

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

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

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

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

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

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

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

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

Université de Montréal

Développement et validation d'une échelle de mesure de la conscience de  
l'environnement d'affaires des employés non-cadres

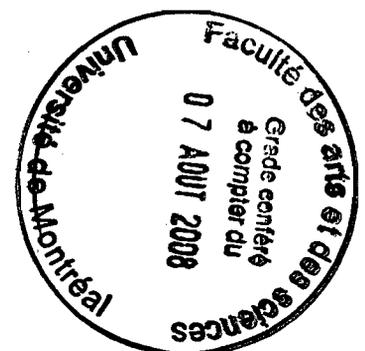
Par  
Véronique Gauvreau-Jean

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 maîtrise  
en relations industrielles

Juin 2008

©Véronique Gauvreau-Jean, 2008



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Développement et validation d'une échelle de mesure de la conscience de  
l'environnement d'affaires des employés non-cadres

présenté par :  
Véronique Gauvreau-Jean

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Brahim Boudarbat  
président-rapporteur

Victor Haines  
directeur de recherche

Alain Marchand  
membre du jury

## RÉSUMÉ

Notre recherche a pour objectif de favoriser l'avancement des connaissances sur un concept émergent, celui de la conscience de l'environnement d'affaires. De façon plus précise, nous visons le développement d'une échelle de mesure valide de ce concept encore faiblement étudié. Notre recherche, de nature quantitative, a été réalisée dans la continuité d'une exploration qualitative de ce concept effectuée par St-Onge (2007). Cette étude constituait la première sur le sujet. Elle a permis de proposer une définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires et de cibler un inventaire d'indicateurs permettant potentiellement de mesurer ce type de conscience au sein des organisations.

Devant l'importance de ce concept pour les organisations et le constat de son existence au sein de deux milieux de travail, nous avons suivi les recommandations de la littérature psychométrique afin de développer une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans cette lignée, une étude de nature empirique a été privilégiée. En effet, un sondage a été effectué auprès de 508 employés de production œuvrant au sein d'une importante organisation du secteur manufacturier québécois. Dans le cadre de cette étude, nous avons réalisé des analyses statistiques qui ont permis de répondre à notre question de recherche. Ainsi, ces résultats ont favorisé le développement d'une échelle de mesure composée de 22 indicateurs et de quatre dimensions visant l'évaluation de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres. La validité ainsi que la fiabilité de cette échelle ont par la suite été démontrées. Bien que notre étude apporte une contribution scientifique au niveau de la compréhension de ce phénomène, il demeure que d'autres études seront nécessaires afin d'augmenter les connaissances sur la conscience de l'environnement d'affaires.

**Mots clés :** conscience, environnement d'affaires, gestion des ressources humaines, psychométrie.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to increase knowledge on the emergent concept of the employee business awareness. More specifically, the aim is to develop a valid scale of a new concept. Our quantitative study is in the continuity of a qualitative exploration of this subject carried out by St-Onge (2007). This study was the first one on the subject. It proposed a definition of the employee business awareness concept and an inventory of indicators potentially making it possible to measure this type of awareness.

Considering the importance of this concept in the current context and reports of its existence within two work environments, we followed the guidelines of the psychometric literature for scale development. Therefore, an empirical study was conducted. Indeed, a survey was completed by 508 production employees working within an important manufacturing organization. Within the framework of this study, we performed statistical analysis that made it possible to answer our research question. Results supported the development of a measurement scale made up 22 indicators and four dimensions. Our study provides scientific evidence to the comprehension of this phenomenon. However, other studies will be necessary in order to increase knowledge on the employee business awareness concept.

**Keywords :** awareness, businesses, human resources management, psychometric.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Le concept et la problématique de recherche .....</b>	<b>4</b>
1.1 Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	4
1.1.1 La définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires....	4
1.1.2 L'étude qualitative réalisée .....	5
1.2 L'importance actuelle de la conscience de l'environnement d'affaires.....	7
1.2.1 Les changements au sein de l'environnement des organisations.....	7
1.2.2 La gestion participative .....	9
1.2.3 La relation d'emploi à investissement mutuel .....	15
1.3 Les frontières conceptuelles.....	17
1.3.1 La conscience de la situation .....	18
1.3.2 L'habilitation psychologique des employés.....	21
1.3.3 L'engagement organisationnel .....	24
1.3.4 Synthèse de l'analyse des frontières conceptuelles.....	27
1.4 Problématique de recherche .....	28
1.4.1 Concept potentiellement important.....	28
1.4.2 L'absence de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires .....	29
1.4.3 La nécessité de développer une échelle de mesure .....	30
1.4.4 Question et objectifs de recherche .....	32
<b>Chapitre 2 : Le cadre théorique.....</b>	<b>34</b>
2.1 La psychométrie .....	35
2.1.1 Définition de la psychométrie .....	35
2.1.2 Les théories de la mesure .....	36
2.1.3 Les modèles de mesure et la validation d'une mesure.....	39
2.2 Les étapes de développement d'une échelle de mesure .....	41
2.2.1 Déterminer clairement ce que l'on désire mesurer .....	43
2.2.2 Générer un bassin initial d'indicateurs du concept à mesurer.....	45
2.2.3 Déterminer le format du dispositif de réponse.....	48
2.2.4 Soumettre le bassin d'indicateurs initial à l'évaluation d'experts .....	51

2.2.5	Administrer les indicateurs à un échantillon.....	52
2.2.6	Évaluer les indicateurs .....	54
2.2.7	Optimaliser la longueur de l'échelle de mesure.....	56
<b>Chapitre 3 : La méthodologie .....</b>		<b>58</b>
3.1	Plan d'observation.....	58
3.1.1	La structure de preuve de la recherche.....	58
3.1.2	Le terrain de recherche.....	59
3.1.3	L'échantillonnage.....	61
3.1.4	La méthode de collecte des données .....	62
3.1.5	L'élaboration de l'instrument d'observation : le questionnaire .....	62
3.1.6	L'élaboration des pré-tests de l'échelle de mesure .....	67
3.1.7	La collecte des données : l'administration de l'échelle à un échantillon....	68
3.1.8	La saisie des données .....	70
3.2	Le plan d'analyse .....	70
3.2.1	Les statistiques descriptives .....	71
3.2.2	Les statistiques bivariées.....	71
3.2.3	Les analyses statistiques : les analyses factorielles.....	72
3.2.4	Les analyses de la fiabilité de l'échelle de mesure développée .....	76
3.2.5	Les analyses statistiques des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	77
<b>Chapitre 4 : Résultats .....</b>		<b>78</b>
4.1	Les statistiques descriptives.....	78
4.1.1	L'échantillon .....	79
4.1.2	Les indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	84
4.2	Les statistiques bivariées.....	93
4.3	Les analyses factorielles.....	94
4.3.1	La structure factorielle retenue.....	95
4.4	L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.....	101
4.5	Les analyses de la fiabilité de l'échelle de mesure développée .....	105

4.6	Les analyses statistiques des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	107
<b>Chapitre 5 : La discussion .....</b>		<b>110</b>
5.1	Retour sur la question et les objectifs de recherche .....	110
5.2	Discussion sur les résultats obtenus .....	112
5.3	La validité et la fiabilité de l'échelle de mesure développée .....	116
5.4	Les forces et les limites de l'étude .....	118
5.4.1	Les forces .....	119
5.4.2	Les limites .....	121
5.5	Les contributions scientifiques et les réflexions pour les recherches futures	123
5.5.1	Les contributions scientifiques.....	123
5.5.2	Les réflexions et les recommandations pour les recherches futures .....	127
<b>Conclusion.....</b>		<b>132</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>134</b>
<b>ANNEXE I : Les indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....</b>		<b>ix</b>
<b>ANNEXE II : Le questionnaire.....</b>		<b>xi</b>
<b>ANNEXE III : Le formulaire de consentement.....</b>		<b>xv</b>
<b>ANNEXE IV : Les analyses bivariées .....</b>		<b>xviii</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Distribution de l'échantillon selon le sexe .....	79
Tableau II : Distribution de l'échantillon selon les catégories d'âge .....	80
Tableau III : Distribution de l'échantillon selon les catégories d'années d'expérience .....	80
Tableau IV : Distribution de l'échantillon selon la formation académique.....	81
Tableau V : Distribution de l'échantillon selon le département d'appartenance .....	82
Tableau VI : Distribution de l'échantillon selon le quart de travail .....	84
Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	86
Tableau VIII : Matrice des types après rotation (direct oblmin).....	97
Tableau IX : Variance totale expliquée.....	98
Tableau X : Matrice de corrélation des composantes .....	101
Tableau XI: Les composantes et les indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires .....	102
Tableau XIII : Statistiques descriptives des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.....	108
Tableau XIII : Corrélation de Pearson entre la mesure subjective et les mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.....	109

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 : Valeurs propres.....	99
Figure 2 : Moyennes des réponses par composante.....	105
Figure 3 : Piste de réflexion de recherche.....	130
Figure 4 : Piste de réflexion de recherche (suite).....	131

## REMERCIEMENTS

Je suis très heureuse et fière d'avoir entrepris et mis à terme ce projet. Cependant, la réalisation de ce mémoire de maîtrise a été possible grâce au soutien et aux encouragements de plusieurs personnes. Je désire ainsi souligner leur importante contribution.

Je voudrais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur Victor Haines, qui a été d'une grande disponibilité et d'un grand support tout au long du projet. Je voudrais remercier également Monsieur Vincent Rousseau pour sa participation à cette recherche ainsi que les membres du jury, Messieurs Brahim Boudarbat et Alain Marchand.

De plus, je désire souligner la participation de Prévost car, division de Volvo Canada, qui m'a permis de réaliser cette recherche. Je voudrais souligner leur importante contribution ainsi que leur temps accordé. De plus, je tiens à remercier le personnel pour leur accueil, mais également pour avoir accepté de prendre de leur temps pour remplir le questionnaire. Également, je voudrais souligner la contribution financière du Programme de bourses Fonds commémoratif Louise-Montpetit-Morriseau du Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec.

Enfin, je désire ajouter une pensée toute spéciale pour remercier mon conjoint qui a su m'encourager et me soutenir ainsi que ma famille et mes amis pour leur appui inconditionnel dans ce projet. Je désire également remercier mes parents de m'avoir transmis ces belles valeurs que sont l'éducation et la persévérance, mais aussi pour leurs divers supports tout au long de mes études.

## **Introduction**

Les ressources humaines, dans un contexte de compétitivité, sont considérées comme essentielles à la performance des organisations. Elles peuvent constituer un atout stratégique ou encore un avantage concurrentiel sur le marché (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Pfeffer, 1998, 2005). Le succès des organisations repose ainsi de plus en plus sur l'engagement, la participation et la performance de leurs ressources humaines (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1986, 1988; Pfeffer, 1998, 2005). Le contexte d'affaires, la transformation de l'organisation du travail ainsi que les changements au sein de la main-d'œuvre justifient l'intérêt accru pour la mobilisation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques et également pour l'adoption de modes de gestion participatifs (Lawler, 1986, 1988).

La participation active du personnel non-cadre au succès de l'organisation est ainsi de plus en plus recherchée. À cet effet, une participation efficace des employés non-cadres exigera de leur part de détenir des connaissances relatives à l'environnement d'affaires interne et externe propre à leur milieu de travail. En effet, cela sera nécessaire afin que les employés prennent des décisions de qualité, des décisions qui s'harmonisent au contexte propre à l'organisation. Ainsi, la conscience de son environnement d'affaires s'observe par la prise en compte des éléments de l'environnement d'affaires lors de la participation du personnel à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes en milieu de travail. De plus, il peut être présumé qu'un employé détenant cette conscience sera susceptible de prendre de meilleures décisions qui pourront avoir des impacts positifs sur l'organisation. L'employé sera également davantage en mesure de comprendre et d'anticiper les conséquences possibles de sa participation sur les activités et sur l'avenir de l'organisation (St-Onge, 2007). Ainsi, nous pensons qu'une excellente conscience de l'environnement d'affaires est une condition nécessaire à la participation efficace du personnel non-cadre.

Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est un concept en développement. En effet, aucune recherche empirique n'a encore porté sur ce concept à l'exception d'une étude qualitative réalisée par St-Onge (2007) dans le cadre du programme de recherche visant à augmenter les connaissances sur la conscience de l'environnement d'affaires. Cette étude qualitative a permis de reconnaître empiriquement le concept et de le définir. Ainsi, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires a été défini comme représentant l'ensemble des connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de leur organisation. Ces connaissances acquises par les employés seront alors démontrées et intégrées lors de la participation à la prise de décision ou à la résolution de problèmes en milieu de travail (St-Onge, 2007). Jusqu'à maintenant, aucun instrument de mesure, permettant d'évaluer le concept et de reconnaître cette forme de conscience au sein des organisations, n'a été développé. Notre recherche a donc pour visée de répondre à la question de recherche suivante :

*Quelle serait une mesure valide et fiable de la conscience de l'environnement d'affaires?*

Le but de la recherche consiste au développement d'une échelle qui permettra de mesurer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein des organisations. Notre étude vise ainsi à expliquer et à comprendre un phénomène réel et observable au sein des organisations.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de nature empirique. En effet, une enquête par questionnaire a été effectuée auprès d'employés non-cadres travaillant au sein d'une importante organisation du secteur manufacturier québécois. Nous voulions ainsi déterminer les indicateurs permettant de mesurer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et enfin fournir une échelle de mesure valide et fiable de ce concept. Les gestionnaires pourront ainsi reconnaître et mieux évaluer cette forme de conscience auprès de leur personnel non-

cadre, mais également apprécier leur capacité à participer pleinement et efficacement à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes au sein de l'organisation. Le présent mémoire est divisé en cinq sections. D'abord, nous présenterons au premier chapitre le concept et la problématique de la recherche. À cet effet, nous présenterons la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires ainsi que l'étude qualitative de St-Onge (2007). Par la suite, nous expliciterons le contexte justifiant l'importance de ce concept au sein des organisations actuelles. Également, les frontières conceptuelles du concept de la conscience de l'environnement d'affaires seront précisées. Finalement, la problématique entourant notre étude ainsi que la question de recherche qui en découle seront exposées. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons le cadre théorique qui a guidé le développement de l'échelle de mesure. Le troisième chapitre exposera la méthodologie employée dans le cadre de notre étude. Ce chapitre comprend, de façon plus succincte, la présentation du plan d'observation et du plan d'analyse. Dans le quatrième chapitre seront exposés les résultats des observations et des analyses quantitatives. Enfin, une discussion entourant les résultats de notre étude fera l'objet du dernier chapitre. Les forces et les limites de la recherche, les contributions scientifiques apportées ainsi que les pistes de réflexion suggérées pour les recherches futures seront également abordées.

## **Chapitre 1 : Le concept et la problématique de recherche**

Ce chapitre exposera les connaissances sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. À cet effet, nous débuterons par une présentation de la définition de ce concept. De plus, l'étude qualitative réalisée par St-Onge (2007) sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires sera explicitée. Ce chapitre soulignera, par la suite, l'importance de ce concept en fonction de l'évolution actuelle des organisations. Ensuite, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires sera confronté à d'autres concepts analogues afin de déterminer ses frontières conceptuelles et de le définir de façon plus précise. Enfin, dans la dernière partie, sera exposée la problématique de recherche qui justifie le développement et la validation d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires.

### **1.1 Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Comme mentionné en introduction, la conscience de l'environnement d'affaires est un concept en développement. À cet effet, une étude qualitative de nature exploratoire et inductive a déjà permis de l'identifier dans deux milieux de travail et ainsi de constater la présence et l'importance potentielle de ce concept pour les organisations modernes. Dans un premier temps, cette section exposera la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans un deuxième temps, l'étude qualitative réalisée sera explicitée.

#### **1.1.1 La définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Le concept de la conscience de l'environnement d'affaires fait référence aux connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de leur organisation. L'ensemble de ces 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 conscience 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 individuel et au processus cognitif des employés. De plus, notons que la conscience de l'environnement d'affaires est un concept à priori unidimensionnel.

### **1.1.2 L'étude qualitative réalisée**

La définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires émerge d'une étude qualitative réalisée par St-Onge (2007). Celle-ci est la première étude portant explicitement sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et représente ainsi le point de départ de notre étude. De façon plus précise, l'étude de St-Onge (2007) avait pour finalité de proposer une définition de ce concept et de reconnaître empiriquement le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. De plus, cette étude qualitative avait pour but de proposer une théorisation basée sur la relation d'emploi pour le développement du concept. Il est par ailleurs jugé pertinent de faire état de ce qui a été effectué dans le cadre de cette étude afin d'avoir une compréhension globale des réalisations liées à notre étude de nature quantitative. Notons que l'étude qualitative réalisée et l'étude quantitative font partie intégrante du même programme de recherche. En effet, ce programme de recherche vise la réalisation d'un ensemble d'études ayant pour objectif général le développement des savoirs sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

D'abord, l'étude qualitative réalisée par St-Onge (2007) a nécessité la collaboration de deux organisations privilégiant une relation d'emploi à investissement mutuel (Tsui et Wu, 2005). Il a d'ailleurs été constaté que les deux milieux de travail préconisent une contribution élevée de leurs employés non-cadres. Des entrevues semi-dirigées ont ensuite été conduites auprès de vingt employés non-cadres, soit dix

répondants par organisation. Le personnel non-cadre a ainsi été sollicité puisque le concept de la conscience de l'environnement d'affaires se distingue par son emphase sur cette catégorie de travailleurs. De plus, les employés sélectionnés pour l'échantillon proviennent de différents départements et occupent différentes fonctions.

La méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) ainsi que des questions ouvertes furent privilégiées dans cette étude afin que chaque répondant expose une situation où il a participé à la prise de décision dans son milieu de travail. De cette façon, les répondants étaient appelés à identifier deux ou trois incidents critiques en les décrivant le plus précisément possible. Cela a permis de générer 81 incidents critiques représentant des éléments pertinents considérés par l'employé dans le cadre d'une situation requérant la participation à la prise de décision. Les analyses de contenu des incidents critiques ont permis l'identification de 33 indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (voir annexe I). Ensuite, ces indicateurs ont été classés selon qu'ils représentaient la dimension interne ou externe de l'environnement d'affaires de l'organisation. Afin d'assurer une couverture adéquate du contenu, les indicateurs ont ensuite été classés selon deux critères. En premier lieu, le nombre de fois que chaque indicateur avait été mentionné par les répondants (p.ex., la profondeur). En second lieu, selon le nombre de répondants ayant mentionné chaque indicateur (p.ex., l'étendue). Cette classification a permis de réviser les indicateurs préliminaires de la conscience de l'environnement d'affaires. Ceux-ci ont constitué le point de départ de notre étude quantitative et ont donc été utiles à l'élaboration d'une échelle de mesure valide et fiable de ce concept.

La présente étude quantitative avait donc pour objectif général la poursuite des investigations sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et l'augmentation des connaissances sur ce phénomène. De façon plus précise, le développement d'une échelle de mesure permettant de mesurer le concept à l'étude au sein des organisations était visé.

## **1.2 L'importance actuelle de la conscience de l'environnement d'affaires**

L'intérêt pour le concept de la conscience de l'environnement d'affaires émerge de l'importance constatée de ce concept au sein des organisations. Cette section visera à démontrer cette importance. Dans un premier temps, le contexte d'émergence de ce concept sera exposé. Dans un deuxième temps, la gestion participative sera présentée comme étant une approche qui révèle toute la pertinence du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Enfin, nous situons le concept dans la relation d'emploi à investissement mutuel<sup>1</sup>.

### **1.2.1 Les changements au sein de l'environnement des organisations**

Le contexte entourant les organisations est en constante mutation, et cela, en fonction des pressions environnementales liées à la compétitivité. Les organisations doivent ainsi faire preuve d'adaptabilité et ajuster leurs pratiques de gestion devant l'augmentation des exigences entre autres reliées à la qualité, à la diminution des coûts, à la productivité et à l'innovation (Beynon *et al.*, 2002; Campion, Medsker et Higgs 1993; Cappelli *et al.*, 1997; Deming, 1986; Gual et Ricart, 2001; Schuler et Jackson, 1987). Dans ce contexte, il est admis que les ressources humaines sont nécessaires au succès de l'organisation. Ces dernières sont maintenant considérées comme un atout stratégique pouvant influencer l'élaboration et la réalisation des stratégies et des objectifs organisationnels. Également, il est soutenu par la littérature, que les ressources humaines sont créatrices de valeur, qu'elles sont difficilement imitables et qu'elles peuvent constituer un avantage concurrentiel sur le marché (Barney et Wright, 1998; Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Gual et Ricart, 2001; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Pfeffer, 1998, 2005; Roehling *et al.*, 2005; Schuler et Jackson, 1987). Cette priorisation à l'égard des ressources humaines est étroitement liée au fait que les organisations ne peuvent espérer, dans le contexte actuel, demeurer

---

<sup>1</sup> Traduction libre de « mutual investment employment relationship ».

compétitives sans le plein engagement, la participation et la performance de leurs ressources humaines (Cappelli *et al.*, 1997; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Lawler, 1986, 1988; Pfeffer 1998). De ce fait, avoir une main-d'œuvre impliquée, mobilisée, responsabilisée et engagée envers l'organisation peut contribuer à la performance organisationnelle et à la compétitivité (Cappelli *et al.*, 1997; Pfeffer, 1998, 2005; Schuler et Jackson, 1987). Une participation accrue des employés est maintenant recherchée, au sein des organisations privilégiant une gestion moderne, afin de réagir aux diverses pressions environnementales (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1986). De surcroît, la littérature admet l'existence d'une relation positive entre la participation des employés et la hausse de la performance organisationnelle (Brady, 1989; Lawler, 1986). Les ressources humaines par leur engagement, leur implication et leur coopération deviennent ainsi une source d'innovation et de qualité (Choi et Price, 2005; Van de Ven, 1986).

De plus, la recherche d'une participation accrue des employés non-cadres peut également s'expliquer par les changements au sein de l'organisation du travail. En effet, la popularité grandissante des nouvelles formes d'organisation du travail (p.ex., le travail en équipe, les groupes de résolution de problèmes et d'amélioration continue, ainsi que les cercles de qualité) entraîne des exigences, notamment quant à la responsabilisation et la participation des ressources humaines (Campion, Medsker et Higgs 1993; Cappelli *et al.*, 1997; Deming, 1986; Lawler, 1986; Osterman, 2000; Pettigrew et Massini, 2000; Pfeffer, 2005). Des changements dans le lien d'autorité sont aussi observés. On constate d'ailleurs une tendance à la diminution de la supervision au niveau de l'organisation du travail (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1986). Également, des changements au sein de la main-d'œuvre sont constatés; ce qui influence l'implication et la participation des employés (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1986). Ceux-ci désirent détenir de l'autonomie dans leurs tâches et exercer un contrôle sur leur environnement de travail. De plus, les employés désirent participer et contribuer davantage aux décisions qui influencent leur vie et leur travail (Ashforth et Saks, 2000; Lawler, 1986). Assurément, les ressources humaines exigent de plus en plus de pouvoir, de discrétion et de responsabilités à l'égard de leur emploi (Cappelli

et *al.*, 1997; Lawler, 1986). Selon Pfeffer (1998), les employés, ainsi responsabilisés et impliqués, seront plus engagés vis-à-vis le succès de l'organisation.

Ainsi, le contexte d'affaires, l'organisation du travail et les changements au sein de la main-d'œuvre favorisent la participation des employés non-cadres au sein des organisations (Lawler, 1986, 1988). Il est d'ailleurs constaté que le personnel à tous les niveaux hiérarchiques est davantage impliqué au sein d'activités qui sont liées aux objectifs élargis de l'organisation et par le fait même qui ne sont pas uniquement reliées à leur poste. De ce fait, la contribution des employés s'étend au-delà de leurs tâches programmées (Cappelli *et al.*, 1997; Tsui et Wu, 2005).

### **1.2.2 La gestion participative**

La gestion participative exprime une approche qui fait appel au concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, il convient d'apporter davantage d'explications sur ce mode de gestion. Tout d'abord, il a été constaté que les exigences liées au contexte impliquent la nécessité pour les organisations d'envisager la participation accrue des employés et cela à tous les niveaux hiérarchiques (Bae et Lawler, 2000; Lawler, 1986, 1988). La gestion participative est ainsi favorisée au sein de plusieurs organisations, en opposition au modèle de gestion traditionnel, afin d'accroître la performance organisationnelle (Cotton, 1993; Davis dans Williams, 1976; Lawler, 1988; Pfeffer, 2005; Sashkin, 1976; Soonhee, 2002). Selon Ashforth et Saks (2000, p. 313), la gestion participative peut se définir comme étant le degré d'influence de l'individu sur les opérations qui affectent de façon directe ou indirecte son travail. De plus, Hafsi et Fabi (1997, p. 234), après consultation de nombreux articles et ouvrages traitant de la gestion participative, proposent cette définition :

« Une philosophie de gestion se concrétisant à travers un ensemble de techniques et de pratiques, visant à faire partager

l'information, la connaissance, le pouvoir décisionnel et les renforcements financiers afin de responsabiliser l'ensemble des travailleurs à l'égard du succès de l'entreprise et d'améliorer la coïncidence entre les objectifs individuels et objectifs organisationnels, en vue d'accroître la satisfaction des travailleurs et la productivité de l'entreprise ».

Selon le modèle de Lawler (1988), les organisations privilégiant l'implication des employés favorisent le partage du pouvoir, de l'information, du savoir, et des récompenses, et cela, dans l'ensemble de la structure organisationnelle. Une gestion participative efficace et cohérente implique nécessairement de retrouver ces pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'organisation (Lawler, 1986, 1988). De plus, selon Wagner (1994, cité dans Soonhee, 2002), la gestion participative entraîne la participation des employés et des gestionnaires dans la prise de décision, dans la transmission de l'information ainsi que dans la résolution de problèmes. De plus, Sashkin (1979, p. 76) aborde quatre formes d'approches participatives, soit la participation à la fixation des objectifs, à la prise de décision, à la résolution de problèmes et enfin au développement et à l'implantation de changement organisationnel.

La fréquence ou encore le nombre de pratiques de gestion favorisant la participation des subordonnés (p. ex., comités d'entreprises, cercles de qualité, groupes de travail semi-autonomes, les groupes de qualité totale ou tout autre structure ayant comme finalité des objectifs semblables) permettent d'évaluer l'adhésion des organisations à la philosophie de gestion participative (Hafsi et Fabi, 1997). Enfin, la participation des ressources humaines semble privilégiée par les organisations puisqu'elle serait un moyen de hausser la productivité, la performance de l'organisation ainsi que la motivation et la satisfaction du personnel (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Hafsi et Fabi, 1997; Lawler, 1986; Mintzberg, 2000; Soonhee, 2002). Également, l'étude de Riordan, Vanderberg et Richardson (2005) indique que la perception des employés d'un climat participatif augmente l'efficacité organisationnelle.

- **La participation des employés à la prise de décision**

Comme mentionné précédemment, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est surtout pertinent dans le cadre de la participation des employés à la prise de décision ou à la résolution de problèmes au sein de l'organisation. En effet, c'est lors de cette participation que l'employé mettra à contribution ses connaissances et démontrera ainsi une conscience de l'environnement d'affaires. La participation des employés à la prise de décision fait référence à la perception des employés qu'ils détiennent le pouvoir nécessaire pour prendre des décisions qui influenceront leur travail (Riordan, Vanderberg et Richardson, 2005, p. 473). Notons que selon Sashkin (1976), la résolution de problèmes s'avère une prise de décision, mais de façon non planifiée.

La gestion traditionnelle préconise la prise de décision centralisée, c'est-à-dire que l'ensemble du pouvoir est situé à un seul centre dans l'organisation. La structure organisationnelle y est ainsi davantage hiérarchisée, rigide et axée sur l'exercice du contrôle par les supérieurs hiérarchiques (Cappelli *et al.*, 1997; Mintzberg, 2000). Cependant, une organisation orientée sur la participation de ses employés adoptera une structure organisationnelle plus aplatie diminuant les niveaux hiérarchiques. Ainsi, le partage du pouvoir, la responsabilisation des employés et la décentralisation de la prise de décision sont favorisés. De cette façon, les employés, à tous les niveaux hiérarchiques, peuvent être appelés à participer (Brady, 1989; Cappelli *et al.*, 1997; Hafsi et Fabi, 1997; Hogler, 1996; Lawler, 1986; Pettigrew et Massini, 2000; Pfeffer, 2005; Soonhee, 2002). L'évolution des pratiques de gestion favorise ainsi l'intégration des employés dans les décisions qui affectent leur travail et cela à des niveaux et à des degrés différents (Ghorpade, Lackritz et Singh, 2001).

Ainsi, une structure organisationnelle décentralisée entraîne une dispersion du pouvoir auprès de plusieurs personnes (Mintzberg, 2000). Mintzberg (2000) mentionne qu'un seul centre ou encore un seul cerveau ne peut détenir une compréhension exhaustive de l'organisation et de ses enjeux. Un partage du pouvoir

sera ainsi recherché, car il s'avère parfois impossible qu'un seul centre détienne l'ensemble de l'information adéquate à la prise de décision. À cet effet, détenir le pouvoir de décider ne signifie pas nécessairement que l'individu possède les informations et la capacité cognitive essentielle à la prise de décision judicieuse (Mintzberg, 2000). Notons que, dans certaines situations, seuls les employés près de l'endroit où a lieu l'action détiendront l'information nécessaire et une compréhension de la situation; ce qui les habilitera à prendre des décisions de façon intelligente (Mintzberg, 2000). À cet effet, Hafsi et Fabi (1997) admettent qu'un principe de plus en plus reconnu en gestion est que les décisions doivent se prendre le plus près possible du lieu d'action. Dès lors, la décentralisation du pouvoir et de la prise de décision sera favorisée afin de permettre à l'organisation une adaptation rapide aux conditions locales et aux fluctuations de l'environnement (Mintzberg, 2000).

- **Le partage de l'information et du savoir**

La transmission de l'information et du savoir en milieu de travail est un ingrédient essentiel à la participation des employés, à la décentralisation de la prise de décision ainsi qu'à l'octroi d'autonomie et de responsabilités aux employés (Lawler, 1986; Pfeffer, 2005). Ainsi, le partage de l'information et du savoir est nécessaire à la participation efficace des employés au sein de l'organisation. Cela particulièrement dans l'optique que les employés, évoluant dans un milieu participatif, détiennent de plus en plus de pouvoir et de responsabilités (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1988). De ce fait, les employés détenant le pouvoir de participer devront assurément détenir les informations et les compétences utiles à leur contribution (Lawler, 1986; Mintzberg, 2000). Le partage d'information consiste au transfert de connaissances relatives à l'organisation (p. ex., les objectifs et les résultats de l'organisation) et cela dans l'ensemble de la structure organisationnelle. Sans cette information, la prise de décision efficace sera impossible, car l'employé ne sera pas en mesure de situer l'enjeu et de prendre des décisions qui seront dans l'intérêt de l'organisation. Également, le partage du savoir assurera le transfert des compétences et l'octroi de la formation nécessaire. Cela permet d'habiliter les employés à développer une

compréhension de leur milieu de travail et à contribuer à la performance organisationnelle (Lawler, 1988). De plus, la nécessité d'intégrer les savoirs internes et externes à l'organisation nécessite des besoins plus élevés en matière de communication. En effet, l'interaction verticale et horizontale sera recherchée et également favorisée par la participation (Andreu et Sieber, 2000; Pettigrew et Massini, 2000).

Traditionnellement, les cadres hiérarchiques et les gestionnaires étaient appelés à maîtriser une multitude de connaissances liées à l'environnement d'affaires de leur organisation et à leur milieu de travail. La possession de l'information et de connaissances s'avère effectivement nécessaire à une prise de décision orientée sur le contexte et les préoccupations de l'organisation. Devant la décentralisation et la hausse de la participation des employés, il devient essentiel de s'assurer que la main-d'œuvre à tous les niveaux hiérarchiques détient l'information et les savoirs indispensables à une participation efficace (Lawler, 1986). Pfeffer (2005) soutient que si les ressources humaines sont considérées comme étant primordiales et une source de compétitivité, elles doivent ainsi obtenir l'information qui leur permettra de participer au succès organisationnel. Riordan, Vanderberg et Richardson (2005) suggèrent également que l'organisation a davantage de chance de performer si les outils, la formation et le savoir nécessaires sont octroyés aux employés. De ce fait, il est également admis que la diffusion de l'information et la formation sont essentielles à l'augmentation de la compréhension des employés du fonctionnement de l'organisation (Brady, 1989; Riordan, Vanderberg et Richardson, 2005). L'organisation, par la transmission de l'information et du savoir, s'assurera d'un certain niveau de connaissance chez ses employés. Ces dernières connaissances pourront être intégrées par les employés à l'occasion de leur participation à la prise de décision ou à la résolution de problèmes. Ainsi, la conscience des employés de l'environnement d'affaires de leur organisation pourra être constatée. De cette façon, cette conscience aura possiblement des effets sur l'efficacité de la participation des employés et sera donc indispensable à l'implication du personnel.

Il est ainsi possible de comprendre le concept de la conscience de l'environnement d'affaires dans un contexte de gestion participative. L'octroi de pouvoir et d'autonomie fournit l'opportunité aux employés non-cadres de prendre part aux décisions susceptibles d'influencer la performance de l'organisation (Lawler, 1986; Riordan, Vanderberg et Richardson, 2005). Il sera donc utile que les gestionnaires se penchent sur les modalités de cette participation puisque le succès de l'organisation repose sur la qualité et l'efficacité des décisions prises par tous ses membres. La participation des employés nécessitera donc un jugement adéquat et un partage accru des connaissances relatives à l'ensemble de l'environnement d'affaires interne et externe propre à l'organisation. En effet, les employés sont appelés à connaître et à considérer le contexte ainsi que les composantes critiques de l'environnement d'affaires et cela afin de fournir une participation efficace.

Ainsi, nous pensons que la participation des employés non-cadres à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes au sein des organisations entraîne l'exigence de développer une excellente conscience de l'environnement d'affaires. Cette forme de conscience devient donc essentielle à une participation judicieuse contribuant au succès et à l'efficacité de l'organisation. En effet, les organisations désirant octroyer du pouvoir, de l'autonomie et des responsabilités à leurs employés devront s'assurer que leur main-d'œuvre détient les connaissances et les compétences nécessaires. Également, ils devront s'assurer que ces dernières connaissances et compétences seront intégrées ou encore prises en considération lors de la participation du personnel en milieu de travail. En corollaire, nous présumons que les employés ayant conscience de l'environnement d'affaires prendront de meilleures décisions plus pertinentes et efficaces pour l'organisation. À cet effet, ces décisions prises ou encore l'influence exercée par les employés seront davantage en adéquation avec le contexte propre à l'organisation. L'importance actuelle du concept de la conscience de l'environnement d'affaires pour les organisations privilégiant une gestion moderne est ainsi constatée.

### 1.2.3 La relation d'emploi à investissement mutuel

La conscience de l'environnement d'affaires s'inscrit dans une relation d'emploi à investissement mutuel<sup>2</sup> (Tsui *et al.*, 1997; Tsui, et Wu, 2005). En effet, cette relation d'emploi propose un échange social qui pose comme exigence la conscience de l'environnement d'affaires. Avec la compétitivité accrue et les diverses pressions environnementales, de nouvelles structures internes du marché du travail, de nouvelles structures de gestion et de nouveaux systèmes de relations industrielles ont émergé (Arthur, 1992; Lawler, 1986; Osterman, 1987). Ainsi, la relation d'emploi a été l'objet de modifications et cela dans l'objectif d'augmenter la compétitivité, de favoriser la flexibilité ainsi que la performance organisationnelle (Arthur, 1992; Lawler, 1988; Osterman, 2000; Tsui *et al.*, 1997; Walton, 1985). À cet effet, Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997) soutiennent l'existence de quatre approches liées à la relation d'emploi. Il est admis que les comportements des employés divergeront selon l'approche existante au sein de l'organisation (Tsui *et al.*, 1997). Cette typologie est basée sur la théorie de l'échange social (Ekey, 1974). Blau (1964) soutient que, contrairement à la relation économique, l'échange social engendre entre autres des sentiments de gratitude et de confiance.

Il est jugé pertinent ici d'exposer ces quatre approches en apportant des explications plus importantes à la relation d'emploi à investissement mutuel. D'abord, la première approche, exposée par Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997), est basée sur un échange strictement économique ou « *quasi-spot contract* ». Elle reflète la volonté des gestionnaires d'avoir des employés hautement performants sans solliciter la contribution élevée et l'engagement de la main-d'œuvre. La seconde approche dite « *underinvestment* » est basée sur l'espérance d'une contribution accrue des employés sans que l'employeur offre en contrepartie des récompenses adéquates. En troisième lieu, l'approche « *overinvestment* » fait référence à une contribution élevée de l'employeur, mais sans que celui-ci exige une contribution élevée des employés. Cette dernière ressemble étroitement à la dernière approche, soit la relation d'emploi

---

<sup>2</sup> Traduction libre de « *mutual investment employment relationship* ».

à investissement mutuel « *mutual investment approach* » qui est plutôt basée sur un échange social et sur l'équilibre des attentes entre les employeurs et les employés (Tsui et Wu, 2005).

