

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ÉTUDE EXPLORATOIRE PORTANT SUR LES OBSTACLES AUX OBJECTIFS
ORGANISATIONNELS DANS LE MANAGEMENT PUBLIC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

LUIS LOPES

AVRIL 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENT

Je désire prendre un moment pour remercier les gens qui m'ont permis de réaliser ce mémoire. Merci à mon directeur de mémoire, M. Vincent Sabourin, directeur du Département de stratégie et de responsabilité sociale de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, pour sa disponibilité tout au long de ce mémoire. Merci de m'avoir donné cette opportunité d'approfondir plusieurs sujets qui seront très utiles à ma carrière.

Afin qu'un mémoire soit accepté, il doit être évalué par des professeurs, donc j'aimerais profiter de l'occasion pour remercier les évaluateurs, André F. Charette et M. Denis Morin, tous deux professeurs au Département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Leurs commentaires constructifs ont permis d'améliorer le mémoire de manière à augmenter ma fierté d'avoir accompli ce grand défi.

Une autre personne que je souhaite remercier est M. Raymond Laliberté, agent de recherche au vice-décanat à la recherche de l'École des sciences de la gestion. Sa capacité à traduire les statistiques dans un vocabulaire facile à comprendre, m'a aidé à passer à travers cette étape si redoutée.

Je remercie également ma famille et mes amis pour leur support et leurs encouragements. Avec eux, pas de place pour la procrastination. Je me souviens de leurs commentaires, par exemple: « c'est pas encore fini ce ... mémoire ». Cela me donnait une bonne poussée afin d'accélérer et de respecter mes échéanciers.

Enfin, je tiens à dédier un remerciement spécial à ma conjointe qui a vu toutes les émotions inimaginables depuis le début de cette aventure. En effet, passant de la joie suite à la découverte d'un excellent texte au découragement dans des moments d'impasse, elle a toujours su être près de moi, m'encourager, me soutenir et être patiente. Pour tout cela, je la remercie du fond du cœur.

TABLE DES MATIÈRES

<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>vii</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>viii</i>
<i>RÉSUMÉ</i>	<i>ix</i>
<i>INTRODUCTION</i>	<i>1</i>
<i>CHAPITRE I</i>	<i>9</i>
<i>REVUE DE LITTÉRATURE</i>	<i>9</i>
1.1 Catégorie des règles.....	10
1.2 Catégorie des émotions	16
1.3 Catégorie de l'initiative	22
1.4 La catégorie de l'action immédiate.....	26
1.5 La catégorie de l'intégrité	32
1.6 Problématique et les deux objectifs	39
<i>CHAPITRE II</i>	<i>40</i>
<i>ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE</i>	<i>40</i>
2. Approche de recherche	40
2.1 Étape 1 : Groupe de discussions	41
2.2 Étape 2 : Développement de l'instrument de mesure.....	41
2.2.1 Validité et fidélité.....	42
2.2.1.1 Validité	42
2.2.1.2 Fidélité.....	43
2.3 Étape 3 : Étude réalisée auprès du management public	43
2.3.1 Population cible	43
2.3.2 Constitution de l'échantillon.....	44
2.3.3 Collecte des données	45
2.3.3.1 Conclusion.....	47

2.3.4	Les techniques d'analyse des données	47
2.3.5	Profil des répondants.....	48
<i>CHAPITRE III.....</i>		<i>52</i>
<i>PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</i>		<i>52</i>
3.1	Analyse descriptive des 25 variables liées aux cinq catégories d'obstacles	53
3.1.1	Variables liées à la catégorie d'obstacle des règles	53
3.1.2	Variables liées à la catégorie d'obstacle des émotions	54
3.1.3	Variables liées à la catégorie d'obstacle des initiatives	55
3.1.4	Variables liées à l'obstacle de l'action immédiate	57
3.1.5	Variables liées à l'obstacle de l'intégrité.....	58
3.2	Analyse en composantes principales	59
3.2.1	Les variables concernant les catégories d'obstacles.....	59
3.2.2	Résultats avec la suppression des variables 15 et 25	66
3.3	Analyse descriptive des catégories d'obstacles et des profils des répondants	66
3.3.1	Analyse descriptive des catégories d'obstacles	66
3.3.2	Analyse descriptive de l'âge par rapport aux catégories d'obstacles.....	68
3.3.4	Analyse descriptive du nombre d'employés sous responsabilité.....	70
	par rapport aux catégories d'obstacles.....	70
3.3.5	Analyse descriptive du nombre d'années travaillées pour l'organisation	71
	par rapport aux catégories d'obstacles.....	71
3.3.6	Analyse descriptive du nombre d'années sur un poste par rapport aux	
	catégories d'obstacles	72
3.5	Analyse de la variance univariée, test de Scheffe.....	73
<i>CHAPITRE IV</i>		<i>76</i>
<i>DISCUSSION DES RÉSULTATS.....</i>		<i>76</i>
4.1	Discussion des analyses en composantes principales	77
4.2	Variables reliées aux catégories d'obstacles.....	79
<i>CONCLUSION.....</i>		<i>84</i>

ANNEXE	89
ANNEXE A.....	90
EXEMPLE DE LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES	90
ANNEXE B.....	91
COORDONNÉES DES DRH ET CHOIX DES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX.....	91
ANNEXE C.....	93
COORDONNÉES DES DRH ET CHOIX DES MINISTÈRES ET ORGANISMES PROVINCIAUX.....	93
ANNEXE D.....	95
LETTRE DE SOLLECATION ENVOYÉE PAR COURRIER INTRODUISANT LA RECHERCHE	95
ANNEXE E	98
RAPPEL FAIT PAR COURRIEL.....	98
ANNEXE F	99
QUESTIONNAIRE	99
ANNEXE G.....	103
ANALYSE DE VARIANCE UNIVARÉE, TEST DE SCHEFFE.....	103
ANNEXE H.....	108
ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES	108
ANNEXE I.....	111
ANALYSE DESCRIPTIVE DES 25 VARIABLES.....	111
ANNEXE J.....	124
ANALYSE DES FRÉQUENCES DES CATÉGORIES OBSTACLES.....	124
RÉFÉRENCES	128

LISTE DES FIGURES

Figure 3.1	Formation en « U » inversé pour la variable de l'âge selon la catégorie d'obstacle de l'intégrité.....	68
Figure 3.2	Formation en « U » inversé pour la variable du nombre d'années au sein de l'organisation selon la catégorie d'obstacle de l'intégrité.....	71

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1	Catégories d'obstacle et leurs obstacles respectifs.....	6
Tableau 2.1	Présentation de l'échantillon.....	44
Tableau 2.2	Âge des répondants.....	48
Tableau 2.3	Personnes sous votre responsabilité (directement ou indirectement).....	49
Tableau 2.4	Nombre d'années travaillées pour l'organisation.....	50
Tableau 2.5	Nombre d'années à leur poste.....	51
Tableau 3.1	Variance totale expliquée.....	59
Tableau 3.2	Les facteurs par l'analyse en composantes principales.....	64
Tableau 3.3	Poids des obstacles.....	67
Tableau 3.4	Catégorie d'obstacles et âge.....	68
Tableau 3.5	Moyenne des catégories d'obstacles et genre.....	69
Tableau 3.6	Catégories d'obstacles et nombre d'employés sous responsabilité.....	70
Tableau 3.7	Moyenne des catégories d'obstacles et nombre d'employés sous responsabilité.. ..	70
Tableau 3.8	Catégories d'obstacles et nombre d'années au sein de l'organisation.....	71
Tableau 3.9	Catégories d'obstacles et nombre d'années travaillé au même poste.....	72
Tableau 3.10	Obstacles et nombre d'années travaillées au même poste.....	73
Tableau 3.11	Sous-ensembles homogènes des obstacles des émotions.....	74
Tableau 3.12	Sous-ensembles homogènes des obstacles des initiatives.....	74
Tableau 3.13	Sous-ensembles homogènes des obstacles de l'action immédiate.....	75

RÉSUMÉ

Parmi les éléments qui procurent de la performance au sein d'une organisation, la réalisation des objectifs organisationnels est identifiée par de nombreux articles. En effet, plusieurs articles et modèles sont présents dans la littérature concernant les meilleures pratiques pour la réalisation des objectifs. Or, à propos des obstacles à la réalisation des objectifs, les articles sont limités et les modèles inexistant.

Cette étude vise à atteindre deux buts. Le premier but est de démontrer l'existence de cinq catégories d'obstacles auxquels font face les cadres et les gestionnaires dans la réalisation de leurs objectifs organisationnels. Le deuxième but de cette étude vise à établir un ordre d'importance parmi ces cinq catégories d'obstacles, allant du plus problématique au moins problématique pour la réalisation des objectifs.

À la suite d'une quinzaine de groupes de discussion lors d'une recherche précédente, des obstacles ont été déterminés par les participants. Ces obstacles ont été regroupés en cinq catégories, à savoir les règles, les émotions, l'initiative, l'action immédiate et l'intégrité.

L'étude a été réalisée dans le secteur public auprès de six organisations au sein desquelles 322 cadres et gestionnaires ont répondu au questionnaire en ligne. La collecte de données a été réalisée à même le Web avec l'aide de l'outil « surveymonkey ».

Les résultats obtenus par analyses en composantes principales ont permis d'évaluer empiriquement les cinq catégories d'obstacles en obtenant une validité de contenu, à savoir la capacité de mesurer tous les éléments du concept (exhaustivité) et aucun autre élément (exclusivité). Puis, les résultats de cette étude nous ont permis de déterminer les catégories d'obstacles ayant procuré le plus et le moins de problèmes dans l'organisation pour la réalisation des objectifs. La catégorie de l'action immédiate a été identifiée comme étant celle procurant le plus d'obstacles à la réalisation des objectifs. Ce résultat concorde avec la littérature, en autres avec le rapport de la vérificatrice générale déposé au mois de novembre 2009. Parmi les découvertes, la catégorie des 10 ans d'expérience a été une révélation face aux difficultés des catégories d'obstacles. Ceux ayant moins de 10 ans d'expérience dans le même poste et ceux ayant plus de 10 ans n'ont pas la même perception des obstacles.

La contribution de cette étude sera pertinente au niveau théorique, en ce sens qu'elle permettra de déterminer et de mesurer les obstacles. Au niveau sociétal, les cadres et gestionnaires seront en mesure de trouver les obstacles à l'atteinte des objectifs organisationnels au même endroit sans avoir à effectuer une lecture exhaustive de la littérature.

