui ont déjà été prises *
Certaines procédures à suivre * - Respecter l'entente * - Besoin du client *
La difficulté de recrutement qu'il y avait * - Connaissances au niveau légal **
Client était ouvert à négocier * - J'aille voir les gens qui sont responsables au niveau *
La personne qui gérait le poste avec moi * - Gérer l'attente du client **
Être réaliste et montrer qu'on fait ce qui est en notre possible sans non plus décevoir *
Demande dix personnes * - Avoir ces gens le plus tôt possible *
Il peut avoir un certain délai * - Satisfaire le client dans temps et lieux *
Demande à moyen-long terme * - Le client attend * - Impact financier **
L'outil de recrutement * - Affichages qui coûtent extrêmement cher *
Combien ça coûte pour afficher un recrutement ** - Diffusion Jobboom *
Je galérais vraiment à en combler une dizaine *
J'avais la possibilité accrue pour permettre d'aller chercher le plus de candidatures possibles *
Je devais agir vite * - Si on pense au revenu ici * - Au niveau de la visibilité **
Il faut que ça mousse d'un peu partout * - Décider de ne pas recruter pour un poste *
J'ai un client * - Télécommunications *
Le travail ne correspondait pas à ce qu'on lui avait décrit en cours de processus d'entrevue *
La réalité du travail sur les lieux * - Fall-off (démission, échec, départ volontaire) *
J'ai dit que quand je n'aurais pas un portrait plus réel de ce qu'étaient leurs besoins sur les lieux de travail *
Que je n'étais pas disposé à leur envoyer d'autres candidats parce que je veux leur envoyer des gens qui vont vraiment être intéressé par le travail en plus d'être capable de faire le travail **
Pour le bien de la relation avec le client *
Un client qui n'appréciait pas les candidatures «étrangères» **

Annexe 3 : suite.

La problématique n'est pas réellement les compétences de la personne, mais le «fit» *

Un candidat qui nous a parlé de la manière qu'il avait été traité, où personne ne lui avait parlé. Pourtant il avait fait son travail, il était motivé, il avait besoin d'un emploi donc il était prêt à retourner malgré la situation *

En accord avec ma collègue *

Ça ne va pas avec nous et ça ne va pas avec la manière qu'on aime travailler *

Les clients sont importants, car ils amènent de l'argent **

Il n'y avait rien à dire sur son travail * - Pour l'éthique de XYZ **

Trouver quelqu'un d'autre qui «fitera» plus à ce que le client demande *

Découle vraiment au-delà de la mission que de la culture de l'entreprise **

Nous avons ici un score qui réfère à comment les candidats nous perçoivent et s'ils recommanderaient XYZ **

Un bon candidat, ça fait du bouche-à-oreille, ça invite les gens à XYZ *

Il faut gérer les attentes des candidats **

Il faut s'assurer que je ne manque pas d'éthique et que je ne sois pas à l'encontre des valeurs de XYZ **

C'est un excellent client ** - Ratio qu'on leur facture * - Le processus de correction *

Je m'assurais que l'employé * - Si c'était un plus gros montant *

D'autres cas d'émotivité **

Je suis nouvellement gestionnaire de compte *

Je leur donne tout simplement le pouls juste * - Si l'employé est malheureux **

Parler avec le client ** - Comment garder une approche politiquement correcte **

Il faut assurer un bon service à la clientèle **

S'assurer que c'est l'approche prônée par l'entreprise *

Les informations ne filtrent pas bien **

Ça peut prendre un mois * - Déjà ça prend du délai *

On ne peut pas mettre ça sur le dos de la troisième partie, on est obligé de prendre ça pour nous *

En parler avec une de mes collègues * - Par obligation *

Travailler avec des troisièmes parties ** - Avec d'autres clients **

Ne pas pouvoir avoir l'information directement **

Annexe 3 : suite.