La relation d'emploi à investissement mutuel s'avère contraire à l'adoption d'une relation purement économique (Tsui et Wu, 2005). L'approche basée sur l'investissement mutuel a pour objet de solliciter une contribution significative des employés et leur engagement. En retour de cette contribution, l'employeur adoptera des éléments motivateurs. Ainsi, l'employé sera engagé dans une relation à long terme basée sur la loyauté, le développement par la formation, la sécurité d'emploi et les possibilités d'avancement dans la carrière. De plus, l'employé sera appelé à participer à plusieurs aspects de l'organisation et son engagement envers l'organisation sera recherché (Tsui *et al.*, 1997; Tsui et Wu, 2005). À titre d'exemple, la relation d'emploi à investissement mutuel prônera l'intégration des employés dans le recrutement et la sélection du personnel, sollicitera leur opinion et leur participation dans la formation, dans le développement du personnel ou encore dans l'évaluation du rendement. De plus, les employés seront sollicités dans la participation aux profits ou encore ils seront invités à détenir une partie de la propriété de l'organisation en possédant des actions. À cet effet, l'employé est appelé à participer et ainsi à apporter une contribution significative à divers aspects de l'organisation et au succès organisationnel (Tsui *et al.*, 1997; Tsui et Wu, 2005).

L'approche de la relation d'emploi à investissement mutuel est par ailleurs considérée, par Tsui, Pearce, Porter et Tripoli (1997), comme étant similaire à l'approche participative de Lawler (1986), à la stratégie ressources humaines basée sur l'engagement prônée par Walton (1985) et enfin au système d'engagement des employés élaboré par Arthur (1992). De façon plus précise, l'approche participative de Lawler (1986) accorde une importance au partage du pouvoir et ainsi à la participation des employés aux décisions qui influencent l'organisation et son efficacité. L'engagement des employés y est également favorisé. De surcroît, Walton (1985) suggère que les employés, évoluant dans une stratégie basée sur l'engagement,

sont plus performants s'ils ont plus de responsabilités et s'ils sont encouragés à contribuer dans l'organisation. L'approche basée sur l'engagement est associée à une hausse de la performance organisationnelle et s'avère l'opposée de la stratégie traditionnelle basée sur le contrôle. Enfin, Arthur (1992) mentionne que le choix d'un système de relations industrielles basé sur l'engagement favorisera la participation des employés. Ceux-ci seront ainsi plus enclins à diriger leurs actions dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation.

Il a été reconnu que les organisations privilégiant une relation d'emploi à investissement mutuel sont davantage prédisposées à développer la conscience de l'environnement d'affaires des employés. En effet, les exigences de cette approche, notamment en matière d'engagement, d'implication et de participation du personnel, entraînent la nécessité pour les employés de posséder une excellente conscience de l'environnement d'affaires (St-Onge, 2007). La relation d'emploi à investissement mutuel décrit ainsi le contexte qui favorise l'émergence et qui explique la pertinence du concept de la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres.

### **1.3 Les frontières conceptuelles**

Il a été établi, dans la section précédente, que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires peut être défini comme étant les connaissances détenues par les employés non-cadres relativement à l'environnement d'affaires de l'organisation. De surcroît, ce concept fait référence aux connaissances que l'employé intègre lors de sa participation au processus de prise de décision ou de résolution de problèmes en milieu de travail (St-Onge, 2007). La comparaison du concept de la conscience de l'environnement d'affaires à trois concepts analogues, existants au sein de la littérature scientifique, permettra de mieux définir notre concept et ainsi de relever ses caractéristiques conceptuelles propres. Cette analyse fournira l'occasion d'exposer les frontières conceptuelles et ainsi de contribuer à une compréhension théorique plus élargie du concept. Dans un premier temps, la conscience de

l'environnement d'affaires sera comparée à la conscience de la situation<sup>3</sup> et ensuite à l'habilitation psychologique<sup>4</sup>. Ces deux derniers concepts s'avèrent pertinents dans la mesure où ils intègrent également la notion de conscience, mais dans une perspective autre. Par la suite, la conscience de l'environnement d'affaires sera confrontée à un concept qui ne fait aucunement référence à la notion de conscience, mais qui s'avère tout de même semblable, soit l'engagement organisationnel.

### **1.3.1 La conscience de la situation**

Endsley définit le concept de la conscience de la situation comme étant « la perception des éléments dans 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] (Endsley, 1995a, p. 36). Endsley (1988a) suggère ainsi trois niveaux dans l'acquisition de la conscience de la situation. En premier lieu, l'individu développe une perception des éléments pertinents de la situation actuelle dans laquelle il se retrouve. En deuxième lieu, l'individu atteint un niveau de compréhension des éléments relatifs à la situation. Enfin, la projection dans le futur de la compréhension des éléments relatifs à la situation correspond au dernier niveau.

Le modèle théorique développé par Endsley (1995a) suggère que le concept de la conscience de la situation est une assise nécessaire à la prise de décision et à la performance dans l'opération d'un système dynamique et complexe. En fait, ce type de conscience serait lié à une prise de décision efficace (Endsley, 1995b, p. 65; Matthews et Beal, 2002). La confrontation constante des individus à un environnement en changements perpétuels requiert la prise en compte de plusieurs décisions et l'analyse fréquente de l'environnement. Ainsi, dans un environnement complexe et dynamique, l'acquisition et le maintien de la conscience de la situation deviennent ardues. De plus, il est admis qu'un individu ayant un niveau élevé de connaissances relatives à la situation aura davantage de probabilités de prendre des

---

<sup>3</sup> Traduction libre de « situational awareness ».

<sup>4</sup> Traduction libre de « psychological empowerment ».

décisions adéquates et de performer dans le système dynamique (Endsley, 1995a). Endsley (1995a) affirme que des progrès futurs concernant le concept de conscience de la situation ne sont possibles que par le développement d'une mesure objective de ce concept. C'est donc en regard de cette problématique que l'auteure propose une mesure nommée SAGAT « *situation awareness global assessment technique* ». Cette mesure doit simultanément reconnaître la conscience de la situation au sein de plusieurs éléments (Endsley, 1988b). De surcroît, SAGAT consiste à relever des informations pendant une simulation de situation requérant une prise de décision. L'individu doit alors répondre à une série de questions de l'évaluateur portant sur le contexte particulier et les connaissances relatives à la situation. Ces questions sont posées pendant un arrêt de la simulation. À tout moment, les questions peuvent être posées, et cela, de façon aléatoire afin que l'individu ne puisse préparer ses réponses. Les questions permettent d'évaluer l'ensemble des éléments recherchés ainsi que les trois niveaux de la conscience de la situation en se basant sur la compréhension de l'évalué (Endsley, 1995b). Cette évaluation permet de comparer objectivement la situation réelle avec celle perçue par l'évalué (Endsley, 1995a). De plus, ce système permet de générer une évaluation individuelle ou encore collective de la conscience de la situation (Wright, Taekman et Endsley, 2004).

Une seconde technique fréquemment mentionnée dans la littérature est la SART « *situational awareness rating technique* » développée par Taylor (1990) et résumée par Endsley (1995b). Cette technique subjective ressemble à la méthode SAGAT, à l'exception que la collecte des données se réalisera par le biais d'un questionnaire complété par l'individu en situation de simulation (Endsley, 1995b). Ce questionnaire comporte des questions sur dix dimensions et propose une échelle de Likert en sept points. Salmon, Stanton, Walker et Green (2006), qui font une large recension des divers instruments de mesure du concept de la conscience de la situation, mentionnent que les techniques SAGAT et SART ont été appliquées à plusieurs domaines. Il est admis que ces techniques sont les plus testées et utilisées au sein de la littérature (Endsley *et al.*, 1998; Salmon *et al.*, 2006). Toutefois, la technique SAGAT demeure la méthode d'évaluation la plus utilisée, la plus validée et celle utilisée dans une plus

grande variété de domaines. À cet effet, plusieurs études reprennent la technique SAGAT, comme technique de mesure de base de la conscience de la situation, mais dans des environnements parfois différents (Matthews et Beal, 2002; Morris *et al.*, 2001; Salmon *et al.*, 2006; Wesler, Marshak, et Glumn, 1998; Wright, Taekman et Endsley, 2004).

La conscience de la situation et la conscience de l'environnement d'affaires présentent des similarités, mais également des distinctions conceptuelles. Dans un premier temps, la notion de conscience est un aspect important et commun aux deux concepts. Ces deux derniers concepts font pareillement référence à une perspective organisationnelle ainsi qu'à la conscience de l'individu dans son milieu de travail. De plus, ceux-ci font état du fait de détenir cette conscience et de l'intégrer dans le cadre de la prise de décision en milieu de travail. Cependant, à la lumière de la littérature portant sur la conscience de la situation, il est utile de noter que ce concept est distinct du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. En premier lieu, la conscience de la situation est surtout pertinente dans le contexte de système « machine-humain » et fait ainsi davantage référence à l'environnement opérationnel lié directement à la tâche (Endsley, 1988a). De surcroît, Endsley (1995a) réfère à la notion d'opérateur qui évolue dans un système complexe et dynamique et qui adopte certains comportements dans le but de prendre une décision. Salmon, Stanton, Walker et Green (2006) ajoutent que la conscience de la situation implique souvent la performance dans les tâches et fonctions de l'humain évoluant dans un système complexe. De plus, les recherches, portant explicitement sur la conscience de la situation, semblent étudier le concept dans des domaines tels que les opérations militaires, l'aviation, le contrôle du trafic aérien, la conduite automobile pour ne citer que quelques exemples (Endsley, 1995a).

Or, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est plus lié à l'employé ayant conscience des réalités de son organisation et ainsi des éléments prépondérants de l'environnement d'affaires dans lequel il évolue. Notons que ce concept évoque les éléments critiques de l'environnement organisationnel. Enfin, la conscience de la

situation permet de situer conceptuellement la conscience de l'environnement d'affaires, mais il demeure que ces deux concepts sont distincts et qu'il faut porter une attention à leurs divergences.

### **1.3.2 L'habilitation psychologique des employés**

Définir le concept de l'habilitation psychologique demeure une tâche ardue étant donné qu'il pourra adopter une forme différente selon les personnes, le contexte et le niveau d'analyse (Zimmerman, 1990; Zimmerman et Rappaport, 1988). Zimmerman (1990) constate trois différents niveaux d'analyse de l'habilitation psychologique, soit le niveau individuel ainsi que le niveau organisationnel ou encore de la communauté. De façon plus précise, l'habilitation au niveau individuel « inclut des comportements participatifs, de la motivation à exercer le contrôle et des sentiments d'efficacité personnelle et de contrôle » [Traduction libre] (Zimmerman, 1990, p. 169). De surcroît, l'habilitation au niveau organisationnel « inclut le partage du leadership, des opportunités de développement des compétences, d'activités et l'influence efficace de la communauté » [Traduction libre] (Zimmerman, 1990, p. 169).

Des études ont démontré l'importance d'étudier le concept de l'habilitation psychologique au-delà du niveau d'analyse individuel. Ainsi, l'habilitation psychologique peut être associée à ce niveau, mais il s'avère nécessaire de reconnaître que ce concept est influencé et influence pareillement le niveau d'analyse organisationnel ou de la communauté. Conséquemment, les facteurs contextuels et sociopolitiques ne sont pas à négliger puisqu'ils demeurent des composantes essentielles à l'analyse globale de l'habilitation psychologique (Zimmerman, 1995). Une personne habilitée psychologiquement possède une compréhension des facteurs qui sont susceptibles d'influencer son processus décisionnel. Ce concept peut également être associé aux croyances individuelles que les objectifs peuvent être atteints et implique ainsi la conscience de l'individu des ressources et des facteurs favorisant l'atteinte de ses objectifs. De plus, l'habilitation psychologique fait référence à l'engagement de l'individu envers sa communauté et à sa compréhension

de l'environnement sociologique (Zimmerman, 1990, 1995). Notons que l'habilitation psychologique « ultimement est un concept contextuel qui requiert une analyse écologique du savoir individuel, du processus de prise de décision, et du lien entre l'environnement et la personne » [Traduction libre] (Zimmerman, 1990, p. 175).

Selon Zimmerman (1995), le développement d'une mesure universelle et globale de l'habilitation psychologique s'avère complexe, car la mesure dépendra constamment du contexte, des personnes et du moment dans le temps. De plus, il est admis qu'une mesure pertinente du concept de l'habilitation psychologique exigera l'intégration des divers niveaux d'analyse. De façon plus concrète, une mesure qui ne considère que le niveau individuel omettra de considérer les influences environnementales, le contexte social et politique ou encore les facteurs organisationnels (Zimmerman, 1990, 1995). Zimmerman (1995) fait référence à trois dimensions du concept de l'habilitation psychologique, soit l'intrapersonnelle, l'interactionnelle, et le comportemental. Celles-ci font partie intégrante du réseau nomologique de l'habilitation psychologique qui permet de développer un modèle de mesure. Les comportements participatifs, la motivation à l'égard du contrôle, les compétences nécessaires à la prise de décision et à la résolution de problèmes ainsi que la conscience de l'environnement social par l'individu sont notamment des éléments que l'on peut retrouver dans les trois dimensions du réseau nomologique (Zimmerman 1990, 1995). En premier lieu, la dimension intrapersonnelle fait référence à « comment les personnes se perçoivent, la perception de l'individu de son contrôle, la perception de son efficacité personnelle<sup>5</sup>, la motivation à contrôler et enfin la perception de compétences et de maîtrise » [Traduction libre] (Zimmerman, 1995, p. 588). Cette dimension réfère à la perception; ce qui s'avère la base pour encourager les comportements qui mèneront aux résultats désirés. En second lieu, la dimension interactionnelle comprend « la compréhension que les personnes ont de leur communauté et de leur environnement sociopolitique » [Traduction libre] (Zimmerman, 1995, p. 588). Ainsi, les individus doivent posséder des connaissances concernant le contexte s'ils désirent adopter des comportements qui leur permettront d'exercer un contrôle au sein de leur

---

<sup>5</sup> Traduction libre de « self-efficacy ».

environnement. En définitive, la dimension comportementale « réfère aux actions prises afin d'influencer directement les résultats obtenus par l'habilitation psychologique » (Zimmerman, 1995, p. 588). Cette dimension peut être associée à l'implication dans la communauté, à la participation organisationnelle et aux comportements d'adaptation<sup>6</sup>. L'ensemble des trois dimensions doit être obligatoirement considéré afin de mesurer dans son ensemble le concept (Zimmerman, 1990, 1995).

Il est possible de constater que le concept de l'habilitation psychologique s'avère analogue au concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans un premier temps, ces deux concepts font référence à l'importance de détenir des connaissances afin de contribuer au processus de prise de décision. De plus, ils intègrent la notion de conscience, mais dans une perspective distincte. En effet, un individu habilité psychologiquement détiendra, comme mentionné précédemment, une conscience des ressources et des facteurs favorisant l'atteinte de ses objectifs individuels (Zimmerman, 1990). Ainsi, l'individu mobilisera ses capacités personnelles, ses connaissances et développera une conscience individuelle approfondie de son environnement dans le but de détenir un certain contrôle et de diriger ses comportements vers l'atteinte de ses objectifs individuels (Zimmerman, 1995). Cette conscience n'a cependant pas les mêmes implications que la conscience de l'environnement d'affaires. Cette dernière conscience ne cible pas l'atteinte d'objectifs individuels et est liée, de façon plus précise, aux éléments critiques de l'environnement d'affaires de l'organisation. En effet, la conscience de l'environnement d'affaires fait référence au fait de détenir des connaissances individuelles et de les prendre en considération lors de la participation à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes dans l'objectif de contribuer aux objectifs collectifs de l'organisation. De plus, il est possible de constater que l'habilitation psychologique met l'accent sur la communauté et non sur l'environnement d'affaires de l'organisation. Le lien entre l'individu et la communauté ou l'environnement sociopolitique est important dans le concept de

---

<sup>6</sup> Traduction libre de « coping behavior ».

l'habilitation psychologique; ce qui élargit la portée de ce dernier concept au-delà du milieu organisationnel. Ainsi, le lien entre l'environnement d'affaires de l'organisation et l'employé, retrouvé au sein du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, n'est pas une caractéristique de l'habilitation psychologique. Enfin, l'analyse de ces deux concepts révèle qu'ils s'avèrent des concepts essentiellement distincts. Cependant, l'habilitation psychologique permet de situer conceptuellement le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et de relever certaines des caractéristiques qui y sont liées.

### **1.3.3 L'engagement organisationnel**

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à l'engagement organisationnel, Allen et Meyer sont les plus fréquemment cités dans la littérature. Ils ont contribué par leurs recherches à définir le concept de l'engagement organisationnel, à déterminer ses dimensions et à développer un instrument de mesure de l'engagement organisationnel. Selon Allen et Meyer (1990, p. 14), « L'engagement organisationnel est un état psychologique qui lie l'individu à l'organisation » [Traduction libre]. Cet état psychologique caractérise et définit la relation de l'employé envers l'organisation et influence la décision d'y demeurer membre (Meyer et Allen, 1991). Mowday, Steers et Porter (1979, p. 29) soutiennent que « l'engagement organisationnel est la force relative de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière » [Traduction libre]. L'engagement organisationnel est un concept composé essentiellement de trois dimensions, soit l'engagement affectif ou émotionnel, l'engagement instrumental<sup>7</sup> et l'engagement normatif. Les employés peuvent, à divers degrés et parfois simultanément, ressentir ces trois états psychologiques distincts vis-à-vis de leur organisation (Allen et Meyer, 1990). La dimension affective du modèle d'Allen et Meyer peut se caractériser par un attachement émotionnel, une identification et une recherche d'implication de l'employé au sein de l'organisation. La seconde dimension, l'engagement instrumental, fait référence à la conscience de l'employé des coûts qui sont associés à

---

<sup>7</sup> Traduction libre de « continuance commitment ».

l'action de quitter l'organisation. Enfin, la dimension normative se définit comme étant un sentiment d'obligation de poursuivre l'emploi au sein de l'organisation (Meyer et Allen, 1991, p. 67). Allen et Meyer (1990) associent l'engagement organisationnel à la propension à rester au sein de l'organisation.

Diverses opérationnalisations de l'engagement organisationnel ont été développées (Allen et Meyer, 1990; Kacmar, Carlson et Brymer, 1999). Il est jugé pertinent ici de s'attarder à la mesure de l'engagement organisationnel d'Allen et Meyer (1990). Cette mesure est composée de trois échelles afin d'y inclure les états psychologiques distincts reliés aux trois dimensions. En premier lieu, un questionnaire comprenant un bassin initial de 51 indicateurs a été utilisé aux fins du développement de l'échelle de mesure. Ces derniers indicateurs sont la création des chercheurs eux-mêmes ou encore ils proviennent d'échelles empruntées à des recherches antérieures. De surcroît, 15 indicateurs provenant du questionnaire sur l'engagement organisationnel, développé par Mowday, Steers et Porter (1979), ont été ajoutés aux 51 indicateurs initiaux. De ce fait, Allen et Meyer (1990) ont proposé de s'inspirer de ce questionnaire, dont les propriétés psychométriques avaient été démontrées, pour concevoir leur modèle d'engagement organisationnel. Ainsi, l'addition des indicateurs des échelles de Mowday, Steers et Porter (1979) et d'Allen et Meyer (1990) rassembla un total de 66 indicateurs. La mesure de l'engagement organisationnel se réalise à partir d'une échelle de Likert en sept points, soit de « fortement en désaccord à fortement en accord » (Allen et Meyer, 1990). Le but de cette méthodologie était essentiellement de conserver les indicateurs les plus pertinents et ainsi de créer une échelle de mesure appropriée à chaque dimension. Les résultats de l'étude ont permis de créer les trois échelles recherchées et de confirmer que les dimensions de l'engagement organisationnel peuvent être mesurées avec fiabilité (Allen et Meyer, 1990). Enfin, les liens significatifs entre les échelles suggèrent que les trois sous-échelles développées permettent de constituer une échelle de mesure globale de l'engagement organisationnel (Hartmann et Bambacas, 2000).

L'engagement organisationnel est un concept semblable à celui de la conscience de l'environnement d'affaires. Cependant, à la différence de la conscience de la situation et de l'habilitation psychologique, le concept de l'engagement organisationnel ne fait aucunement référence à la notion de conscience. Néanmoins, il est possible de constater que les concepts de l'engagement organisationnel et de la conscience de l'environnement d'affaires s'inscrivent dans une perspective organisationnelle. Ces concepts abordent l'employé dans son milieu organisationnel. Par ailleurs, l'étude de la littérature sur l'engagement organisationnel permet d'observer des divergences conceptuelles. En effet, l'engagement organisationnel aborde le lien entre l'employé et son organisation. D'ailleurs, la définition développée par Allen et Meyer (1990, p. 14) démontre et justifie l'existence de ce lien : « L'engagement organisationnel est un état psychologique qui lie l'organisation à l'individu ». Cet état psychologique fait référence aux sentiments ainsi qu'aux croyances retrouvées dans la relation entre l'employé et l'organisation (Meyer et Allen, 1991).

Cependant, la définition de la conscience de l'environnement d'affaires nous laisse présager que ce concept fait davantage référence à la relation entre l'employé et l'environnement d'affaires de l'organisation; ce qui s'avère distinct de la relation présente dans l'engagement organisationnel. De plus, il est admis que les trois dimensions de l'engagement organisationnel reflètent trois états psychologiques distincts, soit le désir, le besoin ou encore l'obligation de demeurer au sein d'une organisation (Meyer et Allen, 1991). Comme mentionné précédemment, la conscience de l'environnement d'affaires est plutôt un concept impliquant un état cognitif. En effet, ce concept fait référence à la compréhension et aux connaissances acquises par l'employé relativement à l'environnement d'affaires de l'organisation. De cette façon, les connaissances peuvent être intégrées ou encore considérées par l'employé dans la prise de décision ou dans la résolution de problèmes; ce qui ne s'avère visiblement pas un état psychologique.

### 1.3.4 Synthèse de l'analyse des frontières conceptuelles

L'étude de ces trois concepts, soit la conscience de la situation, l'habilitation psychologique et l'engagement organisationnel, permet de déterminer les frontières conceptuelles et de situer dans une perspective organisationnelle le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Cette analyse nous a pareillement permis de confirmer l'absence de littérature ou d'étude portant explicitement sur la conscience de l'environnement d'affaires. Également, il est possible de constater que les concepts de la conscience de la situation et de l'habilitation psychologique intègrent la notion de conscience. Cependant, il a été observé que la portée de la conscience de l'environnement d'affaires est distincte. De plus, le concept de l'engagement organisationnel ne fait pas état de la conscience, mais s'avère similaire au concept de la conscience de l'environnement d'affaires par la perspective organisationnelle qui leur est commune. Notons qu'une divergence importante au sein de ces deux concepts est la relation entre l'employé et son milieu organisationnel.

L'ensemble de cette analyse des frontières conceptuelles permet de faire ressortir les éléments propres de la conscience de l'environnement d'affaires. On constate d'ailleurs qu'un aspect critique de ce concept est qu'il s'avère surtout pertinent dans le contexte de la participation des employés à la prise de décision ou à la résolution de problèmes en milieu de travail. En effet, un employé détenant une conscience de son environnement d'affaires intégrera ses connaissances lorsqu'il sera impliqué au sein de son organisation. De plus, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est le seul à faire référence aux employés non-cadres et à leurs connaissances à l'égard des réalités et des éléments critiques de leur milieu organisationnel. Également, l'accent sur l'environnement d'affaires des organisations vient justifier l'aspect innovateur de ce concept. Enfin, il est possible de constater que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires se distingue par son unicité et ses particularités. En effet, il a été démontré qu'il détient ses propres caractéristiques conceptuelles qui sont par ailleurs impossibles à retrouver au sein d'autres concepts existants dans la littérature.

## 1.4 Problématique de recherche

Cette section visera à exposer notre problématique de recherche découlant de la revue de la littérature. Dans un premier temps, nous rappellerons l'importance du concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein des organisations modernes. De plus, l'absence de recherche et d'échelle de mesure sur ce concept sera constatée. Enfin, la nécessité de développer une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires sera exposée; ce qui viendra justifier la réalisation de notre étude.

### 1.4.1 Concept potentiellement important

Dans la seconde section de ce chapitre, il a été avancé que les pressions liées à la compétitivité ainsi que l'évolution actuelle des organisations entraînent de nouvelles exigences. Ainsi, les ressources humaines sont considérées comme primordiales au succès de l'organisation et peuvent constituer un atout stratégique ou encore un avantage concurrentiel considérable sur le marché (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Pfeffer, 1998, 2005). L'engagement, la participation et la performance des ressources humaines deviennent, de ce fait, essentiels au succès de l'organisation (Cappelli *et al.*, 1997; Lawler, 1986; Pfeffer, 2005). Il a également été admis que le contexte d'affaires, les changements au sein de l'organisation du travail ainsi que les changements au sein de la main-d'œuvre justifient la popularité grandissante de la gestion participative (Lawler, 1986). On constate d'ailleurs, au sein des milieux de travail, une volonté de partager le pouvoir, l'information, le savoir ainsi que les récompenses; ce qui entraîne une participation accrue des employés non-cadres aux stratégies et aux objectifs de l'organisation (Lawler, 1986; Riordan, Vanderberg et Richardson, 2005). Également, la décentralisation des structures organisationnelles favorise la responsabilisation des employés ainsi que leur participation au processus de prise de décision ou encore de résolution de problèmes (Lawler, 1986; Mintzberg, 2000). Ainsi, il peut être constaté

que les employés non-cadres sont de plus en plus sollicités et cela afin de participer au succès de l'organisation.

Toutefois, les organisations désirant évoluer dans un climat où la participation des employés non-cadres à la prise de décision ou à la résolution de problèmes est privilégiée, devront s'intéresser à la qualité de cette participation. En effet, la participation des employés non-cadres pourrait avoir des répercussions importantes sur le succès de l'organisation. Les gestionnaires devront donc s'assurer que leurs ressources humaines détiennent les connaissances nécessaires à leur participation, mais également que ces dernières connaissances sont prises en considération lors de la participation du personnel. Par ailleurs, l'organisation devra garantir que ces connaissances sont intégrées et cela pas seulement au sommet de la hiérarchie. Une excellente conscience de l'environnement d'affaires des employés favoriserait alors l'efficacité et la qualité de la participation du personnel à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes. Ainsi, il peut être constaté que cette conscience est importante dans les organisations privilégiant une gestion moderne. Cependant, il est reconnu que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires demeure inexploré par les recherches en gestion des ressources humaines et en psychologie industrielle ou organisationnelle; ce qui justifie la nécessité de l'opérationnalisation de ce concept.

#### **1.4.2 L'absence de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires**

Une recension de la littérature nous a permis de situer le contexte entourant l'émergence du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. De plus, l'analyse de la littérature nous a démontré l'importance de ce concept en développement pour les organisations actuelles. Également, une étude qualitative a permis de reconnaître empiriquement le concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein de deux milieux de travail privilégiant une relation d'emploi à investissement mutuel (St-Onge, 2007). En définitive, l'analyse de concepts analogues a favorisé l'approfondissement de notre compréhension scientifique du

concept de la conscience de l'environnement d'affaires, mais a également permis de reconnaître son unicité et ses frontières conceptuelles. Ainsi, l'ensemble de cette démarche a fourni la preuve de l'existence du concept au niveau empirique, mais a aussi entraîné le constat de l'absence de recherche scientifique portant précisément sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Il est possible de soutenir qu'à l'exception de l'étude qualitative réalisée par St-Onge (2007), aucune recherche empirique n'a porté explicitement sur le concept à l'étude. Notons que cette absence théorique confirme, par le fait même, l'absence d'échelle valide et fiable visant à mesurer ce concept émergent. Par ailleurs, DeVellis (2003) suggère, préalablement au développement d'une échelle de mesure, d'étudier la littérature existante afin de s'assurer que l'instrument désiré ne soit pas déjà développé. La recension de la littérature nous permet de confirmer l'absence d'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Enfin, devant l'importance actuelle de ce concept en développement et l'absence d'instrument de mesure visant à évaluer cette conscience au sein des organisations, il semble opportun de poursuivre les recherches.

### **1.4.3 La nécessité de développer une échelle de mesure**

L'absence d'instrument de mesure valide et fiable du concept de la conscience de l'environnement d'affaires nous incite à croire qu'un instrument de mesure de ce concept est nécessaire. À cet effet, Durand et Blais (2003) reconnaissent qu'un chercheur, devant l'absence d'échelle adaptée au sein de la littérature, sera appelé à développer lui-même l'instrument de mesure recherché. Par ailleurs, il est admis que la mesure est une activité essentielle et capitale en sciences sociales (Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Pettersen, 2000; Spector, 1992). Les échelles de mesure sont utilisées par les chercheurs dans l'optique de favoriser l'avancement de la science, mais également afin d'augmenter la compréhension théorique d'un concept (Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Spector, 1992).

Pettersen (2000) confirme qu'il y a de plus en plus d'intérêt accordé à la mesure en sciences sociales. Par ailleurs, il soutient que cet intérêt accru est constaté notamment

en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle. En effet, les tests psychologiques seraient d'une grande utilité dans les programmes de gestion des ressources humaines (Anastasi, 1994). De plus, Pfeffer (2005, p. 103) soutient que la mesure est un aspect critique dans la gestion de la main-d'œuvre. En effet, la mesure permet d'évaluer plusieurs politiques et pratiques de gestion des ressources humaines et ainsi de promouvoir l'amélioration et la performance des organisations. Hinkin (1998) ajoute que le développement d'une mesure appropriée d'un concept abstrait permettra d'augmenter les connaissances et la compréhension quant aux comportements adoptés par les individus au sein des organisations. De plus, la mesure permet de mesurer des attributs psychologiques; ce qui s'avère plus complexe que la mesure d'attributs physiques. En effet, le grand nombre de variables à contrôler et à définir explique la difficulté d'obtenir des résultats valables en ce qui a trait aux mesures psychologiques (Bernier et Pietrulewicz, 1997).

Il est reconnu que le processus de mesure implique des considérations aussi bien théoriques qu'empiriques. La mesure consistera alors à rendre observable ce qui est inobservable (Carmines et Zeller, 1979). À cet effet, l'opération de la mesure consiste au processus qui permet de passer du concept abstrait aux indicateurs empiriques; ce qui fait référence à l'opérationnalisation d'un concept (Carmines et Zeller, 1979; Durand et Blais, 2003). En fait, la mesure s'appuie sur des faits réels en provenance du monde empirique. Ainsi, le point de départ de la mesure est toujours des données empiriques (Bernier et Pietrulewicz, 1997). Dickes, Flieller, Kop, Reinhardt et Tournois (1994) ajoutent que la mesure est également la confrontation des indicateurs les uns aux autres et l'observation de comment ils sont organisés entre eux. Durand et Blais (2003, p. 188) mentionnent que la mesure peut être définie « comme l'ensemble des opérations empiriques, effectuées à l'aide d'un ou de plusieurs instruments de mise en forme de l'information, qui permet de classer un objet dans une catégorie pour une caractéristique donnée ». Enfin, la mesure peut aussi être comprise comme étant le fait d'associer, selon certaines règles, des chiffres (valeurs numériques) à des objets, des individus ou des événements empiriques de façon à évaluer le degré auquel ils présentent certains attributs (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Cooper et

Schindler, 2001). Également, une échelle est « un instrument de mesure composé d'un ensemble d'indicateurs combinés à un ensemble de points qui indiqueront possiblement les niveaux des variables théoriques qui ne sont pas aisément observables par des moyens directs » [Traduction libre] (DeVellis, 2003, p. 8). Développer une échelle de mesure peut ainsi être nécessaire afin de mesurer un phénomène qui existerait selon une compréhension théorique, mais qui ne peut être évalué directement. De plus, le phénomène peut être observable, mais également être inconnu, abstrait ou encore inobservable. Les échelles de mesure seront ainsi utiles à la mesure d'un phénomène dont l'existence empirique est constatée (DeVellis, 2003; Neuman, 2006).

Somme toute, la littérature est très explicite sur la nécessité de développer des instruments de mesure; ce qui vient justifier l'importance de cette recherche et confirmer son bien-fondé. En effet, le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est un concept en développement, abstrait et qui doit, par le fait même, être opérationnalisé. La création et la validation d'un instrument de mesure de cette conscience sont ainsi fortement souhaitées puisque cela est une étape fondamentale dans le développement d'un concept. Cette étape facilitera les améliorations dans le domaine et élargira par le fait même notre compréhension de la relation d'emploi dans les milieux de travail participatifs.

#### **1.4.4 Question et objectifs de recherche**

À la lumière de la problématique, nous soumettons une question de recherche qui orientera l'ensemble de nos travaux : quelle serait une mesure valide et fiable de la conscience de l'environnement d'affaires? De plus, deux objectifs guident nos investigations. En effet, puisque nos recherches sont concentrées autour du développement d'un concept émergent, notre contribution vise, dans un premier temps, à augmenter les connaissances sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans un deuxième temps, la recherche a pour finalité d'élaborer un instrument de mesure valide et fiable de la conscience de

l'environnement d'affaires, soit l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires. Les propriétés psychométriques de cet instrument de mesure devront être démontrées (Dickes *et al.*, 1994). L'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires a pour objet d'évaluer cette dernière conscience au sein des organisations. Les sections subséquentes exposeront le cadre théorique qui a permis de répondre à la question de recherche.

## **Chapitre 2 : Le cadre théorique**

Le premier chapitre a permis de proposer une définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, de comprendre le contexte d'émergence de ce concept et enfin d'exposer notre problématique de recherche. Ce second chapitre a pour objet de présenter les principales étapes et recommandations liées à l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Cette opérationnalisation est réalisée dans la continuité de l'étude qualitative effectuée par St-Onge (2007). En effet, en plus de fournir une définition du concept, cette étude a également permis de reconnaître empiriquement la conscience de l'environnement d'affaires au sein de deux organisations favorisant une relation d'emploi à investissement mutuel. Comme mentionné précédemment, l'analyse des résultats a entraîné l'émergence de 33 indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (voir annexe I). Ce sont donc ces indicateurs, provenant de l'étude qualitative et mesurant potentiellement le concept à l'étude, qui sont utiles à l'opérationnalisation du concept et ainsi à la création d'une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. De plus, nos recherches, visant le développement d'une échelle de mesure, préconisent une démarche inductive et exploratoire de recherche. Notons que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est a priori unidimensionnel et qu'il s'avère ainsi précipité dans le cadre de la démarche de recherche préconisée, d'anticiper des dimensions au concept. De ce fait, rappelons que notre objectif est essentiellement de raffiner les indicateurs préliminaires du concept à l'étude et ainsi de développer une échelle de mesure.

Ce chapitre débutera par la présentation des aspects théoriques liés à la psychométrie. Ensuite, les différents stades suggérés par la littérature psychométrique sur le sujet et menant au développement d'une échelle de mesure valide et fiable d'un concept seront explicités. Il est à noter que ces stades de développement ainsi que les recommandations et règles qui y sont associées ont guidé l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

## 2.1 La psychométrie

Cette section permettra d'exposer les principes théoriques liés à la psychométrie. De ce fait, la définition de cette science ainsi que les théories de la mesure qui y sont associées seront explicitées.

### 2.1.1 Définition de la psychométrie

Chaque domaine des sciences est appelé à développer ses procédures de mesure visant à évaluer ses propres phénomènes. À cet effet, la psychométrie a été développée en sciences sociales et comportementales afin d'évaluer les phénomènes sociaux et comportementaux (DeVellis, 2003). Cette science concerne, de façon plus précise, l'ensemble des champs de la psychologie, mais elle s'applique également à d'autres domaines de sciences connexes (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Dickes *et al.*, 1994). La psychométrie se définit comme étant une science s'intéressant à l'ensemble des théories et des méthodes de la mesure admises en psychologie. En fait, elle s'applique dès que des nombres sont octroyés à des objets d'étude (Dickes *et al.*, 1994). Par ailleurs, l'approche psychométrique a été créée afin de mesurer des phénomènes et des concepts difficilement mesurables et observables tels que les connaissances, les habiletés, les aptitudes, les attitudes et les composantes de la personnalité. Ainsi, la psychométrie est une approche quantitative qui permet de définir et de quantifier ces derniers phénomènes (Anastasi, 1994; Bernier et Pietrulewicz, 1997; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994).

L'approche psychométrique s'intéresse à la mesure de concepts et, par le fait même, aux relations empiriques entre les variables. En effet, la psychométrie visera la mesure des caractéristiques latentes et cela par la réalisation d'observations manifestes. La mesure s'appuie donc sur des faits concrets, des observations et a constamment comme point de départ des données empiriques; ce qui a pour conséquence qu'elle s'applique au monde réel (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Dickes *et al.*, 1994). De plus, le processus de la mesure implique alors la liaison des concepts

abstrait à des indicateurs empiriques (Zeller et Carmines, 1980). Notons que la mesure se définit comme étant une opération visant l'association entre des symboles (souvent numériques) et des événements, des objets ou encore des individus. Ce processus se réalisera selon certaines règles et permettra d'évaluer le degré de représentation de certains attributs (Bernier et Pietrulewicz, 1997). Ces symboles peuvent être considérés comme des résultats de la mesure. Ainsi, tout ensemble de règles, permettant de quantifier les attributs d'un individu ou d'un objet, peut être considéré comme une mesure. Il est important ici de spécifier que l'on ne mesure pas des individus ou des objets, mais plutôt des attributs ou encore des caractéristiques de ceux-ci (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Nunnally, 1978).

Il a donc deux aspects majeurs qui sont liés à la psychométrie. Dans un premier temps, elle implique l'élaboration d'instruments et de procédures pour mesurer des concepts. Notons globalement que la psychométrie propose un cadre théorique ainsi que le respect de certaines règles afin que le développement d'une mesure d'un concept se réalise de façon rigoureuse. Cela permettra de standardiser la mesure, d'objectiver le processus et enfin d'assurer la reproductibilité des résultats obtenus. Dans un deuxième temps, la psychométrie vise le développement et le raffinement des approches théoriques qui guident le processus de mesure (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Dickes *et al.*, 1994; Nunnally, 1978). D'ailleurs, la création d'une mesure ne peut être effectuée sans l'affiliation à une conception ou à une théorie de la mesure, soit sans la considération d'aspects théoriques et empiriques. En effet, la psychométrie propose des théories qui constituent les fondements de la mesure (Dickes *et al.*, 1994). La prochaine section visera à présenter les principes fondamentaux des théories de la mesure.