INTRODUCTION

Les écoles de gestion nous le rappellent sans cesse, le but ultime d'une organisation est de faire des profits. Pour réaliser ses profits, l'organisation n'a d'autres choix que d'être performante afin de garder sa pérennité. En effet, nous vivons dans un monde de plus en plus compétitif où la marge d'erreur est souvent mince. Pour cette raison, sans cette performance, la pérennité de l'entreprise est en danger. Dans le secteur public, la notion de profit est plutôt remplacé par la notion de performance.

Lorsque nous faisons allusion à la performance organisationnelle, la contribution individuelle fait partie intégrante de la réussite de l'organisation. Plus la performance individuelle sera grande, plus la performance organisationnelle le sera également (*Xiaohua, 2008; Sangmook, 2005*). En effet, des facteurs individuels tels que la satisfaction personnelle, l'engagement affectif, la motivation personnelle pour les services publics et l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle augmente la performance organisationnelle. Cependant, selon Roper et Phillips (2007) l'équipe de travail est la base de l'efficacité d'une organisation et sa capacité à travailler ensemble pour des objectifs communs. Par ailleurs, selon Kushner et Poole (1996) la performance d'une organisation peut varier soit à la hausse soit à baisse selon les quatre éléments suivants : la satisfaction, les ressources pour les acquisitions, les processus internes et le fait de réaliser les objectifs organisationnels.

La relation entre la réalisation des objectifs organisationnels et la performance a été explorée dans un certain nombre d'études importantes sur plusieurs décennies (Thompson et al., 1997). Pour Bourguignon (2000, p.934) le lien entre la réalisation des objectifs organisationnels et la performance se trouve dans la définition de la performance comme étant:

« La performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)[...]» (tiré de Dohou et Berland, 2007 p.5).

Que ce soient des objectifs ambitieux, réalisables, précis, et mesurables, en accord avec les employés ou qu'il s'agisse simplement de fixer des objectifs, ces caractéristiques augmentent les chances d'atteinte des objectifs et procurent de la performance. La littérature regorge d'études concernant la performance d'une organisation, dont notamment le lien entre la fixation des objectifs et la performance de l'organisation (Shantz et Latham, 2009 ; Taylor, 2008; Donlon, 2008; Kaplan et Norton, 2008; Pineda et Lerner, 2006; Latham et Locke, 2007; 2006; Latham, 2004; Locke et Latham, 2002; Thompson et al., 1997; Bourguignon, 2000; 1996; Terpstra et Rozell, 1994; Barrick et al., 1993; Gellatly et Meyer, 1992; Latham et Locke, 1991 ; Locke et Latham, 1990; Latham et Yukl, 1975). En effet, la relation entre le fait d'établir des objectifs et la performance a été relatée dans plusieurs secteurs d'activités (Brown, Jones et Leigh, 2005). Certaines études concernant les objectifs organisationnels démontrent le fait d'établir des objectifs spécifiques et difficiles à réaliser en combinaison avec une rétroaction (feedback) adéquate, augmenteraient la performance au travail (Taylor, 2008; Donlon, 2008; Kaplan et Norton, 2008; Lycette *et* Herniman, 2008; Latham et Locke, 2007; 2006; Knight, 2006; Antoni, 2005; Latham, 2004; Locke et Latham, 2002; Mainemelis 2001; Thompson et al., 1997; Peters 1993; Gellatly et Meyer, 1992; Locke et Latham, 1990; Mento, Steel et Karren 1987). D'autres établissent un lien entre la fixation des objectifs et la performance dans plusieurs contextes différents (Harkins et Lowe 2000; Locke et Latham 1990).

La performance organisationnelle est influencée par les objectifs assignés à l'employé ou par le choix des objectifs de l'employé lui-même (Fried et Slowik, 2004). À se sujet, Mento, Cartledge et Locke (1980) et Mento, Steel et Karren (1987) trouvent le fait de se fixer soi-même des objectifs davantage en lien avec la performance (les réaliser) que l'attribution des objectifs par un supérieur hiérarchique. Par contre, la plupart des recherches empiriques mettent davantage l'accent sur l'attribution des objectifs par l'organisation plutôt

que sur la fixation des objectifs par les individus (Chowdhury 1993, Fang, Palmatier, et Evas 2004, Fu 2009).

Avant de poursuivre, il serait important de se familiariser avec quelques termes. Nous allons définir ce qu'on entend par *objectifs organisationnels*. Le terme *objectif organisationnel* dans cette étude fera allusion aux objectifs donnés par un cadre ou un gestionnaire à un employé ou qu'un employé s'est donné dans le cadre de son travail au sein de l'organisation. Donc, les objectifs organisationnels utilisés dans cette étude ne sont pas en lien avec les objectifs de système comme mentionnent Mintzberg (1983) et Nizet (1994) à savoir des objectifs de croissance de l'organisation, efficacité ou de contrôle, mais bien des objectifs personnels en lien avec l'organisation. Par exemple, un employé peut se faire octroyer par son superviseur l'objectif de réduire de 10 % les produits défectueux à la sortie de la chaîne de montage ou un employé pourra s'octroyer lui-même l'objectif de rencontrer 15 clients par mois.

De nos jours, il est impensable de laisser travailler un gestionnaire ou un employé comme bon lui semble sans lui octroyer des objectifs à réaliser. Rares sont ceux qui y échappent. La notion d'objectifs organisationnels fait partie intégrante des organisations. Plusieurs plans de rémunérations sont basés sur l'atteinte des objectifs tout comme l'évaluation de rendements du personnel. Les objectifs organisationnels sont non seulement un outil de travail et de performance, mais également un élément indispensable à la survie de l'organisation. En effet, ce sont les objectifs qui permettent de réaliser la mission et de se rapprocher année après année de la vision de l'entreprise (Levin, 2000). Sans des objectifs clairs, la mission sera perçue de façon abstraite (Mullane, 2002).

Fixer des objectifs dans les organisations ne date pas d'hier. Qu'on soit d'accord ou non avec les méthodes de Taylor, le fondateur de l'organisation scientifique du travail au début du XX^{ème} siècle, celui-ci a bel et bien démontré l'efficacité de fixer des objectifs au travail. L'augmentation de 400% des chargements de fontes par l'établissement d'objectifs clairs de performance tout en ayant de bonnes techniques de travail avec les bons outils (Thompson et al., 1997) est un exemple pertinent parmi tant d'autres. Plus récemment, dans les années 1990, l'ancien président de Générale Électrique, Jack Welch, considéré comme l'un des meilleurs dirigeants de l'histoire, utilisait couramment la technique des objectifs ambitieux

afin d'obtenir des résultats extraordinaires de ses directeurs (Thompson et al., 1997). Avec des exemples comme ceux de Taylor et de Générale Électrique, plusieurs personnes seraient tentées de croire que les objectifs organisationnels sont davantage importants dans le domaine privé que dans le domaine public.

L'importance des objectifs dans le secteur public est de plus en plus déterminante. En 1993, aux États-Unis, le *Government Performance and Results Act* (GPRA) demanda à chaque agence fédérale de fixer non seulement des objectifs, mais également de les évaluer dans le but de savoir s'ils avaient été atteints (Radin, 2000). De plus, le GPRA ordonna à chaque agence fédérale de réaliser un rapport illustrant le progrès vers la réalisation des objectifs établis et de le présenter au congrès annuellement (Latham, Borgogni et Petitta, 2008). De plus, selon Le Agenzie Pubbliche (2006) les employés du secteur public aux États-Unis établissent des objectifs spécifiques ambitieux et leurs performances sont évaluées selon la réalisation des objectifs (Latham, Borgogni et Petitta, 2008).

À la lumière de nos recherches, la littérature est assez abondante et récente au sujet des meilleures pratiques (Donlon, 2008 ; Cardinal, 2006 ; Pineda et Lerner, 2006 ; Antoni, 2005 ; Goodpaster, 2004). Mis à part ces nombreux auteurs traitant des objectifs organisationnels et de la performance dans les organisations, très peu d'auteurs se sont penchés sur les obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels et encore moins sur les modèles d'obstacles.

Ce qui est le plus frappant dans la littérature est l'existence de plusieurs modèles à suivre, afin de réussir les objectifs organisationnels. Plusieurs modèles y sont présentés (Taylor, 2008; Harkins, 2008; Donlon, 2008; Kaplan et Norton, 2008; Roper et Philips, 2007; Kelly, 2007; Watson 2005, Nanda, 2003 ; Tompson et al., 1997). Or, à notre connaissance, il n'existe aucun modèle ayant catégorisé plusieurs obstacles ensemble, à savoir regrouper plusieurs d'obstacles pouvant représenter un groupe, une catégorie. Avoir une connaissance des obstacles est une chose, être capable de les regrouper par catégorie en est une autre ainsi que de pouvoir mesurer l'importance des catégories les unes par rapport aux autres. En effet, en plus de pouvoir catégoriser les obstacles il serait intéressant pour la littérature de connaître l'importance de la présence de chaque catégorie d'obstacles afin de savoir laquelle cause le plus et le moins de problèmes. Afin de combler ce manque dans la littérature, cette étude

visent deux buts. Le premier est de démontrer l'existence de cinq catégories d'obstacles. Le deuxième but de cette étude vise à établir un ordre d'importance parmi ces cinq catégories d'obstacles allant de la plus problématique à la moins problématique pour la réalisation des objectifs.

La contribution de cette étude sera pertinente à deux niveaux, au niveau théorique et au niveau sociétal. Au niveau théorique, une telle étude permettra de combler le vide dans la littérature en élaborant un instrument de mesure permettant de déterminer l'existence de cinq catégories d'obstacles auxquels les cadres et gestionnaires font face dans la réalisation de leurs objectifs. De plus, il sera possible d'établir un ordre d'importance parmi ces cinq catégories d'obstacles. Au niveau sociétal, les cadres et gestionnaires seront en mesure de trouver les obstacles à l'atteinte des objectifs organisationnels au même endroit sans avoir à effectuer une lecture exhaustive de la littérature. Bref, les organisations pourront améliorer leur performance en sachant dorénavant quels sont les obstacles auxquels leurs cadres et gestionnaires pourront être confrontés et ainsi augmenter leurs performances par la réalisation des objectifs organisationnels.

Suite à cette introduction, nous aborderons le premier chapitre de ce mémoire par une revue de la littérature au sujet des différents obstacles liés aux cinq catégories identifiées par 12 groupes de discussion de 15 cadres et gestionnaires, soit 180 personnes au total. Lors de ces groupes de discussion, il a été possible de recueillir plusieurs obstacles perçus par ces cadres et gestionnaires. Puis, il y a eu une catégorisation de tous ces obstacles en cinq catégories : les règles, les émotions, les initiatives, les actions immédiates et l'intégrité.