C'est le nom de XYZ qui est en premier * - Nous avons peur qu'il porte plainte *

Passer par une troisième partie implique beaucoup de mauvaises communications **

Dans les délais ** - Dans les processus de sélection et d'embauche **

Les critères de XYZ ** - Trouver une manière de dire au client, avec tact *

S'assurer que les deux côtés sont satisfaits **

Qu'ils trouvent qu'ils ont un bon service avec nous **

Le processus de paie * - Candidate * - Client *

Il y a une perte financière pour XYZ **

On a des règles à suivre ** - Aux instances élevées qui gèrent le compte national *

On a des questions de conformité * - On est une structure très aplatie **

Il est à noter dans le tableau qu'un énoncé choisi par un codeur ou l'autre sera accompagné par un astérisque, tandis qu'un énoncé choisi par les deux codeurs sera accompagné par deux astérisques.

Annexe 4

Énoncés du second panel retenus par le premier codeur

<u>Énoncé</u>
On vend du papier en gros - Un client - Il y a différents types de papier - En inventaire Pas toujours l'occasion d'avertir le client à l'avance - Certains transporteurs Midi avant cinq heures - Compagnie de transport - Le client est toujours roi Avertir le client à l'avance - Nos clients - Avec le temps - Demander au représentant Les clients aiment mieux - N'a pas de marchandise Customer Service Representative (CSR) Pour que la marchandise soit livrée - Pas le stock - Demande au client ou au représentant N'arrivent pas à temps - Le plus vite possible - Un autre transporteur Meilleur service possible au client - Matin est plus ou moins occupé Commandes sortent tard - Beaucoup d'accumulé Prêtes pour être livrées demain matin - Chauffeurs qui ne sont pas contents Assurant aussi la sécurité en arrière - On a un moulin à papier qui fourni beaucoup Par conteneur - Pour les gars de commande - Les «rush» doivent sortir en priorité Le local et le «hors-ville» - On livre en Ontario et partout dans le Québec On est un fournisseur et distributeur de papier - Concurrents Un pied-à-terre à Toronto et Montréal - Ce qui importe pour la compagnie Avec les gens - La livraison - Mes collègues - Avec le client La plupart de nos clients sont dans l'imprimerie Ils paient très cher des gens qui sont pressiers Peuvent nous charger du temps de presse - 500\$ à 600\$ de l'heure Avec la disponibilité des stocks - Les prix - Stocks disponibles - Le service qu'on offre Nos produits - Facturation - Erreurs de prix - On a vingt, trente, quarante commandes On doit faire vite - Le prix dans le système - Communiquer avec Toronto Département de crédit - Il y a des clients VIP - Liste de prix - Tel prix - La machinerie Chariots élévateurs efficaces - Il y en a certains qui sont plus ou moins endommagés «Lifts» sont très lourds - Palettes sont aussi lourdes - Dix-douze heures sans arrêt Le manque de personnel - Avec sept conteneurs - Départir le personnel Avec des effectifs en moins - Pour que le service soit «hors pair» - La logistique Le personnel - Avoir des transports - J'avais un «rush» - Le client est un peu en colère

Annexe 4 : suite.

Ça lui coûte de l'argent - Le client est content - N'a pas fait un cent avec ça
Disponibilité des gens - Rapidement - Encore beaucoup en expansion
Même niveau de nos concurrents - Pas encore assez de «staff»
Pas aussi bien structuré que d'autres - Nos concurrents
Car nos papiers sont importés : on n'a pas de moulin au Canada - Rupture de stock
Plusieurs semaines d'attente - On a les meilleurs prix - Coûts d'importation
Coûts de production - Ici, c'est «à la journée» qu'on marche - On n'a aucune avance
Dans la majorité des secteurs - Palette en retard - Un délai - On a un processus
On envoie ça à Toronto - Un rush - Travailler à la minute - Le client a toujours raison
On a changé de système - Le système SAP - L'inventaire n'est pas à jour
Que les clients ont de besoin - Facturer le client - Soit des représentants, soit des CSR
Sur ordinateur - Demander à l'entrepôt - Trouver un système - Pour les factures
Tout le monde - Collègue de l'entrepôt - C'est tout fait à la main - Tout soit automatisé
On n'est pas autonomes - Perdre des clients