### **2.1.2 Les théories de la mesure**

Les théories ou encore les conceptions de la mesure ont d'abord pour fonction de déterminer ce qui relève de la mesure. Ensuite, elles permettent de préciser les méthodes ainsi que les pratiques qui permettront d'élaborer des mesures effectives. À

cet effet, trois théories ont été retenues au sein de la littérature, soit la théorie classique, la théorie représentationnelle et la conception opérationnelle (Dickes *et al.*, 1994; Michell, 1999).

- **La théorie classique**

La théorie classique est historiquement fondée sur la physique (Dickes *et al.*, 1994). Campbell (1938, cité dans Dickes *et al.*, 1994, p. 22) définit la mesure comme « l'assignation de chiffres ou de nombres pour représenter les propriétés des systèmes matériels selon les lois qui gouvernent ces propriétés ». Les nombres devront donc nécessairement représenter la propriété empirique de ce qui est mesuré. En fait, la mise en ordre des grandeurs de la propriété mesurée n'est pas suffisante pour les tenants de cette approche. En effet, il faudra également les additionner pour réaliser une mesure. Ainsi, afin de développer une mesure, il sera nécessaire de démontrer empiriquement que l'addition est possible. Dans cette conception de la mesure, l'unité de mesure aura alors une signification importante. Les quantités élémentaires qui s'additionnent déterminent la quantité qui représente le résultat de la mesure. Ce dernier résultat peut être exprimé en une valeur numérique. Cette théorie vise ainsi à mesurer des concepts empiriquement par des relations additives; ce qui demeure difficile à réaliser en psychologie, voir même impossible. Cela occasionne que cette théorie soit aujourd'hui désuète dans notre champ d'études. Force est d'admettre qu'elle suscite encore de l'intérêt et qu'elle a tout de même influencé la théorie représentationnelle de la mesure (Dickes *et al.*, 1994; Michell, 1999).

- **La théorie représentationnelle**

La théorie représentationnelle s'inscrit dans la continuité de la théorie classique et propose une ouverture (Dickes *et al.*, 1994). Stevens (1946) a permis d'introduire cette théorie en psychologie. Le principe central de la conception représentationnelle

est que « la mesure est la représentation numérique des faits empiriques » (Michell, 1986, cité dans Dickes *et al.*, p. 23). Ainsi, la théorie représentationnelle n'établit aucune rupture avec la théorie classique puisque les nombres représentent pareillement les relations de la propriété mesurée. Cependant, la théorie représentationnelle diffère de la théorie classique par le retrait du principe de l'addition qui s'avère inutile pour l'application de cette dernière conception de la mesure. Donc, la mise en ordre s'avère suffisante à la réalisation d'une mesure. Il devient ainsi nécessaire de restreindre l'usage des nombres aux relations du système empirique qu'ils représentent (Dickes *et al.*, 1994; Michell, 1999). Un aspect distinct supporté par cette théorie est que « la représentation de toute structure empirique est une mesure » (Dickes *et al.*, 1994, p. 24). Partant du principe que cette structure empirique est un ordre, il faut alors présenter les nombres et cela en ordre croissant. L'usage des nombres est en conséquence lié aux relations du système empirique qu'ils représentent; ce qui exclut, par le fait même, la nécessité d'additionner ces nombres (Dickes *et al.*, 1994; Michell, 1999).

C'est ainsi de cette conception représentationnelle que sont issus les niveaux de la mesure de Stevens (1946), soit le niveau ordinal, nominal, intervalle ainsi que de rapport ou de proportion. Cela signifie que la classification peut également être perçue comme la réalisation d'une mesure (Dickes *et al.*, 1994). Ces niveaux de la mesure sont reconnus comme étant des types fondamentaux et distincts d'échelles de mesure. D'ailleurs, la nature de l'échelle de mesure utilisée influencera non seulement la quantité d'informations obtenues, mais également son interprétation (Bernier et Pietrulewicz, 1997). En psychométrie, il est reconnu que l'usage de calculs statistiques doit être cohérent avec le niveau de mesure sélectionné (Dickes *et al.*, 1994, p. 123). Par ailleurs, les niveaux de la mesure semblent occuper une importance prépondérante dans la mesure (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Spector, 1992; Zeller et Carmines, 1980). De plus, la théorie représentationnelle suggère trois termes qui se retrouvent dans l'ensemble des définitions de la mesure. D'abord, le système empirique qui est relatif à ce qui est mesuré dans la réalité.

Ensuite, le système formel permettant de constater ce qui est mesuré. Enfin, le dernier système évoque la mise en correspondance des deux premiers systèmes. Ce système consiste en la représentation du cœur de la mesure, soit l'assignation de nombres à ce qui est relatif à la réalité (Dickes *et al.*, 1994).

- **La conception opérationnelle**

Cette conception fait contraste aux théories classiques et représentationnelles. En effet, selon cette conception, c'est l'opération qui entraîne la mesure. À cet effet, Dingle (1950, cité dans Dickes *et al.*, 1994, p. 24) propose que « la mesure est toute opération, définie avec précision, qui conduit à un nombre ». Dans cette conception les nombres ne représentent pas nécessairement les propriétés du système empirique. Développer une mesure, du point de vue de la conception opérationnelle, exige uniquement la description de la suite d'opérations qui conduit à l'octroi de nombres (Dickes *et al.*, 1994). En effet, l'énonciation des opérations réalisées afin de rendre l'élaboration d'une mesure vérifiable est au centre du processus. À cet effet, Dickes, Flieller, Kop, Reinhardt et Tournois (1994) soutiennent que l'explication des opérations est présente dans toutes les théories de la mesure; ce qui également présent dans la théorie représentationnelle.

### **2.1.3 Les modèles de mesure et la validation d'une mesure**

De plus, la psychométrie suggère l'application d'un modèle de mesure. En effet, plusieurs modèles psychométriques trouvent application dans le processus de développement d'une mesure. Ces modèles sont pertinents dans l'évaluation de la valeur des indicateurs et également dans la mesure des relations empiriques entre les variables latentes et manifestes. De plus, l'application d'un modèle permet le changement des données collectées en mesure (Dickes *et al.*, 1994; Ghiselli,

Campbell et Zedeck, 1981). Dickes, Flieller, Kop, Reinhardt et Tournois (1994) exposent certains modèles psychométriques qui sont fréquemment mentionnés au sein de la littérature, soit l'analyse de structure latente, le modèle de la loi du jugement comparatif, la théorie classique du score vrai, les modèles de réponse à l'item, les modèles d'analyses factorielles, le modèle structurel et les modèles d'échelonnement multidimensionnel. Cette énumération ne s'avère cependant pas exhaustive. Notons que les mesures, résultantes de l'application des différents modèles, peuvent être distinctes quant aux niveaux de mesure (Dickes *et al.*, 1994).

Également, l'approche psychométrique s'intéresse aux techniques de validation des mesures, notamment aux moyens d'en assurer la validité et la fiabilité. En effet, la qualité d'une mesure, pour un psychométricien, demeure son premier intérêt (Anastasi, 1994; Dickes *et al.*, 1994; Nunnally, 1978). D'abord, « La fiabilité d'une échelle est la proportion de variances attribuable au vrai score d'une variable latente » [Traduction libre] (DeVellis, 2003, p. 27). Cette dernière définition fait référence à la théorie classique des tests<sup>8</sup> ou encore à la théorie classique du score vrai qui soutient que le score observé est la combinaison du score vrai du répondant et d'une partie d'erreur aléatoire subsistant lors du processus de la mesure (Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Nunnally, 1978). De plus, la fiabilité est un aspect important de la mesure psychologique et consiste à vérifier si une mesure est cohérente (Anastasi, 1994; Carmines et Zeller, 1979). En effet, un instrument de mesure fiable permettra à des observateurs différents de reproduire le processus et d'obtenir des résultats semblables (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

La validité indique si l'instrument développé mesure réellement ce qu'il est censé mesurer (Anastasi, 1994; Carmines et Zeller, 1979; Neuman, 2006; Nunnally, 1978). La qualité de la traduction d'un concept en mesure empirique fait ainsi référence à la validité de l'échelle de mesure développée (Durand et Blais, 2003). De plus, un instrument de mesure valide devra donner des mesures exactes du phénomène à

---

<sup>8</sup> Traduction libre de « classical test theory ».

l'étude (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Plusieurs types de validité sont reconnus au sein de la littérature scientifique, notamment la validité de contenu, la validité critérielle (prédictive et concurrente) et enfin la validité de construit. Ces trois principales approches de validation sont utiles à l'évaluation de la qualité de l'échelle de mesure (Cooper et Schindler, 2001; Dickes *et al.*, 1994; Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003; Kervin, 1992). Notons qu'une mesure valide doit préalablement être fiable. Cependant, si une mesure est fiable cela ne signifie pas automatiquement que cette mesure est valide (Anastasi, 1994; Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Spector, 1992). L'approche psychométrique fournit ainsi divers moyens afin d'assurer la validité et la fiabilité des mesures, qualités qui s'avèrent essentielles à toute échelle de mesure (Anastasi, 1994; Dickes *et al.*, 1994; Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981; Hinkin, 1998; Nunnally, 1978).

## **2.2 Les étapes de développement d'une échelle de mesure**

Maintenant, que les principes théoriques liés à la psychométrie ont été exposés, il convient d'aborder les étapes nécessaires au développement d'une échelle de mesure reconnues au sein de la littérature psychométrique. Ces étapes permettent d'opérationnaliser le concept de la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi d'orienter les observations sur le terrain.

Le développement d'une échelle de mesure d'un concept est un processus ardu qui exige le respect d'une méthodologie rigoureuse ainsi que des considérations liées à la mesure. Ce processus sera nécessaire afin de fournir la preuve de la qualité de l'échelle de mesure, soit sa validité et sa fiabilité (Angot et Milano, 2003; Carmines et Zeller, 1979; Clark et Watson, 1995; Cooper et Schindler, 2001; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981; Hinkin, 1998; Neuman, 2006; Pettersen, 2000; Spector, 1992; Worthington et Whittaker, 2006). Notons que le non-respect des principes psychométriques, en matière de développement de mesure, influence la qualité et la stabilité des résultats, mais accroît également les possibilités d'erreurs ou encore de biais de mesure (Bernier et Pietrulewicz, 1997;

DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994). Afin de diminuer les probabilités d'erreurs de mesure attribuables aux lacunes occasionnées par les observations humaines, une attention doit être portée aux instruments développés (Bernier et Pietrulewicz, 1997). Ainsi, les mesures pourront être efficaces que si les connaissances, principes et pratiques psychométriques sont honorés lors de leur élaboration (Hinkin, 1998; Pettersen, 2000).

La littérature est explicite et variée quant à la méthodologie qui doit être préconisée lors du développement d'un instrument de mesure. La création d'une échelle de mesure nécessitera parfois un processus comprenant plusieurs étapes et par le fait même plusieurs études. Ainsi, différentes méthodes et différents échantillons pourront être nécessaires (Hinkin, 1998; Neuman, 2006; Spector, 1992). De plus, une cohérence entre les diverses étapes sera recherchée afin de justifier la qualité de l'instrument développé (Dickes *et al.*, 1994). Par ailleurs, nous adhérons, aux fins du développement de l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, aux étapes admises au sein de la littérature psychométrique (Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981). Également, Hinkin (1998) propose un résumé de cette méthodologie préconisée par Ghiselli, Campbell et Zedeck (1981) et fournit une description des étapes nécessaires à la création d'une échelle de mesure de qualité. Notons également que nos travaux s'inspirent des études récentes de Brown, Treviño et Harrison (2005). Ces derniers auteurs ont adhéré aux procédures et aux recommandations émises par la littérature lors de leurs recherches visant le développement d'une échelle de mesure du concept de leadership éthique. Par ailleurs, DeVellis (2003) présente un modèle de développement d'échelles de mesure qui est largement admis au sein de la littérature scientifique.

DeVellis (2003) suggère, en premier lieu, de déterminer clairement ce que l'on désire mesurer. Ensuite, un bassin initial d'indicateurs du concept devra être généré. Troisièmement, le format du dispositif de réponse devra être déterminé. Ensuite, le bassin initial d'indicateurs devra être revu par des experts. L'inclusion d'indicateurs de validation pourra être considérée. Par la suite, l'administration des indicateurs à un

échantillon sera nécessaire. Également, l'évaluation des indicateurs permettra de développer l'échelle de mesure et enfin, l'optimisation de la longueur de l'échelle de mesure devra être considérée (DeVellis, 2003, p. 60 à 101). DeVellis (2003) propose donc une démarche rigoureuse fondée sur le respect des principes psychométriques ainsi que sur les méthodes de mesure propres aux phénomènes sociaux et psychologiques. Ainsi, les étapes de création d'un nouvel instrument de mesure, présentées par cet auteur, ont une influence certaine sur nos recherches visant l'élaboration de l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans les sections subséquentes, nous exposerons, pour chacune des étapes proposées par DeVellis (2003), les aspects importants à considérer.

### **2.2.1 Déterminer clairement ce que l'on désire mesurer**

Le développement d'une échelle valide, fiable et fonctionnelle d'un concept théorique nécessite une considération fondamentale, soit de détenir une connaissance approfondie du phénomène à l'étude. Ainsi, déterminer clairement le contenu du phénomène est la première étape à envisager. Il est alors requis de reconnaître les frontières du concept, mais également de développer une idée claire de ce dernier et, par le fait même, de ce que l'on désire mesurer. Cela est nécessaire avant même de déterminer ce qui constituera le contenu de l'échelle (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981; Neuman, 2006; Pettersen 2000; Spector, 1992; Worthington et Whittaker, 2006; Zeller et Carmines, 1980). Selon Durand et Blais (2003), il est inutile de développer une mesure si une conception précise du concept à mesurer ainsi que de son contenu n'a préalablement été établie.

Il est admis que la création d'une mesure nécessite une compréhension de la théorie reliée au phénomène (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Hinkin, 1998; Neuman, 2006; Pettersen 2000; Spector, 1992; Worthington et Whittaker, 2006; Zeller et Carmines, 1980). En effet, l'exploration de la littérature est fondamentale dans le développement d'une échelle.

En premier lieu, l'étude de la littérature permet de clarifier la nature du concept lui-même, mais également son contenu. En deuxième lieu, la revue de la littérature permet de relever des problèmes au sein des instruments de mesure existants et permet ainsi de reconnaître les investigations supplémentaires requises. Enfin, cela peut entraîner le constat de la nécessité de développer une mesure du concept d'intérêt dû au manque ou encore à l'absence de recherche (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Clark et Watson, 1995). Dans le cas de la recherche sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires, une revue de la littérature a permis de soutenir qu'il y a absence de recherche empirique ainsi que d'instrument visant à mesurer le concept. Cela a permis de confirmer le besoin de développer une échelle de mesure d'un concept important au sein des organisations modernes, soit la conscience de l'environnement d'affaires.

De plus, établir ce que représente le concept, mais également ce qu'il ne représente pas est ainsi utile. Cela peut se concrétiser en procédant entre autres à des comparaisons conceptuelles (Neuman, 2006). Il est donc jugé opportun de comparer le concept à l'étude à des phénomènes semblables, reconnus au sein de la littérature, et cela, préalablement au développement d'un instrument de mesure. Cette comparaison conceptuelle permet de confirmer l'aspect unique du concept que nous désirons mesurer (DeVellis, 2003). À cet effet, la comparaison du concept de la conscience de l'environnement d'affaires avec d'autres concepts semblables a confirmé l'unicité de ce type de conscience et a permis de relever ses frontières conceptuelles.

La conceptualisation implique d'observer le contexte théorique d'un concept, mais également de définir de façon claire et rigoureuse le concept à mesurer. Définir le concept à mesurer est ainsi une étape importante dans le développement d'un instrument valide et fiable (DeVellis, 2003; Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981; Neuman, 2006; Spector, 1992; Worthington et Whittaker, 2006). En effet, en l'absence d'une définition du concept, il y a des risques de validité et de fiabilité faibles. Cependant, cette étape est l'une des plus difficiles et cela notamment devant

un concept complexe et abstrait (Spector, 1992). À cet effet, DeVellis (2003) mentionne qu'en l'absence de théorie existante, la formulation d'une définition du phénomène à mesurer peut suffire. Ainsi, comme mentionné précédemment, une définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires a été formulée, et cela, afin d'adopter une fondation conceptuelle, un cadre théorique permettant de guider l'opérationnalisation du concept à l'étude (St-Onge, 2007). Somme toute, la construction d'un concept est bien plus qu'une définition de ce dernier. Force est d'admettre que la conceptualisation constitue une construction abstraite qui vise la représentation de la réalité. Cependant, la construction d'un concept implique également la précision des indicateurs qui eux mesureront la ou les dimensions potentielles du concept visé (Quivy et Van Campenhoudt, 2006).

### **2.2.2 Générer un bassin initial d'indicateurs du concept à mesurer**

La première étape nous permet de définir et de circonscrire le contenu du concept à l'étude. Par ailleurs, cette conception théorique du phénomène à l'étude est un préalable à la seconde étape dans le processus de développement d'une mesure valide et fiable. Celle-ci consiste à générer des indicateurs de qualité qui fourniront une traduction empirique du concept et qui seront susceptibles de composer l'échelle de mesure. Ces indicateurs sont alors nécessaires à l'opérationnalisation du concept que l'on désire mesurer (Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Durand et Blais, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). En effet, l'élaboration d'indicateurs, correspondant au concept d'intérêt, consiste en l'objet du processus de la mesure. Ces indicateurs associent une valeur à une partie du concept et peuvent constituer potentiellement l'instrument de mesure. De cette façon, le lien, entre les données empiriques et le concept abstrait, est ainsi créé (Angot et Milano, 2003). Les indicateurs permettent de passer de l'univers de l'abstraction théorique à la mesure empirique (Durand et Blais, 2003).

La création d'un bassin initial d'indicateurs est une étape fondamentale du développement d'une bonne mesure, car les analyses subséquentes ne pourront

révéler le contenu qui aurait ou n'aurait pas dû être inclut dans l'échelle initiale (Clark et Watson, 1995). Hinkin (1998) vient même ajouter que c'est l'étape la plus importante et qui doit donc susciter le plus d'intérêt de la part des chercheurs. En fait, les conclusions d'une recherche sont étroitement influencées par les choix réalisés à cette étape du processus (Durand et Blais, 2003). En conséquence, la qualité des indicateurs à inclure dans l'échelle ne doit pas être prise à la légère, car les propriétés de cette dernière dépendent des indicateurs qui la composent. Ainsi, il est nécessaire que chaque indicateur soit créé ou sélectionné conformément à l'objectif de la mesure (DeVellis, 2003; Worthington et Whittaker, 2006). De plus, la sélection des indicateurs doit respecter les critères de contenu ainsi que de représentativité du concept (Dickes *et al.*, 1994).

Également, les indicateurs insérés dans le bassin initial ne sont pas nécessairement ceux qui composeront l'échelle finale. À cet effet, il devient important de couvrir adéquatement l'ensemble du domaine théorique du concept et de ne pas restreindre l'inclusion d'indicateurs à expérimenter. Un échantillon d'indicateurs qui s'avère inadéquat représente une des plus importantes sources d'erreurs. Cela a des implications, notamment quant à la validité de contenu de l'échelle développée (Clark et Watson, 1995; Hinkin, 1998). Ainsi, la question du nombre d'indicateurs à inclure dans le bassin initial devient une question importante. Généralement, plus l'échantillon d'indicateurs est grand plus cela est bénéfique pour la recherche. Du moins, un nombre plus élevé d'indicateurs que celui escompté pour l'échelle finale est requis (DeVellis, 2003). À cet effet, il est suggéré d'inclure à l'échelle approximativement le double d'indicateurs que ceux qui seront insérés dans l'instrument de mesure final (Hinkin, 1998). Cependant, certains recommandent d'inclure de trois à quatre fois plus d'indicateurs (DeVellis, 2003). Il est ainsi préférable de débiter par un bassin large d'indicateurs qui pourra par la suite être réduit à un ensemble final (Clark et Watson, 1995). Les biais de réponse et la fatigue des répondants sont atténués lorsqu'une mesure est concise. Cependant, une échelle contenant trop peu d'indicateurs peut influencer la fiabilité et entraîner une faible validité de construit et de contenu (Anastasi, 1994; Nunnally, 1978). En fait, ce qui

importe réellement à cette étape est que les indicateurs retenus soient cohérents avec le concept d'intérêt et qu'ils représentent bien le domaine théorique (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998). Ainsi, cette étape vise à développer une échelle à indicateurs multiples; ce qui est recommandé, notamment pour la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure (Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Spector, 1992).

L'élaboration des indicateurs exige parfois plusieurs périodes d'écriture qui sont généralement suivies de plusieurs analyses conceptuelles et psychométriques (Clark et Watson, 1995). La formulation des indicateurs influencera potentiellement les réponses et peut également être une source d'erreur de mesure. Le développement des indicateurs doit donc être exécuté minutieusement et quelques principes guidant cette étape doivent être considérés (Anastasi, 1994; Clark et Watson, 1995; Durand et Blais, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). D'abord, les énoncés doivent représenter qu'une seule idée et être le plus concis possible (Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Durand et Blais, 2003; Hinkin, 1995; Spector, 1992). Cependant, Dickes, Flieller, Kop, Reinhardt et Tournois (1994) mentionnent qu'il est préférable de développer des indicateurs concis, mais suffisamment long pour en assurer la compréhension. De plus, le langage utilisé doit être simple, clair, neutre, adéquat et compréhensible pour les répondants ciblés. Le niveau de lecture doit pareillement être considéré (Clark et Watson, 1995; De Singly, 1992; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Hinkin, 1998; Spector, 1992).

Par ailleurs, l'usage d'indicateurs négatifs et positifs au sein de la même échelle entraîne des effets indésirables quant aux propriétés psychométriques de la mesure, mais également lors d'une étape ultérieure de la création d'une mesure, soit lors des analyses statistiques (p.ex., les analyses factorielles). En effet, il est admis que l'usage d'indicateurs négatifs diminue la fiabilité de l'instrument de mesure et influence également les structures factorielles (Pilotte et Gable, 1990; Harrison et McLaughlin, 1991, cités dans Hinkin, 1998). De plus, cela a des implications quant à la validité des réponses obtenues par l'entremise de questionnaire. L'utilisation d'indicateurs

négatifs et positifs n'est ainsi pas favorisée dû au risque de confusion des répondants (DeVellis, 2003). Cependant, d'autres auteurs proclament les bénéfices de l'utilisation des indicateurs négatifs et positifs. En fait, cela permettrait de réduire les biais de réponse (p.ex., biais d'acquiescement) (Spector, 1992).

Enfin, à l'issue de cette étape, un bassin d'indicateurs pertinents, représentant l'ensemble du contenu d'intérêt du concept à mesurer, doit être constitué (DeVellis, 2003). Chaque indicateur sélectionné doit démontrer un lien avec le domaine théorique du concept à mesurer. Le fait de suivre rigoureusement le processus et les diverses recommandations, en matière de développement des indicateurs, aura nécessairement des effets ultérieurs sur la validité de contenu de la mesure (Hinkin, 1995). Afin de vérifier la qualité des indicateurs, il est recommandé de constituer un questionnaire composé du bassin initial d'indicateurs. Notons que le questionnaire est un moyen d'observation largement reconnu au sein de la littérature et abondamment utilisé dans les recherches visant le développement d'une échelle de mesure (Dickes et al., 1994; Neuman, 2006). En corollaire, la détermination du dispositif de réponse constitue la prochaine étape de la création d'une mesure valide et fiable.

### **2.2.3 Déterminer le format du dispositif de réponse**

Une fois que le bassin d'indicateurs potentiels du concept a été constitué, il est alors nécessaire de déterminer le dispositif de réponse du questionnaire. Ce choix s'avère complexifié par le nombre considérable de choix de réponse proposés au sein de la littérature. À cet effet, cette étape a pour objectif la sélection du nombre d'échelons appropriés permettant de générer une variance suffisante nécessaire à la réalisation des analyses statistiques subséquentes (Hinkin, 1995).

Tout d'abord, deux types de dispositifs de réponses sont reconnus au sein de la littérature, soit les réponses ouvertes et fermées. Dans le premier, le répondant est libre dans l'élaboration de sa réponse. Cependant, dans le second le répondant est appelé à faire un choix parmi les modalités de réponses suggérées. Il y a certains

avantages et inconvénients associés à chacun de ces formats de réponse (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; De Singly, 1992; Dickes *et al.*, 1994; Durand et Blais, 2003; Javeau, 1990; Kervin, 1992). Dans le cas de l'élaboration d'un questionnaire, visant la mesure des composantes de la personnalité, la mesure d'opinion ou encore d'attitude, le type de réponse fermé sera privilégié. En effet, ce choix s'avère approprié puisqu'un type de réponse fermé permet de fournir le même cadre de référence à tous les répondants; ce qui facilite ainsi les analyses subséquentes. Le développement d'une mesure d'un concept nécessite alors le choix d'un dispositif de réponse fermé et plus précisément d'une échelle de mesure (Dickes *et al.*, 1994; Javeau, 1990; Kervin, 1992).

Le choix d'un dispositif de réponses implique de se questionner sur le niveau de mesure de l'observation qui sera fournie. Ainsi, il y a divers types de catégorisations ou encore de niveaux de mesure, soit le niveau nominal, le niveau ordinal, d'intervalle et proportionnel ou de ratio. Ceux-ci correspondent à quatre types fondamentaux d'échelles de mesure, soit les échelles nominales, ordinales, d'intervalles et enfin l'échelle proportionnelle ou encore de ratio (Bernier et Pietrulewicz, 1997; Cooper et Schindler, 2001; Dickes *et al.*, 1994; Durand et Blais, 2003; Neuman, 2006). De cette façon, les niveaux de mesure peuvent être perçus comme des types d'échelles de mesure permettant d'organiser l'information dans la mesure de variables (Dickes *et al.*, 1994). Le choix d'un niveau de mesure dépend étroitement du concept que l'on désire mesurer ainsi que du type d'indicateurs utilisés. Également, les niveaux de mesure ont des répercussions sur le processus de la mesure, les types de données obtenues, mais également sur les analyses statistiques subséquentes (Cooper et Schindler, 2001; Durand et Blais, 2003; Neuman, 2006).

La littérature mentionne différents types de dispositifs de réponse telles les échelles de Thurstone, de Guttman, de Likert, les échelles de différenciations sémantiques et enfin les échelles dichotomiques (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; DeVellis, 2003; Spector, 1992). De façon plus précise, l'échelle de Likert est un type particulier de choix de réponse qui est abondamment utilisé dans les recherches en sciences

sociales employant un questionnaire. Ce type de dispositif de réponse s'avère simple d'utilisation et invite les répondants à répondre sur un continuum. L'échelle de Likert a souvent pour finalité l'évaluation ou encore la classification des attitudes, des opinions, des croyances et fournit généralement des mesures de niveau ordinal (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; DeVellis, 2003; Clark et Watson, 1995; Kervin, 1992; Neuman, 2006; Spector, 1992). De plus, l'échelle de Likert est utilisée comme dispositif de réponse afin d'évaluer par exemple la fréquence, le degré d'étendue, la similarité et le degré d'accord.

Lors de l'adoption d'un dispositif de réponse tel que l'échelle de Likert, il est nécessaire de se questionner sur le nombre d'échelons ou encore d'options de réponses qui seront proposés aux répondants (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Durand et Blais, 2003; Hinkin, 1998). Plusieurs travaux ont été consacrés au libellé des indicateurs, mais également au nombre optimal d'échelons à inclure dans une échelle de réponse. La littérature recommande d'opter pour une échelle composée de trois à sept échelons de réponses (Cooper et Schindler, 2001). Aussi, la fiabilité de la mesure augmenterait lors de l'utilisation d'une échelle de Likert de plus de cinq échelons (Lissitz et Green, 1975, cités dans Hinkin, 1998). De plus, certains auteurs soutiennent que l'on peut plus facilement extraire la variance et distinguer les opinions lorsqu'un grand nombre d'échelons est offert (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Cooper et Schindler, 2001). Cependant, il est observé que le fait de fournir plusieurs choix de réponses n'implique pas nécessairement une hausse de la fiabilité et de la validité de la mesure. En effet, le répondant peut, par exemple dans une échelle à neuf échelons avoir de la difficulté à percevoir les distinctions entre les différentes options proposées et ainsi faire des choix fondés sur le hasard (Clark et Watson, 1995; Durand et Blais, 2003). Il est ainsi suggéré d'opter pour un nombre plus restreint de catégories que d'inclure certains échelons qui s'avèreront ambigus (DeVellis, 2003).

La présence d'un échelon ou d'une réponse médiane (p.ex., un choix de réponse neutre) fait l'objet d'un débat et est un aspect à considérer lors de l'élaboration d'un

dispositif de réponse. Ainsi, un choix entre un nombre impair ou pair d'échelons doit être effectué. En effet, cette option de réponse médiane permet aux répondants réellement indécis de se positionner sur le continuum au détriment d'une non-réponse; ce qui favorise un meilleur taux de réponse (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Dickes *et al.*, 1994; Neuman, 2006). Cependant, notons qu'un risque subsiste dans le choix d'un nombre impair d'échelons. En effet, les répondants peuvent être tentés de se diriger vers la facilité associée à l'indécision ou à la neutralité (De Singly, 1992; Dickes *et al.*, 1994). Ainsi, adopter un nombre pair d'échelons, ne permettant pas d'opter pour un choix de réponses médian, atténue ce risque. Cependant, un nombre pair de choix de réponses peut confiner les répondants à faire un choix qui ne représente pas nécessairement la réalité (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Clark et Watson, 1995; Dickes *et al.*, 1994). Il est donc conseillé d'inclure une catégorie médiane et ainsi d'opter pour un nombre impair d'échelons à moins d'avoir des raisons valables qui justifient de ne pas le faire (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004). Également, il est constaté que la présence de la modalité « ne sait pas » a pratiquement les mêmes effets que la modalité de réponse médiane (Dickes *et al.*, 1994). En définitive, le choix entre un nombre pair ou impair d'échelons doit être en lien avec l'objectif de la recherche et les informations désirées. De plus, la codification des échelons est primordiale puisqu'elle permet à l'individu de quantifier sa réponse sur un continuum proposé. Cet étiquetage est numérique et permet de guider les choix des répondants par un support visuel (Dickes *et al.*, 1994).

#### **2.2.4 Soumettre le bassin d'indicateurs initial à l'évaluation d'experts**

Une fois que le phénomène d'intérêt a bien été défini, qu'un bassin d'indicateurs a été généré et qu'un dispositif de réponse a été sélectionné, l'échelle ainsi constituée peut être revue par des experts (DeVellis, 2003). En fait, un groupe de personnes, détenant une expertise en développement d'échelles de mesure ou encore détenant des connaissances sur le concept ou le phénomène d'intérêt, peut être appelé à revoir la version expérimentale de l'échelle. Cette révision permettra aux experts de se questionner sur la définition d'un phénomène adoptée. Il est également suggéré

d'analyser la validité de contenu et ainsi de proposer l'évaluation de la pertinence de chaque indicateur initial en regard de la définition du concept adoptée (DeVellis, 2003; Pettersen, 2000; Worthington et Whittaker, 2006). La révision de l'échelle de mesure par des experts permet de revoir son contenu, d'éliminer les indicateurs ambigus ou encore d'ajouter des indicateurs qui n'auraient pas été initialement considérés. De plus, la qualité, la concision, la clarté ainsi que le degré de difficulté du vocabulaire employé pour la rédaction des indicateurs doivent être évalués par les experts (DeVellis, 2003; Worthington et Whittaker, 2006). Ainsi, solliciter les commentaires et les opinions des experts avant la collecte des données et avant l'administration de l'échelle à un échantillon, permet de raffiner les indicateurs et de s'assurer que les résultats escomptés seront obtenus. De plus, les évaluateurs peuvent relever les problèmes, les erreurs et les biais potentiels pouvant être rencontrés dans le processus (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Dicks *et al.*, 1994).

Enfin, cette révision de l'échelle de mesure par des experts permet de maximiser sa validité de contenu tout en enrichissant la mesure initiale (DeVellis, 2003; Neuman, 2006; Worthington et Whittaker, 2006). DeVellis (2003) fait toutefois une mise au point importante quant à l'évaluation de l'échelle expérimentale par des experts. Cet auteur spécifie que les chercheurs doivent demeurer critiques devant les commentaires formulés par les experts. En définitive, les décisions reposent donc sur ceux qui élaboreront l'échelle de mesure et qui sont en réalité les vrais experts.

### **2.2.5 Administrer les indicateurs à un échantillon**

Une fois que les indicateurs à inclure dans l'échelle initiale ont été sélectionnés, l'administration de cette mesure à un échantillon de la population d'intérêt doit être considérée (Clark et Watson, 1995; DeVellis, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). L'administration des indicateurs à un échantillon vise ultimement la collecte de données empiriques et cela par l'utilisation d'un instrument de collecte de l'information. Le plus souvent, le questionnaire sera le moyen de prédilection pour la collecte des données visant le développement d'une échelle de mesure. Ces

observations permettront subséquemment de procéder à l'analyse des indicateurs et des relations entre les variables (Anastasi, 1994; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Spector, 1992).

Également, la taille de l'échantillon, à qui sera soumis l'échelle de mesure ou encore le questionnaire, sera un aspect important à considérer. La règle à cet effet est que l'échantillon doit être le plus large possible; ce qui augmentera la stabilité des résultats et la confiance à l'égard de ces derniers (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Ghiselli, Campbell et Zedeck, 1981). Cependant, notons que certaines études, qui ont utilisé un échantillon de petite taille, ont d'ailleurs mené au développement d'une mesure efficiente. Également, il y a présence de risques dans l'utilisation d'un échantillon de petite taille. Notons que des risques quant à la fiabilité ou encore la cohérence interne des indicateurs d'une part et quant à la représentativité de l'échantillon de la population d'intérêt d'autre part sont constatés (DeVellis, 2003). De plus, si l'objectif est d'appliquer ultérieurement un modèle de mesure ou encore de procéder à des analyses statistiques significatives des données, la taille de l'échantillon doit être adéquate. En effet, des principes, liés au modèle de mesure sélectionné, doivent être respectés (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Hinkin, 1995, 1998; Worthington et Whittaker, 2006).

De plus, il est important de mentionner que certains auteurs suggèrent de procéder à un pré-test avant d'administrer l'échelle de mesure à un échantillon de répondants. Ce test préalable est nécessaire afin d'observer les réactions des répondants quant à l'échelle de mesure. De surcroît, ce pré-test, impliquant un échantillon plus modéré, permet d'obtenir des informations préliminaires, évitant ainsi des problèmes ultérieurs et favorisant un usage judicieux de l'échelle de mesure développée (Clark et Watson, 1995; Dickes *et al.*, 1994; Neuman, 2006; Spector, 1992)

### 2.2.6 Évaluer les indicateurs

L'évaluation des indicateurs est une étape qui se retrouve au centre du processus de développement d'une échelle de mesure (DeVellis, 2003). Une fois que l'ensemble des indicateurs initiaux a été développé et administré à un échantillon de la population étudiée, il convient de les évaluer. L'évaluation et la sélection des indicateurs, permettant d'opérationnaliser un concept, doivent être appréciées selon certains critères : soit la validité et la fiabilité de la mesure. Il peut être soutenu que la qualité de la mesure sera alors une préoccupation centrale recherchée lors de cette évaluation. Par ailleurs, l'évaluation des données, qui ont été recueillies à l'étape de l'administration de l'échelle de mesure à un échantillon, permet de déterminer les corrélations entre les indicateurs (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). Selon DeVellis (2003), une corrélation élevée est la principale qualité recherchée au sein des indicateurs composant l'échelle. En effet, plus une corrélation élevée est observée entre les indicateurs, plus il est possible de confirmer la fiabilité des indicateurs; ce qui accentuera par le fait même la fiabilité de l'échelle dans son ensemble.

Également, l'évaluation des indicateurs implique le choix et l'application d'un modèle de mesure et cela afin d'évaluer la valeur des indicateurs (Dickes *et al.*, 1994). Le choix d'un modèle de mesure permet la sélection des indicateurs, mais également leur évaluation psychométrique (Clark et Watson, 1995). Cette étape est nécessaire au processus de développement d'une mesure et a pour finalité la vérification des attentes ou encore des hypothèses quant à la structure de la mesure créée (Dickes *et al.*, 1994). Comme mentionné antérieurement, la psychométrie suggère l'application de différents modèles d'analyse des indicateurs menant en définitive à une mesure (p.ex., l'analyse de structure latente, la théorie classique du score vrai, les modèles d'analyses factorielles). La transformation des données en mesure résulte de l'application d'un modèle psychométrique ou de mesure (Dickes *et al.*, 1994). Par ailleurs, l'évaluation des indicateurs permet de relever la performance individuelle de ceux-ci et de justifier la sélection de certains indicateurs constituant

l'échelle de mesure. L'objectif premier de cette analyse est alors de fournir une version provisoire de l'échelle qui pourra être soumise à la validation (DeVellis, 2003; Spector, 1992).