Le deuxième chapitre identifiera la méthodologie utilisée pour l'obtention de résultats crédibles. Ce chapitre présentera notre démarche méthodologique et notre instrument de mesure permettant d'identifier les cinq catégories d'obstacles.

Le troisième chapitre présentera les résultats de l'étude obtenus auprès des répondants de la fonction publique. Tandis qu'au quatrième et dernier chapitre, celui de la discussion des résultats, il sera possible de discuter et d'interpréter les résultats obtenus. Le tout se terminera par une conclusion en résumant les points essentiels de l'étude.

Afin de vous familiariser avec les obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels identifiés par les participants des groupes de discussion, voici un tableau résumant les catégories d'obstacles et les obstacles qui en font partie.

Tableau 1.1 Catégories d'obstacle et leurs obstacles respectifs

Obs-tacles	<u>Catégorie des règles</u>	<i>Les 25 principaux obstacles identifiés par les cadres et les gestionnaires</i>
O1	<i>Manque de clarté des objectifs hiérarchiques.</i>	<i>« Les véritables résultats attendus de mon patron ne sont pas clairs. Les priorités ne sont pas claires. Trop d'objectifs prioritaires. »</i>
O2	<i>Manque d'équilibre des objectifs.</i>	<i>« Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et pour le respect des règles, mais nous n'en avons pas pour les services à nos clients. »</i>
O3	<i>Manque de clarté des objectifs pour le département.</i>	<i>« Mon équipe et mes collaborateurs ne comprennent pas bien les résultats à atteindre. »</i>
O4	<i>Manque d'alignement interne et externe.</i>	<i>« On fait face à des problèmes de résultats attendus avec nos départements (interne) et nos services fournisseurs (externes) et des problèmes qui se répètent. »</i>
O5	<i>Manque de matérialisation des objectifs.</i>	<i>« Nous avons de la difficulté à mesurer et communiquer la valeur économique de nos objectifs et de nos actions »</i>
	<u>Catégorie des émotions</u>	
O6	<i>Manque de convictions profondes.</i>	<i>« Mes employés, n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de buy-in). »</i>
O7	<i>L'importance des objectifs</i>	<i>« Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs. »</i>
O8	<i>Manque d'engagement.</i>	<i>« Mes employés sont peu motivés par les</i>

		<i>objectifs. Peu de motivation à se surpasser.»</i>
O9	<i>Manque de confiance de la part des employés.</i>	<i>« Il y a un manque de confiance chez mes employés »</i>
O10	<i>Manque d'équité envers les employés.</i>	<i>« Les membres de mon équipe se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.»</i>
	<u>Catégorie des initiatives:</u>	
O11	<i>Manque d'initiative dans la culture de l'organisation.</i>	<i>« Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent. Ils ne prennent pas de risques. »</i>
O12	<i>Manque de volonté et de capacité à prendre de l'initiative.</i>	<i>« Mes employés ne sont pas capables et pas volontaires. Mes employés ne sont pas tout à fait capables et désireux de prendre des initiatives. »</i>
O13	<i>Manque d'autonomie.</i>	<i>« En mon absence, mon équipe n'est pas capable de régler les problèmes qui se prêtent par elle-même.»</i>
O14	<i>Manque d'esprit d'initiative et d'améliorations de la part des employés.</i>	<i>« Les initiatives ne voient pas le jour, car il y a une tendance à laisser les choses comme elles sont. »</i>
O15	<i>Mauvaises décisions dans la mise en place d'initiative.</i>	<i>« Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes.»</i>
	<u>Catégorie de l'action immédiate</u>	
O16	<i>Difficultés à prévoir et à répondre aux urgences.</i>	<i>« Difficultés à prévoir les urgences et à y faire face. »</i>
O17	<i>Augmentation des urgences et des fausses urgences.</i>	<i>« Trop d'urgences et trop de fausses urgences. Trop de demandes à la dernière minute. »</i>
O18	<i>Manque de prévention et de retour sur les incidents.</i>	<i>« Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables. »</i>

O19	<i>Manque de plan d'action profitable à long terme.</i>	<i>« Nous avons des difficultés à créer des plans d'action avec des résultats profitables à long terme. »</i>
O20	<i>Manque d'emphase sur les activités à valeur ajoutée.</i>	<i>« Difficultés à identifier les actions vraiment payantes. Manque de temps pour faire les choses vraiment importantes. »</i>
	<u>Catégorie de l'intégrité</u>	
O21	<i>Manque de partage des valeurs.</i>	<i>« Il y a un manque de valeurs communes de l'organisation. À certains moments, je ne pense pas que nous partageons tous les mêmes valeurs dans mon organisation. »</i>
O22	<i>Manque d'intégrité des principes de fonctionnement sous pression.</i>	<i>« Manque de respect de nos procédures, de nos valeurs et de nos façons de faire lorsque nous sommes sous pression. Mes employés cherchent des raccourcis qui sont risqués dans les façons faire. »</i>
O23	<i>Incohérences des valeurs personnelles et organisationnelle.</i>	<i>« Nous vivons des écarts entre nos croyances personnelles et les valeurs de l'organisation. »</i>
O24	<i>Manque de contribution à la réputation de l'organisation.</i>	<i>« Parfois, dans mon travail, je ne crois pas que je travaille activement à renforcer la réputation de l'organisation. »</i>
O25	<i>Manque d'abnégation et sentiment de travailler pour une cause.</i>	<i>« Les employés le font seulement si c'est payant ou récompensé. »</i>

CHAPITRE I

REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de mettre en lien les différents obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels présentés dans la littérature avec ceux identifiés par les cadres et les gestionnaires lors des groupes de discussion.

Comme mentionné en introduction, la littérature est abondante et récente concernant les meilleures pratiques afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Toutefois, la littérature est beaucoup moins abondante au sujet des obstacles à la réalisation des objectifs. En effet, très peu d'articles s'attardent sur les obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels. De plus, il existe plusieurs modèles à suivre, afin de réussir les objectifs organisationnels. Plusieurs modèles sont présentés dans la littérature (Taylor, 2008; Harkins, 2008; Donlon, 2008; Kaplan et Norton, 2008; Roper et Philips, 2007; Kelly, 2007; Watson, 2005, Nanda, 2003 et Thompson et al. 1997). Or, à notre connaissance, il n'existe aucun modèle traitant des obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels. La littérature présentée dans ce chapitre sera au sujet des 25 obstacles à l'intérieur des cinq catégories et non concernant les cinq catégories d'obstacles. Les cinq catégories sont : les règles, les émotions, les initiatives, les actions immédiates et l'intégrité.

1.1 Catégorie des règles.

Tout comme l'indique son nom, la catégorie des règles préconise la mise en place de règles et de principes de fonctionnement. Cette catégorie est basée sur la raison, les faits, sur la rationalité, les méthodes et la formalisation, à savoir mettre par écrit ce qu'il faut faire pour réaliser les objectifs. En d'autres mots, ce sont les règles du jeu dans les résultats à atteindre. L'obstacle des règles est particulièrement présent au sein de la fonction publique. Selon Desmarais et Chatillon (2008) la performance est davantage liée aux règles dans le secteur public ce qui empêche d'être plus productif étant donné la présence accrue de règles et de procédures. De plus, les règles et procédures sont davantage standardisées dans la fonction publique (Rouillard et Lemire, 2003). La catégorie des règles est représentée par le manque de clarté des objectifs hiérarchiques, manque d'équilibre des objectifs, le manque de clarté des objectifs pour les départements, manque d'alignement des objectifs internes et externes, et enfin le manque de matérialisation des objectifs.

Manque de clarté des objectifs hiérarchiques

Comme premier obstacle à la réalisation des objectifs identifié par les cadres et les gestionnaires ayant participé aux groupes de discussion, le manque de clarté des objectifs hiérarchiques, c'est-à-dire que les objectifs des supérieurs immédiats, ainsi que leurs priorités ne sont pas clairs.

Suivant notre culture, notre éducation familiale ou scolaire, la compréhension d'un objectif sera perçue différemment. D'où l'importance d'obtenir des objectifs les plus clairs possible. Allant dans ce sens, Kaplan (2007) mentionne que la perception différente des objectifs constitue un obstacle à la réalisation des objectifs organisationnels. Moore et al. (2008) relate l'importance d'obtenir des objectifs clairs, et suggère de faire appel à un mentor, afin de mieux transmettre les objectifs aux employés.

Selon Jung et Rainey, (2009) et Lee, Rainey et Chun, (2009) le manque de clarté des objectifs est synonyme d'ambiguïté. Rainey (1993) et Chun and Rainey (2005) mentionnent que les organisations publiques ont davantage d'objectifs à caractère ambigu et parfois même

contradictoire comparativement aux organisations privées. Ainsi, les employés ne savent plus ce qui est vraiment important pour l'organisation et quel objectif ils doivent considérer comme prioritaire. Par exemple, une municipalité ou un gouvernement donne comme objectif de créer davantage de logements sociaux, offrir de l'aide aux sans-domicile-fixes, le tout nécessitant des dépenses, l'entité étatique pourra exiger en même temps du personnel responsable des objectifs de rentabilité, de couper des dépenses afin d'arriver à un équilibre budgétaire (Dohou et Berland, 2007). Un autre exemple est celui des universités dont souvent un des objectifs organisationnels est la réussite des étudiants par le soutien et la qualité d'enseignement donné par les professeurs. Or, l'évaluation des professeurs est principalement faite en fonction de leurs publications. Plus ils publient dans des revues de prestige, mieux ils seront évalués et plus de chance ils auront d'être promus. Par conséquent, publier demande du temps tout comme le soutien aux étudiants. Ainsi, les professeurs sont pris entre l'objectif officiel, à savoir la réussite des étudiants et le fait de satisfaire le critère numéro un de leurs évaluations, c'est-à-dire le nombre de publications dans de bonnes revues.

Par contre, d'après l'étude de Boyne (2002) les objectifs du secteur public ne sont pas plus ambigus et complexes que ceux du secteur privé, car la majorité des répondants estime leurs objectifs clairs et mesurables tout comme ceux du secteur privé. Selon Watson (2005), la responsabilité revient aux cadres et aux gestionnaires d'éliminer ces obstacles de conflit entre les objectifs, car ces conflits d'objectifs et les enjeux politiques des organisations sont des obstacles à la réalisation d'objectifs.