Annexe 5

Énoncés du second panel retenus par le second codeur

<u>Énoncé</u>
<p>Il y a différents types de papier - En inventaire</p> <p>Pas toujours l'occasion d'avertir le client à l'avance - Certains transporteurs</p> <p>Je ne peux pas te garantir la livraison avant 5 heures - Compagnie de transport</p> <p>M'assurer qu'il ait son stock - Avertir le client à l'avance - Nos clients</p> <p>Je suis obligé d'expliquer - Demander au représentant - Marchandise manquante</p> <p>On trouve le moyen de donner des options - Pour que la marchandise soit livrée</p> <p>C'est vraiment un travail d'équipe interne - On a des «rush» - Le plus vite possible</p> <p>Un autre transporteur - Commandes sortent tard - Beaucoup d'accumulé</p> <p>Juste milieu pour faire appliquer du «overtime» aux gars</p> <p>Assurant aussi la sécurité en arrière - On a mi trois entrepôts dans un</p> <p>On a un moulin à papier qui fourni beaucoup - «Dispatching»</p> <p>C'est tout le temps «stop-and-go»</p> <p>Il faut que je planifie mes coups d'avance pour trouver des solutions</p> <p>On est un fournisseur et distributeur de papier - Concurrents</p> <p>C'est beaucoup de communication - Avec le client - «Warehouse»</p> <p>«ETA» (Estimated Time of Arrival) - Leur business est un peu minuté</p> <p>Peuvent nous charger du temps de presse - Avec la disponibilité des stocks</p> <p>On doit négocier un peu avec le client - Les prix</p> <p>Il y a toujours une petite partie de négociation - Facturation - Erreurs de prix</p> <p>On a vingt, trente, quarante commandes - On doit faire vite - Département de crédit</p> <p>Il y a des clients VIP - Liste de prix - La machinerie - Le manque de personnel</p> <p>Départir le personnel - Avec des effectifs en moins - Pour que le service soit «hors pair»</p> <p>Avoir des transports - N'a pas fait un cent avec ça - Disponibilité des gens - Rapidement</p> <p>Encore beaucoup en expansion - Même niveau de nos compétiteurs</p> <p>Pas encore assez de «staff» - Pas aussi bien structuré que d'autres - Rupture de stock</p> <p>Plusieurs semaines d'attente - On a les meilleurs prix - Coûts d'importation</p> <p>Coûts de production - Ici, c'est «à la journée» qu'on marche - On n'a aucune avance</p> <p>Dans d'autres places on marche «une journée en arrière» - Palette en retard</p> <p>Ça te coûte les yeux de la tête - Un délai - On a un processus - On envoie ça à Toronto</p>

Annexe 5 : suite.

Le client finit par être en colère, encore - On a changé de système - Le système SAP
L'inventaire n'est pas à jour - Facturer le client - Numériser - Sur ordinateur
Factures électroniques - Tout soit automatisé - On aimerait avoir la technologie

Annexe 6

Énoncés du second panel retenus par l'un ou l'autre des codeurs (ou les deux)