En effet, une fois que l'analyse des données a été réalisée et que les indicateurs ont été sélectionnés, la validation de la mesure développée devient nécessaire. Ainsi, la qualité d'une échelle de mesure peut ensuite être évaluée par son niveau de validité et de fiabilité (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). Dans un premier temps, la mesure de la fiabilité la plus reconnue au sein de la littérature est la cohérence interne. Celle-ci est une propriété mesurable des indicateurs représentant le degré d'homogénéité de ceux-ci au sein d'une échelle (Carminès et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Durand et Blais, 2003; Hinkin, 1998; Spector, 1992). La cohérence interne de l'échelle peut être mesurée par le calcul du coefficient alpha Cronbach qui permet de représenter statistiquement la fiabilité de la mesure (DeVellis, 2003). La valeur de ce coefficient varie entre 0 et 1. À cet effet, Nunnally (1978) soutient que le coefficient alpha de Cronbach doit être d'au moins 0,70 pour démontrer une cohérence interne suffisante. Le coefficient alpha permet donc de confirmer si les choix, quant à l'élimination ou la conservation de certains indicateurs au sein de l'échelle, ce sont avérés judicieux (DeVellis, 2003). En effet, la cohérence interne d'une mesure indique d'une part que les indicateurs partagent une variance commune ou d'autre part qu'ils représentent probablement le même concept. Cependant, signalons que dans le cas où une échelle de mesure ne semble pas fournir la preuve d'une cohérence interne significative, la révision de l'échelle devra être considérée. Cela implique alors de retourner dans des étapes antérieures afin de raffiner l'instrument de mesure (Clark et Watson, 1995; Hinkin, 1998; Nunnally, 1978; Spector, 1992).

Dans un deuxième temps, une échelle de mesure démontrant une fiabilité significative pourra par la suite être validée (Dickes *et al.*, 1994; Spector, 1992). À cet effet, un indicateur représentant adéquatement un concept répond au critère de validité (Durand et Blais, 2003). La validité de l'échelle de mesure et ultimement la validité de construit doivent être recherchées dans le processus du développement de

l'échelle (DeVellis, 2003; Hinkin, 1998). Empiriquement, la validité de contenu et la validité apparente de l'échelle de mesure pourront être déterminées par le jugement qualitatif et subjectif des chercheurs. Dans le cas de la vérification de la validité de construit, des analyses statistiques (p.ex., l'analyse factorielle) pourront être nécessaires (Durand et Blais, 2003). De plus, comme mentionné précédemment, la fiabilité d'une échelle de mesure n'assure pas automatiquement la validité de celle-ci (Nunnally, 1978). Force est d'admettre que la validité et la fiabilité occupent ainsi une place prépondérante dans l'analyse et l'évaluation des indicateurs.

### **2.2.7 Optimiser la longueur de l'échelle de mesure**

L'optimisation de la longueur de l'échelle de mesure est étroitement reliée à l'étape précédente, soit l'évaluation des indicateurs. En effet, cette dernière étape a permis de fournir un bassin d'indicateurs fiables. Ainsi, l'optimisation de la longueur de l'échelle de mesure permet de raffiner davantage l'instrument de mesure et fournit donc l'occasion de supprimer les indicateurs qui ne sont pas pertinents à l'échelle de mesure (DeVellis, 2003).

Selon DeVellis (2003), deux éléments peuvent influencer le coefficient alpha d'une échelle. D'abord, le nombre d'indicateurs compris au sein d'une échelle de mesure aura une influence sur le coefficient alpha, mais également l'étendue de la covariance parmi les indicateurs. La réalisation d'un compromis entre la concision et la fiabilité de l'échelle est donc une difficulté importante pour les chercheurs (DeVellis, 2003). Par ailleurs, il est admis qu'une échelle plus courte est bénéfique puisqu'elle incite plus fortement les sujets à répondre; ce qui a des implications, notamment sur le taux de réponse. Cependant, une échelle plus longue a aussi des avantages, et cela, plus précisément sur la fiabilité de l'échelle. Ainsi, le coefficient alpha et par le fait même la fiabilité de l'échelle tendent à augmenter lorsque le nombre d'indicateurs dans l'échelle est plus élevé. C'est notamment pour cette raison que les échelles à indicateurs multiples sont favorisées au sein de la littérature (Carmines et Zeller,

1979; DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Kervin, 1992; Neuman, 2006; Spector, 1992).

Dans le but d'optimiser la longueur de l'échelle, DeVellis (2003) propose ainsi un compromis. En effet, il suggère, lorsque la fiabilité de l'échelle est élevée, de diminuer le nombre d'indicateurs au sein de l'échelle afin de susciter un plus fort intérêt à répondre. De cette façon, il recommande de réduire la longueur de l'échelle au détriment d'un peu de fiabilité. Cependant, il est nécessaire de demeurer vigilant dans cet exercice puisque la fiabilité est une caractéristique essentielle à la qualité de l'échelle : « si la fiabilité de l'échelle est trop faible, alors la concision n'est d'aucune utilité » [Traduction libre] (DeVellis, 2003, p. 97). Ainsi, diminuer le nombre d'indicateurs doit s'effectuer de façon rigoureuse puisque les effets reliés à l'élimination d'indicateurs pertinents sont considérables, notamment sur le coefficient alpha de l'échelle. Optimiser la longueur de l'échelle de mesure implique ainsi l'observation de certaines considérations (DeVellis, 2003).

## **Chapitre 3 : La méthodologie**

Dans le second chapitre, nous avons exposé le cadre théorique et les étapes entourant l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Le chapitre 3 consistera à dévoiler l'ensemble de la méthodologie de recherche qui a été préconisée dans le cadre de notre étude visant le développement d'une échelle de mesure valide et fiable de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans un premier temps, nous expliciterons le plan d'observation réalisé. Dans un deuxième temps, le plan d'analyse sera expliqué.

### **3.1 Plan d'observation**

La présente section exposera les observations effectuées afin de répondre à notre question et à nos objectifs de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Nous présenterons, de façon plus précise, la structure de preuve de la recherche, le terrain de recherche, l'échantillonnage, la méthode de collecte des données, le développement de notre instrument d'observation, l'élaboration des pré-tests de l'échelle de mesure, la collecte des données et en définitive la saisie des données.

#### **3.1.1 La structure de preuve de la recherche**

Notre recherche vise le développement d'une mesure valide et fiable du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Afin de répondre à cet objectif, une étude empirique de nature inductive et exploratoire a été conduite. De façon plus précise, une enquête par questionnaire a été effectuée, et cela, au sein d'une importante organisation du secteur manufacturier québécois. Ainsi, une approche quantitative de recherche fut privilégiée. De plus, les données de cette étude proviennent d'une coupe transversale puisque les questionnaires n'ont été administrés qu'une seule fois dans une période de temps déterminée. Notons qu'il est admis au sein de la littérature que

l'observation indirecte ainsi que l'enquête par questionnaire sont fréquemment utilisées dans le processus de développement d'une échelle de mesure (Hinkin, 1998).

### **3.1.2 Le terrain de recherche**

La réalisation de notre sondage a nécessité la collaboration d'une organisation désirant participer à notre étude. À cet effet, une entente avec une organisation a été établie. En effet, l'enquête par questionnaire s'est déroulée auprès des employés de production d'une importante organisation du secteur manufacturier québécois, soit Prevost car une division de Volvo Canada. Notons que nous avons sollicité, pour la réalisation de notre étude, une organisation différente de celles ayant participé à l'étude de St-Onge (2007). Ce choix de solliciter un nouveau milieu de travail est justifié par notre volonté d'augmenter la validité externe de notre recherche, soit notre capacité à généraliser nos résultats à un ensemble plus grand de milieux de travail.

L'organisation collaboratrice est un chef de file nord-américain de la fabrication d'autocars Grand Tourisme et de carrosseries d'autocars destinées à la conversion en maisons motorisées et autres spécialités. De plus, cette organisation est une division d'un des plus importants manufacturiers de solutions de transports au monde. Les principales valeurs véhiculées au sein de ce milieu de travail sont la qualité, la sécurité, l'environnement, l'énergie, la passion et enfin le respect de l'individu. Évoluant dans le marché nord-américain cette organisation compte 1 519 employés répartis au Canada, mais également aux États-Unis et possède un chiffre d'affaires de 410, 000, 000 \$ CDN. Il est important de mentionner qu'une grande proportion de ce chiffre d'affaires, soit 80 % de celui-ci, provient des ventes de produits aux États-Unis tandis que 20 % du chiffre d'affaires est réalisé au Canada. Cependant, notons que c'est au Canada que l'on retrouve la grande majorité du personnel de cette organisation, comme le démontrent les chiffres ci-dessous.

La collecte des données s'est réalisée en 2007 au sein des installations situées à Québec. Environ 175 cadres, 241 employés de bureau syndiqués et 991 employés

d'usine syndiqués travaillent au sein des installations québécoises. La production a lieu sur trois quarts de travail, soit de jour, de soir et de nuit. De plus, les activités de production sont scindées au sein de 52 départements représentant différentes activités. Ces départements sont concentrés autour de trois grandes sphères d'activité, soit la ligne de production, les sous-ensembles ou l'assemblage et enfin la peinture.

Une rencontre avec le directeur des ressources humaines ainsi qu'une conseillère senior en ressources humaines nous a permis d'obtenir la collaboration de cette organisation. Cette rencontre avait pour objectif de présenter la recherche, mais également de valider si ce milieu de travail représentait un terrain pertinent pour la réalisation de notre étude. Cette organisation s'est avérée intéressée à l'étude puisque la participation des employés non-cadres demeure actuellement une de ses préoccupations. L'appui du syndicat fut également obtenu puisque le personnel visé pour cette étude est syndiqué.

Par ailleurs, les employés, au sein de ce milieu de travail, sont appelés à participer au sein de l'organisation et cela selon diverses modalités et à différents degrés. En effet, certaines pratiques, suscitant l'implication et la participation du personnel, sont déjà mises en place au sein de l'organisation; ce qui vient justifier la pertinence de ce terrain de recherche pour notre étude. D'abord, il est important de mentionner que le travail en équipe y est fortement favorisé. De plus, des groupes d'amélioration continue ainsi que des groupes de résolution de problèmes sont des dispositifs participatifs instaurés au sein de l'organisation. Ces groupes de travail sont d'ailleurs formés par la direction lors de problématiques nuisant à la productivité ou à la rentabilité. La participation des employés-cadres et non-cadres est ainsi sollicitée. Également, la présence des rencontres hebdomadaires ou bimensuelles, entre les gestionnaires et le personnel de production, démontre la volonté de l'organisation de susciter la collaboration, les opinions et les suggestions des employés non-cadres. Ces réunions ont généralement lieu par département et incitent les gestionnaires à rencontrer les employés sous leur supervision. De plus, l'ensemble du personnel participe annuellement à un sondage organisationnel visant à recueillir l'opinion des

employés sur leur travail et sur le climat de travail en général. Également, la communication et la formation sont des aspects importants au sein de l'organisation.

De plus, notons que l'organisation désire parfaire ses pratiques en matière de participation des ressources humaines, et cela, dans une perspective d'amélioration continue et de recherche constante de l'innovation. À court terme, l'amélioration des dispositifs participatifs est visée. En effet, l'implantation d'approches et de projets, visant l'augmentation de la qualité et la diminution des coûts est prévue et cela dans l'optique d'augmenter les performances organisationnelles. Ainsi, ces divers projets, actuels et futurs justifient l'intérêt de cette organisation pour notre étude. Également, notons que les résultats obtenus permettront possiblement de poser un diagnostic de l'ensemble de la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi de la connaissance des employés relativement aux éléments relatifs à leur milieu de travail. Il sera alors possible de juger de la capacité des employés non-cadres à participer pleinement à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes. Cet exercice pourra d'autant plus sensibiliser les ressources humaines aux diverses facettes de l'environnement d'affaires de leur organisation.

### **3.1.3 L'échantillonnage**

Notre échantillon est composé d'employés de production (non-cadres) travaillant au sein de l'organisation collaboratrice à la réalisation de notre étude. Nous avons obtenu l'appui de la Direction des ressources humaines pour solliciter la participation du personnel de production lors des rencontres hebdomadaires ou bimensuelles avec les gestionnaires. De cette façon, il nous a été possible de nous présenter lors de ces rencontres départementales et de solliciter la participation volontaire des employés présents à ce moment. Le contrôle des éléments composant notre échantillon a ainsi été assuré. Les questionnaires ont donc été distribués à différents employés de production provenant de différents départements, ayant des fonctions et des tâches variées et travaillant sur divers quarts de travail.

### **3.1.4 La méthode de collecte des données**

La méthode de collecte des données la plus adaptée pour la réalisation de notre étude était l'observation indirecte. Nous avons donc effectué une enquête par questionnaire et cela afin de collecter des données quantitatives et primaires portant sur les indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Le choix de conduire ce type d'enquête est donc judicieux, et cela, afin de répondre à notre question et à nos objectifs de recherche (Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Étant donné l'absence d'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein de la littérature, notre équipe de recherche a procédé à l'élaboration de l'instrument d'observation, soit en l'espèce le questionnaire.

### **3.1.5 L'élaboration de l'instrument d'observation : le questionnaire**

L'opérationnalisation et la mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires exigent la construction d'indicateurs. Ainsi, l'élaboration d'un instrument d'observation, soit en l'espèce d'un questionnaire, a été nécessaire. Ce dernier visait l'obtention de données quantitatives primaires favorisant le développement d'une échelle de mesure de ce concept. Par ailleurs, l'élaboration d'un instrument d'observation standardisé a nécessité un certain nombre de considérations, notamment quant au développement et quant à la sélection des indicateurs composant le questionnaire, mais également quant au choix d'un dispositif de réponse. En conséquence, la préparation d'un questionnaire de qualité a exigé de suivre quelques recommandations (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Blais et Durand, 2003). Enfin, le développement de notre questionnaire, présenté en annexe II, sera l'objet de la présente section.

- **Le développement et le raffinement des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Rappelons ici que le programme de recherche sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires vise le développement des indicateurs de ce concept par

une approche de nature exploratoire et inductive. C'est d'ailleurs cette approche de recherche qui a été préconisée dans l'étude qualitative de St-Onge (2007). Comme mentionné précédemment, les résultats de St-Onge (2007) ont constitué le point de départ de notre étude. Par le fait même, notre questionnaire est composé essentiellement des indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires issus de cette étude de nature exploratoire et inductive (voir annexe I). Notre recherche visait ainsi le raffinement des indicateurs qui composaient cette échelle et cela dans le but d'obtenir une échelle de mesure du concept à l'étude plus épurée.

À cet effet, des rencontres de travail visant l'examen critique de ces indicateurs préliminaires ont eu lieu. Notre directeur de mémoire ainsi qu'un professeur universitaire spécialisé en comportement organisationnel de l'Université de Montréal ont participé à ces rencontres. De plus, deux étudiantes de deuxième cycle ont été appelées à contribuer à l'élaboration de l'échelle. Ces rencontres de travail ont permis de peaufiner les indicateurs initiaux et d'assurer la couverture adéquate du domaine théorique entourant le concept. La pertinence des indicateurs a également été considérée et la possibilité d'éliminer ou encore d'ajouter des indicateurs au bassin initial fut observée. Dans un premier temps, un exercice de classification des indicateurs a été réalisé. L'exercice consistait à déterminer le niveau de pertinence de chaque indicateur et cela en regard de la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, des liens entre les indicateurs sélectionnés et le domaine théorique ont été établis. Il peut être utile de rappeler que la définition de ce dernier concept est issue de l'étude qualitative de St-Onge (2007). L'ensemble de cette démarche nous a d'abord permis de réviser le contenu de l'échelle, de retirer les indicateurs moins pertinents, confus ou encore redondants, mais également de procéder à l'ajout de nouveaux indicateurs afin de combler les lacunes théoriques observées. Seulement les indicateurs représentant le concept d'intérêt ont été conservés au sein de l'échelle. De plus, la longueur de l'échelle a été considérée puisqu'une longueur raisonnable du questionnaire suscite un meilleur taux de réponse et évite les biais liés à la fatigue des répondants (Angers, 1992; Blais et Durand,

2003; Fink, 2006). Par ailleurs, ces rencontres d'équipes avaient également pour objectif la révision du vocabulaire utilisé pour l'écriture des indicateurs. En effet, une attention particulière a été portée à la clarté de l'écriture et à la syntaxe des énoncés afin d'améliorer la qualité des indicateurs et d'en faciliter leur compréhension. Notons que la démarche, visant le développement et la rédaction des indicateurs, a constamment été guidée par la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Enfin, à l'issue de ce processus visant l'élaboration des indicateurs, une série d'énoncés pertinents a été obtenue. Ces énoncés, présentés sous forme d'énoncés déclaratifs rédigés positivement, représentent les indicateurs de notre variable latente, soit le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Il est important ici de mentionner qu'il n'y a qu'un seul indicateur par énoncé. De plus, la formulation des énoncés a été révisée, et cela, afin de permettre la collecte de l'information que nous recherchons. Le questionnaire est ainsi composé de questions fermées; ce qui a suggéré le choix d'un dispositif de réponse.

- **Le choix du dispositif de réponse**

Le questionnaire, présenté en annexe II du présent mémoire, débute par une seule instruction, soit « Veuillez encercler le chiffre approprié à votre réponse ». Par la suite, une question principale est posée : « *Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problèmes ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail...* » Ensuite, l'ensemble initial de 40 indicateurs de la conscience de l'environnement d'affaires est présenté. Afin de répondre à la question principale, et cela pour chaque indicateur, les répondants étaient invités à se situer sur un continuum. Nous avons donc opté pour un choix de réponses multiple, soit une échelle de Likert composée de cinq échelons ordonnés, soit (1) pas du tout (2) un peu (3) moyennement (4) assez (5) beaucoup. De plus, chaque échelon avait été associé à une valeur numérique afin de faciliter le positionnement du répondant sur le continuum. Ainsi, pour chaque indicateur présenté dans l'échelle, le répondant devait

indiquer l'intensité de la considération de cet élément lors de sa participation à la prise de décision, à la résolution de problèmes ou enfin lorsqu'il exerce une influence dans son milieu de travail. De cette façon, un individu ne considérant pas un élément mentionné pouvait y répondre (1) qui correspond à « pas du tout » ou encore (5) « beaucoup » s'il considère l'élément lors de sa participation à la prise de décision ou à la résolution de problèmes. Notons que le choix de réponse fermé fournit généralement une meilleure fiabilité des résultats et occasionne moins d'erreurs de mesure; ce qui justifie la pertinence de ce dispositif de réponse pour l'élaboration de notre questionnaire (Kervin, 1992). Plus précisément, l'échelle de Likert est appropriée à la réalisation de notre étude puisque celle-ci fournit des mesures ordinales (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Fink, 2006).

- **Les mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Comme mentionné dans la section précédente, le questionnaire est composé principalement des quarante indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces indicateurs sont liés à la mesure subjective du concept à l'étude. En effet, le répondant était alors appelé à évaluer, de façon subjective, son niveau de considération de certains éléments de l'environnement d'affaires lorsqu'il participe à la prise de décision dans son milieu de travail. Cependant, le questionnaire comporte également deux questions (questions 41 et 42, présentées en annexe II) visant à mesurer objectivement des éléments de la conscience de l'environnement d'affaires. À cet effet, nous avons ainsi relevé, avec l'aide de l'organisation collaboratrice, un élément interne ainsi qu'un élément externe de l'environnement d'affaires de l'organisation. Ces éléments consistent en des informations véhiculées par l'organisation aux employés et qui devraient normalement être connues par la majorité des répondants. D'abord, les valeurs fondamentales véhiculées par l'organisation ont été évaluées. Le répondant devait ainsi repérer trois des valeurs fondamentales adoptées par l'organisation dans laquelle il évolue. Un choix de réponse de huit valeurs était proposé. Ensuite, la connaissance

des répondants quant à la valeur actuelle du dollar américain a été appréciée. Ainsi, le répondant devait indiquer, de façon objective, la somme requise pour acheter un dollar américain au moment de l'étude.

- **Les questions sociodémographiques**

Des questions fermées suggérant des choix de réponses sont présentées à la fin du questionnaire (questions 43 à 46, présentées en annexe II). Celles-ci visent à recueillir de l'information sur les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon, notamment en ce qui a trait aux années d'expérience, au genre, à la catégorie d'âge du répondant et enfin quant à sa formation académique. Ces questions sont présentées à la fin du questionnaire; ce qui permet de gagner la confiance des répondants et cela avant de les questionner sur ces aspects plus délicats; ce qui favorise l'obtention de réponse à ces questions (Angers, 1992; Baumard *et al.*, 2003; Fink, 2006; Fowler, 2002; Javeau, 1990).

L'ensemble des questions présentées dans le questionnaire est donc pertinent pour la réalisation de l'étude et est rédigé de façon claire, neutre et compréhensible pour les répondants. Également, le questionnaire a été soigneusement élaboré afin de faciliter son acceptation et son utilisation. De plus, des questions fermées ont été privilégiées à l'exception de la question relative à la connaissance de la valeur du dollar américain qui exige une réponse ouverte. À cet effet, le fait d'opter pour des questions fermées s'avèrerait approprié à la méthode de collecte des données choisie. Finalement, il est à noter que les questions ont été numérotées et que le questionnaire a été codifié et cela afin de faciliter la saisie des données ainsi que les analyses statistiques (Angers, 1992; Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; De Singly, 1992; Fowler, 2002; Javeau, 1990; Lamoureux, 2000; Quivy et Van Campenhoudt, 2006).

### 3.1.6 L'élaboration des pré-tests de l'échelle de mesure

La réalisation empirique de pré-tests est recommandée lorsqu'un instrument d'observation est élaboré. Cette étape, préalable à l'administration du questionnaire à l'échantillon, permet l'évaluation de l'efficacité réelle de l'instrument d'observation ainsi que de la méthode de collecte des données sélectionnée (Blais et Durand, 2003; Fink, 2006; Fowler, 2002; Javeau, 1990; Quivy et Van Campenhoudt, 2006). Ainsi, l'ensemble des questions comprises dans le questionnaire a été testé afin d'observer si elles permettaient d'atteindre les objectifs de recherche. Dans le cadre de notre étude, un pré-test en deux temps a été effectué.

Dans un premier temps, la version préliminaire du questionnaire a été soumise à quatre gestionnaires des ressources humaines provenant de trois organisations distinctes. Cet exercice a permis de raffiner le contenu de l'échelle de mesure en augmentant notre compréhension de la réalité organisationnelle. Les différents commentaires amassés ont permis de réduire la complexité des questions et d'adapter le vocabulaire aux répondants visés. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé un pré-test auprès de quelques employés de production visés par l'étude. Notons que le pré-test doit généralement s'effectuer dans des conditions qui sont le plus près possible de celles qui seront proposées pour l'administration du questionnaire (Blais et Durand dans Gautier 2003). Également, Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003) mentionnent que le pré-test, de façon idéale, doit être exécuté en face à face; ce qui permet d'observer les réactions non verbales des répondants. Ainsi, notre questionnaire a été distribué à cinq employés de production œuvrant au sein de l'organisation collaboratrice, soit trois hommes et deux femmes provenant de départements distincts. Les individus sélectionnés pour le pré-test ont été rencontrés en groupe afin de remplir le questionnaire. À la fin de l'exercice, des questions spécifiques sur la présentation (la forme) et le contenu (le fond) du questionnaire ont été posées aux répondants. À cet effet, une discussion avec les répondants a été privilégiée. Nous voulions essentiellement nous assurer que les questions étaient compréhensibles pour l'ensemble des répondants. Cet exercice a ainsi permis

d'obtenir des commentaires visant l'amélioration de notre questionnaire. De plus, le pré-test a permis de relever les sources potentielles de refus de répondre et a ainsi contribué à augmenter nos chances d'obtenir le nombre voulu de répondants. Il a également été possible de calculer le temps moyen de réponse et d'apprécier, par le fait même, la longueur du questionnaire. Un temps moyen raisonnable de huit minutes a été obtenu. À l'issue de l'étape du pré-test, la rédaction du questionnaire final, qui se retrouve en annexe II, a été réalisée.

### **3.1.7 La collecte des données : l'administration de l'échelle à un échantillon**

Une fois que l'instrument d'observation a été conçu, nous avons administré le questionnaire à notre échantillon. Ainsi, conformément à l'entente intervenue avec l'organisation collaboratrice, les questionnaires ont été distribués de façon directe aux employés de production et cela au début des rencontres départementales. Une brève présentation de la recherche précédait l'administration des questionnaires. Celle-ci visait à informer chaque groupe de répondants sur la nature, les objectifs de la recherche, le caractère volontaire de leur participation ainsi que sur l'anonymat et la confidentialité de l'information qui nous était transmise. De plus, il a été important de mentionner que les gestionnaires de l'organisation n'auront pas accès aux résultats individuels de l'étude, mais uniquement aux résultats d'ensemble. Ainsi, cette présentation de la recherche visait globalement à susciter l'intérêt des répondants à notre étude et à minimiser les refus de répondre. L'atmosphère de confiance et le professionnalisme ont ainsi été recherchés, et cela, afin de susciter le maximum de participation. Par la suite, la signature d'un formulaire de consentement était exigée conformément aux politiques éthiques liées à la recherche sur le terrain. Ce dernier formulaire, retrouvé en annexe III, fournissait de l'information sur les objectifs de la recherche, la participation sollicitée, la confidentialité des informations fournies, les avantages et les inconvénients associés à la participation à cette recherche et enfin sur le droit de retrait des participants. Une fois complétés, les questionnaires pouvaient être remis directement au chercheur.

La collecte des données a ainsi été entièrement conduite par notre équipe de recherche; ce qui a permis de réaliser cette étape de façon standardisée, neutre et objective tout en conservant un contrôle sur la mise en œuvre de l'instrument d'observation. De plus, notre présence lors de la collecte des données nous fournissait l'opportunité de répondre simultanément aux interrogations des répondants. Le choix de cette procédure s'est avéré approprié puisque notre étude s'intéresse au personnel non-cadre et de façon plus spécifique au personnel de production. Cependant, cette catégorie de personnel est généralement difficile à rassembler étant donné la nature de leurs tâches ainsi que le fait qu'ils exécutent leur travail dans une usine. Les rencontres départementales représentaient une opportunité de rejoindre une grande partie de notre échantillon. De plus, ce moyen favorisait une collecte des données de qualité tout en y minimisant les effets sur le travail des employés, sur la production et sur l'organisation.

D'ailleurs, cette méthode d'administration des questionnaires nous a permis de rejoindre des employés travaillant au sein de divers départements ainsi que sur différents quarts de travail (p.ex., jour, soir, nuit). Également, l'administration directe des questionnaires à des groupes d'employés a permis de réaliser la collecte des données dans des délais raisonnables. En fait, une période de deux semaines s'est avérée suffisante et cela afin de rejoindre le maximum de départements. Notons que cette forme d'administration des questionnaires à des groupes de répondants favorise généralement un taux de réponse plus élevé (Fowler, 2002). En effet, seulement les absences ou encore les refus de répondre ont constitué des limites à la participation du personnel à notre étude. Ainsi, nous avons obtenu la collaboration de l'organisation pour solliciter la participation de 42 départements. De ce nombre, 37 départements ont accepté de collaborer à l'enquête et ont ainsi accepté de réserver une période de temps pour permettre aux employés de répondre à notre questionnaire. Nous avons ainsi eu la possibilité de rejoindre un total de 518 employés de production aux fins de la réalisation de notre sondage. Enfin, 508 employés ont répondu au questionnaire durant leur réunion hebdomadaire ou bimensuelle; ce qui signifie que nous avons obtenu un taux de réponse de 98 %.

### 3.1.8 La saisie des données

À la suite de la collecte des données, nous avons dépouillé et colligé l'information obtenue par l'entremise des 508 questionnaires complétés. Nous avons donc constitué notre base de données en utilisant le logiciel d'analyses SPSS « *Statistical package for the social sciences* ». Le choix de ce logiciel est adéquat, notamment pour la réalisation subséquente des analyses statistiques désirées. L'information a ainsi été enregistrée avec rigueur et minutie par notre équipe de recherche et cela dans l'optique de diminuer les risques d'erreurs de transcription au sein de la base de données. Ces erreurs sont effectivement à éviter puisqu'elles peuvent avoir des répercussions importantes à l'étape suivante de la recherche, soit l'analyse des données ainsi que sur la validité interne de la recherche (Blais et Durand, 2003; Gauthier, 2003).

### 3.2 Le plan d'analyse

L'opérationnalisation d'un concept s'effectue par la mise en œuvre d'un questionnaire, mais également par l'analyse des informations fournies à la suite de la collecte des données sur le terrain (Durand et Blais, 2003). De plus, l'interdépendance entre les observations réalisées et l'analyse des données implique le choix d'une méthode de collecte et d'analyse des données cohérentes. Dans le cadre de notre étude, l'analyse statistique s'impose puisque des données quantitatives ont été obtenues par la réalisation d'un sondage. Le choix de cette structure de preuve avait été guidé par nos objectifs et notre question de recherche. À cet effet, il est admis que le développement d'une échelle de mesure est souvent lié à une méthodologie quantitative, à l'élaboration d'un questionnaire et enfin à l'analyse statistique des données (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998; Worthington et Whittaker, 2006). Dans cette section, nous présenterons le plan d'analyse des données, soit les analyses descriptives, les analyses bivariées et les analyses factorielles qui ont été réalisées. Ensuite, une section portera sur l'évaluation

de la fiabilité de l'échelle de mesure développée et enfin sur les mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

### **3.2.1 Les statistiques descriptives**

Les analyses descriptives de l'ensemble des données collectées ont été effectuées. Ces analyses statistiques consistent à l'examen détaillé des observations et permet ainsi d'en dégager les caractéristiques principales (Baillargeon, 2003; Howell, 1998). Premièrement, les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon (les années d'expérience des répondants, leur genre, leur catégorie d'âge, leur formation académique, leur département de travail ainsi que leur quart de travail) seront présentées dans le cadre du prochain chapitre. À cet effet, des moyennes et/ou des fréquences ou encore d'autres indices seront exprimés par l'entremise de tableaux. Deuxièmement, un tableau nous permettra d'illustrer les résultats obtenus suite à notre sondage et cela pour chaque indicateur du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

### **3.2.2 Les statistiques bivariées**

Préalablement à la réalisation des analyses statistiques désirées, nous nous sommes intéressés aux corrélations présentées entre les indicateurs. En effet, le calcul du coefficient de corrélation de Pearson nous a permis de constater l'intensité des liaisons linéaires existantes entre les différentes variables quantitatives observées. Cette analyse bivariée entraîne l'obtention de coefficients compris entre les valeurs -1 (corrélations négatives et parfaites) et 1 (corrélations positives et parfaites) (Baillargeon, 2003; Howell, 1998). Il nous a alors été possible d'observer les corrélations présentes entre les différents indicateurs du concept à l'étude. Ainsi, les corrélations les plus faibles, les plus élevées ainsi que les corrélations négatives entre les variables ont été

repérées dans l'ensemble de données. De plus, la moyenne totale des corrélations a été calculée (DeVellis, 2003). Enfin, le calcul des coefficients de corrélations de Pearson a été utile à la préparation des données aux analyses statistiques. De cette façon, les données aberrantes et les problématiques potentielles, pouvant influencer la réalisation de nos analyses statistiques subséquentes, ont été relevées.

### **3.2.3 Les analyses statistiques : les analyses factorielles**

Comme il a été constaté dans le second chapitre, le développement d'une échelle de mesure implique le choix et l'application d'un modèle de mesure. En effet, c'est par les analyses factorielles que nous avons procédé aux analyses statistiques des données ainsi qu'à l'évaluation des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Rappelons que dans le cadre de notre étude, nous désirons développer l'échelle de mesure de ce dernier concept. Or, mentionnons que l'analyse factorielle est fréquemment recommandée et utilisée dans le développement d'échelles de mesure (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Durand, 2003; Hinkin, 1998)

L'objectif de l'analyse factorielle est de découvrir, de façon empirique, la structure latente d'un concept. En effet, l'application de ce modèle de mesure permet l'observation des relations et des similarités entre un ensemble de variables ou de mesures. Il est alors possible d'expliquer ces relations entre les variables observées (p.ex., entre les indicateurs) par un nombre condensé de variables latentes, soit les facteurs ou encore les composantes. Ces facteurs ou encore composantes, regroupant un ensemble d'indicateurs, représentent ainsi la structure latente d'un concept. Notons que notre démarche était exploratoire (analyse factorielle exploratoire) puisque nous n'avons aucune attente quant aux variables pouvant être reliées à certains facteurs ou encore quant au nombre de facteurs qui seraient extraits des analyses. De plus, l'analyse factorielle permet la réduction du nombre initial d'indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. En effet, d'une part les variables ne permettant pas de mesurer de façon significative le concept

peuvent être éliminées. D'autre part, les facteurs ou composantes, générés par les analyses contribuent à restreindre le nombre d'indicateurs. Nous désirions ainsi parvenir à un nombre réduit d'indicateurs permettant de mesurer significativement la conscience de l'environnement d'affaires et couvrant adéquatement l'ensemble du domaine théorique du concept à l'étude (DeVellis, 2003, p. 103; Dickes *et al.*, 1994; Donada et Mbengue, 2003; Fabrigar *et al.*, 1999; Tabachnick et Fidell, 2007; Vogt, 2005; Worthington et Whittaker, 2006).

Il peut être ajouté que la réalisation d'une analyse factorielle implique la considération de certains principes quant à la taille de l'échantillon (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998). Tout d'abord, notons que plus le nombre d'indicateurs soumis à l'analyse est élevé plus il sera préférable de privilégier un grand nombre de répondants (DeVellis, 2003; Fabrigar *et al.*, 1999). En effet, il est admis que le nombre de sujets nécessaires à la conduite de l'analyse factorielle doit être établi proportionnellement au nombre d'indicateurs contenus dans l'échelle de mesure. De façon générale, il est reconnu que le nombre de répondants sera de cinq à dix fois plus élevé que le nombre de variables soumises à l'analyse (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994). Également, un nombre adéquat de répondants assure plus de corrélations entre les variables, favorise la stabilité de la structure factorielle et l'obtention de résultats significatifs (Dickes *et al.*, 1994; Worthington et Whittaker, 2006). Il peut être mentionné que les 508 répondants obtenus, dans le cadre de notre étude, se sont avérés amplement suffisants étant donné que notre questionnaire est composé d'un bassin initial de 40 indicateurs reflétant le concept de la conscience de l'environnement d'affaires (Fabrigar *et al.*, 1999).

Par ailleurs, l'utilité de l'analyse factorielle pour le développement d'une échelle de mesure d'un concept dépend grandement de comment l'analyse est conduite. À cet effet, chaque décision concernant sa réalisation influence l'obtention de résultats pertinents (Fabrigar *et al.*, 1999). Il a donc été nécessaire de se questionner quant à la méthode d'extraction des facteurs à adopter, quant au nombre de facteurs à retenir et enfin quant à la structure factorielle et la rotation appropriées. Nous avons ainsi suivi

les recommandations méthodologiques émises par Fabrigar, Wegener, MacCallum et Strahan (1999) quant à la mise en œuvre de cette analyse statistique.

Étant donné que notre objectif était principalement de parvenir à la réduction du nombre initial d'indicateurs du concept à l'étude et cela en conservant le maximum de variance totale des variables, des analyses factorielles en composantes principales ont été réalisées. En effet, selon Fabrigar, Wegener, MacCallum et Strahan (1999), ce type de méthode d'extraction des facteurs (analyses en composantes principales) s'avère à être la plus adéquate pour parvenir à la réduction du nombre d'indicateurs compris dans une échelle de mesure d'un concept. Également, ces dernières analyses permettent de mettre en évidence des composantes (variables latentes) et cela en tenant compte de la variance totale de l'ensemble des variables étudiées. La variance expliquée sera alors maximisée par ce type d'analyse et une solution à l'ensemble de la variance entre les variables mesurées sera recherchée. Également, quelle que soit la matrice de corrélation obtenue, les analyses en composantes principales génèrent toujours une solution. Ainsi, devant les objectifs recherchés par la réalisation de nos analyses statistiques, l'analyse en composantes principales s'est avérée un choix adéquat.

Nous avons par la suite réalisé une rotation des composantes. La rotation permet de faciliter l'interprétation de la structure factorielle en maximisant les saturations les plus fortes et en minimisant les plus faibles, de sorte que chaque composante apparaisse comme déterminant un nombre restreint de variables (Baillargeon, 2003; Durand, 2003). De façon plus précise, une rotation oblique (*direct oblimin*) des composantes fut réalisée. Celle-ci s'avérait la plus appropriée puisque nous n'avions aucune raison de croire que nos composantes ou dimensions ne seraient pas corrélées entre elles. Si à l'inverse les composantes émergentes des analyses avaient été indépendantes, une rotation orthogonale aurait été plus adéquate. De plus, mentionnons que la rotation oblique est une opération qui simplifie la structure factorielle, qui permet de vérifier l'existence de corrélation entre deux facteurs et qui

finalement facilite l'analyse des résultats (DeVellis, 2003; Durand, 2003; Fabrigar *et al.*, 1999; Worthington et Whittaker, 2006).