Un manque de précision dans les objectifs est également relaté dans la littérature comme étant un facteur ne permettant pas de diminuer l'ambiguïté. En effet, le fait d'établir des objectifs imprécis augmentera l'ambiguïté dans la réalisation des objectifs. Autrement dit, plus un objectif est imprécis, plus il y a de la place à l'interprétation et plus il y aura d'ambiguïté, ce qui augmentera le risque d'échec (Locke, Chah, Harrison, et Lustgarten, 1989). Les objectifs spécifiques augmentent la performance chez les employés, car ils pourvoient davantage d'informations pour améliorer leurs comportements (Earley, Wojnarowski, et Prest, 1987 tiré de Pane, 2006). De plus, des objectifs spécifiques fournissent une référence sur laquelle l'employé peut s'appuyer, se baser et ainsi réaliser les objectifs de

la meilleure façon (Locke et Latham, 2002). Tandis que des objectifs généraux de type « faites de votre mieux » ne permettent pas autant une réalisation des objectifs, car les employés n'ont pas de référence, de point de comparaison (Lycette, Herniman, 2008). Dans son article intitulé, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance" Kaplan (2005), nous dit que les gestionnaires doivent traduire les objectifs généraux en objectifs spécifiques.

Cependant, définir des objectifs spécifiques n'est pas gage de performance pour tous les types d'organisations. Lorsque des employés utilisent abondamment leur créativité dans leur milieu de travail, des objectifs spécifiques peuvent être néfastes pour la performance dans cette quête de créativité nécessitant plus de latitude et de liberté (Christopher, Connolly et Ekegren, 1989). De plus, la méta-analyse de Mento et al. (1987) démontre que des objectifs spécifiques sont des obstacles à la réalisation des objectifs lorsqu'ils sont liés à des tâches complexes par rapport à des tâches moins complexes.

Manque d'équilibre des objectifs

Un autre obstacle à la réalisation des objectifs identifié par les cadres et les gestionnaires a été le manque d'équilibre des objectifs. Ces derniers rapportent une présence d'objectifs d'aspects financiers et opérationnels au sein de l'organisation, mais l'absence d'objectifs pour la clientèle, les équipes de travail et l'amélioration des processus.

Selon Kaplan (2007) le manque d'équilibre est le manque de lien entre les mesures financières et les objectifs courants avec les objectifs principaux à long terme (Kaplan, 2007). Par ailleurs, les dimensions de l'organisation doivent être compatibles les unes avec les autres, car un manque d'équilibre entre ces dimensions est un obstacle à la réalisation des objectifs organisationnels (Watson, 2005).

Le manque d'équilibre peut se situer également au niveau des objectifs à court terme et à long terme de l'organisation. Selon Kaplan (2007) la plupart des sociétés mettent l'accent sur les objectifs financiers à court terme laissant ainsi un vide, un écart entre le développement et l'application de la stratégie pour réaliser les objectifs à long terme. Johnson et Kaplan (1987, p. 259) mentionnent : « Les mesures à court terme devront être

remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (tiré de Löning et *al*, 2003, p. 158).

Manque de clarté des objectifs pour les départements

Nous avons élaboré le manque de clarté des objectifs hiérarchiques comme premier obstacle de la catégorie des règles, voyons maintenant le manque de clarté des objectifs comme obstacle pour les départements. Selon certains cadres et gestionnaires, leurs équipes et leurs collaborateurs des départements ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.

Dans un contexte de résultat d'équipes, le principal obstacle à la réalisation de leurs objectifs est le manque de clarté de la communication des objectifs (Roper et Phillips 2007). Toujours selon Roper et Phillips (2007) cet obstacle fera que les membres d'une équipe passeront leur temps sur des tâches ne contribuant aucunement à la réalisation des objectifs et prendront des décisions sans tenir compte des effets ultérieurs sur les objectifs de l'équipe et de l'organisation. Il est important de prendre conscience de cet obstacle, car une équipe de travail est composée de plusieurs individus de sorte que les interprétations seront nombreuses en absence de clarté dans les objectifs de département. Parfois, le fait de ne pas réaliser les objectifs ne revient pas nécessairement à une mauvaise interprétation ou une perception différente des objectifs, mais simplement à un manque de clarté dû à la présence d'ambiguïté dans les objectifs organisationnels.

Un aspect important dans la clarté est la constance des objectifs prioritaires. Trop de changements dans les objectifs prioritaires nuiront à la clarté et représentent des obstacles à la réalisation des objectifs tant au niveau individuel qu'au niveau départemental. C'est d'ailleurs une des critiques de la vérificatrice générale du Canada (2009a, chapitre 8, p. 3) : « les priorités changeantes ont miné la capacité de prévoir les interventions de l'Agence à long terme ». L'aspect de la clarté envers un département ou une organisation est si important que la vérificatrice générale du Canada (2009a, chapitre 8, p. 3) a jugé utile de revenir encore une fois sur ce sujet en mentionnant « c'est l'absence d'une orientation claire ..., qui ont empêché l'Agence canadienne de développement international (ACDI) de réaliser l'objectif

qu'elle s'est fixé ». Un exemple précis de l'obstacle du manque de clarté des objectifs pour les départements est celui relaté par Jeannot (2003) où le manque de règles claires a fait échouer la réforme visant à améliorer l'expérience des citoyens (Jeannot, 2003).

Manque d'alignement interne et externe

Pour certains cadres et gestionnaires, un manque d'alignement interne et externe est un obstacle à la réalisation des objectifs. Selon eux, ils peuvent faire face à des problèmes de résultats attendus avec leurs clients et leurs fournisseurs internes ou externes.

Un mauvais alignement interne/externe survient lorsque nous pensons qu'une organisation est composée uniquement d'employés et de membres de la direction (interne). Cependant, les parties prenantes¹ (externe) font également partie intégrante d'une organisation, de sorte qu'un mauvais alignement interne/externe sera un obstacle à la réalisation des objectifs organisationnels. En effet, des intérêts divergents présents au sein des parties prenantes sont souvent un obstacle important à la réalisation et à la réussite des projets (Hotsman, 2005). Selon Cardinal (2006), ne pas relier les objectifs en fonction des besoins et des attentes des clients serait un obstacle. Pour cet auteur, le seul fait de ne pas prendre en considération, de négliger ou tout simplement d'oublier une partie prenante serait un obstacle à la réalisation des projets et des objectifs, car le projet pourrait être modifié ou arrêté par l'influence d'une seule partie prenante. Toujours, selon Cardinal (2006), afin d'éviter ces problèmes, l'organisation devra identifier l'environnement dans le but de prévoir les influences possibles et ce, positives ou négatives qui pourraient affecter le projet.

¹ On distingue deux catégories de parties prenantes : les parties prenantes dites contractuelles concernant les acteurs en relation directe avec l'organisation, par exemple clients, fournisseurs, salariés, actionnaires et les parties prenantes « diffuses », à savoir les acteurs ayant un impact sur l'organisation, mais sans avoir un lien contractuel, parmi ceux-ci nous retrouvons les collectivités locales, les organismes publics, les ONG, etc. (Pesqueux, 2002)

Manque de matérialisation des objectifs

Comme dernier obstacle de la catégorie des règles identifié par les cadres et les gestionnaires, la difficulté à pouvoir mesurer et communiquer la valeur économique des objectifs et des actions à prendre a été identifiée.

Une négligence du département de finance afin de mesurer la valeur économique dans l'élaboration des objectifs sera considérée comme un obstacle à la réalisation des objectifs. En effet, selon Perrin (2007), l'organisation devrait octroyer davantage de contrôle stratégique au département de finance, car dans le cas contraire, il y aura un manque de clarté et d'alignement concernant les objectifs de l'entreprise. De plus, être clair sur le rôle que doit jouer le département de finance devrait être le point de départ du plan d'affaires (Perrin, 2007). Lorsque le département de finance n'est pas reconnu à sa juste valeur au sein d'une organisation, il sera plus difficile de mesurer et de communiquer davantage la valeur économique des objectifs (Perrin, 2007).

Cependant, le fait de vouloir constamment mesurer financièrement les objectifs comporte certains inconvénients. En effet, selon Donlon (2008) les budgets des départements de finance sont un moyen médiocre pour établir des objectifs. Selon cet auteur, une attention particulière à ces types de budget devrait être considérée. Donlon (2008) rajoute que les objectifs en lien avec le budget ne sont ni ambitieux, ni assez réalistes pour obtenir une haute performance. Souvent les objectifs en lien avec le budget sont liés au court terme.

Résumé de la littérature concernant la catégorie des règles.

Selon la littérature, dans le domaine public, la performance est davantage liée aux règles et aux procédures en comparaison avec le privé. Les objectifs ne sont pas toujours clairs pour les employés et les départements soit par un manque de communication, de précision, de constance dans les objectifs prioritaires, soit par la présence d'objectifs ambigus. Un manque d'équilibre entre les objectifs à court terme et long terme tout comme le manque d'alignement interne/externe en omettant l'importance des parties prenantes sont autant d'obstacles à la réalisation des objectifs. Finalement, l'incapacité de mesurer la valeur

économique des objectifs est également un obstacle à la réalisation des objectifs. Cependant, baser uniquement les objectifs sur les aspects financiers deviendrait un obstacle.

1.2 Catégorie des émotions

La catégorie des émotions vise à aller chercher un engagement véritable plutôt qu'une simple implication. Elle met l'accent sur les aspects affectifs et émotionnels afin de réaliser les objectifs organisationnels. Les obstacles rattachés à cette catégorie rendent la tâche des cadres et gestionnaires difficile pour convaincre leurs subordonnés de la raison pour laquelle il est dans l'intérêt de tous de réaliser l'objectif. Pour exécuter les objectifs, rien de mieux que des unités convaincues. La catégorie des émotions met l'accent sur les individus et leur importance dans le succès de l'organisation. Les résultats de l'étude de Sanmook, (2005) indiquent que les individus constituent le facteur le plus important pour une bonne performance organisationnelle. Selon la même étude, l'atout concurrentiel ultime de toute organisation est sa main d'œuvre (Band et al., 1994). Les cinq obstacles sont : le manque de convictions profondes, l'importance des objectifs, le manque d'engagement, le manque de confiance des employés et le manque d'équité envers les employés.

Manque de convictions profondes

Comme premier obstacle à la réalisation des objectifs pour la catégorie des émotions, les cadres et les gestionnaires ont identifié le manque de convictions profondes. Les participants mentionnent que les employés, les clients et les fournisseurs n'adhèrent pas à leurs objectifs, car ils ne croient pas aux objectifs à atteindre.