<u>Énoncé</u>
On vend du papier en gros * - Un client * - Il y a différents types de papier **
En inventaire ** - Pas toujours l'occasion d'avertir le client à l'avance **
Certains transporteurs ** - Midi avant cinq heures *
Je ne peux pas te garantir la livraison avant 5 heures * - Compagnie de transport **
Le client est toujours roi * - M'assurer qu'il ait son stock * - Avertir le client à l'avance **
Nos clients ** - Avec le temps * - Je suis obligé d'expliquer *
Demander au représentant ** - Les clients aiment mieux * - Marchandise manquante *
N'a pas de marchandise * - Customer Service Representative (CSR)*
On trouve le moyen de donner des options * - Pour que la marchandise soit livrée **
C'est vraiment un travail d'équipe interne * - Pas le stock *
Demande au client ou au représentant * - On a des «rush» *
N'arrivent pas à temps * - Le plus vite possible ** - Un autre transporteur **
Meilleur service possible au client * - Matin est plus ou moins occupé *
Commandes sortent tard ** - Beaucoup d'accumulé **
Juste milieu pour faire appliquer du «overtime» aux gars *
Prêtes pour être livrées demain matin * - Chauffeurs qui ne sont pas contents *
Assurant aussi la sécurité en arrière ** - On a mi trois entrepôts dans un *
On a un moulin à papier qui fourni beaucoup ** - Par conteneur * - «Dispatching» *
Pour les gars de commande * - C'est tout le temps «stop-and-go» *
Il faut que je planifie mes coups d'avance pour trouver des solutions *
Les «rush» doivent sortir en priorité * - Le local et le «hors-ville» *
On livre en Ontario et partout dans le Québec *
On est un fournisseur et distributeur de papier ** - Concurrents **
Un pied-à-terre à Toronto et Montréal * - Ce qui importe pour la compagnie *
Avec les gens * - C'est beaucoup de communication * - La livraison * - Mes collègues *
Avec le client ** - «Warehouse» * - «ETA» (Estimated Time of Arrival) *
La plupart de nos clients sont dans l'imprimerie * - Leur business est un peu minuté *
Ils paient très cher des gens qui sont pressiers *
Peuvent nous charger du temps de presse ** - 500\$ à 600\$ de l'heure *

Annexe 6 : suite.

Avec la disponibilité des stocks ** - On doit négocier un peu avec le client * - Les prix **
Stocks disponibles * - Le service qu'on offre * - Nos produits *
Il y a toujours une petite partie de négociation * - Facturation ** - Erreurs de prix **
On a vingt, trente, quarante commandes ** - On doit faire vite ** - Le prix dans le système *
Communiquer avec Toronto * - Département de crédit ** - Il y a des clients VIP **
Liste de prix ** - Tel prix * - La machinerie ** - Chariots élévateurs efficaces *
Il y en a certains qui sont plus ou moins endommagés * - «Lifts» sont très lourds *
Palettes sont aussi lourdes * - Dix-douze heures sans arrêt * - Le manque de personnel **
Avec sept conteneurs * - Départir le personnel ** - Avec des effectifs en moins **
Pour que le service soit «hors pair» ** - La logistique * - Le personnel *
Avoir des transports ** - J'avais un «rush» * - Le client est un peu en colère *
Ça lui coûte de l'argent * - Le client est content * - N'a pas fait un cent avec ça **
Disponibilité des gens ** - Rapidement ** - Encore beaucoup en expansion **
Même niveau de nos compétiteurs ** - Pas encore assez de «staff» **
Pas aussi bien structuré que d'autres ** - Nos compétiteurs *
Car nos papiers sont importés : on n'a pas de moulin au Canada * - Rupture de stock **
Plusieurs semaines d'attente ** - On a les meilleurs prix ** - Coûts d'importation **
Coûts de production ** - Ici, c'est «à la journée» qu'on marche **
On n'a aucune avance ** - Dans d'autres places on marche «une journée en arrière» *
Dans la majorité des secteurs * - Palette en retard ** - Ça te coûte les yeux de la tête *
Un délai ** - On a un processus ** - On envoie ça à Toronto ** - Un rush *
Le client finit par être en colère, encore * - Travailler à la minute *
Le client a toujours raison * - On a changé de système **
Le système SAP ** - L'inventaire n'est pas à jour ** - Que les clients ont de besoin *
Facturer le client ** - Soit des représentants, soit des CSR * - Numériser *
Sur ordinateur ** - Demander à l'entrepôt * - Trouver un système *
Pour les factures * - Factures électroniques * - Tout le monde *
Collègue de l'entrepôt * - C'est tout fait à la main * - Tout soit automatisé **
On n'est pas autonomes * - On aimerait avoir la technologie * - Perdre des clients *

Il est à noter dans le tableau qu'un énoncé choisi par un codeur ou l'autre sera accompagné par un astérisque, tandis qu'un énoncé choisi par les deux codeurs sera accompagné par deux astérisques.