Également, l'analyse factorielle vise à simplifier la structure obtenue afin de parvenir à une solution factorielle optimale. À cet effet, une structure simple est représentée par une solution où les variables retenues déterminent fortement un et un seul facteur. À l'opposé, une variable complexe est une variable suffisamment corrélée à plus d'un facteur (Hinkin, 1998; Tabachnick et Fidell, 2007). Selon, Hinkin (1998, p. 112) l'objectif de la simplification d'une structure factorielle sera alors « d'identifier les indicateurs qui représentent le plus clairement le contenu du concept à l'étude » [Traduction libre]. Ainsi, suite à la réalisation des analyses en composantes principales et des rotations obliques, nous avons tenté de réduire notre matrice de corrélation à sa structure la plus simple afin d'en faciliter l'interprétation. En effet, nous avons dans un premier temps, retiré tous les indicateurs dont les saturations factorielles étaient au dessous de 0,400 avec une composante. Dans un deuxième temps, les indicateurs ayant une saturation factorielle supérieure à 0,300 avec plus d'une composante devaient être également supprimés des analyses. Le choix de ces dernières règles a été guidé par les normes généralement admises par la littérature (Brown, Treviño et Harrison, 2005; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998; Worthington et Whittaker, 2006). À titre d'exemple, Brown, Treviño et Harrison (2005) ont retenu 0,3 comme critère de rétention ou de suppression d'indicateurs tandis que Hinkin (1998, p. 112) mentionne qu'il n'existe pas de règle stricte à cet effet, mais 0,4 apparaît comme étant le critère le plus utilisé. Notons, qu'il est possible de constater l'existence d'une variété de règles à cet effet au sein de la littérature et que ces choix demeurent, en partie, subjectifs. Enfin, notre processus, visant la simplification de notre structure factorielle initiale, nous a permis de retenir un nombre de composantes et d'indicateurs et ainsi d'éliminer certains indicateurs afin de réduire au maximum leur nombre initial (Fabrigar *et al.*, 1999; Kim et Mueller, 1978).

Nous avons par la suite observé la mesure du KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ainsi que le test de sphéricité de Bartlett afin de confirmer la solution factorielle retenue. D'une

part, le test de Bartlett permet d'estimer les probabilités de retrouver dans la matrice de corrélation des corrélations égales à 0; ce qui doit d'ailleurs être évité. D'autre part, le KMO est un indice d'adéquation de la solution factorielle et permet de constater l'existence de corrélation et par le fait même d'une solution factorielle convenable. En effet, le KMO permet de confirmer l'existence de facteurs dans une matrice de corrélation. Une valeur supérieure à 0,60 sera requise pour s'assurer que l'analyse factorielle est adéquate (Durand, 2003; Tabachnick et Fidell, 2007).

### **3.2.4 Les analyses de la fiabilité de l'échelle de mesure développée**

De plus, notons que l'analyse factorielle sert à démontrer la validité d'une échelle de mesure et plus particulièrement sa validité de construit (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). Ensuite, la cohérence interne ou encore la fiabilité d'une échelle de mesure d'un concept doit également être évaluée. Cela se réalise par le calcul d'un coefficient de fiabilité, soit l'alpha de Cronbach. Par ailleurs, le coefficient alpha est « considéré comme la moyenne des coefficients que l'on obtiendrait pour toutes les combinaisons possibles de deux sous-ensembles des indicateurs mesurant un même concept » (Durand et Blais, 2003, p. 201). Le résultat du calcul de l'alpha peut se situer entre 0 et 1. Plus le coefficient se rapproche de la valeur numérique 1 plus il est possible d'affirmer que l'échelle est fiable (DeVellis, 2003). Selon Nunnally (1978), une échelle de mesure sera considérée comme fiable si elle démontre un coefficient alpha de 0,70 et plus. Notons que le calcul de la cohérence interne, par l'entremise du coefficient alpha, peut être réalisé à la suite des analyses statistiques afin de déterminer la fiabilité des nouvelles mesures développées (Hinkin, 1998). De plus, ce coefficient permet de limiter le nombre d'indicateurs composant une échelle de mesure de manière à en augmenter la fiabilité (DeVellis, 2003). Nous avons donc effectué le calcul de l'alpha afin de constater le niveau de fiabilité de l'échelle de mesure issue de nos analyses.

### **3.2.5 Les analyses statistiques des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Comme mentionné précédemment (voir section 3.1.5), nous avons posé deux questions additionnelles aux répondants concernant un premier élément de l'environnement d'affaires externe et un second relativement à l'environnement d'affaires interne. En effet, ces deux questions supplémentaires, concernant le taux de change américain ainsi que les valeurs fondamentales de l'organisation collaboratrice, représentent des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Dans l'objectif d'augmenter la validité de l'échelle de mesure développée, nous avons procédé à des analyses supplémentaires visant l'étude des corrélations entre ces deux mesures objectives et la mesure subjective que nous avons développée, soit l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous avons ainsi réalisé des analyses descriptives ainsi que des analyses bivariées. Les résultats de ces analyses statistiques seront également présentés dans le prochain chapitre.

## **Chapitre 4 : Résultats**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats de notre étude et par le fait même des analyses statistiques. Dans un premier temps, nous ferons état des principales statistiques descriptives permettant de faire ressortir les caractéristiques de notre échantillon. Cette première section fournira également les résultats des statistiques descriptives réalisées sur chaque indicateur du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, nous pourrons observer la fréquence, le pourcentage, la moyenne et l'écart-type associés aux indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Par la suite, nous présenterons les résultats des analyses bivariées qui mettent en relation ces indicateurs. Dans un troisième temps, les résultats des analyses factorielles seront explicités. À cet effet, les indicateurs composant l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires seront présentés. Également, une section abordera les calculs du coefficient de fiabilité, soit le coefficient alpha de Cronbach. Cela nous permettra de vérifier si les résultats obtenus, suite à nos analyses statistiques, nous permettent réellement d'affirmer que notre échelle de mesure démontre une cohérence interne suffisante. Enfin, nous présenterons les analyses réalisées avec les deux mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires concernant le taux de change américain et les valeurs fondamentales véhiculées par l'organisation collaboratrice.

### **4.1 Les statistiques descriptives**

Ce volet présente les résultats des analyses descriptives. Nous allons, en premier lieu, dresser un profil général des répondants composant notre échantillon sur la base des analyses descriptives effectuées. Ensuite, les résultats obtenus, suite aux analyses descriptives réalisées sur chaque indicateur préliminaire du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, seront présentés.

#### 4.1.1 L'échantillon

Comme mentionné précédemment, l'échantillon est composé de 508 employés non-cadres œuvrant au sein d'une importante organisation du secteur manufacturier québécois. Nous allons maintenant présenter les caractéristiques principales de notre échantillon, soit le sexe, l'âge, les années d'expérience dans l'organisation, la formation académique, le département et, en dernier lieu, le quart de travail. Les résultats sont d'ailleurs illustrés dans les tableaux I à VI présentés ci-dessous. Notons que des catégories ont été privilégiées comme choix de réponses pour les questions portant sur les catégories d'âge et les catégories d'années d'expérience; ce qui permet d'assurer la confidentialité des données et également de favoriser un meilleur taux de réponse.

**Tableau I : Distribution de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	446	93,9
Femme	29	6,1
Sous-total	475	100,0
Valeurs manquantes	33	-
<b>Total</b>	<b>508</b>	-

À la lumière de ce tableau, nous constatons que la grande majorité des répondants sont des hommes. Ceux-ci représentent 93,9 % de notre échantillon contre seulement 6,1 % de femmes. Cette distribution est cohérente avec la réalité démographique du milieu d'étude. En effet, on retrouve une minorité de femmes parmi les employés de production. Il est également à noter que 33 personnes n'ont pas répondu à cette question.

Par la suite, la distribution de l'échantillon en fonction de l'âge des répondants est illustrée dans le tableau II.

**Tableau II : Distribution de l'échantillon selon les catégories d'âge**

Âge	Fréquence	Pourcentage
15 - 19	0	0
20 - 24	17	3,6
25 - 29	22	4,6
30 - 34	93	19,6
35 - 39	78	16,5
40 - 44	73	15,4
45 - 49	112	23,6
50 - 54	53	11,2
55 - 59	19	4,0
60 - 64	6	1,3
65 - 69	1	0,2
70 et +	0	0
Sous-total	474	100
Valeurs manquantes	34	-
<b>Total</b>	<b>508</b>	-

Une grande diversité d'âge est remarquée au sein de l'échantillon puisque les répondants se situent entre les catégories 20 à 24 ans et 65 à 69 ans. Nous pouvons affirmer que la grande majorité des répondants (75 %) se retrouvent âgés de 30 à 50 ans et nous pouvons soutenir qu'aucun répondant n'a moins de vingt ans. Également, la catégorie modale concernant l'âge des répondants est de 45 à 49 ans. Le participant le plus âgé se situe dans la catégorie des 65 à 69 ans. Enfin, notons que 34 répondants n'ont pas indiqué leur âge.

**Tableau III : Distribution de l'échantillon selon les catégories d'années d'expérience**

Années d'expérience	Fréquence	Pourcentage
0 - 4	42	8,8
5 - 9	57	12,0
10 - 14	187	39,4
15 - 19	46	9,7
20 - 24	48	10,1
25 - 29	69	14,5
30 et +	26	5,5
Sous-total	475	100,0
Valeurs manquantes	33	-
<b>Total</b>	<b>508</b>	-

À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que la catégorie modale concernant les années d'expérience est de 10 à 14 ans. Nous remarquons d'autant plus que seulement 20,8 % des répondants ont une ancienneté de moins de 10 ans et que 39,4 % des répondants possèdent entre 10 et 14 années d'expérience chez leur employeur. De plus, 14,5 % des répondants ont cumulé entre 25 et 29 années d'expérience et 5,5 % plus de trente années. Une fois de plus, il est constaté que 33 répondants n'ont pas répondu à cette question.

**Tableau IV : Distribution de l'échantillon selon la formation académique**

Formation académique	Fréquence	Pourcentage
Aucune	11	2,3
Secondaire général	106	22,4
Secondaire professionnel	270	57,1
Collégial général	22	4,7
Collégial professionnel	58	12,3
Universitaire	6	1,3
Sous-total	473	100,0
Valeurs manquantes	35	-
<b>Total</b>	<b>508</b>	-

Sur un total de 508 répondants, 473 seulement ont répondu à la question visant à obtenir de l'information sur la scolarité. Force est de reconnaître, à la lecture des résultats, que plus de la moitié des répondants (57,1 %) détiennent un secondaire professionnel et que 22,4 % des répondants ont un secondaire général. Nous remarquons également que pour 17 % des participants, le collégial est le plus haut niveau de scolarité obtenu. Enfin, il est possible d'ajouter que les répondants ne détenant aucun diplôme (2,3 %) ou encore un diplôme universitaire sont plus faiblement représentés (1,3 %).

Il est important de spécifier à nouveau que l'organisation collaboratrice œuvre dans le secteur manufacturier. Ainsi, l'ensemble des 508 répondants occupe diverses fonctions liées à la production au sein de l'organisation. De ce fait, notre collecte des

données s'est effectuée auprès de 37 départements associés à la production du produit; ce qui est illustré dans le tableau V ci-dessous.

**Tableau V : Distribution de l'échantillon selon le département d'appartenance**

Département	Fréquence	Pourcentage
17 – Assemblage, ligne de production section soudure (second bâtiment)	14	2,8
31 – Assemblage ligne de production	8	1,6
33 – Assemblage, section finition	12	2,4
06 – Entretien ménager	9	1,8
04, 05, 07 – Fabrication pièces (troisième bâtiment)	30	5,9
11, 12, 16 – Fabrication pièces (second bâtiment)	64	12,6
25 – Fin de ligne de production	15	3,0
29 – Finition	27	5,3
60, 80, 81, 82 – Formation usine	16	3,1
30 – Ligne d'assemblage	17	3,3
38 – Ligne de production	16	3,1
28, 43, 45 – Livraison	26	5,1
70, 71, 73 – Magasin	35	6,9
02 – Maintenance de la machinerie	22	4,3
03 – Maintenance de la machinerie (second bâtiment)	4	0,8

Tableau V – Distribution de l'échantillon selon le département d'appartenance (suite)

Département	Fréquence	Pourcentage
32, 35, 40, 41 – Peinture et préparation de la peinture	70	13,8
18 – Prototype	11	2,2
22 – Soudure	25	4,9
26, 27, 34 – Sous-ensembles	50	9,8
14, 15 – Sous-ensembles (soudure)	37	7,3
<b>Total</b>	<b>508</b>	<b>100,0</b>

Par ailleurs, les activités liées à la production sont concentrées principalement dans trois bâtiments. C'est au sein de l'usine principale (bâtiment principal) que le plus grand nombre d'activités sont réalisées. Ensuite, une seconde usine (second bâtiment), de plus petite taille, permet de réaliser certaines activités de production complémentaires. Enfin, le troisième bâtiment est un endroit où des essais routiers avec les véhicules sont effectués, et cela, afin de relever, s'il y a lieu, des erreurs et d'effectuer les corrections nécessaires avant la livraison au client. De plus, les activités de production sont concentrées autour de trois grandes sphères d'activité, soit la ligne de production, les sous-ensembles ou l'assemblage et enfin la peinture et sa préparation. Notre désir de rejoindre le maximum d'employés non-cadres et d'obtenir un échantillon comprenant des employés de production provenant de différents départements et ayant des fonctions variées a entraîné la sollicitation du personnel travaillant au sein de ces trois bâtiments distincts. Afin de synthétiser l'information, nous avons privilégié le regroupement de certains départements ayant des activités semblables. Ainsi, à la lecture du tableau V, il est possible de constater que l'échantillon est composé de personnel de production exerçant différentes tâches et œuvrant au sein de différents départements.

**Tableau VI : Distribution de l'échantillon selon le quart de travail**

Quart de travail	Fréquence	Pourcentage
Jour	333	65,6
Soir	84	16,5
Nuit	47	9,3
Départements 32 et 40	44	8,7
<b>Total</b>	508	100,0

Nous nous sommes également intéressés aux quarts de travail des répondants. Les résultats obtenus indiquent que la majorité des répondants travaillent sur le quart de travail de jour. En effet, ils sont 65,6 % à exercer leur fonction de jour. Seulement 16,5 % des répondants occupent un poste de travail de soir et 9,3 % travaillent la nuit. Les départements numéro 32 et 40 sont composés d'employés qui travaillent sur les quarts de travail de jour et de soir.

#### **4.1.2 Les indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Rappelons qu'un bassin initial de 40 indicateurs mesure le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces indicateurs se retrouvent ainsi dans notre questionnaire (annexe II). Ce dernier questionnaire débute également par une question principale soit : *lorsque je participe à la prise de décision, à la résolution de problèmes ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail...* Une échelle de Likert de cinq points est suggérée à titre de modalité de réponse. Cette section consistera donc à présenter les résultats propres à chacun des 40 indicateurs. En effet, pour chacun des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, le tableau VII illustre la fréquence de chaque valeur de l'échelle de réponses ainsi que le pourcentage qui y est associé. De cette façon, il est possible de connaître le nombre de fois que le choix de réponses a été sélectionné par les

répondants à l'étude. Ensuite, la moyenne nous permet de connaître où se situe chaque indicateur sur une échelle de 1 à 5. Enfin, l'écart-type fournit de l'information sur la dispersion des réponses autour de la moyenne.

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de  
l'environnement d'affaires**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>1. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	119	23,6	2,76	1,28
	2 = Un peu	81	16,0		
	3 = Moyennement	154	30,5		
	4 = Assez	102	20,2		
	5 = Beaucoup	49	9,7		
	Total	505	100,0		
<b>2. Je prends en compte les besoins de nos clients externes</b>	1 = Pas du tout	48	9,4	3,65	1,28
	2 = Un peu	56	11,0		
	3 = Moyennement	81	15,9		
	4 = Assez	166	32,7		
	5 = Beaucoup	157	30,9		
	Total	508	100,0		
<b>3. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles</b>	1 = Pas du tout	31	6,1	3,57	1,11
	2 = Un peu	52	10,3		
	3 = Moyennement	124	24,6		
	4 = Assez	196	38,8		
	5 = Beaucoup	102	20,2		
	Total	505	100,0		
<b>4. Je considère les règles et politiques internes de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	20	4,0	3,85	0,99
	2 = Un peu	26	5,1		
	3 = Moyennement	94	18,6		
	4 = Assez	234	46,2		
	5 = Beaucoup	132	26,1		
	Total	506	100,0		
<b>5. Je considère le niveau de satisfaction de nos clients externes</b>	1 = Pas du tout	17	3,4	4,17	1,01
	2 = Un peu	20	3,9		
	3 = Moyennement	62	12,2		
	4 = Assez	168	33,1		
	5 = Beaucoup	240	47,3		
	Total	507	100,0		
<b>6. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations</b>	1 = Pas du tout	34	6,7	3,42	1,10
	2 = Un peu	59	11,7		
	3 = Moyennement	150	29,8		
	4 = Assez	181	35,9		
	5 = Beaucoup	80	15,9		
	Total	504	100,0		
<b>7. Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	4,27	0,91
	2 = Un peu	15	3,0		
	3 = Moyennement	54	10,7		
	4 = Assez	177	34,9		
	5 = Beaucoup	251	49,5		
	Total	507	100,0		

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>8. Je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation</b>	1 = Pas du tout	22	4,3	3,82	1,02
	2 = Un peu	28	5,5		
	3 = Moyennement	106	20,9		
	4 = Assez	218	42,9		
	5 = Beaucoup	134	26,4		
	Total	508	100,0		
<b>9. Je tiens compte de la culture de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	14	2,8	3,67	0,98
	2 = Un peu	45	8,9		
	3 = Moyennement	134	26,5		
	4 = Assez	214	42,4		
	5 = Beaucoup	98	19,4		
	Total	505	100,0		
<b>10. Je prends en compte l'image de mon organisation dans la communauté</b>	1 = Pas du tout	13	2,6	3,91	0,98
	2 = Un peu	31	6,1		
	3 = Moyennement	95	18,8		
	4 = Assez	217	42,9		
	5 = Beaucoup	150	29,6		
	Total	506	100,0		
<b>11. Je prends en considération les objectifs de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	8	1,6	4,09	0,86
	2 = Un peu	16	3,2		
	3 = Moyennement	71	14,0		
	4 = Assez	237	46,8		
	5 = Beaucoup	174	34,4		
	Total	506	100,0		
<b>12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité</b>	1 = Pas du tout	4	0,8	4,33	0,78
	2 = Un peu	12	2,4		
	3 = Moyennement	37	7,3		
	4 = Assez	216	42,6		
	5 = Beaucoup	238	46,9		
	Total	507	100,0		
<b>13. Je prends en compte les exigences des investisseurs</b>	1 = Pas du tout	22	4,3	3,74	1,03
	2 = Un peu	37	7,3		
	3 = Moyennement	111	21,9		
	4 = Assez	220	43,4		
	5 = Beaucoup	117	23,1		
	Total	507	100,0		
<b>14. Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	3,87	0,89
	2 = Un peu	24	4,7		
	3 = Moyennement	108	21,3		
	4 = Assez	245	48,4		
	5 = Beaucoup	119	23,5		
	Total	506	100,0		

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>15. Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	3,87	0,98
	2 = Un peu	38	7,5		
	3 = Moyennement	106	20,9		
	4 = Assez	210	41,3		
	5 = Beaucoup	144	28,3		
	Total	508	100,0		
<b>16. Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts</b>	1 = Pas du tout	14	2,8	3,92	0,98
	2 = Un peu	27	5,3		
	3 = Moyennement	99	19,6		
	4 = Assez	211	41,7		
	5 = Beaucoup	155	30,6		
	Total	506	100,0		
<b>17. Je considère la nécessité d'être rentable</b>	1 = Pas du tout	8	1,6	4,36	0,82
	2 = Un peu	11	2,2		
	3 = Moyennement	32	6,3		
	4 = Assez	198	39,0		
	5 = Beaucoup	259	51,0		
	Total	508	100,0		
<b>18. Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation</b>	1 = Pas du tout	8	1,6	3,88	0,93
	2 = Un peu	37	7,3		
	3 = Moyennement	93	18,3		
	4 = Assez	237	46,7		
	5 = Beaucoup	132	26,0		
	Total	507	100,0		
<b>19. Je considère les méthodes de travail mises en place dans mon organisation</b>	1 = Pas du tout	6	1,2	3,88	0,82
	2 = Un peu	20	3,9		
	3 = Moyennement	107	21,1		
	4 = Assez	268	52,9		
	5 = Beaucoup	106	20,9		
	Total	507	100,0		
<b>20. Je tiens compte de la technologie disponible</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	3,92	0,89
	2 = Un peu	23	4,5		
	3 = Moyennement	93	18,3		
	4 = Assez	251	49,5		
	5 = Beaucoup	130	25,6		
	Total	507	100,0		
<b>21. Je prends en considération le niveau de satisfaction de mes clients internes</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	4,14	0,89
	2 = Un peu	13	2,6		
	3 = Moyennement	71	14,0		
	4 = Assez	214	42,1		
	5 = Beaucoup	200	39,4		
	Total	508	100,0		

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>22. Je considère les standards de qualité de nos clients externes</b>	1 = Pas du tout	12	2,4	4,15	0,91
	2 = Un peu	9	1,8		
	3 = Moyennement	79	15,6		
	4 = Assez	196	38,7		
	5 = Beaucoup	211	41,6		
	Total	507	100,0		
<b>23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire</b>	1 = Pas du tout	3	,6	4,52	0,69
	2 = Un peu	6	1,2		
	3 = Moyennement	21	4,1		
	4 = Assez	170	33,5		
	5 = Beaucoup	308	60,6		
	Total	508	100,0		
<b>24. Je considère les normes de qualité de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	4	,8	4,22	0,77
	2 = Un peu	11	2,2		
	3 = Moyennement	49	9,7		
	4 = Assez	245	48,5		
	5 = Beaucoup	196	38,8		
	Total	505	100,0		
<b>25. Je tiens compte du climat de travail</b>	1 = Pas du tout	6	1,2	4,09	0,84
	2 = Un peu	13	2,6		
	3 = Moyennement	83	16,4		
	4 = Assez	231	45,7		
	5 = Beaucoup	173	34,2		
	Total	506	100,0		
<b>26. Je tiens compte des délais de livraison</b>	1 = Pas du tout	12	2,4	4,05	0,94
	2 = Un peu	18	3,6		
	3 = Moyennement	86	17,0		
	4 = Assez	207	41,0		
	5 = Beaucoup	182	36,0		
	Total	505	100,0		
<b>27. Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)</b>	1 = Pas du tout	15	3,0	3,79	0,92
	2 = Un peu	21	4,2		
	3 = Moyennement	124	24,6		
	4 = Assez	241	47,7		
	5 = Beaucoup	104	20,6		
	Total	505	100,0		
<b>28. Je tiens compte de la vision de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	3,90	0,90
	2 = Un peu	20	4,0		
	3 = Moyennement	109	21,8		
	4 = Assez	235	46,9		
	5 = Beaucoup	127	25,3		
	Total	501	100,0		

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>29. Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre</b>	1 = Pas du tout	32	6,3	3,53	1,07
	2 = Un peu	43	8,5		
	3 = Moyennement	143	28,3		
	4 = Assez	201	39,8		
	5 = Beaucoup	86	17,0		
	Total	505	100,0		
<b>30. Je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements)</b>	1 = Pas du tout	13	2,6	3,85	0,96
	2 = Un peu	32	6,3		
	3 = Moyennement	99	19,6		
	4 = Assez	234	46,2		
	5 = Beaucoup	128	25,3		
	Total	506	100,0		
<b>31. Je prends en considération la disponibilité des budgets</b>	1 = Pas du tout	47	9,3	3,30	1,17
	2 = Un peu	80	15,8		
	3 = Moyennement	125	24,8		
	4 = Assez	180	35,6		
	5 = Beaucoup	73	14,5		
	Total	505	100,0		
<b>32. Je tiens compte de la mission de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	12	2,4	3,85	0,94
	2 = Un peu	31	6,1		
	3 = Moyennement	101	20,0		
	4 = Assez	236	46,7		
	5 = Beaucoup	125	24,8		
	Total	505	100,0		
<b>33. Je prends en considération la concurrence internationale</b>	1 = Pas du tout	19	3,8	3,92	1,07
	2 = Un peu	36	7,1		
	3 = Moyennement	90	17,8		
	4 = Assez	181	35,8		
	5 = Beaucoup	179	35,4		
	Total	505	100,0		
<b>34. Je considère les principales valeurs de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	16	3,2	3,84	0,94
	2 = Un peu	21	4,2		
	3 = Moyennement	107	21,3		
	4 = Assez	242	48,1		
	5 = Beaucoup	117	23,3		
	Total	503	100,0		
<b>35. Je tiens compte de l'état du marché</b>	1 = Pas du tout	26	5,1	3,73	1,05
	2 = Un peu	32	6,3		
	3 = Moyennement	116	23,0		
	4 = Assez	211	41,8		
	5 = Beaucoup	120	23,8		
	Total	505	100,0		

**Tableau VII : Statistiques descriptives des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (suite)**

Indicateur	Valeur	Fréquence	Pourcentage	Moyenne	Écart-type
<b>36. Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services</b>	1 = Pas du tout	19	3,8	3,70	0,99
	2 = Un peu	38	7,6		
	3 = Moyennement	119	23,7		
	4 = Assez	227	45,1		
	5 = Beaucoup	100	19,9		
	Total	503	100,0		
<b>37. Je tiens compte de l'environnement écologique</b>	1 = Pas du tout	9	1,8	3,95	0,92
	2 = Un peu	23	4,6		
	3 = Moyennement	105	20,8		
	4 = Assez	214	42,4		
	5 = Beaucoup	154	30,5		
	Total	505	100,0		
<b>38. Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)</b>	1 = Pas du tout	10	2,0	4,02	0,86
	2 = Un peu	15	3,0		
	3 = Moyennement	77	15,3		
	4 = Assez	257	51,0		
	5 = Beaucoup	145	28,8		
	Total	504	100,0		
<b>39. Je considère la stratégie de mon organisation</b>	1 = Pas du tout	17	3,4	3,68	0,94
	2 = Un peu	35	7,0		
	3 = Moyennement	121	24,1		
	4 = Assez	248	49,3		
	5 = Beaucoup	82	16,3		
	Total	503	100,0		
<b>40. Je considère les produits/services de nos concurrents</b>	1 = Pas du tout	28	5,6	3,52	1,08
	2 = Un peu	59	11,7		
	3 = Moyennement	125	24,9		
	4 = Assez	206	41,0		
	5 = Beaucoup	85	16,9		
	Total	503	100,0		

À la lumière de ce tableau, il est possible de constater que les moyennes des indicateurs varient entre 2,76 et 4,52 sur une échelle dont le maximum possible est 5 (beaucoup). À cet effet, l'indicateur correspondant à la moyenne la plus faible est « je tiens compte des fournisseurs de mon organisation » et celui correspondant à la moyenne la plus élevée est « je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire ». Par l'analyse des résultats obtenus, nous pouvons également soutenir que les répondants à notre étude manifestent une conscience de l'environnement d'affaires. En effet, de façon globale, la plupart des indicateurs ont

une moyenne de réponse supérieure à 3 (moyennement) sur une échelle de 1 (pas du tout) à 5 (beaucoup). Seulement une exception concerne le premier indicateur : « je tiens compte des fournisseurs de mon organisation » qui a une moyenne de réponse en dessous de ce seuil moyen, soit de 2,76. Cela signifie que les employés non-cadres, composant notre échantillon, semblent tenir compte ou encore considérer les éléments de la conscience de l'environnement d'affaires lorsqu'ils participent au processus de prise de décision ou encore à la résolution de problèmes. Cependant, il est important de mentionner que les analyses factorielles réalisées fournissent plus d'information à ce sujet. Également, il est constaté, au sein du tableau VII, que certains indicateurs ont des moyennes très élevées (p.ex., les indicateurs 17 et 23) et ainsi une variance faible. Cependant, nous avons conservé ces indicateurs dans nos analyses étant donné notre choix de réaliser une analyse factorielle en composantes principales. En effet, ce type d'analyse a notamment comme caractéristique de toujours générer une solution factorielle (Fabrigar *et al.*, 1999; Kim et Mueller, 1978; Tabachnick et Fidell, 2007).

Également, il est pertinent de mentionner les cinq indicateurs ayant obtenu les résultats les plus faibles ainsi que ceux ayant obtenu les résultats les plus élevés.

#### **Les cinq indicateurs les plus faibles :**

- 03. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles (3,57)
- 29. Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre (3,53)
- 40. Je considère les produits et services de nos concurrents (3,52)
- 06. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations (3,42)
- 31. Je prends en considération la disponibilité des budgets (3,30)
- 01. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation (2,76)

### **Les cinq indicateurs les plus forts :**

- 23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire (4,52)
- 17. Je considère la nécessité d'être rentable (4,36)
- 12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité (4,33)
- 07. Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive (4,27)
- 24. Je considère les normes de qualité de mon organisation (4,22)

De plus, si on s'intéresse aux valeurs associées à l'écart-type, nous pouvons soutenir que les réponses données par les répondants sont relativement similaires entre elles. En effet, étant donné que les valeurs de l'écart-type (représentées dans le tableau VII) sont relativement petites, nous pouvons penser que les répondants à notre enquête ont opté pour des réponses relativement semblables ou même homogènes. À cet effet, les écarts-types varient entre 0,69 et 1,28. Dans la prochaine section, nous présenterons les résultats obtenus suite aux analyses bivariées.

#### **4.2 Les statistiques bivariées**

Nous avons ainsi procédé aux calculs des coefficients de corrélations de Pearson qui sont présentés au sein de la matrice de corrélation (annexe IV). Ces analyses ont été effectuées préalablement aux analyses factorielles. L'analyse de ces résultats nous a permis d'observer et d'identifier les associations possibles entre les 40 indicateurs initiaux du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Rappelons que cette dernière analyse bivariée avait comme objectif l'observation de l'intensité des corrélations entre les indicateurs préliminaires de ce concept et cela afin de relever les relations significatives, les relations les plus faibles ou encore les corrélations négatives. Enfin, la moyenne des corrélations pouvait également être obtenue. Étant donné la taille de la matrice de corrélation, permettant d'observer les associations

entre les 40 indicateurs, nous avons cru approprié de présenter cette dernière matrice en annexe (voir annexe IV).

Il est utile ici de rappeler brièvement les explications relatives au coefficient de corrélation de Pearson mentionnées dans le chapitre 3. En effet, la valeur des coefficients peut se situer entre - 1 (corrélation négative et parfaite) et 1 (corrélation positive et parfaite). Plus la valeur des coefficients se rapproche des valeurs extrêmes plus les corrélations observées entre les variables sont fortes. À l'inverse plus elles se rapprochent de la valeur 0 plus il est possible de constater que les relations linéaires entre les variables sont faibles (Baillargeon, 2003; Howell, 1998). Ainsi, l'analyse des corrélations entre les indicateurs, présentées dans la matrice de corrélation (annexe IV), nous informe que les corrélations sont dans l'ensemble toutes positives, relativement élevées et qu'elles se situent entre les valeurs 0,104 et 0,734. D'une part, la corrélation la plus faible (0,104) est entre ces deux indicateurs : « je tiens compte des fournisseurs de mon organisation » et « je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire ». D'autre part, la corrélation la plus élevée (0,734) est entre ces deux autres indicateurs : « je prends en considération le besoin de contrôler les pertes » et « je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts ». De plus, la moyenne de l'ensemble des corrélations correspond à 0,426. Cette dernière moyenne a pu être obtenue par l'addition de tous les coefficients de corrélations (332,492) divisée ensuite par le nombre total de coefficients (780). Somme toute, nous pouvons affirmer globalement qu'il y a présence de corrélation entre l'ensemble des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

### **4.3 Les analyses factorielles**

Cette section du chapitre 4 explicitera les résultats des analyses en composantes principales qui ont été réalisées avec le logiciel SPSS. Il nous sera alors possible d'identifier, au sein de la matrice de corrélation obtenue, la structure factorielle appropriée. Celle-ci nous permettra de présenter les composantes du concept de la conscience de l'environnement d'affaires ainsi que les indicateurs démontrant une

saturation factorielle importante avec ces composantes. De cette façon, cette section fournira pareillement l'occasion de présenter les indicateurs qui ont été sélectionnés pour composer l'échelle de mesure valide et fiable du concept à l'étude. Ce sont donc les résultats obtenus à la suite de ces analyses statistiques qui nous permettront de répondre à notre question de recherche.

#### **4.3.1 La structure factorielle retenue**

Rappelons que nous désirons restreindre le nombre initial d'indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires à un nombre plus petit. Dans cette optique, des analyses factorielles en composantes principales ont été réalisées. Par la suite, une rotation oblique (*direct oblimin*) des composantes a été effectuée. En effet, cette méthode de rotation a été utilisée puisque nous n'avions aucune raison de croire que nos composantes ou dimensions ne seraient pas corrélées entre elles (Worthington et Whittaker, 2006). Nous avons également observé la valeur de l'indice du Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Celui-ci était de 0,966; ce qui signifie que la matrice de corrélation était propice à la réalisation des analyses factorielles. Nous avons ainsi travaillé avec la solution factorielle composée de quarante indicateurs et de six composantes. C'est d'ailleurs cette structure qui a été initialement obtenue et qui permettait d'expliquer 62,03 % de la variance totale. Ensuite, cette solution factorielle a été réduite à sa structure la plus simple afin d'en faciliter l'interprétation. Tel qu'expliqué au sein du chapitre 3, notre objectif était ainsi de conserver au sein de la structure factorielle finale uniquement les indicateurs qui sont clairement corrélés à une seule composante. De plus, les indicateurs conservés doivent représenter adéquatement le contenu théorique du concept à l'étude (Hinkin, 1998).

Dans cette optique, rappelons que nous avons, dans un premier temps, retiré tous les indicateurs dont les saturations factorielles étaient en dessous de 0,400 avec une composante. Dans un deuxième temps, les indicateurs démontrant une saturation factorielle supérieure à 0,300 avec plus d'une composante devaient également être supprimés des analyses. De cette façon, seulement les variables présentant une

saturation factorielle supérieure à 0,400 avec une seule composante ont été conservées dans la solution factorielle finale (Fabrigar *et al.*, 1999; Kim et Mueller, 1978; Tabachnick et Fidell, 2007). Cette procédure nous a permis de retirer de la structure factorielle initiale un total de 18 indicateurs et d'obtenir une structure plus simplifiée composée de quatre composantes. Nous avons ainsi réduit le nombre initial de 40 indicateurs à un nombre plus raisonnable de 22 indicateurs. Le tableau VIII, présenté ci-dessous, dévoile la matrice des types après rotation qui permet donc d'observer la structure factorielle obtenue suite à la réalisation de nos analyses statistiques.

Tableau VIII : Matrice des types après rotation (direct oblimin)

	Composante			
	1	2	3	4
26. Je tiens compte des délais de livraison	0,768	0,148	-	-
23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	0,760	- 0,136	-	-
27. Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	0,720	-	- 0,127	-
24. Je considère les normes de qualité de mon organisation	0,685	-	-	- 0,180
25. Je tiens compte du climat de travail	0,643	- 0,116	-	-
22. Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)	0,482	0,124	- 0,209	- 0,145
38. Je considère les standards de qualité de nos clients externes	0,479	0,189	- 0,139	-
01. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation	- 0,107	0,823	-	-
02. Je prends en compte les besoins de nos clients externes	-	0,799	-	-
03. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles	0,113	0,772	-	-
35. Je tiens compte de l'état du marché	-	-	- 0,846	-
40. Je considère les produits/services de nos concurrents	-	-	- 0,844	-
36. Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	-	-	- 0,802	-
33. Je prends en considération la concurrence internationale	-	- 0,138	- 0,769	-
06. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations	-	0,248	0,493	-
16. Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts	-	-	-	- 0,918
15. Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes	-	-	-	- 0,841
17. Je considère la nécessité d'être rentable	-	-	-	- 0,821
18. Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation	-	-	- 0,199	- 0,547
12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité	0,254	0,114	-	- 0,506
13. Je prends en compte les exigences des investisseurs		0,107	- 0,204	- 0,500
14. Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation	0,202	0,244	-	- 0,461

\* Seulement les valeurs supérieures à 0,1 en valeurs absolues ont été conservées; ce qui explique les cellules vides dans le tableau VIII.

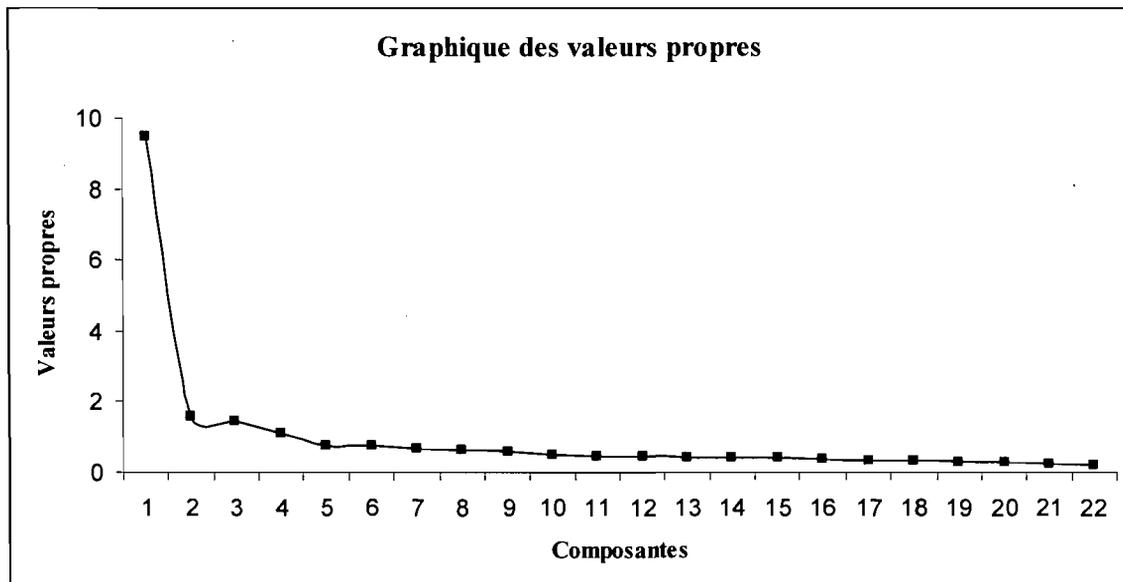
À la lumière de ce tableau, nous pouvons constater que la matrice de corrélation fournit une solution factorielle simplifiée possédant quatre composantes ou dimensions. Également, les valeurs en caractère gras illustrent la structure factorielle sélectionnée et représentent ainsi les 22 indicateurs qui sont compris dans chacune des composantes retenues. En effet, comme mentionné précédemment, seulement les indicateurs possédant une saturation factorielle de plus de 0,400 avec un facteur et un seul facteur ont été conservés au sein de la matrice de corrélation. Notre solution factorielle finale est ainsi composée de sous-ensembles de valeurs fortement corrélées entre elles et qui sont représentés par quatre composantes. Ainsi, nous pouvons penser que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires comprend quatre dimensions et 22 indicateurs qui mesurent le concept.