Selon Finegan (2000) et O'Reilly et al. (1991) un employé adhèrera moins aux objectifs si ses valeurs ne correspondent pas aux valeurs de l'organisation. Par exemple, si pour l'employé l'équilibre travail-vie personnelle est important et que l'organisation fait la promotion du travail après les heures normales, l'employé aura du mal à adhérer aux objectifs même si l'objectif en soit semble être intéressant. Donc, un employé aura moins de convictions dans les objectifs si ses valeurs ne correspondent pas aux valeurs de l'entreprise.

Selon Hollenbeck et Klein (1987) la volonté d'adhérer à un objectif est une fonction de l'engagement envers les objectifs tout en ayant la réticence à abandonner ou à diminuer l'objectif. (voir parti *manque d'engagement* pour plus de détails sur l'engagement)

L'importance des objectifs

Les participants aux groupes de discussion trouvent que les employés ne sont pas convaincus de l'utilité et de l'importance des objectifs. Ils ne croient pas que ce soit utile.

Afin d'accroître l'utilité et l'importance des objectifs, la vision et la mission sont des éléments importants. Les individus ont des définitions différentes, des perceptions différentes d'un objectif, et une image différente de l'objectif à réaliser causant ainsi un obstacle de compréhension de la vision, de la mission et des objectifs à atteindre (Kaplan 2007). L'utilité et l'importance des objectifs seront diminuées si l'employé voit une confusion entre les objectifs et la mission véhiculés par l'organisation. En effet, un manque de précision au sujet des objectifs en relation avec la mission sera perçu comme un concept abstrait (Mullane, 2002; Levin 2000) diminuant ainsi l'importance accordée aux objectifs. De plus, l'importance des objectifs sera affectée négativement si les employés constatent une ambiguïté dans les objectifs établis par leurs supérieurs. Cette ambiguïté peut être en contradiction avec la vision, la mission et les valeurs prônées par l'organisation selon l'interprétation de l'employé.

Manque de motivation

Suite au manque d'adhésion et au manque de l'importance des objectifs, voici le manque d'engagement comme obstacle identifié par les cadres et les gestionnaires. Selon, eux, leurs employés sont peu motivés par les objectifs et ils ont peu de motivation à se surpasser afin de réaliser les objectifs.

Premièrement, certains articles mentionnent la présence d'objectifs ambigus pouvant provoquer des conséquences graves comme la perte de motivation (Jung et Rainey, 2009) et la perte de performance (Chun et Rainey 2005; Rainey 1993). Deuxièmement, selon

Whiteoak 2007; Locke, Latham, et Erez, (1988) il ne peut y avoir de motivation autour des objectifs en l'absence d'engagement de la part des employés au préalable. Une excellente définition de l'engagement en lien avec la réalisation des objectifs est celle de Robbins (2003, p.72) « the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization ». Selon Cheng et al. (2007) un manque d'engagement de la part des cadres et des gestionnaires envers la gestion de l'entreprise est un obstacle à la réalisation des objectifs. Par ailleurs, Conner et Patterson (1982, p. 18) mentionnent très bien le manque d'engagement des individus comme étant un obstacle à la réalisation des objectifs : « the most prevalent factor contributing to failed change projects is a lack of commitment by the people » (cité de Herscovitch et Meyer, 2002 p. 474). Ce manque d'engagement peut être envers l'organisation.

L'engagement organisationnel de type affectif fait référence à l'attachement émotif et à l'identification d'un employé envers son organisation (Meyer et Allen, 1991). Le manque d'émotion positive est défavorable à la réalisation des objectifs organisationnels (Kotter 2003). Selon Kotter, c'est avec l'émotion que les individus auront davantage la capacité à accepter ce que les cadres et gestionnaires leur demanderont. Paillé (2008) va dans le même sens en mentionnant que l'engagement organisationnel de type affectif est celui qui présente le plus d'obstacles pour l'engagement envers les objectifs lorsqu'il n'est pas considéré.

Suite à l'engagement envers l'organisation, voyons maintenant comment le manque d'engagement envers les objectifs est considéré par certains auteurs comme étant un obstacle à la réalisation des objectifs. L'engagement envers les objectifs est la volonté de s'attacher à un objectif tout en ayant la réticence à abandonner ou à diminuer l'objectif (Hollenbeck et Klein, 1987). En d'autres termes, l'engagement des employés envers un objectif prédit si ces derniers abandonneront ou iront jusqu'au bout de la réalisation d'un objectif difficile (Locke, 1968). La méta-analyse de Klein et al. (2001) évoque l'importance capitale de l'engagement envers les objectifs. Ce manque d'engagement envers les objectifs est considéré comme un obstacle majeur, car sans cet engagement envers un objectif, les employés déploieront moins d'efforts et auront plus tendance à céder lorsqu'ils feront face à des obstacles difficiles. Selon Roper et Phillips (2007), les équipes de travail représentent la véritable fondation de

l'efficacité de l'organisation et ces équipes ne peuvent pas fonctionner sans un engagement commun envers les objectifs.

Une autre cause expliquant le manque de motivation à se surpasser est la difficulté des objectifs à atteindre. Le fait d'avoir des objectifs trop facilement réalisables, ou ne pas avoir d'obstacles du tout serait un obstacle pour la réalisation des objectifs par rapport au manque de motivation que cela peut provoquer chez les employés (Mento, Locke et Klein, 1992). Par conséquent, le défi des gestionnaires et des directeurs est de fixer la barre suffisamment haute pour élever le niveau d'ambition sans décourager les employés au niveau moral ou comportemental (Donlon 2008).

En effet, plus les objectifs sont ambitieux, plus grande sera la performance dans la réalisation des objectifs. Le fait d'être confrontés à des objectifs ambitieux pourrait pousser les employés à avoir plus de motivation envers les objectifs et ainsi travailler davantage sur les tâches. La méta- analyse réalisée par Mento, Steel, et Karren (1987) a démontré une corrélation de 0.5813 entre la difficulté des objectifs et la performance envers la tâche, et ce, sur une population de 7407 individus. Pour sa part, Mainemelis (2001) mentionne que les employés travaillant fréquemment sur les objectifs difficiles sont davantage sur un élan de créativité, ce qui permet ainsi d'éviter une dégradation de leurs habilités.

Cependant, Fried et Slowik (2004) questionnent cette quête constante de performance avec des objectifs difficiles. En effet, dans leur article portant sur l'importance du temps dans la théorie des buts, ces auteurs déplorent le manque de recherche scientifique portant sur la performance et le fait d'être constamment confronté à des objectifs difficiles. Selon eux, il serait intéressant de savoir si la performance des employés augmentera dans la poursuite constante des objectifs ou si la performance serait meilleure s'ils ont des objectifs ambitieux de temps en temps. Chose certaine, la littérature nous apprend qu'un objectif trop facile à réaliser, ou l'absence d'objectifs dans une organisation engendre une perte de motivation et serait des obstacles à la performance et à la réalisation des objectifs.

Manque de confiance de la part des employés

Les résultats des groupes de discussions relatent le manque de confiance de la part des employés comme obstacle à la réalisation de leurs objectifs.

La confiance est devenue un important sujet dans plusieurs secteurs d'activité comme celui de la gestion (Colquitt et al., 2007). Après plusieurs confusions au sujet de la définition de la confiance, voici une définition de Mayer et al., (1995) qui semble être unanime : « the willingness of a trustor to be vulnerable to the actions of a trustee based on the expectation that the trustee will perform a particular action » (cité de Colquitt et al., 2007, p.909). Dans le domaine de la gestion, un manque de confiance signifie la perte de foi envers les objectifs de l'organisation et envers les leaders de l'organisation (Renzl, 2008), ce qui, naturellement, rend difficile la réalisation des objectifs.

Tout comme dans la partie de la catégorie des règles où des objectifs ambigus entraînent un manque de clarté, des objectifs ambigus entraînent également un manque de confiance. En effet, on entend par ambiguïté une relation de manque de confiance perçue par l'employé à propos de ses responsabilités et de l'autorité avec l'organisation (Kalbes et Cenker 2007). Les employés ne savent plus ce qui est vraiment important pour l'organisation, à cause d'objectifs ambigus et quel objectif ils doivent considérer comme priorité, perdront confiance et seront moins engagés. Cependant, la quantité d'articles empiriques concernant le lien entre les objectifs ambigus et la motivation visant le gouvernement fédéral des États-Unis est limitée (Jung et Rainey, 2009).

Manque d'équité envers les employés

Le dernier obstacle de la catégorie des émotions est le manque d'équité envers les employés. Selon les cadres et les gestionnaires le fait que certains employés se plaignent d'un manque d'équité à leurs égards serait considéré comme un obstacle à la réalisation des objectifs.

Ce sentiment est également partagé par la littérature. En effet, un manque d'équité constituera une incapacité à faire accepter les objectifs aux employés (Korsgard et al. 1995;

Earley and Lind 1987; Walker et al. 1979; tiré de Wentzel 2002). De plus, les auteurs, Wentzel, (2002) et Lind et al. (1990) ont prouvé qu'un manque de procédures équitables diminue la performance des employés due à l'absence d'équité et par conséquent, compromet l'acceptation des objectifs. Sanmook (2005) est convaincu que les gestionnaires doivent traiter les employés de la fonction publique avec respect, justice et équité.

Une notion reliée au sentiment d'iniquité est la justice distributive. La justice distributive provient des études d'Adams (1965) avec la théorie sur l'équité. Cette théorie soutient que si les employés constatent que leurs rétributions ne sont pas conformes à leurs contributions, ils auront un sentiment d'iniquité. Suite à ce sentiment, ils auront tendance soit à diminuer leurs contributions, soit à augmenter celles des autres afin de rétablir l'équilibre selon leur perception de la situation. Par conséquent, de tels comportements seraient un immense obstacle à la réalisation des objectifs. La justice distributive est surtout limitée à la satisfaction à l'égard de la rémunération : salaire, promotions et avantages sociaux (Tremblay, Sire et Balkin, 2000). Étant donné que plusieurs employés perçoivent leurs rémunérations comme étant injustes (Heneman et Judge 2000; Tekleab et al. 2005), non seulement il y a des risques qu'ils ne réaliseront pas leurs objectifs, mais ils pourraient empêcher la réalisation de ceux des autres.

Résumé de la littérature concernant la catégorie des émotions.

Étant donné que la catégorie d'obstacles liée aux émotions met l'accent sur les aspects affectifs et émotionnels, ignorer les notions d'engagement, de confiance et d'équité sont des obstacles à la réalisation des objectifs. Parmi ces notions, des ambiguïtés aux niveaux des objectifs, des confusions et des contradictions entre les objectifs et la mission véhiculés par l'organisation auront un effet négatif chez les employés ne permettant pas d'obtenir un véritable engagement émotionnel.