De surcroît, le choix d'une solution factorielle doit considérer la portion de variance totale qu'elle peut expliquer. Il est d'ailleurs jugé important que la solution factorielle choisie explique une proportion suffisamment élevée de la variance (Hinkin, 1998). À cet effet, le tableau IX fournit de l'information quant à la variance totale expliquée par notre structure factorielle à quatre composantes.

**Tableau IX : Variance totale expliquée**

Composante	Valeur propre initiale		
	Total	% de la variance	% cumulés
<b>1</b>	9,470	43,046	43,046
<b>2</b>	1,602	7,281	50,327
<b>3</b>	1,454	6,608	56,935
<b>4</b>	1,109	5,040	61,975

Également, la figure 1, présentée ci-dessous, fournit une illustration graphique de l'information retrouvée dans le tableau IX. Cette figure représente en anglais le « *scree plot* » ou encore le graphique des valeurs propres en français. On constate alors que les valeurs propres sont descendantes et cela particulièrement après la première composante.



**Figure 1 : Valeurs propres**

À la lumière des données présentées ci-haut (tableau IX et figure 1), nous pouvons soutenir que notre solution factorielle à quatre composantes (présentée au tableau VIII) permet d'expliquer 61,98 % de la variance totale. De plus, Hinkin (1998) soutient que la variance totale expliquée doit être la plus large possible et qu'un minimum de 60 % pourra être requis. Par ailleurs, il est observé que la première composante permet d'expliquer 43,05% de la variance totale. La deuxième quant à elle en explique 7,3 % et la troisième 6,6%. Enfin, la quatrième composante permet d'expliquer environ 5% de la variance totale. On constate alors que la première composante permet d'expliquer la grande majorité de la variance totale. Cependant, l'importance des indicateurs se retrouvant dans les trois autres composantes ne nous permet pas d'adopter une solution factorielle à une seule composante. Cela est également justifié par le fait que l'analyse en composantes principales est une

méthode d'extraction des facteurs qui génère souvent une composante principale démontrant une variance maximale. Ensuite, les autres composantes fournissent une explication progressive de la variance (Dickes *et al.*, 1994; Kim et Mueller, 1978). De plus, Fabrigar, Wegener, MacCallum et Strahan. (1999) mentionnent que choisir une structure factorielle contenant trop peu de facteurs est une erreur plus importante que de choisir une structure avec davantage de facteurs. Ainsi, suivant cette recommandation, nous sommes d'avis que la structure factorielle à quatre composantes est en l'espèce adéquate.

De plus, notons que notre choix, quant au nombre de composantes à retenir, a également été guidé par l'approche de Kaiser (1958) et Cattell (1966) qui sont cités dans Worthington et Whittaker (2006). Cette approche consiste à conserver les composantes démontrant une certaine stabilité et qui ont ainsi une valeur propre supérieure à la valeur 1,0. Tel qu'illustré dans le tableau IX et la figure 1, seulement les composantes respectant ce dernier critère ont été retenues; ce qui vient également appuyer notre choix quant aux quatre composantes issues de nos analyses statistiques.

À l'issue des analyses factorielles, une infinité de solutions demeurent possibles. Il n'y aurait alors aucune solution ultime, mais uniquement une solution qui serait vraisemblable et en adéquation avec les données obtenues (Durand, 2003). En plus de nous garantir que notre matrice de corrélation se prêtait bien à l'analyse factorielle, la mesure du KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ainsi que le test de sphéricité de Bartlett nous ont permis de confirmer notre choix quant au nombre de composantes retenues. En effet, l'indice KMO de la structure factorielle choisie est de 0,942; ce qui est considéré comme excellent (Durand, 2003). De plus, le test sphéricité de Bartlett démontre un khi-deux approximé de 5550,48 et une signification à 0,000. Enfin, l'ensemble de cette information nous permet de croire que les résultats tirés des analyses factorielles sont cohérents et que nos ensembles de variables constituent une mesure appropriée du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

De surcroît, l'observation de la matrice de corrélation des composantes présentée ci-dessous (tableau X) nous permet d'affirmer que la rotation oblique s'avérait un choix approprié à notre étude. En effet, les corrélations constatées entre les quatre composantes nous permettent de penser que ces dernières ne sont pas indépendantes. Une rotation orthogonale des facteurs aurait été en l'espèce inappropriée. Ainsi, l'observation des corrélations entre les composantes (tableau X) nous indique qu'il est davantage pertinent, dans la cadre de notre étude sur la conscience de l'environnement d'affaires, de proposer une solution factorielle produite par une rotation oblique.

**Tableau X : Matrice de corrélation des composantes**

<b>Composante</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	1,000	0,290	-0,484	-0,583
<b>2</b>	0,290	1,000	-0,380	-0,400
<b>3</b>	-0,484	-0,380	1,000	0,528
<b>4</b>	-0,583	-0,400	0,528	1,000

#### **4.4 L'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires**

Les résultats générés par nos analyses factorielles nous ont permis de reconnaître les dimensions ainsi que les indicateurs composant l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, le tableau XI ci-dessous présente l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires qui émerge de nos résultats présentés dans la section 4.3.1.

**Tableau XI: Les composantes et les indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

<b>Composante 1 NORMES ET STANDARDS</b>	<b>Composante 2 PARTENAIRES EXTERNES</b>	<b>Composante 3 CONCURRENCE ET MARCHÉ</b>	<b>Composante 4 RENTABILITÉ</b>
26. Je tiens compte des délais de livraison	01. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation	35. Je tiens compte de l'état du marché	16. Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts
23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	02. Je prends en compte les besoins de nos clients externes	40. Je considère les produits/services de nos concurrents	15. Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes
27. Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	03. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles	36. Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	17. Je considère la nécessité d'être rentable
24. Je considère les normes de qualité de mon organisation		33. Je prends en considération la concurrence internationale	18. Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation
25. Je tiens compte du climat de travail		06. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations	12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité
22. Je considère les standards de qualité de nos clients externes			13. Je prends en compte les exigences des investisseurs
38. Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)			14. Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation

À la lumière de ce tableau, il appert qu'il y a quatre composantes ou dimensions au concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces quatre composantes regroupent un certain nombre d'indicateurs. Ces regroupements représentent ainsi les quatre sous-échelles de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous avons par la suite analysé les indicateurs afin de proposer un thème commun et prédominant à chacune des composantes. De cette façon, nous sommes

parvenus à quatre sous-échelles de mesure regroupant des indicateurs et démontrant visiblement des caractéristiques semblables. Notons que les nombres, précédant les indicateurs présentés dans le tableau XI, correspondent simplement au numéro de l'indicateur dans le questionnaire présenté en annexe II.

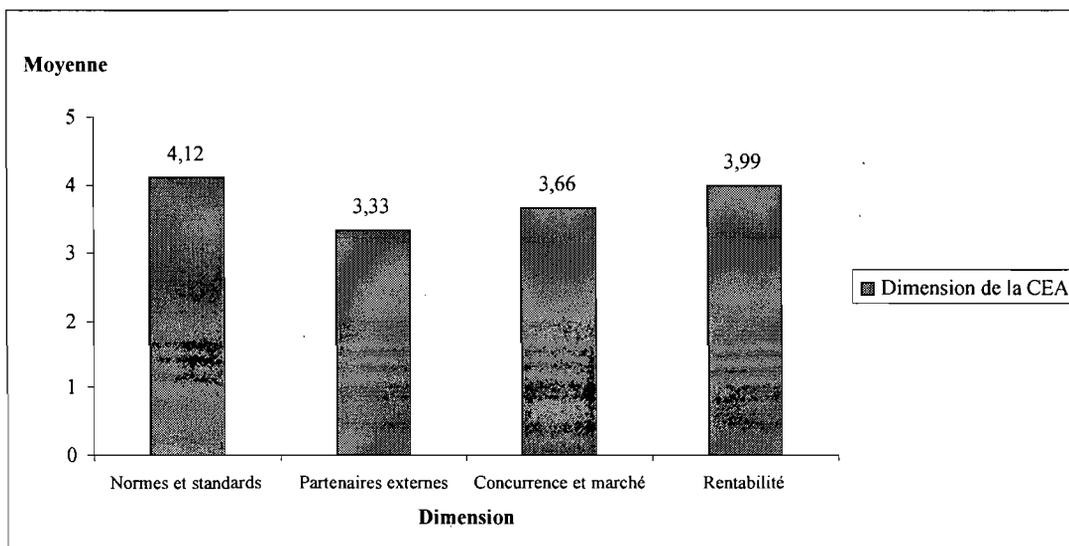
D'abord, la première composante comprend sept indicateurs qui font référence dans l'ensemble à l'environnement d'affaires interne. Le thème prédominant de cette première composante correspond aux normes et standards de l'organisation. À ce propos, nous retrouvons des indicateurs tels que les délais de livraison, le rythme de travail, les normes de qualité de l'organisation, les standards de qualité des clients externes et les objectifs de l'équipe. Deux indicateurs ne sont pas à première vue liés aux normes et standards de l'organisation, soit le milieu de travail sécuritaire (indicateur 23) et le climat de travail (indicateur 25). Cependant, l'interprétation de ces indicateurs nous incite à penser que lorsque l'on parle de milieu de travail sécuritaire, il est possible que les employés fassent allusion aux diverses normes et standards qu'ils sont appelés à respecter quotidiennement en la matière. En ce qui a trait au climat de travail, nous pouvons faire ici référence aux diverses normes et standards qui l'influencent tels que des règlements et des politiques fixés par l'organisation, une convention collective ou encore une lettre d'entente (en milieu syndiqué).

Également, la seconde dimension semble réunir des indicateurs abordant les partenaires externes. En effet, trois indicateurs ont corrélé significativement avec la seconde composante. À ce propos, les fournisseurs de l'organisation ainsi que les clients externes peuvent être perçus comme étant des partenaires externes. Le troisième indicateur fait référence à la disponibilité des ressources matérielles; ce qui ne fait pas allusion directement aux partenaires externes. Cependant, un fournisseur procure des ressources matérielles à l'organisation. Nous avons ainsi observé un lien entre ce troisième indicateur et la composante référant aux partenaires d'affaires. Notons que les indicateurs représentant la seconde composante du concept à l'étude font plus référence à l'environnement d'affaires externe de l'organisation. Ensuite, si

nous observons les cinq indicateurs que l'on retrouve dans la troisième composante, nous pouvons soutenir qu'ils abordent tous des éléments liés au marché ou encore à la concurrence. En effet, ces indicateurs font référence à l'état du marché, aux produits et services des concurrents, à la demande pour les produits et services de l'organisation, à la concurrence internationale et aux succès et échecs des autres organisations. Ce sont donc tous des éléments de l'environnement d'affaires externe qui réfèrent au marché ainsi qu'au contexte dans lequel l'organisation évolue.

Enfin, à l'analyse des indicateurs de la dernière composante, il est possible de constater qu'ils représentent tous des éléments concernant la rentabilité, soit des éléments ayant une influence sur les aspects financiers de l'organisation. En effet, on retrouve des indicateurs concernant le besoin de maîtriser des coûts, de contrôler les pertes, la nécessité d'être rentable, d'améliorer l'efficacité et un dernier indicateur concernant les investisseurs. Un seul indicateur de cette dernière composante fait allusion au processus de production des produits ou services de l'organisation; ce qui ne réfère pas directement à la rentabilité de l'organisation. Cependant, ce sont les processus qui permettront de devenir rentable. Nous avons ainsi constaté un lien plus indirect entre la composante et cet indicateur. En définitive, il appert que cette dernière dimension touche davantage des éléments de l'environnement d'affaires interne.

De plus, nous nous sommes intéressés aux moyennes des réponses pour chacune des composantes du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (présentées dans le tableau XI); ce qui est illustré par le graphique ci-dessous.



**Figure 2 : Moyennes des réponses par composante**

Nous pouvons constater, par l'analyse de la seconde figure, que la première et la quatrième composante possèdent une moyenne de 4,12 et de 3,99 sur un maximum de 5 (beaucoup); ce qui est relativement élevé. Ensuite, la composante faisant référence aux partenaires externes est la plus faible avec un résultat de 3,33. Enfin, la troisième composante « concurrence et marché » vient en troisième place avec une moyenne de 3,66. Donc, il peut être supposé que les indicateurs faisant référence aux normes et standards ainsi qu'à la rentabilité de l'organisation sont davantage pris en considération par le personnel non-cadre.

#### **4.5 Les analyses de la fiabilité de l'échelle de mesure développée**

L'analyse factorielle fournit de l'information sur la validité de la mesure développée et plus particulièrement sur la validité de construit. Rappelons-nous à nouveau qu'un instrument valide doit préalablement être fiable (Anastasi, 1994). La fiabilité ou encore la cohérence interne d'une échelle de mesure peut être évaluée par le calcul du coefficient alpha. Cette méthode est d'ailleurs la plus admise au sein de la littérature et de loin la plus utilisée avec l'analyse factorielle (Hinkin, 1998). Comme mentionné dans le chapitre 3, le coefficient alpha fournit de l'information quant à la cohérence

interne ou encore la fiabilité d'une échelle de mesure d'un concept. Rappelons que le coefficient alpha est « considéré comme la moyenne des coefficients que l'on obtiendrait pour toutes les combinaisons possibles de deux sous-ensembles des indicateurs mesurant un même concept » (Durand et Blais, 2003, p. 201). La valeur de ce coefficient peut se situer entre 0 et 1 et plus la valeur se rapproche de 1 plus il est possible de soutenir que l'échelle développée est fiable.

Dans le cadre de notre étude, nous avons dans un premier temps calculé le coefficient de fiabilité de notre échelle de mesure initiale composée de 40 indicateurs reflétant le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ce dernier était donc relativement élevé et correspondait à la valeur 0,965. Dans un deuxième temps, le coefficient alpha de l'échelle de mesure, composée des 22 indicateurs sélectionnés suite à la réalisation des analyses factorielles, a également été calculé. Vraisemblablement, le fait d'avoir supprimé de l'analyse 18 indicateurs a réduit quelque peu la valeur de ce coefficient. Une valeur de 0,931 a ainsi été obtenue; ce qui témoigne d'une forte cohérence interne de l'échelle. Cela suggère également que le contenu théorique attaché au concept d'intérêt a été adéquatement couvert et qu'il y a donc existence de fortes corrélations entre les indicateurs de l'échelle de mesure (Churchill, 1979, cité dans Hinkin, 1998). Il est par ailleurs observé que le coefficient obtenu est élevé et dépasse amplement la valeur désirée. En effet, Nunnally (1978) soutient qu'une échelle sera considérée comme fiable si on obtient un coefficient alpha supérieur à 0,70.

À titre supplétif, nous avons également effectué le calcul de l'alpha de Cronbach pour l'ensemble des quatre sous-échelles de mesure du concept à l'étude (présentées dans le tableau XI) afin d'en évaluer leur fiabilité. D'abord, la première sous-échelle, qui correspond à la composante « normes et standards », démontre un coefficient de fiabilité de 0,859. En second lieu, notre deuxième sous-échelle nommée « partenaires externes » possède un coefficient alpha de 0,788. Ensuite, la troisième sous-échelle nommée « concurrence et marché » démontre un coefficient alpha de 0,850. Enfin, la dernière composante, associée à la rentabilité, démontre un coefficient de 0,890. Il est

donc possible d'affirmer que les quatre sous-échelles ou dimensions de l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires sont également fiables. En effet, l'ensemble de ces valeurs est une fois de plus supérieur au seuil de 0,70 de Nunnally (1978).

#### **4.6 Les analyses statistiques des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

Cette section fait état des résultats obtenus suite aux analyses statistiques réalisées avec les deux mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Rappelons que ces deux mesures concernent un élément de l'environnement externe (taux de change américain) et un élément de l'environnement interne (les valeurs fondamentales de l'organisation collaboratrice). Ainsi, des analyses statistiques ont été réalisées afin d'étudier les corrélations entre ces deux mesures objectives et l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires qui a été développée (présentée au tableau VIII). Il est important ici de rappeler que l'échelle de ce dernier concept représente la mesure subjective. D'abord, le tableau ci-dessous fait état des statistiques descriptives de ces mesures.

**Tableau XIII : Statistiques descriptives des mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

	Moyenne	Écart-type	Échantillon	Valeur manquante	Total
<b>L'échelle de mesure de la CEA</b>	3,87	0,63	508	0	508
<b>Différence valeur absolue – taux de change américain</b>	0,53	0,94	453	55	508
<b>Valeurs fondamentales</b>	1,47	0,68	496	12	508

À la lumière du tableau ci-dessus, il est possible de constater que l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires a une moyenne de réponse de 3,87 sur un choix de réponse de cinq échelons. Cela signifie que les répondants ont en moyenne répondu cette valeur pour les 22 indicateurs la composant. De plus, la moyenne de réponse pour les valeurs fondamentales est de 1,47. Le répondant devait repérer trois valeurs fondamentales véhiculées par l'organisation collaboratrice. Ainsi, il est possible de constater que les gens ont en moyenne été en mesure de repérer une valeur et demie sur une possibilité de trois bonnes réponses. De plus, l'écart-type est de 0,68. Il est à noter que sur les 508 répondants, 496 ont répondu à cette question. En ce qui a trait au taux de change américain, il semble y avoir eu une confusion quant à la question posée. En effet, la variété des réponses nous a amenés à faire un choix afin de faciliter les analyses. Nous avons ainsi obtenu la moyenne de la valeur du dollar américain pour la période où notre collecte des données a été réalisée. Cette moyenne, selon la Banque du Canada, est de 1,0668. Ainsi, nous avons soustrait de cette moyenne les réponses des répondants pour obtenir une différence en valeur absolue du taux de change américain. Également, 55 personnes n'ont pas répondu à la question du taux de change.

Ensuite, des analyses bivariées nous ont permis d'observer si des corrélations existent entre les mesures objectives et la mesure subjective, soit l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Le tableau ci-dessous explicite les résultats de ces analyses.

**Tableau XIII : Corrélation de Pearson entre la mesure subjective et les mesures objectives du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

	L'échelle de mesure de la CEA	Différences valeur absolue - taux de change américain	Valeurs fondamentales
L'échelle de mesure de la CEA	-	-	-
Différences valeur absolue - taux de change américain	0,013	-	-
Valeurs fondamentales	0,100*	-0,008	-

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05

Les coefficients de corrélations de Pearson, représentés ci-dessus, nous permettent de constater l'existence d'une seule relation de 0,100 (au seuil de  $p < 0,05$ ) entre les valeurs fondamentales (mesure objective) et l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (mesure subjective). Toutefois, cette corrélation est faible. Également, aucune relation significative n'est remarquée entre le taux de change américain et l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires développée. De plus, la corrélation de -0,008 entre les deux mesures objectives du concept à l'étude est insuffisante. Nous pouvons ajouter que l'absence de corrélation significative entre le taux de change et les autres variables est possiblement causée par les confusions entourant cette question.

Enfin, le chapitre suivant permettra d'analyser davantage les résultats de notre étude et de réaliser une discussion entourant ceux-ci.

## **Chapitre 5 : La discussion**

Ce dernier chapitre nous fournira l'occasion de proposer une discussion concernant les résultats obtenus à la suite de la réalisation de notre enquête par questionnaire. Le contenu de ce dernier chapitre se divise de la façon suivante. En premier lieu, nous ferons un bref retour sur les objectifs de recherche et la question de recherche qui ont été présentés dans le premier chapitre de ce mémoire. Cela nous amènera à exposer brièvement la problématique entourant notre étude. Par la suite, nous ferons un rappel de la méthodologie qui a été privilégiée afin de répondre à notre question de recherche et ainsi afin d'opérationnaliser le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Une discussion sur les résultats nous permettra d'apporter des éléments d'analyses supplémentaires. Ensuite, nous expliciterons les limites de notre recherche, soit les forces et les faiblesses de cette dernière. Enfin, une dernière section nous permettra de mentionner les contributions scientifiques de notre étude, mais également de proposer quelques recommandations ou pistes de réflexion quant aux recherches futures pouvant être réalisées sur le sujet.

### **5.1 Retour sur la question et les objectifs de recherche**

Notre recherche était principalement concentrée autour du développement d'un concept émergent, soit le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Par le fait même, nous avons pour objectif l'augmentation des connaissances sur ce type de conscience, mais également le développement d'une échelle de mesure valide et fiable de ce concept. De ce fait, il est pertinent de rappeler notre question de recherche qui est liée à l'atteinte de ces objectifs : quelle serait une mesure valide et fiable de la conscience de l'environnement d'affaires?

Notre question de recherche découlait d'une problématique de recherche bien ciblée. À ce propos, il convient d'exposer celle-ci brièvement malgré que notre problématique de recherche a été énoncée au sein du premier chapitre de ce mémoire.

Ainsi, nous avons d'abord mis l'accent sur l'importance du concept de la conscience de l'environnement d'affaires pour les organisations modernes. En effet, devant le contexte actuel, les organisations désirant demeurer compétitives devront considérer leurs ressources humaines comme un atout stratégique primordial à leur succès (Becker, Huselid et Ulrich, 2001; Huselid, Jackson et Schuler, 1997; Pfeffer, 1998, 2005). De plus, il est reconnu que l'engagement et la participation de l'ensemble du personnel seront entre autres essentiels au succès de l'organisation (Lawler, 1986; Pfeffer, 2005). Dans cette optique, la recherche accrue de la participation du personnel à la vie de l'entreprise, et cela à tous les niveaux hiérarchiques, démontre la popularité grandissante de la gestion participative dans les milieux de travail innovateurs (Lawler, 1986).

Comme nous l'avons mentionné précédemment, on constate que le personnel non-cadre est de plus en plus appelé à participer au processus de prise de décision ou encore de résolution de problèmes au sein des organisations. La mobilisation du personnel à tous les niveaux hiérarchiques est maintenant de plus en plus recherchée. La qualité de cette participation sera toutefois à considérer puisque celle-ci pourra avoir des répercussions importantes sur le succès des organisations. À cet effet, les gestionnaires devront s'assurer que leurs ressources humaines détiennent les connaissances suffisantes à une participation efficace, mais également que ces connaissances sont intégrées lors de leur participation. Les employés devront également démontrer qu'ils détiennent un bon jugement et une capacité de percevoir et d'analyser les divers éléments propres à l'environnement d'affaires interne et externe de l'organisation dans laquelle ils évoluent. Cela sera nécessaire afin que les employés prennent des décisions appropriées au contexte de l'organisation et qu'ils agissent ainsi en connaissance de cause et de façon éclairée. Nous sommes d'avis que cette capacité s'exprime dans la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi que cette dernière conscience sera essentielle à une participation efficace des employés non-cadres. En effet, la conscience de l'environnement d'affaires permet aux employés de prendre de meilleures décisions harmonisées au contexte propre à leur milieu de travail; ce qui aura nécessairement des répercussions sur la performance

organisationnelle. Enfin, nous pensons que la conscience de l'environnement d'affaires pourrait apporter une contribution importante pour l'avenir des organisations (St-Onge, 2007).

Nous avons également constaté que, malgré l'importance de ce concept pour les organisations actuelles, il n'y a présentement aucune recherche empirique portant sur la conscience de l'environnement d'affaires à l'exception de l'étude réalisée par St-Onge (2007). En effet, la conscience de l'environnement d'affaires est une réalité encore peu étudiée. Par le fait même, nous sommes parvenus à la conclusion qu'aucun instrument de mesure de ce concept émergent n'a été développé. Cependant, le développement d'une échelle de mesure demeure une nécessité en sciences sociales et particulièrement lorsque l'on veut augmenter la compréhension théorique d'un concept dont l'existence empirique est constatée (Carmines et Zeller, 1979; DeVellis, 2003; Spector, 1992). Cette problématique nous a donc permis d'orienter nos recherches et de constater l'importance et la nécessité de développer une échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires afin d'accroître les connaissances sur ce concept. À cet égard, l'exploration de St-Onge (2007) avait permis de réaliser les premières étapes menant au développement d'instrument de mesure valide et fiable, soit de proposer une définition du concept et de générer un bassin d'indicateurs potentiels. Nous avons ainsi poursuivi les investigations dans la lignée de cette dernière étude. Au cours des prochains paragraphes, nous ferons un bref rappel de la méthodologie qui a été préconisée pour la réalisation de notre recherche. Cela nous amènera également à aborder les résultats obtenus et ainsi à réaliser une discussion autour de ceux-ci.

## **5.2 Discussion sur les résultats obtenus**

Le premier chapitre de ce mémoire nous a permis de faire une recension des écrits et ainsi de constater l'absence de littérature sur le concept de la conscience de l'environnement. Toutefois, l'étude antérieurement réalisée par St-Onge (2007) a fourni une définition de ce concept, mais a également reconnu empiriquement

l'existence de la conscience de l'environnement d'affaires au sein de deux milieux de travail. De plus, l'analyse de trois concepts, présentant des similitudes au concept de la conscience de l'environnement d'affaires, nous a amenés à reconnaître l'unicité de ce concept. En effet, l'analyse de la conscience de la situation (Endsley, 1988, 1995), de la responsabilisation psychologique (Zimmerman, 1990, 1995) et de l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990) nous a permis de reconnaître des similitudes entre ces trois derniers concepts et la conscience de l'environnement d'affaires, mais également de constater des distinctions conceptuelles. Par ailleurs, cette analyse nous a permis de voir le caractère unique du concept à l'étude et ainsi de situer ses frontières conceptuelles. De plus, nous nous sommes dotés d'un cadre théorique présenté dans le second chapitre. Nous avons ainsi suivi, pour l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, les principes et recommandations avancés par la littérature psychométrique. Notre méthodologie était donc essentiellement guidée par la littérature suggérant le développement d'une échelle de mesure valide et fiable d'un concept.

Notre recherche visait ainsi l'exploration d'un nouveau phénomène observé au sein des organisations. Nous avons donc réalisé une étude de nature empirique et quantitative préconisant une méthodologie exploratoire et inductive de recherche. Ce choix s'est avéré judicieux, et cela, afin d'augmenter les connaissances sur le sujet encore peu exploité. Nous avons donc obtenu la collaboration d'une organisation du secteur privé afin de mener une étude sur le terrain. Une enquête par questionnaire a ainsi été une structure de preuve adéquate pour répondre à notre question de recherche. En effet, celle-ci nous a permis d'amasser des données quantitatives et également de réaliser des analyses statistiques. Nous avons ainsi distribué 518 questionnaires au sein du personnel non-cadre de l'organisation collaboratrice. Au total, 508 répondants ont accepté de répondre à notre questionnaire. La distribution des questionnaires a été réalisée par l'équipe de recherche et nous avons ainsi pu rejoindre nos répondants à l'occasion des rencontres départementales.

Également, l'ensemble des données amassées a été colligé par l'équipe de recherche au sein du logiciel SPSS. Par la suite, cette base de données nous a permis de réaliser des analyses descriptives, bivariées et enfin des analyses factorielles. Somme toute, cette méthodologie a favorisé la réduction du nombre d'indicateurs représentant le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. En effet, tel qu'illustré dans le tableau XI du chapitre 4, la réalisation des analyses statistiques ainsi que la simplification de la structure factorielle nous ont permis de supprimer un total de 18 indicateurs; ce qui a confirmé l'existence de 22 indicateurs mesurant le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Ces derniers indicateurs sont regroupés au sein de quatre composantes ou encore dimensions qui représentent les sous-échelles de mesure du concept à l'étude.

Comme mentionné dans la section 4.4 du chapitre 4, la première composante regroupe des indicateurs faisant référence aux normes et standards de l'organisation. En second lieu, les indicateurs de la deuxième composante font référence aux partenaires externes. Également, les indicateurs rassemblés dans la troisième composante sont liés au marché ou encore à la concurrence. Enfin, la dernière composante rassemble des indicateurs faisant référence aux éléments de l'environnement d'affaires liés à la rentabilité. Notons que la première et la quatrième composante regroupent des indicateurs liés à l'environnement d'affaires interne tandis que la deuxième et la troisième à l'environnement d'affaires externe. Ainsi, nous avons observé une certaine cohérence dans le contenu des composantes émergentes de nos analyses factorielles.

Par ailleurs, nous pouvons globalement observer, au sein du tableau XI que davantage d'indicateurs sont reliés à la dimension interne de l'environnement d'affaires. En effet, ceux-ci représentent 13 indicateurs (p.ex., les délais de livraison, les normes de qualité, le besoin de contrôler les pertes, le climat de travail...) contre neuf indicateurs qui sont associés à la dimension externe de cet environnement (p. ex., l'état du marché, la concurrence internationale, les clients externes, les fournisseurs...). Ces résultats ne sont pas surprenants compte tenu de notre

méthodologie utilisée, soit le choix de réaliser des analyses en composantes principales. En effet, l'analyse en composantes principales est une méthode d'extraction des facteurs qui génère une composante principale démontrant une variance maximale. Ensuite, les autres composantes fournissent une explication progressive de la variance (Kim et Mueller, 1978). Toutefois, l'écart minime constaté, entre les indicateurs reliés à la dimension interne et reliés à la dimension externe, peut s'expliquer par le choix de notre échantillon de personnel non-cadre. En effet, cette catégorie de personnel détient probablement plus de connaissances sur les éléments plus près de leur travail au quotidien. Par conséquent, le personnel non-cadre est davantage orienté sur les activités opérationnelles de l'organisation et ainsi sur les aspects internes de l'environnement d'affaires. On peut également supposer que les employés-cadres quant à eux détiennent plus de connaissances sur les aspects stratégiques de l'entreprise et ainsi sur l'environnement d'affaires élargi de l'organisation. Cela est en lien avec leur prise de décision qui est davantage au niveau stratégique ou encore organisationnel.

Cependant, nous pouvons constater que les employés non-cadres de l'organisation collaboratrice semble se préoccuper de plusieurs éléments liés à l'environnement d'affaires externe, notamment quant aux clients externes (p.ex., indicateurs numéros 02 et 22) ainsi qu'au niveau de la concurrence (p.ex., indicateurs numéros 06, 33, 35, 36, 40); ce qui nous incite à penser que l'organisation collaboratrice accorde une importance à la divulgation d'information sur l'environnement d'affaires externe dans lequel elle évolue. Enfin, nos résultats ont été obtenus par l'entremise d'une population de référence, soit le personnel non-cadre. Toutefois, il serait possible que la même étude réalisée auprès d'une autre population, tel le personnel-cadre d'une organisation, mène à des résultats différents.

Enfin, la discussion entourant nos observations ainsi que les résultats de notre étude qui ont été présentés nous amènent maintenant à répondre à notre question de recherche qui visait le développement d'une échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. La réalisation de notre sondage ainsi que

les résultats émergents de nos analyses statistiques nous ont permis de constituer une échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (tableau XI). En effet, nos résultats viennent confirmer la validité et la fiabilité de cette dernière échelle et ainsi nous pouvons affirmer que notre étude nous a permis de répondre à nos objectifs et à notre question de recherche initiale.

### **5.3 La validité et la fiabilité de l'échelle de mesure développée**

Comme mentionné dans la section précédente, la réalisation du sondage ainsi que des analyses statistiques pertinentes ont mené au développement de l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Rappelons, une fois de plus, que notre question de recherche visait le développement d'une échelle de mesure valide et fiable. Ainsi, la validité et la fiabilité de cette échelle de mesure étaient également recherchées. Au cours des prochains paragraphes, nous nous intéresserons davantage à la qualité de l'échelle de mesure développée dans le cadre de cette étude et cela afin d'en démontrer sa validité et sa fiabilité. Étant donné que la fiabilité de la mesure est un précurseur de la validité, nous nous attarderons d'une part à la fiabilité de notre échelle de mesure développée pour ensuite mentionner les aspects liés à sa validité.

La fiabilité de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires a été démontrée dans le chapitre 4 dans la section portant sur les analyses de fiabilité de l'échelle de mesure développée (voir section 4.5). Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à la valeur du coefficient alpha de Cronbach. À cet effet, la valeur du coefficient alpha obtenu (0,931) nous a permis de confirmer la fiabilité de l'échelle composée de 22 indicateurs et de quatre dimensions. Comme mentionné précédemment, la valeur obtenue demeure largement supérieure à la valeur de 0,70 recommandée par Nunnally (1978). Dans un deuxième temps, nous avons réalisé les analyses de fiabilité des quatre sous-échelles de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires afin d'en évaluer leur fiabilité. Nous avons obtenu un coefficient alpha de 0,859 pour notre première composante (normes et standards) et

un coefficient de 0,788 pour la seconde (partenaires externes). Par la suite, une valeur de 0,850 a été obtenue pour la troisième composante soit, concurrence et marché. Enfin, un coefficient alpha de 0,890 a été obtenu pour la quatrième composante faisant référence à la rentabilité. Ainsi, les coefficients alpha, énoncés ci-dessus, sont également supérieurs à la valeur de 0,70 recommandée par Nunnally (1970). Cela nous incite à penser que les quatre sous-échelles de mesure, émergentes de nos analyses statistiques, sont suffisamment fiables et qu'elles représentent ainsi adéquatement le concept de la conscience l'environnement d'affaires.

Quant à la validité de l'échelle de mesure développée, nous sommes d'avis que celle-ci est valide. En effet, nous croyons que les 22 indicateurs la composant permettent de représenter adéquatement le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. D'abord, la validité apparente et la validité de contenu de l'échelle de mesure sont généralement évaluées subjectivement par les chercheurs. Dans le cadre de notre étude, nous pensons que la validité apparente de l'échelle de mesure est démontrée par les corrélations observées entre les indicateurs (voir section 4.2) ainsi que la cohérence interne importante de l'échelle de mesure (voir section 4.5). De plus, la validité de contenu signifie que les indicateurs représentent l'ensemble du domaine théorique du concept et ainsi que l'ensemble de ses aspects sont couverts (Durand et Blais, 2003). À cet effet, le coefficient alpha de Cronbach obtenu (0,931) permet de constater l'existence de fortes corrélations entre les indicateurs de l'échelle, mais également que le domaine théorique (contenu) du concept a été adéquatement couvert (Churchill, 1979, cité dans Hinkin, 1998). Enfin, cela nous incite à croire que la validité de contenu de notre échelle est satisfaisante.

De plus, la validité de construit de notre échelle de mesure était également espérée. Cette dernière validité indique si l'échelle permet de mesurer de façon appropriée le concept. Également, Durand et Blais (2003, p. 203) mentionnent que ce type de validité réfère à « l'opérationnalisation des variables, à la qualité de l'élaboration et du choix des indicateurs » (Durand et Blais, 2003, p. 203). La validité de construit demeure davantage complexe à prouver puisqu'elle requiert des analyses statistiques.

Dans le cadre de notre étude, les analyses factorielles réalisées viennent confirmer la validité de construit de l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires que nous avons développée. Nous sommes d'avis que chaque indicateur sélectionné pour l'échelle de mesure permet de mesurer significativement le concept à l'étude. En effet, comme mentionné précédemment (section 4.3), chacun des 22 indicateurs composant notre échelle présente une saturation factorielle élevée avec une et une seule composante. Cela vient démontrer la validité de construit de l'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

Enfin, la validité convergente de notre échelle de mesure a été évaluée (section 4.6). Cette forme de validité constitue un test d'une bonne validité de construit et permet d'évaluer si deux mesures différentes d'un même concept sont convergentes (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003). En effet, une échelle de mesure d'un concept, considérée comme valide pourrait être liée à d'autres mesures du même concept (Durand et Blais, 2003, p. 204). Cependant, nos analyses statistiques, visant l'examen des corrélations entre les mesures objectives et la mesure subjective du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, ne nous ont pas permis d'affirmer la validité convergente de notre échelle de mesure. En effet, la relation entre l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires (mesure subjective) et les valeurs fondamentales de l'organisation collaboratrice (mesure objective), s'est avérée faible (section 4.6). Nous ne pouvons donc pas aborder ici la validité convergente de notre échelle.

#### **5.4 Les forces et les limites de l'étude**

La section précédente visait à discuter des résultats liés à la réalisation de notre sondage. Dans cette section, les forces ainsi que les faiblesses liées à notre étude sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires seront énoncées.

### 5.4.1 Les forces

Tout d'abord, une première force de cette étude est le caractère unique et innovateur de cette recherche visant le développement d'une mesure de ce concept émergent. En effet, à l'exception de l'étude qualitative de St-Onge (2007) et de notre étude quantitative, aucune recherche ne s'intéresse de façon plus précise à la conscience de l'environnement d'affaires et donc à la qualité et l'efficacité de la prise de décision du personnel non-cadre. Une autre force à notre étude est la conception de notre outil d'observation, soit le questionnaire. D'abord, soulignons que les indicateurs, provenant initialement de l'étude qualitative réalisée par St-Onge (2007), ont été le résultat d'une étude rigoureuse faisant l'objet d'un mémoire de maîtrise. Les résultats, à cette étape, ont ainsi été validés par un jury de professeur. Cela nous permet de penser que l'échelle de mesure du concept à l'étude provient d'une base théorique solide qui a su démontrer une valeur scientifique.

Également, nos rencontres de travail, le raffinement des indicateurs et de l'échelle ainsi que les pré-tests réalisés nous ont permis d'élaborer un questionnaire approprié à notre étude. L'ensemble des efforts fournis, dans le développement des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, nous a permis de susciter une bonne participation des répondants et ainsi un meilleur taux de réponse. De plus, notre directeur de recherche, un professeur universitaire spécialisé en comportement organisationnel de l'Université de Montréal ainsi que deux étudiantes de deuxième cycle ont été appelés à contribuer à l'élaboration du questionnaire et de l'échelle. Somme toute, notons que notre questionnaire a favorisé la collecte de l'information désirée nous permettant en fait de répondre à notre question de recherche.

Notons également que nos travaux, visant le développement et le raffinement des indicateurs du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, ont été influencés par les travaux de Brown, Treviño et Harrison (2005). À cet effet, leurs recherches se sont avérées pertinentes dans le développement rigoureux d'une échelle de mesure d'un concept. De plus, comme mentionné dans le second chapitre,

l'ensemble de nos travaux a été guidé par les principes psychométriques et les différentes règles et recommandations liées au développement d'une échelle de mesure valide et fiable d'un concept en sciences sociales.

Également, la rigueur entourant notre procédure de collecte des données a favorisé la validité interne de la recherche et constitue ainsi une force de notre étude. En effet, la mise en œuvre du questionnaire a été réalisée de façon à susciter la confiance des répondants et ainsi afin d'obtenir le maximum de participation. La collecte des données a été réalisée par notre équipe de recherche; ce qui a favorisé l'objectivité de notre étude, mais également la confidentialité de l'information obtenue. De plus, l'administration directe des questionnaires nous a permis de réaliser notre collecte des données dans un délai raisonnable ainsi que dans un contexte approprié à notre étude. Cela nous a également permis de présenter brièvement la recherche et de répondre aux questions le cas échéant. Aussi, notre procédure de collecte des données a suscité la participation d'un nombre suffisamment élevé de répondants, favorisant ainsi l'obtention de résultats significatifs à notre étude. En effet, 508 employés de production ont répondu à notre questionnaire; ce qui s'avère un nombre amplement suffisant pour la réalisation de l'analyse factorielle exploratoire (DeVellis, 2003; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998). De plus, nous avons réalisé la saisie des données; ce qui assure la rigueur du processus et diminue les sources d'erreurs (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003; Gauthier, 2003).

Une autre force consiste à notre choix d'effectuer une enquête par questionnaire. Cela nous a permis de réaliser les analyses statistiques, soit les analyses factorielles exploratoires nécessaires au développement d'une échelle de mesure valide et fiable. Il est d'ailleurs admis que le développement d'une échelle de mesure est souvent lié à une méthodologie quantitative, à l'élaboration d'un questionnaire et enfin à l'analyse statistique des données. L'analyse factorielle demeure une analyse reconnue par son efficacité dans le développement d'échelle de mesure (DeVellis, 2003; Dicks *et al.*, 1994; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998; Worthington et Whittaker, 2006).

Ainsi, nous sommes d'avis que l'ensemble de la méthodologie, liée au développement de l'échelle de mesure valide et fiable du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, constitue une force à notre étude et nous permet donc d'assurer la validité interne de la recherche.

#### **5.4.2 Les limites**

Nous sommes parvenus, par l'entremise de notre méthodologie de recherche rigoureuse, à développer une échelle de mesure valide et fiable du concept de la conscience de l'environnement d'affaires et ainsi à répondre à notre question de recherche. Cependant, outre les forces de notre étude, nous avons également certaines limites à notre recherche, qu'il ne faut pas omettre de souligner.

Tout d'abord, une première limite à notre étude est son caractère transversal. Nous avons ainsi évalué la conscience de l'environnement d'affaires des employés non-cadres à un seul moment précis. Malgré cela, nous sommes d'avis que ce dernier type de conscience peut subir des modifications dans le temps puisque la relation d'emploi peut également être amenée à se transformer au cours de l'emploi. Notre étude témoigne ainsi de la conscience des employés de l'environnement d'affaires des employés de production de l'organisation collaboratrice, et cela, à un moment précis. Il est donc possible de penser que les résultats ont nécessairement subi l'influence du contexte présent lors de la réalisation de l'étude. À ce propos, il pourrait être intéressant de réaliser d'autres études avec la même population, mais à des moments différents. De cette façon, il serait possible d'observer si une évolution de la conscience de l'environnement d'affaires est observée en fonction de diverses interventions organisationnelles.

De plus, une deuxième limite pourrait être l'effet de désirabilité sociale. Notre questionnaire, et de façon plus précise l'échelle de mesure développée, faisait en sorte que les employés évaluaient eux-mêmes et subjectivement leur conscience de l'environnement d'affaires. Il est possible que les répondants aient été portés à

répondre de façon socialement acceptable; ce qui pouvait causer un biais de désirabilité sociale. Cependant, la garantie de confidentialité de l'information ainsi que la neutralité des questions formulées ont certainement permis d'amoindrir cette tendance (Bradburn, Sudman et Wansink, 2004; Javeau, 1990). De plus, réaliser une enquête par questionnaire comporte de nombreux avantages tels qu'une économie de temps, d'argent ainsi que la possibilité de rejoindre un grand nombre de répondants. Toutefois, l'utilisation d'un questionnaire implique la considération de certaines limites quant à l'interprétation des résultats. En effet, l'analyse en profondeur des résultats demeure plus limitée que lorsqu'une analyse qualitative des données est réalisée.

Comme mentionné antérieurement, la validité interne de notre recherche est élevée puisque nous avons été en mesure de démontrer la pertinence et la rigueur des résultats obtenus. Cependant, la validité externe, soit le niveau de généralisation de nos résultats, demeure une autre limite. En effet, nous pouvons espérer généraliser les résultats obtenus à la population de référence, soit l'ensemble du personnel de production de l'organisation collaboratrice; ce qui demeure limité. De ce fait, la généralisation des résultats à d'autres organisations serait difficilement concevable. Toutefois, un fait important sur cet aspect est à noter. Il est possible de penser que nous pourrions retrouver, lors de recherches ultérieures auprès de d'autres populations, les mêmes indicateurs ou du moins des indicateurs semblables de la conscience de l'environnement d'affaires que ceux émergents de cette étude. En effet, les indicateurs faisant référence à des éléments de l'environnement d'affaires interne et externe sont certainement communs aux divers milieux de travail. Ainsi, les chances de retrouver des résultats similaires demeurent importantes.

En définitive, une dernière limite à notre étude serait le fait que notre recherche ait été réalisée au sein d'un milieu de travail où le personnel non-cadre est syndiqué. En effet, il est reconnu que les employés évoluant dans une culture syndicale ont une vision collective des aspects de l'organisation. La puissance du groupe et la collaboration sont ainsi mises de l'avant. Cela a certainement influencé les résultats

de notre étude. À ce propos, il serait intéressant de réaliser cette étude dans un milieu non syndiqué où l'influence de la culture syndicale est absente. Des divergences pourraient possiblement être constatées. De cette façon, il pourrait également être observé, dans quel milieu (syndiqué ou non) il est possible de retrouver davantage une conscience de l'environnement d'affaires auprès des employés.

## **5.5 Les contributions scientifiques et les réflexions pour les recherches futures**

Notre étude avait pour finalité l'opérationnalisation du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, soit le développement d'une échelle de mesure de ce concept. La présente section souligne et reconnaît les contributions théoriques et pratiques ainsi que les implications scientifiques de notre recherche. En définitive, des pistes de réflexion ainsi que des recommandations pour les recherches futures sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires seront énoncées.

### **5.5.1 Les contributions scientifiques**

D'un point de vue théorique, une première contribution de notre étude est l'augmentation des connaissances sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires qui demeure une réalité faiblement étudiée. Notre étude a effectivement permis d'augmenter notre compréhension de ce phénomène observé dans les organisations et ainsi notre compréhension de la réalité de la participation du personnel non-cadre. Rappelons à cet effet qu'il a été constaté, dans le premier chapitre, que cette participation dans le contexte actuel est de plus en plus recherchée. Dans le même ordre d'idées, notre recherche apporte une contribution significative en permettant de reconnaître et de mesurer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein des organisations. En effet, le développement de l'échelle de mesure de ce concept est ainsi la contribution la plus importante de notre étude en regard de notre question de recherche spécifiée antérieurement.

Rappelons que la recherche réalisée par St-Onge (2007), précurseur de notre étude, a permis de définir le concept et de circonscrire un certain nombre d'indicateurs. Cette dernière étude a donc favorisé la réalisation des premières étapes nécessaires au développement d'une échelle de mesure (DeVellis, 2003; Dickes *et al.*, 1994; Fabrigar *et al.*, 1999; Hinkin, 1998). Notre recherche avait ainsi comme visée de poursuivre les étapes menant à la création d'un instrument de mesure valide et fiable et de déterminer les indicateurs qui permettent de mesurer le concept au sein des organisations. De cette façon, nous pensons que notre recherche apporte une valeur ajoutée aux connaissances antérieures sur ce type de conscience (Quivy et Van Campenhoudt, 2003). En effet, par notre étude, nous sommes ainsi parvenus au développement d'un outil de mesure valide et fiable de la conscience de l'environnement d'affaires.

Comme il a été mentionné précédemment, nous sommes d'avis que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est d'une importance capitale pour les organisations actuelles. En effet, la participation du personnel non-cadre est de plus en plus recherchée, et cela, devant les exigences reliées aux pressions concurrentielles auxquelles sont confrontées les organisations. À cet effet, l'octroi de pouvoir, le partage de l'information et du savoir aux employés non-cadres ainsi que la décentralisation de la structure organisationnelle par les organisations favorisent de plus en plus une forme de gestion participative. Toutefois, il est capital de réfléchir sur la qualité des décisions prises par le personnel puisqu'elles peuvent avoir des répercussions sur le succès et la performance de l'organisation. Tel que démontré maintes fois dans ce mémoire, nous pensons que la conscience de l'environnement d'affaires est nécessaire à une participation efficace des employés non-cadres à la prise de décision ou encore à la résolution de problèmes. Ainsi, les employés, détenant cette forme de conscience, devront d'une part détenir des connaissances relatives à l'environnement d'affaires de l'organisation, mais d'autre part les intégrer ou encore les mettre en œuvre lors de leur participation au succès de l'organisation. Cela sera primordial puisqu'il est possible de supposer que les employés, ayant une excellente conscience de l'environnement d'affaires, seront plus en mesure d'évaluer

les conséquences de leurs décisions sur l'organisation. De plus, comme mentionné antérieurement, la conscience de l'environnement d'affaires permet aux employés de prendre des décisions appropriées au contexte; ce qui suppose que les connaissances sur les éléments propres à l'environnement d'affaires de l'organisation sont considérées. Dans ce sens, nous sommes persuadés que l'échelle de mesure résultante de cette étude permettra de développer les connaissances sur ce concept encore faiblement étudié, mais dont l'importance pour les organisations actuelles est constatée.

D'un point de vue plus pratique, nous sommes donc d'avis que l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires permettra aux gestionnaires d'évaluer l'existence de cette forme de conscience auprès de leur personnel non-cadre. Ainsi, des actions pourront être envisagées afin de développer, le cas échéant, la conscience de l'environnement d'affaires de leur personnel. En effet, il s'avère essentiel pour les organisations de se doter de divers moyens afin d'évaluer la participation de leur personnel non-cadre étant donné les effets directs ou indirects de cette dernière sur le succès de l'organisation. En outre, il devient fondamental que les organisations accordent une importance aux moyens d'augmenter la qualité de cette participation afin d'influencer la performance organisationnelle. De cette façon, nous sommes d'avis que l'échelle de mesure développée permettra aux organisations de se pencher sur la question, d'orienter leurs décisions et d'adopter des solutions visant la participation efficace de leur personnel à tous les niveaux hiérarchiques. C'est d'ailleurs ce que propose cette étude par ses contributions scientifiques.

Une autre contribution est que l'échelle de mesure développée pourra être transférable à d'autres terrains d'étude. À cet effet, le transfert des résultats repose sur la validité de l'instrument de mesure et sur la question de la généralisation des résultats à la population. Il peut être supposé que l'échelle de mesure qui a été développée permettra de mesurer le concept de la conscience de l'environnement d'affaires au sein de d'autres organisations. Cependant, il demeure important de souligner que celles-ci devront être des organisations du secteur privé. Par ailleurs, la

description précise de notre procédure de collecte et d'analyse des données permettra à d'autres chercheurs de reproduire notre étude; ce qui a des implications d'une part sur la validité interne et d'autre part sur la validité externe de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2003).

Enfin, notre recherche constitue un apport pour les relations industrielles et de façon plus spécifique pour la gestion des ressources humaines et la psychologie organisationnelle ou industrielle. En effet, les entreprises axant sur leur capital humain et sur sa participation seront intéressées par cet outil de mesure qui permettra de reconnaître cette forme de conscience. De plus, notre recherche apporte une contribution significative à la compréhension de la gestion participative, sujet fortement étudié dans ces domaines d'études. Comme mentionné précédemment, nous croyons que la conscience de l'environnement d'affaires pourrait être une nouvelle exigence à une participation efficace du personnel non-cadre. En effet, cela permettra d'assurer que les éléments de l'environnement d'affaires interne et externe sont considérés par les employés lors de leur participation et ainsi que les décisions sont davantage adaptées à l'organisation. La qualité des décisions prises par les employés pourrait ainsi se voir grandement améliorée; ce qui pourrait également influencer la performance organisationnelle. Dans le même ordre d'idées, notre étude a également permis l'approfondissement des connaissances sur la relation d'emploi. Ainsi, les changements observés au sein de cette relation, entre l'employeur et les employés, pourront être constatés. En effet, le désir de plus en plus présent des gestionnaires de susciter de diverses façons la participation de leur personnel entraîne des changements dans la relation d'emploi. Notre recherche ainsi que l'échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires permettra d'enrichir les connaissances sur la relation d'emploi présente dans les organisations modernes.

### **5.5.2 Les réflexions et les recommandations pour les recherches futures**

Enfin, nous sommes d'avis que l'ensemble de la recherche réalisée nous a permis de répondre à la question de recherche. En effet, notre revue de la littérature nous a permis de constater l'importance de notre concept ainsi que l'absence de littérature sur le sujet. Ensuite, nous nous sommes dotés d'un cadre théorique, permettant de développer une échelle de mesure valide et fiable d'un concept, qui respecterait les critères avancés par la science psychométrique. La méthodologie utilisée, orientée sur les recommandations émises par la littérature, nous a permis d'obtenir les résultats voulus. À ce propos, c'est suite à la réalisation de notre enquête par questionnaire et de nos analyses statistiques que nous avons obtenu une échelle de mesure valide et fiable du concept de la conscience de l'environnement d'affaires.

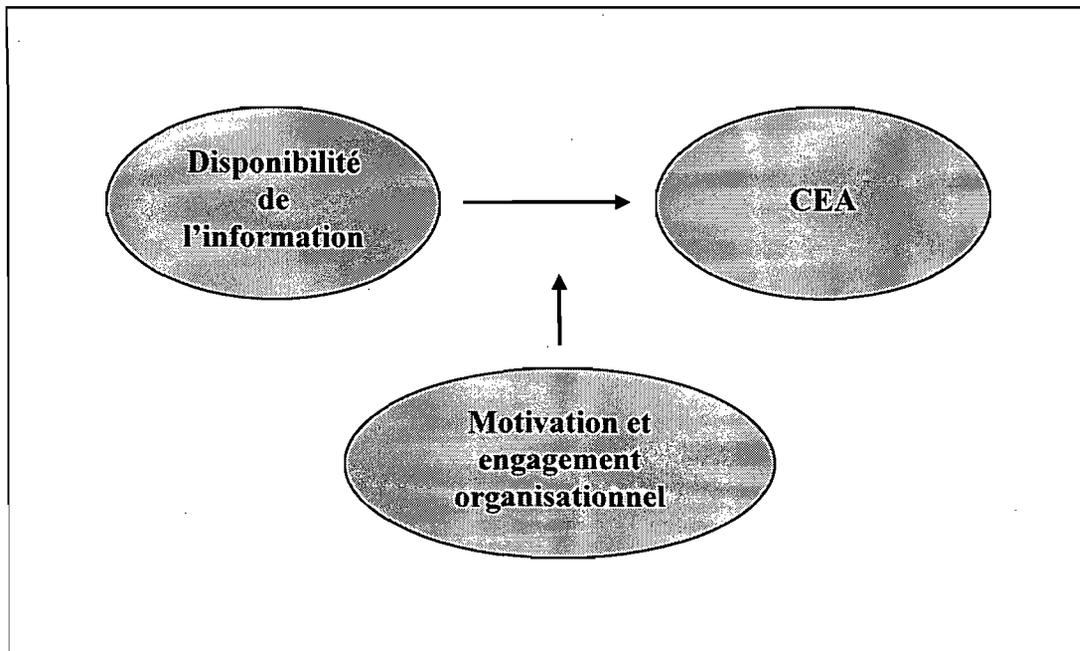
Comme il a été mentionné au sein du chapitre 2 de ce mémoire, la littérature admet que le développement d'un instrument de mesure nécessitera la réalisation de plusieurs études (Hinkin, 1998; Neuman, 2006; Spector, 1992). Le programme de recherche, visant le développement du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, propose d'ailleurs de poursuivre les recherches en la matière afin d'augmenter la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure. L'échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires que nous proposons demeure une première version non exhaustive et le raffinement de certains indicateurs devra ainsi être complété par la réalisation de d'autres recherches. De plus, les quatre dimensions du concept de la conscience de l'environnement d'affaires (p. ex., normes et standards, partenaires externes, concurrence et marché, rentabilité) devront être vérifiées et confirmées le cas échéant. À cet égard, nous pourrions dans un premier temps, suggérer de réaliser la même étude avec la même population, mais à une période différente ou encore auprès d'un autre milieu de travail et cela afin d'augmenter la validité et la fiabilité de nos résultats. D'autres analyses statistiques pourront être nécessaires telle l'analyse factorielle confirmatoire à titre d'exemple.

Également, il serait pertinent de faire des analyses comparatives. En effet, des données concernant l'ancienneté, l'âge, la scolarité et le quart de travail ont été amassées. Ainsi, il serait intéressant, à titre d'exemple, de se questionner quant à l'influence de la variable ancienneté sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Nous pouvons penser qu'un employé détenant beaucoup d'années d'ancienneté possédera plus de connaissances relatives à l'environnement d'affaires interne et externe de son organisation. De plus, il est possible que les tâches liées à l'emploi et le département d'appartenance de l'employé influencent les connaissances détenues par le personnel et par le fait même la conscience de l'environnement d'affaires détenue. Aussi, les résultats obtenus démontrent que nos répondants semblent détenir de multiples connaissances sur différents éléments de l'environnement d'affaires, et cela, malgré que la majorité (79,5 %) détient une scolarité de niveau secondaire général ou encore secondaire professionnel. Il serait ainsi intéressant de se questionner sur ce qui influencerait ces connaissances. À titre d'exemple, il est possible de penser que la société, le milieu de travail, les nouveaux modes de gestion au sein des organisations (p.e., gestion participative) ou encore les différents médias qui sont de plus en plus présents auraient possiblement une influence sur les comportements des employés. Également, dans un tout autre ordre d'idées, des investigations supplémentaires sur les 18 indicateurs ayant été supprimés de nos analyses factorielles pourraient être réalisées. Cela pourrait s'avérer intéressant afin d'observer l'existence ou non de lien entre ces derniers indicateurs.

D'autres recherches pourraient également avoir un intérêt pour les déterminants du concept de la conscience de l'environnement d'affaires. Cela favoriserait, d'une part, la connaissance de ce qui suscite l'essor de ce type de conscience, mais également de ce qui permettrait aux gestionnaires de l'améliorer auprès de leur personnel afin de susciter une participation efficace. En effet, les résultats de ces études permettraient aux gestionnaires d'être davantage en mesure de proposer des moyens d'améliorer la qualité de la participation en milieu de travail. De plus, comprendre les effets ou encore les conséquences de cette forme de conscience au sein des organisations pourraient être des objectifs de recherche pertinents. Ainsi, ces études favoriseraient

la reconnaissance de ce qui suscite ce type de conscience au sein des organisations actuelles, mais également de ses effets. De cette façon, la connaissance des déterminants et des conséquences de la conscience de l'environnement d'affaires favoriserait le choix de pratiques de gestion ainsi que de solutions permettant l'accroissement de la conscience de l'environnement d'affaires auprès du personnel.

Également, d'autres pistes de réflexion pour les recherches futures sur le concept de la conscience de l'environnement d'affaires s'imposent. En effet, nous sommes d'avis que la motivation ainsi que l'engagement organisationnel de l'employé exerceraient une influence importante sur cette forme de conscience. Dans un premier temps, l'information rendue disponible aux employés par l'organisation favoriserait l'augmentation des connaissances sur les éléments de l'environnement interne et externe propre à l'organisation. De cette façon, il y a de fortes chances que le personnel, détenant plus de connaissances, intègre ces dernières lorsqu'il participe ou encore lorsqu'il exerce une influence dans son milieu de travail. Ainsi, l'employé détiendrait une conscience de l'environnement d'affaires. Toutefois, nous sommes d'avis que l'absence de motivation ou d'engagement organisationnel peut influencer l'intégration des connaissances par les employés, et par le fait même, la conscience de l'environnement d'affaires de ceux-ci. En effet, un employé peut détenir des connaissances sur son environnement d'affaires, mais ne pas avoir la motivation ou encore un engagement organisationnel suffisamment élevé pour les intégrer ou encore les mettre en œuvre lors de sa participation dans le milieu de travail. La figure 3, présentée ci-dessous, illustre cette piste de réflexion de recherche.



**Figure 3 : Piste de réflexion de recherche**

Dans un deuxième temps, une autre avenue de recherche nous semble pertinente. En effet, nous supposons qu'un employé détenant une conscience de son environnement d'affaires sera performant au-delà de son rôle. La performance extra-rôle fait référence aux comportements adoptés par des employés, malgré que ces comportements ne soient pas formellement requis par leur emploi. Ces comportements entraîneront une performance extra-rôle des employés et auront une influence certaine sur le fonctionnement de l'organisation. À cet effet, un employé performant au-delà de son rôle surpassera probablement ses fonctions habituelles et ses responsabilités et apportera ainsi une contribution au succès de l'organisation (Bateman et Organ, 1983; Motowildo et Van Scotter, 1994; Organ 1988). Ainsi, nous pouvons supposer qu'un employé détenant une conscience de l'environnement d'affaires générera une performance extra-rôle. Cependant, un employé, n'ayant pas la motivation ou encore ayant un faible engagement organisationnel vis-à-vis de son organisation, ne sera pas incité à surpasser son rôle. La figure 4 ci-dessous illustre ces propos.

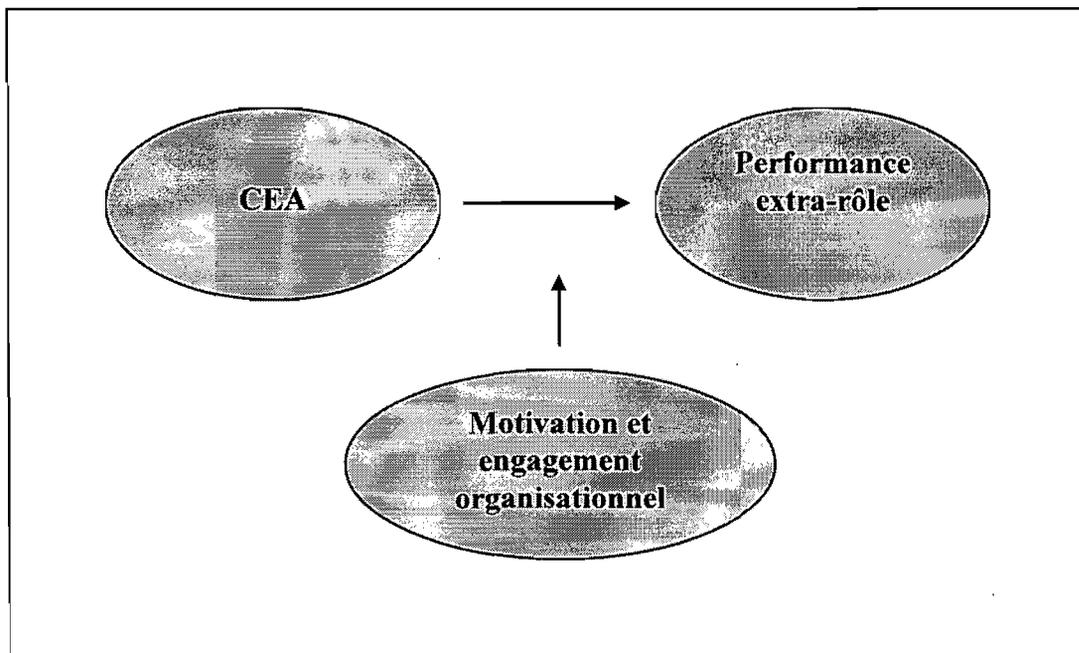


Figure 4 : Piste de réflexion de recherche (suite)

Les deux dernières pistes de réflexion, présentées ci-haut, supposent ainsi qu'une motivation des employés ou encore un engagement organisationnel sera nécessaire à l'essor de la conscience de l'environnement d'affaires. Bien sûr, ces pistes de réflexion demeurent des suppositions et ainsi des recherches supplémentaires visant leurs vérifications seraient intéressantes, et cela, afin de confirmer ou d'infirmer ces relations supposées.

## Conclusion

Le premier chapitre nous a permis d'exposer la définition du concept de la conscience de l'environnement d'affaires, l'étude qualitative réalisée par St-Onge (2007) ainsi que la problématique de notre recherche. Cette dernière problématique se résumait à constater l'importance potentielle du concept de la conscience de l'environnement d'affaires pour les organisations actuelles ainsi que l'absence de mesure de ce concept au sein de la littérature. De cette façon, nous avons aussi constaté la nécessité de développer une échelle de mesure du concept de la conscience de l'environnement d'affaires valide et fiable. Par ailleurs, le second chapitre nous a permis de nous doter d'un cadre théorique visant l'opérationnalisation du concept à l'étude. Ainsi, les principes psychométriques ainsi que les recommandations visant le développement d'une échelle de mesure valide et fiable ont été considérés. Également, la méthodologie de notre recherche, soit notre plan d'observation et notre plan d'analyse, a été exposée dans le chapitre 3. Le chapitre 4 a permis d'explicitier les résultats de notre enquête par questionnaire et de nos analyses statistiques réalisées. Enfin, une discussion entourant les résultats de notre recherche ainsi que le constat des forces et des limites de celle-ci ont fait état du dernier chapitre. Les contributions scientifiques de notre étude ainsi que des pistes de réflexion pour les recherches futures ont également été soulevées.

En terminant, il est ainsi possible de soutenir que nous sommes parvenus à répondre à nos objectifs de recherche et à notre question de recherche initiale. En effet, les résultats de notre recherche démontrent que nous avons développé une échelle de mesure de la conscience de l'environnement d'affaires. Ainsi, nous sommes en mesure de soutenir que l'échelle de la conscience de l'environnement d'affaires est composée de quatre dimensions ainsi que de 22 indicateurs visant à mesurer ce concept. De plus, nous avons démontré la validité ainsi que la fiabilité de l'échelle de mesure développée ainsi que des quatre sous-échelles la composant. Notre recherche contribue donc à l'avancement des connaissances sur ce sujet peu étudié.

Cependant, tel que mentionné maintes fois dans ce mémoire, il semble que le concept de la conscience de l'environnement d'affaires est un concept en développement et par le fait même un concept encore faiblement étudié. De cette façon, d'autres recherches seront nécessaires pour augmenter les connaissances sur ce concept. Ainsi, tel que constaté dans le chapitre 5, ce sujet est certainement un thème de recherche vaste suggérant diverses avenues de recherches et diverses pistes de réflexion.

## Bibliographie

Allen, N.J. et Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, 1-18.

Anastasi, A. (1967). *Introduction à la psychométrie*. Trad. par François Gagné. Montréal : Guérin universitaire.

Andreu, R. et Sieber, S. (2000). « Impacts on employment of new forms of organizing: An evaluation from knowledge requirement perspective ». In *Strategy organization and the changing nature of work*. Northampton, MA : Edward Elgar.

Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Montréal : Centre éducatif et Culturel.

Angot, J. et Milano, P. (2003). « Comment lier concepts et données? ». In *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Thiétart, p. 169-187. Paris : Dunop.

Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 3, 488-506.

Ashforth, B.E. et Saks, A.M. (2000). Personal control in organizations: A longitudinal investigation with newcomers. *Human Relations*, 53, 3, 311-339.

Bae, J. et Lawler, J.J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.

Baillargeon, G. (2003). *Outils statistiques et analyse de données*. 2<sup>e</sup> éd., Québec : Les éditions SMG.

Barney, J.B. et Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 31, 1, 31-46.

Bateman, T. S. et Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. et Xuereb, J-M. (2003). « Le design de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Thiétart, p. 224-256. Paris : Dunop.

Becker, B.E., Huselid, M.A. et Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston : Harvard Business School Press.

Bernier, J-J. et Pietrullewicz, B. (1997). *La psychométrie : Traité de mesure appliquée*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Beynon, H., Grimshaw, D., Rubery, J. et Ward, K. (2002). *Managing employment change: The new realities of work*. New York : Oxford University Press.

Blais, A. et Durand, C. (2003). « Le sondage ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. 4<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Gauthier, p. 387-430. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ : Transaction Publishers.

Bradburn, N.M., Sudman, S. et Wansink, B. (2004). Revised edition, *Asking questions: The definitive guide to questionnaire design for market research, political polls, and social and health questionnaires*. San Francisco : Jossey-Bass.

Brady, Gene. F. (1989). *Managing by Involvement: An action guide*. New York : Insight Books.

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

Campion, M.A., Medsker, G.J. et Higgs, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cappelli, P., Bassi, L., Katz, H., Knoke, D., Osterman, P. et Seem, M. (1997). *Change at Work*. New York, Oxford : Oxford University Press.

Carmines, E.G. et Zeller, R.A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills, London : Sage publications.

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

Clark, L.A. et Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7, 3, 309-319.

Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (2001). *Business research methods*. 7<sup>e</sup> éd., Boston: McGraw-Hill Irwin.

Cotton, J.L. (1993). *Employee involvement: Methods for improving performance and work attitudes*. London : Sage Publications.

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

De Singly, F. (1992). *L'enquête et ses méthodes : Le questionnaire*. Paris : Éditions Nathan.

DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. 2<sup>e</sup> éd., London : Sage Publications.

Dickes, P., Flieller, A., Kop, J-L., Reinhardt, C. et Tournois, J. (1994). *La psychométrie : Théories et méthodes de la mesure en psychologie*. Paris : Presses universitaires de France.

Donada, C. et Mbengue, A. (2003). « Méthodes de classification et de structuration ». In *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Thiétart, p. 371-396. Paris : Dunop.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. et Grenier, C. (2003). « Validité et fiabilité de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Thiétart, p. 257-287. Paris : Dunop.

Durand, C. (2003). *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité, notes de cours et exemples*. Montréal : Université de Montréal, Département de sociologie.

Durand, C. et Blais, A. (2003). « La mesure ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. 4<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Gauthier, p. 185-210. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Ekeh, P.P. (1979). *Social exchange theory: Two traditions*. Cambridge, MA : Harvard University Press.

Endsley, M.R. (1988a) Situation awareness global assessment technique (SAGAT). *Proceedings of the Human Factors Society, 32<sup>nd</sup> Annual Meeting*, Human Factors Society, Santa Monica, CA.

Endsley, M.R. (1988b). Design and evaluation for situation awareness enhancement. *Proceedings of the Human Factors Society, 32<sup>nd</sup> Annual Meeting*, Human Factors Society, Santa Monica, CA, 97-101.

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

- Endsley, M.R. (1995b). Measurement of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37, 1, 65-84.
- Endsley, M.R., Selcon, S.J., Hardiman, T.D. et Croft, D.G. (1998). A comparative analysis of SAGAT and SART for evaluations of situation awareness. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society ....Annual Meeting*, 1, 82.
- Fabrigar, L.R., Wegener, D.T., MacCallum, R.C. et Strahan, E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 3, 272-299.
- Fink, A. (2006). *How to conduct surveys: A step-by-step guide*. 2<sup>e</sup> éd., London : Sage Publications.
- Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 371-358.
- Fowler Jr., F.J. (2002). *Survey research methods*. London : Sage Publications.
- Gauthier, B. (2003). « La structure de preuve ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. 4<sup>e</sup> éd., p. 129-158. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, B. (2003). « L'évaluation de la recherche par sondage ». In *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données*. 4<sup>e</sup> éd., p. 561-602. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ghiselli, E.E., Campbell, J.P. et Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco : W. H. Freeman and Company.
- Ghorpade, J., Lackritz, J. et Singh, G. (2001). Work values and preferences for employee involvement in the management of organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 4, 191-203.
- Gual, J. et Ricart, J.E. (dir.) (2001). *Strategy, organization and the changing nature of work*. Northampton, MA : Edward Elgar.
- Hafsi, T. et Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Montréal : Les Éditions transcontinental inc.
- Hartmann, L.C. et Bambacas, M. (2000). Organizational commitment: A multi-method scale analysis and test of effects. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8, 1, 89-108.

- Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 5, 967-988.
- Hinkin, T.R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1, 1, 104-121.
- Hogler, R.L. (1996). Transforming employment relationships: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 6, 1, 75-88.
- Howell, D.C. (1998). *Méthodes statistiques en sciences humaines*. Trad. par Marylène Rogier. Paris : De Boeck Université.
- Huselid, M.A., Jackson, S.L. et Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm's performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1, 171-188.
- Javeau, C. (1990). *L'enquête par questionnaire : Manuel à l'usage du praticien*. 4<sup>e</sup> éd., Belgique : Éditions de l'Université de Bruxelles, Éditions d'organisations.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S. et Brymer, R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 6, 976-994.
- Kervin, J.B. (1992). *Methods for Business Research*. New York : HarperCollins Publishers Inc.
- Kim, J-O. et Mueller, C.W. (1987). *Factor analysis: Statistical methods and practical issues*. London : Sage Publications.
- Lamoureux, A. (2000). *Recherche et méthodologie en sciences humaines*. 2<sup>e</sup> éd., Laval, Québec : Éditions études vivantes.
- Lawler, E.E. III. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, London : Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, E.E. III. (1988). Choosing an involvement strategy. *Academy of Management Executive*, 2, 197-204.
- Matthews, M.D. et Beal, S.A. (2002). *Assessing situation awareness in field training exercises*. U.S. Army Research Institute for the behavioural and social sciences.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychology*, 39, 1, 1, 61- 84.

- Meyer, J.P. et Herscovitch, B. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Michell, J. (1999). *Measurement in psychology: A critical history of a methodological concept*. London : Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (2000). *Le management, voyage au centre des organisations*. Trad. par Jean-Michel Behar, 3<sup>e</sup> éd., Paris : Éditions des organisations.
- Mintzberg, H. (2003). *Structure et dynamique des organisations*. Trad. par Pierre Romelar, seizième tirage, Paris : Éditions des organisations.
- Morris, C.S., Shirkey, E.C., Tarr, R.W. et Hamel, Ch. J. (2001). Situational awareness measure for internet environments (SAMIE). *Proceeding of the Human Factors and Ergonomics Society, 45<sup>th</sup> Annual Meeting*, 2, 1220-1224.
- Motowildo, S. J. et Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.
- Mowday, R.T., Steers, R. et Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Neuman, W.L. (2006). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, 6<sup>e</sup> éd., Boston : Pearson.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill Book.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior, The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Osterman, P. (1987). Choice of employment systems in internal labor markets. *Industrial Relations*, 26, 1, 46-67.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 2, 179-196.
- Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations : Élaboration et validation de mesure*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Pettigrew, A. et Massini, S. (2000). « The adoption of innovative forms of organizing in Europ and Japan in the 1990s ». In *Strategy, organization and the changing nature of work*. Northampton, MA : Edward Elgar.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *The Academy of Management Executive*, 19, 4, 95-108.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York : The Free Press.

Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 3<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod.

Riordan, C.M., Vanderberg, R.J. et Richardson, H.A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 4, 471-488.

Roehling, M.V., Boswell, W.R., Caligiuri, P. et Feldman, D. (2005). The future of HR management: Research needs and directions. *Human Resources Management*, 44, 2, 207-216.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2003). « Échantillon(s) ». In *Méthodes de recherche en management*. 2<sup>e</sup> éd., sous la dir. de Thiétart, p. 188-223. Paris : Dunod.

Salmon, P., Stanton, N., Walker, G. et Green, D. (2006). Situation awareness measurement: A review of applicability for C4i environments. *Applied Ergonomics*, 37, 225-238.

Sashkin, M. (1976). Changing toward participative management approaches: A model and methods. *Academy of Management Review*, 1, 3, 75-86.

Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-220.

Soonhee, K. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62, 2, 231-240.

Spector, P.E. (1992). *Summated rating scale construction: An introduction*. London : Sage publications.

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

Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5<sup>e</sup> éd., Boston, Montréal : Pearson, Allyn Bacon.

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

Tsui, A.S. et Wu, J.B. (2005). The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 44, 2, 115-121.

Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 5, 590-607.

Vogt, P.W. (2005). Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social sciences. 3<sup>e</sup> éd. Thousand Oaks, London, Californie : Sage Publications.

Walton, R.E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 85, 2, 77-84.

Wesler, M. M., Marshak, W.P. et Glumn, M.M. (1998). Innovative measures of accuracy and situational awareness during land navigation. *Proceeding of the Human Factors and Ergonomics Society, Annual Meeting*, 2, 1366.

Williams, E. (dir.) (1976). *Participative management concepts, theory and implementation*. Georgia : Publishing Services Division.