1.3 Catégorie de l'initiative

Ignorer cette catégorie, empêchera de traduire les objectifs de l'organisation en projets concrets et à responsabiliser les équipes et chaque membre de l'organisation.

Manque d'initiative dans la culture de l'organisation

Pour ce premier obstacle de la catégorie des initiatives, le manque d'initiative dans la culture de l'organisation est considéré un obstacle par les cadres et les gestionnaires. Ces cadres et les gestionnaires se plaignent que leurs employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent et qu'ils ne prennent pas de risque.

Il est justifié de penser ainsi, cependant est-ce que l'organisation possède une bonne culture concernant l'initiative. Est-ce que l'organisation punit aussitôt qu'un employé fait une erreur à la suite d'une initiative? Il est évident qu'au sein d'une organisation où la culture n'est pas d'octroyer de l'initiative à ces employés, il sera difficile pour ces derniers de prendre des risques et de faire preuve d'initiative. D'entrée de jeu, pour Peters et Waterman (1983), il est clair que le manque d'initiative serait défavorable à la réalisation des objectifs organisationnels. Donc, pour ce dernier auteur, le fait de ne pas avoir une culture, d'octroyer de l'initiative aux employés sera considéré, comme un obstacle.

La culture de donner de l'initiative diffère du secteur public au secteur privé. En effet, selon Pitts et Jarry (2009) la culture de l'initiative au public est moins présente que dans le privé, de sorte que les gestionnaires du secteur public ont moins de liberté sur les objectifs qu'ils se fixent. Toujours selon ces derniers auteurs, les objectifs dans le secteur public sont habituellement déterminés, du moins en partie, par mandat et sont surveillés par les instances politiques. Alors que les gestionnaires dans le secteur privé ont davantage de liberté.

Cependant, se fier uniquement à l'initiative pourrait se transformer en obstacle. En effet, un manque de considération de la catégorie des règles, à savoir de préparation, planification avant la prise d'initiative est la cause d'échec de plus de 70 % des nouveaux projets (Miller, 2002).

Manque de volonté et de capacité à prendre de l'initiative

Le manque de volonté et l'incapacité de prendre des initiatives ont été mentionnés par les participants. La notion d'initiative est reconnue lorsqu'une décision est déterminée par la personne elle-même. Cette forme d'initiative est souvent plus intéressante que si elle avait été imposée par quelqu'un autre. Imposer une action à un individu qui n'est pas préparé pourrait créer des conflits (Deloitte et Touche, 1996; tiré de Prochaska, 2001) rendant ainsi les objectifs difficiles à réaliser. Mento, Cartledge et Locke (1980) et Mento, Steel et Karren (1987) trouvent que se fixer soi-même les objectifs est davantage en lien avec la performance que l'attribution des objectifs et rendra ainsi les employés plus à même de prendre de l'initiative. Par ailleurs, le manque de confiance de chaque membre d'une équipe aura pour conséquence que ceux-ci seront moins disposés à prendre des risques (Mayer et al., 1995).

Manque d'autonomie

Les participants signalent le manque d'autonomie comme obstacle à la réalisation des objectifs, car pendant leurs absences, leurs équipes ne sont pas capables de régler les problèmes par eux-mêmes. L'autonomie est définie selon Hackman (1983) comme « the amount of freedom and discretion an individual has in carrying out assigned tasks. » (tiré de Langfred, 2007). Une autre définition est l'habileté d'organiser et de structurer le travail pour la meilleure réalisation des objectifs (Hackman 1986). Donc, selon ce dernier auteur, une organisation incapable d'organiser et de structurer le travail pour les employés n'aidera pas ces derniers à être davantage autonomes, ce qui se traduira en obstacle à la réalisation des objectifs lors de l'absence du supérieur. Par contre, un manque de flexibilité et d'adaptabilité chez les employés ne permettra pas l'obtention d'autonomie. Par ailleurs, selon Langfred (2004) dans un contexte d'équipe, mettre l'accent sur l'autonomie individuelle plutôt qu'une autonomie d'équipe réduira la performance et l'atteinte des objectifs de l'équipe.

Manque d'esprit d'initiative et d'amélioration de la part des employés

La tendance à laisser les choses comme elles le sont n'est pas nouvelle au sein des organisations. C'est d'ailleurs un obstacle à la réalisation des objectifs identifié par les cadres et les gestionnaires ayant participé aux groupes de discussions.

La tendance à laisser les choses comme elles le sont et ne pas vouloir changer peut être considérée comme un signe de résistance au changement. Pour Khim et al. (2009) la résistance au changement est le principal obstacle expliquant la difficulté de l'implantation des programmes d'amélioration continue. Selon Line (2004) la résistance au changement est due au manque de participation des employés dans l'élaboration ou l'amélioration des programmes et des stratégies. Alors qu'en mettant l'accent sur la participation des employés, les objectifs se réaliseront davantage. Pour faire face à la résistance au changement Kotter (2008, 1995), considéré comme un leader mondial au sujet de la gestion du changement, créer un sentiment d'urgence est la première chose à faire lorsqu'une organisation désire effectuer une gestion du changement. Selon Kotter (2008, p. 45), la définition d'un vrai sentiment d'urgence est: « ... is a set of feelings : a compulsive determination to move and win, now ». Toujours selon Kotter (2008, 1995), plus les employés sentiront le sentiment d'urgence, moins ils seront résistants au changement. L'auteur va encore plus loin en affirmant que plusieurs individus ne ressentant pas le sentiment d'urgence ne feront rien pour changer. Donc, si un objectif nécessite du changement, ne pas créer un sentiment d'urgence sera un obstacle à leur réalisation.

Un exemple concret d'un manque d'initiative et de pro-activité a été l'ouragan Katrina². Le comité mandaté pour enquêter sur la catastrophe de Katrina a révélé que l'échec de la gestion de cet événement a été le manque d'initiative. Lors de ces catastrophes, la passivité, à savoir la tendance à laisser les choses comme elles le sont a dominé sur la pro-activité (Waugh et Streib, 2006), c'est-à-dire le fait d'agir avant qu'une situation ne devienne une cause de confrontation ou de crise.

² Un des ouragans les plus puissants à avoir frappé les États-Unis. Avec des vents de 280 km/h l'ouragan a atteint l'état de la Louisiane, plus particulièrement la ville de la Nouvelle-Orléans le 29 août 2005.

Mauvaise décision dans la mise en place d'initiatives

Le dernier obstacle de la catégorie d'initiative est en quelque sorte une prise de conscience de la part des cadres et les gestionnaires. Ils réalisent que parfois les bonnes décisions afin de responsabiliser leur équipe n'ont pas été prises.

Leurs réflexions concordent avec la littérature. En effet, le manque de flexibilité de la part des gestionnaires tout comme le manque de capacité d'adaptation à des styles de gestion et de leadership lorsque les situations l'exigent est un obstacle à la réalisation des objectifs (Bonfield et Kemp, 2009). Pour sa part, Jackson (2005) et Line (2004) suggèrent qu'en donnant à un employé l'opportunité de prendre place au sein d'un projet comportant des défis, cela lui permettra de démontrer ses habiletés et la possibilité de lui offrir de plus grandes responsabilités. Selon Langfred (2007) un manque de confiance de la part des supérieurs envers les employés aura pour conséquence une diminution de vouloir être davantage responsabilisé. Dans un contexte d'équipe semi-autonome, une explication du manque de volonté et de l'incapacité à prendre de l'initiative est l'interdépendance des tâches. L'interdépendance des tâches est le degré d'interaction et de coordination nécessaires pour que les membres d'une équipe semi-autonome puissent accomplir leurs tâches. En d'autres mots, si un superviseur intervient trop souvent et coordonne l'équipe de façon excessive, l'équipe de travail aura moins tendance, de volonté à prendre de l'initiative.

Résumé de la littérature concernant la catégorie de l'initiative.

Selon la littérature le manque d'initiative permettant de responsabiliser les employés afin qu'ils soient autonomes est considéré comme un obstacle. De plus, le fait de les surveiller, de les contrôler empêchera qu'ils soient autonomes et nuira à la réalisation des objectifs dans le cas où le supérieur sera absent. La résistance au changement est un autre obstacle à la réalisation des objectifs, ne pas accepter la participation des employés dans l'élaboration ou l'amélioration des programmes et stratégies diminuera leur initiative et se transformera en obstacle. Finalement, un manque de confiance de la part des supérieurs envers les employés aura pour conséquence une diminution de vouloir être davantage responsabilisé.

1.4 La catégorie de l'action immédiate

Cette catégorie démontre la capacité à prendre action immédiatement dans des situations urgentes. Cette catégorie est également le fait d'agir de façon concrète afin d'obtenir des résultats. Nous vivons dans un monde en constante évolution où tout va de plus en plus vite. L'inertie au sein de l'entreprise n'est pas acceptable et l'est encore moins dans des situations d'urgences où une action immédiate est nécessaire afin de réaliser les objectifs. Aujourd'hui plus que jamais, une catastrophe peut venir bouleverser l'équilibre précaire d'une organisation et mettre en péril sa pérennité (Boisvert et Moore 2003). Aucune organisation n'est à l'abri des urgences. Tôt au tard, les employés seront confrontés et auront à gérer des situations d'urgence. Donc, ne pas être apte à gérer les situations urgentes devient un réel obstacle à la réalisation des objectifs. La catégorie de l'action immédiate est composée des obstacles suivants : la difficulté à prévoir et à répondre aux urgences, l'augmentation des urgences et des fausses urgences, le manque de prévention et de retour sur incidents, le manque de plan d'action profitable à long terme et le manque d'emphase sur les activités à valeur ajoutée.

Difficultés à prévoir et à répondre aux urgences.

Comme premier obstacle de la catégorie de l'action immédiate, la difficulté de prévoir les urgences et d'y faire face a été identifiée par les participants. Selon Bonfield et Kemp (2009) durant des situations d'urgence comme les ouragans Katrina et Rita en 2005, la capacité d'offrir des aménagements alternatifs afin de répondre à l'urgence dépend de la planification des urgences. Or, cette planification des urgences ne semble pas être chose facile si l'on se fit aux catastrophes comme celles du 11 septembre 2001 et les ouragans de 2004 et 2005 et ainsi être un obstacle à la réalisation de l'objectif, à savoir la protection des citoyens. Selon Waugh Jr. et Streib (2006) la profession de gestionnaire d'urgence a changé depuis le 11 septembre 2001 et les catastrophes causées par les ouragans de 2004 et 2005. Au Canada, à la suite des attaques terroristes, le besoin de se préparer à de telles situations a obtenu une attention particulière (rapport de la vérificatrice générale du Canada, 2009b). L'échec de ces catastrophes a été identifié à un manque de préparation à tous les niveaux du gouvernement (Bonfield et Kemp, 2009; Somers et Svara, 2009).