Worthington, R.L. et Whittaker, T.A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The Counseling Psychologist*, 34, 6, 806-838.

Wright, M.C., Taekman, J.M. et Endsley, M.R. (2004). Objectives measures of situational awareness in a simulated medical environment. *Qual Saf Health Care*, 13, 1, 65-72.

Zeller, R.A. et Carmines, E.G. (1980). *Measurement in the social sciences*. London : Cambridge University Press.

Zimmerman, M.A. et Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 5, 725-750.

Zimmerman, M.A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18, 1, 169-176.

Zimmerman, M.A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 5, 581-599.

**ANNEXE I : Les indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires**

## Les indicateurs préliminaires du concept de la conscience de l'environnement d'affaires

INDICATEURS	
01	Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation.
02	Je tiens compte de l'importance pour mon organisation de maîtriser les coûts.
03	Je considère les sources de rentabilité dans mon organisation.
04	Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation.
05	Je considère les nouvelles façons de faire mises en place dans mon organisation.
06	Je prends en considération l'impact de mes actions sur mes clients internes.
07	Je considère l'importance dans mon organisation d'améliorer l'efficacité.
08	Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire.
09	Je considère les normes de qualité de mon organisation.
10	Je tiens compte du climat de travail.
11	Je tiens compte des conséquences possibles sur les délais de livraison.
12	Je considère la cadence de production (périodes creuses et achalandées).
13	Je comprends la nécessité d'anticiper les événements dans mon organisation.
14	Je prends en compte les directives de la direction.
15	Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre.
16	Je tiens compte des principaux fournisseurs de mon organisation.
17	Je considère les standards de qualité de mes clients externes.
18	Je considère l'impact de mon travail sur la satisfaction des clients externes.
19	Je prends en compte les succès et échecs des autres organisations.
20	Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive.
21	Je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements, secteurs).
22	Je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation.
23	Je tiens compte de l'avis d'experts externes à mon organisation.
24	Je tiens compte de la technologie disponible.
25	Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles.
26	Je prends en compte l'impact de mes actions sur la communauté.
27	Je considère l'impact de mes actions sur l'environnement.
28	Je considère l'impact des fournisseurs sur mes actions.
29	Je prends en compte les besoins des clients.
30	Je prends en compte les employés de l'ensemble des départements pour faire avancer mes projets.
31	Je prends en considération la concurrence internationale.
32	Je tiens compte de la nécessité d'être rentable.
33	Je considère les principales valeurs corporatives de mon entreprise.

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

## **ANNEXE II : Le questionnaire**

*Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse*

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

***Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problèmes ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail...***

01. ... je tiens compte des fournisseurs de mon organisation	1	2	3	4	5
02. ... je prends en compte les besoins de nos clients externes	1	2	3	4	5
03. ... je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles	1	2	3	4	5
04. ... je considère les règles et politiques internes de mon organisation	1	2	3	4	5
05. ... je considère le niveau de satisfaction de nos clients externes	1	2	3	4	5
06. ... je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations	1	2	3	4	5
07. ... je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive	1	2	3	4	5
08. ... je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation	1	2	3	4	5
09. ... je tiens compte de la culture de mon organisation	1	2	3	4	5
10. ... je prends en compte l'image de mon organisation dans la communauté	1	2	3	4	5
11. ... je prends en considération les objectifs de mon organisation	1	2	3	4	5
12. ... je considère l'importance d'améliorer l'efficacité	1	2	3	4	5
13. ... je prends en compte les exigences des investisseurs	1	2	3	4	5
14. ... je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation	1	2	3	4	5
15. ... je prends en considération le besoin de contrôler les pertes	1	2	3	4	5
16. ... je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts	1	2	3	4	5
17. ... je considère la nécessité d'être rentable	1	2	3	4	5
18. ... je prends en considération les sources de profits dans mon organisation	1	2	3	4	5
19. ... je considère les méthodes de travail mises en place dans mon organisation	1	2	3	4	5
20. ... je tiens compte de la technologie disponible	1	2	3	4	5
21. ... je prends en considération le niveau de satisfaction de mes clients internes	1	2	3	4	5
22. ... je considère les standards de qualité de nos clients externes	1	2	3	4	5
23. ... je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	1	2	3	4	5

*Veillez encercler le chiffre approprié à votre réponse*

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

***Lorsque je participe à la prise de décision ou à la résolution de problèmes ou que j'exerce une influence dans mon milieu de travail...***

24. ... je considère les normes de qualité de mon organisation	1	2	3	4	5
25. ... je tiens compte du climat de travail	1	2	3	4	5
26. ... je tiens compte des délais de livraison	1	2	3	4	5
27. ... je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	1	2	3	4	5
28. ... je tiens compte de la vision de mon organisation	1	2	3	4	5
29. ... je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre	1	2	3	4	5
30. ... je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements)	1	2	3	4	5
31. ... je prends en considération la disponibilité des budgets	1	2	3	4	5
32. ... je tiens compte de la mission de mon organisation	1	2	3	4	5
33. ... je prends en considération la concurrence internationale	1	2	3	4	5
34. ... je considère les principales valeurs de mon organisation	1	2	3	4	5
35. ... je tiens compte de l'état du marché	1	2	3	4	5
36. ... je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	1	2	3	4	5
37. ... je tiens compte de l'environnement écologique	1	2	3	4	5
38. ... je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)	1	2	3	4	5
39. ... je considère la stratégie de mon organisation	1	2	3	4	5
40. ... je considère les produits/services de nos concurrents	1	2	3	4	5

41. Au meilleur de votre connaissance, veuillez indiquer ici la somme requise actuellement pour acheter un dollar US : \_\_\_\_\_ \$

42. Parmi les valeurs suivantes, veuillez identifier trois des valeurs fondamentales de votre organisation ?

Innovation  
Respect de l'individu  
Engagement  
Passion

Propreté  
Sécurité  
Travail d'équipe  
Sens des responsabilités

43. Combien d'années d'expérience comptez-vous chez votre employeur ?

- 0-4
- 5-9
- 10-14
- 15-19
- 20-24
- 25-29
- 30 et +

44. Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

45. Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

- |       |         |
|-------|---------|
| 15-19 | 45-49   |
| 20-24 | 50-54   |
| 25-29 | 55-59   |
| 30-34 | 60-64   |
| 35-39 | 65-69   |
| 40-44 | 70 et + |

46. Quel(s) diplôme(s) académique(s) avez-vous obtenu(s) ?

- Aucun
- Secondaire général
- Secondaire professionnel
- Collégial général
- Collégial professionnel
- Universitaire, précisez : \_\_\_\_\_

MERCI D'AVOIR PRIS LE TEMPS DE REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.

**ANNEXE III : Le formulaire de consentement**

## FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

---

**Titre de la recherche :** *Recherche sur la participation à la prise de décision en milieu de travail.*

**Chercheur :** Véronique Gauvreau-Jean, étudiante, Maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal.

**Directeur de recherche :** Victor Haines, professeur titulaire, École de relations industrielles, Université de Montréal.

### A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

#### ***Objectifs de cette recherche :***

Cette recherche a pour objectif de développer les connaissances sur la participation des employés à la prise de décision en milieu de travail. Les informations recueillies par l'entremise de ce questionnaire nous permettront de développer un outil d'évaluation des connaissances des employés relatives aux réalités de leur milieu de travail.

#### ***Votre participation :***

Votre participation à cette recherche consiste à répondre à un court questionnaire visant à mesurer la considération de certains éléments de votre milieu de travail. Nous vous demandons de cinq à dix minutes de votre temps afin de remplir ce questionnaire. Votre collaboration s'avère essentielle à la réalisation de cette étude afin de nous permettre de mieux comprendre la prise de décision dans le cadre de votre travail.

#### ***Confidentialité des informations transmises :***

Nous vous assurons la confidentialité des informations recueillies par ce questionnaire. Il est à noter que seulement les résultats d'ensemble, sans référence à vous personnellement, seront dévoilés. Ainsi, nous nous engageons à assurer la confidentialité de vos réponses et à sauvegarder l'anonymat. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Les questionnaires seront conservés sous clé à l'Université pendant une période de sept ans.

#### ***Avantages et inconvénients :***

En participant à cette recherche, vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances relatives aux réalités de votre organisation et aux changements qui s'y opèrent. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de prendre conscience des divers aspects de votre environnement de travail. Le

principal inconvénient à participer à cette recherche consiste en quelques minutes de votre temps pour remplir le questionnaire ci-joint.

***Droit de retrait :***

Votre participation à cette recherche est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps par avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

**B) CONSENTEMENT**

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

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans préjudice et sans devoir justifier ma décision.

Signature : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Je déclare avoir expliqué l'objectif, la nature, les avantages et les inconvénients de l'étude et avoir répondu autant que je sache aux questions posées.

Signature du chercheur : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_  
(ou de son représentant)

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec Monsieur Victor Haines (professeur titulaire), au numéro de téléphone : (514) 343-7317 ou à l'adresse courriel : [REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca). (**L'ombudsman accepte les appels à frais virés**).

## **ANNEXE IV : Les analyses bivariées**

## CORRÉLATIONS

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>01. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation</b>	Pearson Correlation	1	.527(**)	.529(**)	.327(**)	.300(**)	.270(**)	.290(**)	.342(**)	.258(**)	.317(**)	.306(**)	.276(**)	.283(**)	.356(**)	.285(**)	.255(**)	.228(**)	.268(**)	.254(**)
<b>02. Je prends en compte les besoins de nos clients externes</b>	Pearson Correlation	.527(**)	1	.625(**)	.405(**)	.560(**)	.304(**)	.421(**)	.336(**)	.353(**)	.402(**)	.400(**)	.352(**)	.349(**)	.447(**)	.335(**)	.350(**)	.347(**)	.369(**)	.264(**)
<b>03. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles</b>	Pearson Correlation	.529(**)	.625(**)	1	.464(**)	.420(**)	.396(**)	.444(**)	.420(**)	.419(**)	.415(**)	.429(**)	.371(**)	.371(**)	.466(**)	.358(**)	.381(**)	.308(**)	.369(**)	.325(**)
<b>04. Je considère les règles et politiques internes de mon organisation</b>	Pearson Correlation	.327(**)	.405(**)	.464(**)	1	.526(**)	.391(**)	.512(**)	.472(**)	.470(**)	.501(**)	.582(**)	.457(**)	.398(**)	.507(**)	.422(**)	.417(**)	.371(**)	.355(**)	.453(**)
<b>05. Je considère le niveau de satisfaction de nos clients externes</b>	Pearson Correlation	.300(**)	.560(**)	.420(**)	.526(**)	1	.354(**)	.494(**)	.373(**)	.404(**)	.429(**)	.520(**)	.379(**)	.374(**)	.411(**)	.400(**)	.376(**)	.377(**)	.363(**)	.309(**)
<b>06. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations</b>	Pearson Correlation	.270(**)	.304(**)	.396(**)	.391(**)	.354(**)	1	.401(**)	.405(**)	.370(**)	.397(**)	.371(**)	.295(**)	.347(**)	.385(**)	.367(**)	.322(**)	.261(**)	.386(**)	.289(**)
<b>07. Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive</b>	Pearson Correlation	.290(**)	.421(**)	.444(**)	.512(**)	.494(**)	.401(**)	1	.499(**)	.479(**)	.498(**)	.609(**)	.558(**)	.487(**)	.543(**)	.506(**)	.519(**)	.564(**)	.453(**)	.402(**)
<b>08. Je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation</b>	Pearson Correlation	.342(**)	.336(**)	.420(**)	.472(**)	.373(**)	.405(**)	.499(**)	1	.507(**)	.417(**)	.454(**)	.367(**)	.372(**)	.484(**)	.387(**)	.371(**)	.366(**)	.381(**)	.353(**)
<b>09. Je tiens compte de la culture de mon organisation</b>	Pearson Correlation	.258(**)	.353(**)	.419(**)	.470(**)	.404(**)	.370(**)	.479(**)	.507(**)	1	.553(**)	.539(**)	.419(**)	.403(**)	.496(**)	.384(**)	.400(**)	.374(**)	.384(**)	.469(**)
<b>10. Je prends en compte l'image de mon organisation dans la communauté</b>	Pearson Correlation	.317(**)	.402(**)	.415(**)	.501(**)	.429(**)	.397(**)	.498(**)	.417(**)	.553(**)	1	.638(**)	.489(**)	.426(**)	.507(**)	.471(**)	.442(**)	.444(**)	.459(**)	.425(**)
<b>11. Je prends en considération les objectifs de mon organisation</b>	Pearson Correlation	.306(**)	.400(**)	.429(**)	.582(**)	.520(**)	.371(**)	.609(**)	.454(**)	.539(**)	.638(**)	1	.627(**)	.505(**)	.593(**)	.485(**)	.498(**)	.530(**)	.480(**)	.517(**)
<b>12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité</b>	Pearson Correlation	.276(**)	.352(**)	.371(**)	.457(**)	.379(**)	.295(**)	.558(**)	.367(**)	.419(**)	.489(**)	.627(**)	1	.509(**)	.537(**)	.461(**)	.464(**)	.620(**)	.455(**)	.484(**)
<b>13. Je prends en compte les exigences des investisseurs</b>	Pearson Correlation	.283(**)	.349(**)	.371(**)	.398(**)	.374(**)	.347(**)	.487(**)	.372(**)	.403(**)	.426(**)	.505(**)	.509(**)	1	.579(**)	.456(**)	.469(**)	.472(**)	.462(**)	.333(**)
<b>14. Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation</b>	Pearson Correlation	.356(**)	.447(**)	.466(**)	.507(**)	.411(**)	.385(**)	.543(**)	.484(**)	.496(**)	.507(**)	.593(**)	.537(**)	.579(**)	1	.552(**)	.521(**)	.527(**)	.523(**)	.509(**)
<b>15. Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes</b>	Pearson Correlation	.285(**)	.335(**)	.358(**)	.422(**)	.400(**)	.367(**)	.506(**)	.387(**)	.384(**)	.471(**)	.485(**)	.461(**)	.456(**)	.552(**)	1	.734(**)	.586(**)	.555(**)	.479(**)
<b>16. Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts</b>	Pearson Correlation	.255(**)	.350(**)	.381(**)	.417(**)	.376(**)	.322(**)	.519(**)	.371(**)	.400(**)	.442(**)	.498(**)	.464(**)	.469(**)	.521(**)	.734(**)	1	.637(**)	.565(**)	.460(**)
<b>17. Je considère la nécessité d'être rentable</b>	Pearson Correlation	.228(**)	.347(**)	.308(**)	.371(**)	.377(**)	.261(**)	.564(**)	.366(**)	.374(**)	.444(**)	.530(**)	.620(**)	.472(**)	.527(**)	.586(**)	.637(**)	1	.584(**)	.460(**)
<b>18. Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation</b>	Pearson Correlation	.268(**)	.369(**)	.369(**)	.355(**)	.363(**)	.386(**)	.453(**)	.381(**)	.384(**)	.459(**)	.480(**)	.455(**)	.462(**)	.523(**)	.555(**)	.565(**)	.584(**)	1	.509(**)
<b>19. Je considère les méthodes de travail mises en place dans mon organisation</b>	Pearson Correlation	.254(**)	.264(**)	.325(**)	.453(**)	.309(**)	.289(**)	.402(**)	.353(**)	.469(**)	.425(**)	.517(**)	.484(**)	.333(**)	.509(**)	.479(**)	.460(**)	.460(**)	.509(**)	1

\*\* La corrélation est significative au seuil de 0,01.

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05.

## CORRÉLATIONS

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
20. Je tiens compte de la technologie disponible	Pearson Correlation	.199(**)	.274(**)	.313(**)	.408(**)	.301(**)	.280(**)	.421(**)	.386(**)	.399(**)	.431(**)	.470(**)	.460(**)	.397(**)	.487(**)	.490(**)	.445(**)	.466(**)	.504(**)	.599(**)
21. Je prends en considération le niveau de satisfaction de mes clients internes	Pearson Correlation	.295(**)	.437(**)	.427(**)	.497(**)	.515(**)	.383(**)	.482(**)	.409(**)	.454(**)	.435(**)	.546(**)	.471(**)	.462(**)	.530(**)	.512(**)	.486(**)	.509(**)	.518(**)	.488(**)
22. Je considère les standards de qualité de nos clients externes	Pearson Correlation	.236(**)	.441(**)	.369(**)	.428(**)	.535(**)	.454(**)	.491(**)	.387(**)	.426(**)	.433(**)	.475(**)	.440(**)	.444(**)	.473(**)	.449(**)	.407(**)	.456(**)	.456(**)	.420(**)
23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	Pearson Correlation	.104(*)	.184(**)	.219(**)	.357(**)	.338(**)	.217(**)	.377(**)	.330(**)	.381(**)	.394(**)	.443(**)	.441(**)	.303(**)	.376(**)	.368(**)	.343(**)	.412(**)	.329(**)	.426(**)
24. Je considère les normes de qualité de mon organisation	Pearson Correlation	.196(**)	.363(**)	.369(**)	.449(**)	.475(**)	.293(**)	.499(**)	.388(**)	.414(**)	.438(**)	.556(**)	.522(**)	.418(**)	.531(**)	.494(**)	.454(**)	.508(**)	.467(**)	.479(**)
25. Je tiens compte du climat de travail	Pearson Correlation	.106(*)	.200(**)	.273(**)	.341(**)	.256(**)	.244(**)	.378(**)	.325(**)	.389(**)	.362(**)	.417(**)	.365(**)	.331(**)	.393(**)	.381(**)	.372(**)	.399(**)	.404(**)	.465(**)
26. Je tiens compte des délais de livraison	Pearson Correlation	.209(**)	.358(**)	.390(**)	.399(**)	.375(**)	.264(**)	.410(**)	.368(**)	.364(**)	.386(**)	.459(**)	.412(**)	.335(**)	.496(**)	.425(**)	.381(**)	.403(**)	.402(**)	.392(**)
27. Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	Pearson Correlation	.190(**)	.256(**)	.335(**)	.426(**)	.349(**)	.273(**)	.425(**)	.337(**)	.401(**)	.430(**)	.492(**)	.401(**)	.383(**)	.440(**)	.400(**)	.394(**)	.371(**)	.425(**)	.444(**)
28. Je tiens compte de la vision de mon organisation	Pearson Correlation	.265(**)	.380(**)	.434(**)	.473(**)	.394(**)	.334(**)	.484(**)	.388(**)	.439(**)	.501(**)	.601(**)	.506(**)	.459(**)	.562(**)	.514(**)	.526(**)	.513(**)	.526(**)	.553(**)
29. Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre	Pearson Correlation	.332(**)	.342(**)	.411(**)	.359(**)	.340(**)	.354(**)	.394(**)	.404(**)	.429(**)	.416(**)	.422(**)	.415(**)	.427(**)	.475(**)	.439(**)	.437(**)	.412(**)	.436(**)	.370(**)
30. Je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements)	Pearson Correlation	.249(**)	.305(**)	.350(**)	.341(**)	.332(**)	.340(**)	.359(**)	.313(**)	.349(**)	.374(**)	.375(**)	.325(**)	.345(**)	.422(**)	.433(**)	.422(**)	.379(**)	.449(**)	.386(**)
31. Je prends en considération la disponibilité des budgets	Pearson Correlation	.332(**)	.368(**)	.445(**)	.367(**)	.307(**)	.382(**)	.366(**)	.373(**)	.343(**)	.369(**)	.393(**)	.313(**)	.426(**)	.489(**)	.477(**)	.492(**)	.392(**)	.476(**)	.371(**)
32. Je tiens compte de la mission de mon organisation	Pearson Correlation	.247(**)	.365(**)	.385(**)	.491(**)	.408(**)	.346(**)	.515(**)	.375(**)	.452(**)	.470(**)	.588(**)	.459(**)	.511(**)	.602(**)	.492(**)	.505(**)	.530(**)	.514(**)	.465(**)
33. Je prends en considération la concurrence internationale	Pearson Correlation	.181(**)	.265(**)	.314(**)	.349(**)	.321(**)	.370(**)	.513(**)	.350(**)	.373(**)	.413(**)	.429(**)	.413(**)	.431(**)	.436(**)	.442(**)	.417(**)	.431(**)	.464(**)	.332(**)
34. Je considère les principales valeurs de mon organisation	Pearson Correlation	.291(**)	.351(**)	.412(**)	.471(**)	.405(**)	.369(**)	.500(**)	.415(**)	.537(**)	.502(**)	.579(**)	.476(**)	.453(**)	.557(**)	.501(**)	.510(**)	.474(**)	.477(**)	.526(**)
35. Je tiens compte de l'état du marché	Pearson Correlation	.292(**)	.312(**)	.346(**)	.328(**)	.344(**)	.396(**)	.439(**)	.360(**)	.319(**)	.348(**)	.405(**)	.410(**)	.419(**)	.429(**)	.412(**)	.418(**)	.441(**)	.451(**)	.314(**)
36. Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	Pearson Correlation	.242(**)	.318(**)	.381(**)	.340(**)	.333(**)	.390(**)	.414(**)	.375(**)	.356(**)	.360(**)	.420(**)	.386(**)	.470(**)	.475(**)	.406(**)	.406(**)	.433(**)	.470(**)	.359(**)
37. Je tiens compte de l'environnement écologique	Pearson Correlation	.169(**)	.229(**)	.281(**)	.309(**)	.275(**)	.262(**)	.316(**)	.366(**)	.330(**)	.344(**)	.371(**)	.325(**)	.362(**)	.389(**)	.393(**)	.327(**)	.325(**)	.383(**)	.317(**)
38. Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)	Pearson Correlation	.308(**)	.366(**)	.413(**)	.466(**)	.428(**)	.367(**)	.513(**)	.461(**)	.409(**)	.507(**)	.566(**)	.467(**)	.456(**)	.560(**)	.534(**)	.495(**)	.461(**)	.501(**)	.494(**)
39. Je considère la stratégie de mon organisation	Pearson Correlation	.294(**)	.356(**)	.459(**)	.433(**)	.384(**)	.375(**)	.450(**)	.454(**)	.476(**)	.434(**)	.536(**)	.425(**)	.427(**)	.526(**)	.463(**)	.426(**)	.425(**)	.502(**)	.523(**)
40. Je considère les produits/services de nos concurrents	Pearson Correlation	.230(**)	.243(**)	.343(**)	.316(**)	.283(**)	.440(**)	.359(**)	.347(**)	.338(**)	.317(**)	.385(**)	.314(**)	.369(**)	.417(**)	.377(**)	.372(**)	.326(**)	.411(**)	.322(**)

\*\* La corrélation est significative au seuil de 0,01.

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05.

**CORRÉLATIONS**

		20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
01. Je tiens compte des fournisseurs de mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.199(**)	.295(**)	.236(**)	.104(*)	.196(**)	.106(*)	.209(**)	.190(**)	.265(**)	.332(**)	.249(**)	.332(**)	.247(**)	.181(**)	.291(**)	.292(**)	.242(**)	.169(**)	.308(**)	.294(**)	.230(**)
02. Je prends en compte les besoins de nos clients externes	Pearson																					
	Correlation	.274(**)	.437(**)	.441(**)	.184(**)	.363(**)	.200(**)	.358(**)	.256(**)	.380(**)	.342(**)	.305(**)	.368(**)	.365(**)	.265(**)	.351(**)	.312(**)	.318(**)	.229(**)	.366(**)	.356(**)	.243(**)
03. Je prends en considération la disponibilité des ressources matérielles	Pearson																					
	Correlation	.313(**)	.427(**)	.369(**)	.219(**)	.369(**)	.273(**)	.390(**)	.335(**)	.434(**)	.411(**)	.350(**)	.445(**)	.385(**)	.314(**)	.412(**)	.346(**)	.381(**)	.281(**)	.413(**)	.459(**)	.343(**)
04. Je considère les règles et politiques internes de mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.408(**)	.497(**)	.428(**)	.357(**)	.449(**)	.341(**)	.399(**)	.426(**)	.473(**)	.359(**)	.341(**)	.367(**)	.491(**)	.349(**)	.471(**)	.328(**)	.340(**)	.309(**)	.466(**)	.433(**)	.316(**)
05. Je considère le niveau de satisfaction de nos clients externes	Pearson																					
	Correlation	.301(**)	.515(**)	.535(**)	.338(**)	.475(**)	.256(**)	.375(**)	.349(**)	.394(**)	.340(**)	.332(**)	.307(**)	.408(**)	.321(**)	.405(**)	.344(**)	.333(**)	.275(**)	.428(**)	.384(**)	.283(**)
06. Je prends en compte les succès et les échecs des autres organisations	Pearson																					
	Correlation	.280(**)	.383(**)	.454(**)	.217(**)	.293(**)	.244(**)	.264(**)	.273(**)	.334(**)	.354(**)	.340(**)	.382(**)	.346(**)	.370(**)	.369(**)	.396(**)	.390(**)	.262(**)	.367(**)	.375(**)	.440(**)
07. Je prends en considération la nécessité pour mon organisation de rester compétitive	Pearson																					
	Correlation	.421(**)	.482(**)	.491(**)	.377(**)	.499(**)	.378(**)	.410(**)	.425(**)	.484(**)	.394(**)	.359(**)	.366(**)	.515(**)	.513(**)	.500(**)	.439(**)	.414(**)	.316(**)	.513(**)	.450(**)	.359(**)
08. Je tiens compte des lois et règlements externes régissant mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.386(**)	.409(**)	.387(**)	.330(**)	.388(**)	.325(**)	.368(**)	.337(**)	.388(**)	.404(**)	.313(**)	.373(**)	.375(**)	.350(**)	.415(**)	.360(**)	.375(**)	.366(**)	.461(**)	.454(**)	.347(**)
09. Je tiens compte de la culture de mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.399(**)	.454(**)	.426(**)	.381(**)	.414(**)	.389(**)	.364(**)	.401(**)	.439(**)	.429(**)	.349(**)	.343(**)	.452(**)	.373(**)	.537(**)	.319(**)	.356(**)	.330(**)	.409(**)	.476(**)	.338(**)
10. Je prends en compte l'image de mon organisation dans la communauté	Pearson																					
	Correlation	.431(**)	.435(**)	.433(**)	.394(**)	.438(**)	.362(**)	.386(**)	.430(**)	.501(**)	.416(**)	.374(**)	.369(**)	.470(**)	.413(**)	.502(**)	.348(**)	.360(**)	.344(**)	.507(**)	.434(**)	.317(**)
11. Je prends en considération les objectifs de mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.470(**)	.546(**)	.475(**)	.443(**)	.556(**)	.417(**)	.459(**)	.492(**)	.601(**)	.422(**)	.375(**)	.393(**)	.588(**)	.429(**)	.579(**)	.405(**)	.420(**)	.371(**)	.566(**)	.536(**)	.385(**)
12. Je considère l'importance d'améliorer l'efficacité	Pearson																					
	Correlation	.460(**)	.471(**)	.440(**)	.441(**)	.522(**)	.365(**)	.412(**)	.401(**)	.506(**)	.415(**)	.325(**)	.313(**)	.459(**)	.413(**)	.476(**)	.410(**)	.386(**)	.325(**)	.467(**)	.425(**)	.314(**)
13. Je prends en compte les exigences des investisseurs	Pearson																					
	Correlation	.397(**)	.462(**)	.444(**)	.303(**)	.418(**)	.331(**)	.335(**)	.383(**)	.459(**)	.427(**)	.345(**)	.426(**)	.511(**)	.431(**)	.453(**)	.419(**)	.470(**)	.362(**)	.456(**)	.427(**)	.369(**)
14. Je tiens compte des processus de production de produits/services de mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.487(**)	.530(**)	.473(**)	.376(**)	.531(**)	.393(**)	.496(**)	.440(**)	.562(**)	.475(**)	.422(**)	.489(**)	.602(**)	.436(**)	.557(**)	.429(**)	.475(**)	.389(**)	.560(**)	.526(**)	.417(**)
15. Je prends en considération le besoin de contrôler les pertes	Pearson																					
	Correlation	.490(**)	.512(**)	.449(**)	.368(**)	.494(**)	.381(**)	.425(**)	.400(**)	.514(**)	.439(**)	.433(**)	.477(**)	.492(**)	.442(**)	.501(**)	.412(**)	.406(**)	.393(**)	.534(**)	.463(**)	.377(**)
16. Je tiens compte du besoin de maîtriser les coûts	Pearson																					
	Correlation	.445(**)	.486(**)	.407(**)	.343(**)	.454(**)	.372(**)	.381(**)	.394(**)	.526(**)	.437(**)	.422(**)	.492(**)	.505(**)	.417(**)	.510(**)	.418(**)	.406(**)	.327(**)	.495(**)	.426(**)	.372(**)
17. Je considère la nécessité d'être rentable	Pearson																					
	Correlation	.466(**)	.509(**)	.456(**)	.412(**)	.508(**)	.399(**)	.403(**)	.371(**)	.513(**)	.412(**)	.379(**)	.392(**)	.530(**)	.431(**)	.474(**)	.441(**)	.433(**)	.325(**)	.461(**)	.425(**)	.326(**)
18. Je prends en considération les sources de profits dans mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.504(**)	.518(**)	.456(**)	.329(**)	.467(**)	.404(**)	.402(**)	.425(**)	.526(**)	.436(**)	.449(**)	.476(**)	.514(**)	.464(**)	.477(**)	.451(**)	.470(**)	.383(**)	.501(**)	.502(**)	.411(**)
19. Je considère les méthodes de travail mises en place dans mon organisation	Pearson																					
	Correlation	.599(**)	.488(**)	.420(**)	.426(**)	.479(**)	.465(**)	.392(**)	.444(**)	.553(**)	.370(**)	.386(**)	.371(**)	.465(**)	.332(**)	.526(**)	.314(**)	.359(**)	.317(**)	.494(**)	.523(**)	.322(**)

\*\* La corrélation est significative au seuil de 0,01.

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05.

**CORRÉLATIONS**

		20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
20. Je tiens compte de la technologie disponible	Pearson Correlation	1	.586(**)	.449(**)	.448(**)	.535(**)	.489(**)	.432(**)	.438(**)	.463(**)	.406(**)	.399(**)	.354(**)	.454(**)	.338(**)	.461(**)	.278(**)	.354(**)	.352(**)	.536(**)	.444(**)	.317(**)
21. Je prends en considération le niveau de satisfaction de mes clients internes	Pearson Correlation	.586(**)	1	.607(**)	.488(**)	.561(**)	.474(**)	.498(**)	.489(**)	.564(**)	.494(**)	.483(**)	.430(**)	.546(**)	.430(**)	.522(**)	.403(**)	.446(**)	.391(**)	.555(**)	.488(**)	.395(**)
22. Je considère les standards de qualité de nos clients externes	Pearson Correlation	.449(**)	.607(**)	1	.440(**)	.589(**)	.384(**)	.432(**)	.453(**)	.502(**)	.427(**)	.455(**)	.407(**)	.504(**)	.428(**)	.487(**)	.415(**)	.465(**)	.371(**)	.511(**)	.401(**)	.325(**)
23. Je prends en considération le besoin d'avoir un milieu de travail sécuritaire	Pearson Correlation	.448(**)	.488(**)	.440(**)	1	.517(**)	.440(**)	.420(**)	.407(**)	.446(**)	.328(**)	.321(**)	.260(**)	.378(**)	.303(**)	.435(**)	.318(**)	.290(**)	.409(**)	.428(**)	.358(**)	.260(**)
24. Je considère les normes de qualité de mon organisation	Pearson Correlation	.535(**)	.561(**)	.589(**)	.517(**)	1	.483(**)	.531(**)	.496(**)	.576(**)	.428(**)	.407(**)	.398(**)	.534(**)	.394(**)	.555(**)	.398(**)	.426(**)	.400(**)	.540(**)	.494(**)	.321(**)
25. Je tiens compte du climat de travail	Pearson Correlation	.489(**)	.474(**)	.384(**)	.440(**)	.483(**)	1	.455(**)	.393(**)	.443(**)	.365(**)	.393(**)	.369(**)	.483(**)	.344(**)	.417(**)	.285(**)	.355(**)	.423(**)	.492(**)	.410(**)	.326(**)
26. Je tiens compte des délais de livraison	Pearson Correlation	.432(**)	.498(**)	.432(**)	.420(**)	.531(**)	.455(**)	1	.589(**)	.550(**)	.494(**)	.429(**)	.482(**)	.502(**)	.433(**)	.518(**)	.360(**)	.411(**)	.388(**)	.506(**)	.466(**)	.338(**)
27. Je considère le rythme de travail (périodes creuses et achalandées)	Pearson Correlation	.438(**)	.489(**)	.453(**)	.407(**)	.496(**)	.393(**)	.589(**)	1	.561(**)	.487(**)	.465(**)	.393(**)	.483(**)	.435(**)	.491(**)	.346(**)	.417(**)	.380(**)	.541(**)	.470(**)	.376(**)
28. Je tiens compte de la vision de mon organisation	Pearson Correlation	.463(**)	.564(**)	.502(**)	.446(**)	.576(**)	.443(**)	.550(**)	.561(**)	1	.491(**)	.498(**)	.505(**)	.645(**)	.526(**)	.701(**)	.506(**)	.533(**)	.442(**)	.630(**)	.620(**)	.472(**)
29. Je prends en considération la disponibilité de la main-d'œuvre	Pearson Correlation	.406(**)	.494(**)	.427(**)	.328(**)	.428(**)	.365(**)	.494(**)	.487(**)	.491(**)	1	.556(**)	.611(**)	.518(**)	.435(**)	.513(**)	.481(**)	.531(**)	.351(**)	.526(**)	.557(**)	.515(**)
30. Je tiens compte de l'avis des employés des autres équipes (unités, départements)	Pearson Correlation	.399(**)	.483(**)	.455(**)	.321(**)	.407(**)	.393(**)	.429(**)	.465(**)	.498(**)	.556(**)	1	.501(**)	.496(**)	.425(**)	.512(**)	.452(**)	.512(**)	.378(**)	.551(**)	.490(**)	.452(**)
31. Je prends en considération la disponibilité des budgets	Pearson Correlation	.354(**)	.430(**)	.407(**)	.260(**)	.398(**)	.369(**)	.482(**)	.393(**)	.505(**)	.611(**)	.501(**)	1	.587(**)	.474(**)	.519(**)	.518(**)	.549(**)	.405(**)	.494(**)	.542(**)	.500(**)
32. Je tiens compte de la mission de mon organisation	Pearson Correlation	.454(**)	.546(**)	.504(**)	.378(**)	.534(**)	.483(**)	.502(**)	.483(**)	.645(**)	.518(**)	.496(**)	.587(**)	1	.553(**)	.693(**)	.510(**)	.548(**)	.462(**)	.627(**)	.625(**)	.466(**)
33. Je prends en considération la concurrence internationale	Pearson Correlation	.338(**)	.430(**)	.428(**)	.303(**)	.394(**)	.344(**)	.433(**)	.435(**)	.526(**)	.435(**)	.425(**)	.474(**)	.553(**)	1	.600(**)	.664(**)	.609(**)	.382(**)	.488(**)	.465(**)	.556(**)
34. Je considère les principales valeurs de mon organisation	Pearson Correlation	.461(**)	.522(**)	.487(**)	.435(**)	.555(**)	.417(**)	.518(**)	.491(**)	.701(**)	.513(**)	.512(**)	.519(**)	.693(**)	.600(**)	1	.602(**)	.553(**)	.387(**)	.624(**)	.691(**)	.494(**)
35. Je tiens compte de l'état du marché	Pearson Correlation	.278(**)	.403(**)	.415(**)	.318(**)	.398(**)	.285(**)	.360(**)	.346(**)	.506(**)	.481(**)	.452(**)	.518(**)	.510(**)	.664(**)	.602(**)	1	.709(**)	.406(**)	.512(**)	.540(**)	.590(**)
36. Je considère l'évolution de la demande pour nos produits/services	Pearson Correlation	.354(**)	.446(**)	.465(**)	.290(**)	.426(**)	.355(**)	.411(**)	.417(**)	.533(**)	.531(**)	.512(**)	.549(**)	.548(**)	.609(**)	.553(**)	.709(**)	1	.441(**)	.484(**)	.545(**)	.616(**)
37. Je tiens compte de l'environnement écologique	Pearson Correlation	.352(**)	.391(**)	.371(**)	.409(**)	.400(**)	.423(**)	.388(**)	.380(**)	.442(**)	.351(**)	.378(**)	.405(**)	.462(**)	.382(**)	.387(**)	.406(**)	.441(**)	1	.501(**)	.455(**)	.452(**)
38. Je prends en considération les objectifs de mon équipe (unité, département)	Pearson Correlation	.536(**)	.555(**)	.511(**)	.428(**)	.540(**)	.492(**)	.506(**)	.541(**)	.630(**)	.526(**)	.551(**)	.494(**)	.627(**)	.488(**)	.624(**)	.512(**)	.484(**)	.501(**)	1	.651(**)	.448(**)
39. Je considère la stratégie de mon organisation	Pearson Correlation	.444(**)	.488(**)	.401(**)	.358(**)	.494(**)	.410(**)	.466(**)	.470(**)	.620(**)	.557(**)	.490(**)	.542(**)	.625(**)	.465(**)	.691(**)	.540(**)	.545(**)	.455(**)	.651(**)	1	.527(**)
40. Je considère les produits/services de nos concurrents	Pearson Correlation	.317(**)	.395(**)	.325(**)	.260(**)	.321(**)	.326(**)	.338(**)	.376(**)	.472(**)	.515(**)	.452(**)	.500(**)	.466(**)	.556(**)	.494(**)	.590(**)	.616(**)	.452(**)	.448(**)	.527(**)	1

\*\* La corrélation est significative au seuil de 0,01.

\* La corrélation est significative au seuil de 0,05.