Cependant, la question se pose : est-il possible de planifier les urgences? Selon Bonfield et Kemp (2009), plusieurs aspects d'une situation d'urgence ne sont pas prévisibles et il est certain que les catastrophes sont souvent imprévisibles. De plus, les situations d'urgence sont rares et uniques (Somers et Svara 2009). Par contre, selon ces derniers auteurs, certains aspects des situations d'urgence peuvent être planifiés. C'est d'ailleurs l'avis de Bonfield et Kemp (2009, p.194) qui soutient que plusieurs aspects sont prédictibles :

« These predictable aspects can be *regularized* planned, and practiced, thereby becoming automatic responses, the more likely it is that a positive local government response will ensue and that local government managers will have more time to optimize a response to the unpredictable components of emergencies and emergency management. »

Cependant, *Bonfield et Kemp*, (2009) mentionnent que le gestionnaire doit reconnaître que, dans de nombreuses situations d'urgence, il n'a tout simplement pas le temps d'étudier, d'analyser, mais seulement de s'engager dans une action décisive. La planification se transforme en obstacle par sa nature à encourager les statuts quo et d'éviter les risques limitant ainsi le changement et l'innovation nécessaires à la réalisation des objectifs (Keysar, 2005). Or, selon un sondage effectué en 2000 par Standish Group International, la planification est responsable de 80% des échecs ou des réussites des nouveaux projets (Cardinal, 2006). Pour Mintzberg (1990), il est pratiquement impossible de planifier une stratégie pour une entreprise dans des environnements imprévisibles. Pour lui, une bonne planification stratégique devrait être basée sur le jugement et l'expérience.

La difficulté de répondre aux urgences de la part du secteur public n'est pas une question d'incompétences, mais plutôt une question d'intérêt. En effet selon Grant (1996), un certain nombre de facteurs contribuent à ce désintéressement des gestionnaires publics à la gestion des urgences démontrant une difficulté à répondre aux urgences : (1) un manque de prise de conscience de leur rôle de gestion des situations d'urgence; (2) la tendance à se concentrer sur des questions considérées comme des priorités plus élevées; (3) une absence de cours de gestion d'urgence de l'administration publique dans les programmes d'études et de formation; (4) une faible perception du risque. L'importance de cette perception du risque

est également partagée par Macdonald (2006), car selon lui sans cet aspect, l'obtention d'actions proactives des employés sera difficile.

Augmentation des urgences et des fausses urgences

Selon des cadres et les gestionnaires, trop d'urgences et trop de demandes à la dernière minute sont des obstacles à la réalisation des objectifs. Si l'on se fie à l'ouvrage de Covey publié en 1989 « The Seven Habits of Highly Effective People » et vendu à plus de 15 millions d'exemplaires, cet auteur mentionne que les gens du domaine de la gestion se trouvent constamment dans l'urgence. Cela est dû au manque d'identification des priorités. En effet, en n'identifiant pas les priorités, les aspects importants à faire en gestion deviendront urgents (Covey, 2003, 1989). En traitant constamment les aspects urgents, les employés n'auront jamais le temps de prévoir, planifier et effectuer les aspects importants ce qui constituera un cercle vicieux pouvant nuire à la réalisation des objectifs (Covey, 2003, 1989). Souvent les demandes de dernière minute peuvent être prévisibles, de sorte que ce ne sera plus urgent étant donné que ces demandes ont déjà été traitées ou le seront rapidement (Covey, 2003, 1989).

Manque de prévention et de retour sur incidents

Les participants considèrent que les problèmes urgents se répètent sans qu'ils trouvent des solutions durables. Si les problèmes urgents se répètent, nous pouvons questionner la prévention des organisations dans ce genre de situation.

En matière de gestion des urgences, le rapport de la vérificatrice générale (2009b) émet son inquiétude quant à la gestion d'urgence du Canada. En effet, des lacunes importantes ont été recensées en ce qui concerne les communications et le manque de coordination en cas d'urgence. « Il n'est pas clair à qui revient la responsabilité de coordonner les interventions en cas d'incident de nature chimique, biologique, radiologique, nucléaire ou lié à des explosifs », souligne la vérificatrice générale dans son rapport (2009b, chapitre 7, page 19). Ce rapport va même jusqu'à mentionner que certains outils et supports

de communication ne sont pas compatibles entre eux, ce qui rend ainsi la communication inefficace. Ce manque de compatibilité et le fait d'obtenir une plateforme de communication efficace sont également rapportés par Bonfield et Kemp (2009) comme étant des défis de tous les jours pour la plupart des gouvernements locaux pendant les situations d'urgence. Ces exemples démontrent bien le fait que les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve de solutions durables.

Manque de plan d'action profitable à long terme

Les cadres et les gestionnaires ont avoué avoir des difficultés à créer des plans d'action avec des résultats profitables à long terme. Il semble que les participants ne soient pas les seuls à avoir cette difficulté.

En effet, la difficulté de créer et d'appliquer les plans d'action est également partagée par Mme Fraser, la vérificatrice générale. Dans son rapport présenté à l'automne 2009, elle mentionnait que le gouvernement en place n'a pas senti l'urgence d'avoir un plan d'intervention d'urgence national en place (Parti Libéral du Canada, 2009). De plus, la vérificatrice générale du Canada (2009a, chapitre 8, p. 3) écrit : « c'est l'absence d'un plan d'action..., qui ont empêché l'Agence canadienne de développement international (ACDI) de réaliser l'objectif qu'elle s'est fixé ».

Les membres du conseil d'administration, les employés ou les parties prenantes peuvent pointer du doigt l'organisation pour son incapacité à prendre une action dans des situations spécifiques (Sims, 2009). Selon Keysar (2005) transposer les procédures des objectifs en action immédiate est un exercice complexe et de défi pour les entreprises, les municipalités et les agences gouvernementales. Le rapport de la vérificatrice générale du Canada (2009b) pointait du doigt le Canada à propos de son manque d'action immédiate dans l'élaboration des plans d'action avec des résultats à long terme depuis le 11 septembre 2001 et les 513 millions de dollars octroyés la même année par le budget pour la sécurité. Neuf ans plus tard, pratiquement rien n'a été fait, car il n'est pas encore évident d'identifier les responsables de la coordination des interventions en cas d'incident pouvant toucher le Canada et ses citoyens (Rapport Vérificatrice Générale du Canada, 2009 b). Pourtant, depuis

les attentats du 11 septembre 2001, la gestion des urgences est devenue une responsabilité des gestionnaires des gouvernements locaux (Bonfield et Kemp, 2009). Puis, selon le coauteur du livre *Ces espions venus d'ailleurs et experts en sécurité nationale*, Michel Juneau-Katsuya, en matière de protection cybernétique, le gouvernement est au même point qu'il y a neuf ans (Radio-Canada 2009). Ces exemples illustrent clairement le manque d'action immédiate et concrète dans l'élaboration des plans d'action avec des résultats à long terme. Toujours selon Michel Juneau-Katsuya, l'absence de vision, de leadership et d'actions immédiates, avaient pour conséquence de reporter en permanence les études et les comités au lendemain. Au bout du compte, pratiquement aucune action immédiate n'a été réalisée.

Dans le même ordre d'idées, le manque de communication, de formation, de conscience des situations d'urgence, compromettent le bon fonctionnement de l'assistance militaire et produit une mauvaise coordination (Daniels 2007). Par ailleurs, Somers et Svara, (2009) relatent des lacunes au niveau de la gestion d'urgence dans l'administration publique qui sont dues à un manque de cours et de formations chez les employés. Donc, la communication et la coordination semblent être des obstacles importants à la gestion des urgences et, par le fait même à la réalisation des objectifs. Étant donné que la communication et la protection de l'information représentent les objectifs stratégiques, une mauvaise gestion des urgences représentera un obstacle à la réalisation de ces objectifs stratégiques. Une mauvaise gestion des urgences pourrait être évitée en prévoyant davantage les urgences.

Manque d'emphase sur les activités à valeur ajoutée.

Pour ce dernier obstacle relié à la catégorie de l'action immédiate, les participants relatent la difficulté à identifier les actions vraiment payantes, à savoir la valeur ajoutée.

En dépit du fait que toute organisation peut faire face à des situations d'urgence, seulement 20 % des employés sont préparés pour prendre des actions positives (Laforge et al., 1999). Le début de la campagne de vaccination du virus A(H1N1) au Québec, au mois de novembre 2009, a été relativement difficile à atteindre son objectif, à savoir vacciner la population à risque le plus rapidement possible. Les actions vraiment payantes ont tardées à s'illustrer. Aux dires de Garcia (2009), administrateur de l'Institut de recherche clinique de

Montréal et du Service de conciliation des assurances des canadiens, la première semaine de vaccination a été plutôt chaotique. Plusieurs files d'attente de près de six heures à l'extérieur des centres de vaccination ont été répertoriées, provoquant ainsi le mécontentement de la population sans compter les jours de travail et d'école perdus. Mettre l'accent sur des activités à valeur ajoutée dès le début de la campagne de vaccination par l'implantation de coupons afin d'éviter les files d'attente a été instaurée une semaine après le début de l'opération. De plus, faire attendre les personnes dans le froid comme les femmes enceintes ou les individus souffrant de maladie chronique à l'extérieur de l'établissement de vaccination n'est pas acceptable de l'avis de Garcia (2009). Un autre exemple de la difficulté à identifier les actions vraiment payantes a été la vaccination des enfants. Le fait de vacciner les cas prioritaires (enfants et élèves) au sein même des écoles primaires et secondaires aurait pu être une action plus payante que de les transporter par autobus vers les cliniques de vaccination.

Résumé de la littérature concernant la catégorie de l'action immédiate.

En somme, selon la littérature, l'incapacité de prévoir et de répondre immédiatement aux urgences sont des obstacles à la réalisation des objectifs. Parfois, le fait d'avoir trop d'urgences est un obstacle, car en n'accomplissant pas les choses importantes, celles-ci se transformeront en urgences. Pris dans un cercle vicieux, les cadres et les gestionnaires dépenseront énormément de temps et surtout d'énergie ce qui n'aidera pas à réaliser les objectifs. La répétition des problèmes urgents sans que l'on trouve des solutions durables est mentionnée par la vérificatrice générale comme étant un obstacle. L'incapacité de transposer les procédures des objectifs en action immédiate est également un obstacle. Plusieurs exemples ont été démontrés de la difficulté à créer des plans d'action et de les mettre en application même si toutes les ressources, à savoir financière, humaines ou technologiques sont présentes. Finalement, certaines actions sont prises sans que ce soit des actions à valeur ajoutée. Ne pas mettre l'accent sur des activités à valeur ajoutée dès le départ peut mettre en péril les objectifs.

1.5 La catégorie de l'intégrité

De plus en plus d'études se penchent sur le concept de l'intégrité dans le domaine de la gestion (Mumford et al., 2003). Comme le précise le dictionnaire Robert, l'intégrité fait référence à la moralité et à l'honnêteté. L'absence d'intégrité reflète le manque de capacité à réaliser les objectifs de l'organisation dans le respect de l'intégrité de sa raison d'être. L'intégrité repose non seulement sur le fait d'internaliser, c'est-à-dire de prendre en compte les valeurs et les principes de l'organisation, mais également d'intérioriser, à savoir les intégrer et les retenir en soi (Sabourin, 2009, 2007). Cette catégorie est une fonction de l'éthique et des codes de conduite au sein de l'organisation. Le début du vingtième siècle a été marqué par les plus grandes fraudes organisationnelles suscitant des interrogations concernant l'intégrité des dirigeants d'entreprises.

Manque de partage des mêmes valeurs au sein de l'organisation

Comme premier obstacle de cette dernière catégorie, celle de l'intégrité, les participants des groupes de discussion constatent que le fait de ne pas partager les mêmes valeurs au sein de l'organisation est un obstacle à la réalisation des objectifs. À notre connaissance, la littérature ne mentionne pas que c'est du à un manque des mêmes valeurs entre les employés qui est l'obstacle à la réalisation des objectifs. C'est plutôt au manque de partage des valeurs en rapport avec l'éthique qui est le réel obstacle.

Ainsi, au niveau individuel, les valeurs éthiques influencent le raisonnement moral des individus (Ambrose et al., 2008). En effet, selon Mumford et al., (2003) les individus comportant des valeurs et des croyances associées à des biens personnels, par exemple le statut (valeur) et matériels (croyances), sont sujets à être davantage dangereux pour l'organisation comparativement aux participants ayant des considérations pour les autres, par exemple les droits des humains (valeurs) et l'intégrité (croyances). De plus, des régressions d'analyse révèlent que les valeurs personnelles comptent pour 20% approximativement des décisions « destructives » pour l'organisation (Mumford et al., 2003).

Avoir des comportements destructeurs n'est sûrement pas relié à la réalisation des objectifs à long terme. Au contraire, ce type de comportement est un obstacle à la réalisation des objectifs et un danger à la pérennité des organisations. Que ce soit des exemples comme ceux de Wordcom³, Enron⁴, HealthSout⁵ et plus proches de nous, Norborg⁶, leurs valeurs et leurs croyances ont débouché sur des comportements destructeurs pour les organisations pour lesquelles ils travaillaient. Selon Rockness et Rockness (2005), les trois plus grandes fraudes aux États-Unis (Wordcom, Enron et HealthSout) sont en lien avec des cadres supérieurs et leur impact au niveau de la culture. À un niveau personnel, les comportements politiques sont identifiés comme étant des comportements dont le but est de maximiser les intérêts personnels (Ferris, Russ, et Fandt, 1989). Ce genre de comportements peuvent se transformer en obstacles, car ils entravent les objectifs (Vigoda, 2000). Un exemple concret fût la découverte que des employés dans le domaine de la vente ont eu des conflits d'éthiques lorsque leurs éthiques personnelles n'étaient pas conformes avec les valeurs d'éthiques des cadres et les gestionnaires de haut niveau (Schwepker et collègues, 1997).

Un bon exemple de construction et non de déconstruction des valeurs de l'organisation fût les actions prises par, Warren Buffet, chef de la direction par intérim pour l'entreprise Salomon suite au scandale des transactions d'obligations. Ce dernier a immédiatement construit une nouvelle culture d'entreprise afin que les membres s'identifient à de nouvelles valeurs, par exemple l'éthique (Sims 2009). Warren Buffet envoya une lettre à tous les employés et aux parties prenantes, dans laquelle il avait écrit :

We will judge ourselves in fact not only by the business we do, but also by the business we decline to do. As is the case at all large operations, there will be mistakes at Salomon and even failures, but to the best of our ability we will acknowledge our errors

³ Entreprise de télécommunication américaine ayant effectué 11 milliards de fraudes grâce à des manipulations comptables

⁴ 7^{ème} entreprise américaine en importance ouvrant dans le domaine de l'Énergie, déclara faillite suite à des fraudes de manipulation comptable

⁵ Est l'un des plus importants fournisseurs de services de santé aux États-Unis

⁶ Entreprise détenue par Vincent Lacroix qui a plaidé coupable au mois de septembre 2009 pour avoir orchestré un détournement d'environ 130 millions, fraudant 9200 investisseurs

quickly and correct them with equal promptness
(Paine, 1997; Sims, 1994, 2000, tiré de Sims 2009, p.8)

Manque d'intégrité des principes de fonctionnement sous pression

Les cadres et les gestionnaires mentionnent que le manque de respect des procédures, des valeurs, des façons de faire et l'intégrité des principes de fonctionnement sous pression sont des obstacles à la réalisation des objectifs. Leurs employés cherchent des raccourcis qui sont risqués dans leurs façons de faire.

Le manque d'intégrité dû à l'absence de respect des procédures, des valeurs et de vouloir prendre des raccourcis peuvent être expliqués lorsque les individus sont mis sous pression. Les meilleurs exemples de cette mise sous pression sont ceux d'Enron, de Worldcom et de HealthSouth. Nous retrouvons trois caractéristiques communes poussant des entreprises comme Enron, Worldcom et HealthSouth à adopter des comportements à l'encontre de l'éthique, à savoir une culture permissive ne tolérant pas l'échec, des objectifs de performances financières trop élevés et le fait de garder à tout prix l'entreprise à flot (Sweeney et Marshall, 2003). Chez Enron, Jeffrey Skilling, ancien CEO, a incité à un manque d'éthique en créant une culture qui puisse pousser les limites et où les employés devaient performer en augmentant continuellement les objectifs à atteindre (Sims and Brinkman, 2003). Cette quête constante de performance pour atteindre les objectifs mettant, sans aucun doute les individus sous pression les incitant à falsifier les états financiers. Tandis que chez Worldcom, la manière de penser de M. Ebbers, ancien président de l'entreprise, dictait la culture d'entreprise par des affirmations comme celle-ci « scoffed at ethics and controls. Real men only worry about revenue growth » (Sweeney et Marshall, 2003, p. 20). De plus, leur culture encourageait les comportements non éthiques en instaurant des craintes de perte d'emploi si les employés n'exécutaient pas les demandes de falsification des registres (Rockness et Rockness, 2005) ce qui mettait également les individus sous pression.. Puis, chez HealthSouth, les cadres supérieurs présentaient les résultats financiers à chaque trimestre à M. Scrushy, CEO de l'entreprise. Si les résultats étaient en deçà des attentes, les cadres supérieurs avaient pour mandat de régler l'écart. Donc, ces derniers convoquaient une réunion dite « familiale » pour le personnel de la comptabilité afin de les inciter à trouver des

manières pour gonfler les bénéfices (Rockness et Rockness, 2005). Profitant des bénéfices artificiellement gonflés, M. Scrusby vendit 7.7 millions d'actions.

Ironie du sort, les objectifs deviennent un obstacle à la réalisation des objectifs, surtout ceux à court terme en mettant davantage de pression sur les individus. Le fait de vouloir accomplir à tout prix les objectifs peut engendrer l'adoption de certains comportements non éthiques. Dans son texte, Sweeney (2003 p. 20) cite M. Toby Bishop, président de *Association of Chief Fraud Examiners* (ACFE) : « These are people who are focused more on the ends than the means, and do whatever it takes to accomplish their objectives. » En outre, Sweeney (2003, p. 19) cite Brian Brinig, un avocat, à propos du lien entre la fixation des objectifs à court terme et le manque d'éthique : « The pressures of achieving short-term goals cause them to become short-sighted in relation to longer-term moral and ethical objectives. » En définitive, l'appât du gain et un trop gros égoïsme étaient peut-être également des facteurs motivants pour expliquer les actions (Rockness et Rockness, 2005).

Incohérence des valeurs personnelles et organisationnelles

Un autre obstacle identifié par les cadres et les gestionnaires a été l'incohérence entre les valeurs personnelles des employés et les valeurs de l'organisation. Tout d'abord, le terme utilisé dans la littérature afin d'exprimer la relation entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation est le *P-O fit*. Le *P-O fit* se définit ainsi: « *the compatibility between people and organizations that occurs when (a) there is a similarity or match of some attribute and/ or (b) one entity provides what the other wants or need.* » (Kristof, 1996, p.906).

Concernant au niveau de l'éthique, la littérature est plutôt discrète sur la manière dont les valeurs éthiques de l'organisation peuvent interagir avec le développement moral cognitif des employés et ainsi avoir une influence sur leurs attitudes et leurs comportements (Ambrose et al., 2008). Cependant, il existe quelques études concernant ce lien. Parmi ces études, celle de Sims et Keon, 1997 et 1994 nous révèle que l'agencement (fit) entre les valeurs éthiques des employés et les valeurs éthiques de l'organisation possède un impact au

niveau des attitudes des employés. Les auteurs Verquer, Beehr, et Wagner (2003) sont également d'avis que le P-O fit prédit des attitudes au travail.

Manque de contribution à la réputation de l'organisation

Un autre obstacle relié la catégorie de l'intégrité identifié par les participants du groupe de discussion a été le fait de ne pas travailler à renforcer la réputation de l'organisation.

La réputation contribue à la stabilité organisationnelle, au profit, à la performance, à la loyauté des employés et facilite le recrutement et la diminution des coûts de transaction (Fombrun et van Riel, 2003). La réputation fait référence également à des comportements antérieurs de l'organisation et est basée sur ce que les gens disent concernant l'organisation (Fombrun, 1996; York et al., 2008). L'importance de la réputation a été découverte récemment par le secteur public (Luoma-aho, 2007). Des politiques publiques cohérentes, neutres et un comportement digne de confiance créer des comportements cohérents qui ajoute à la réputation de l'organisation (Luoma-aho, 2008). Donc des comportements non dignes de confiance, des comportements n'étant pas considérés éthiques ne permettront pas de contribuer à la réputation de l'organisation.

Selon Huegens et al. (2004) les employés peuvent mettre en danger la réputation d'une organisation s'ils ne respectent pas quatre directives. La première est la capacité des gestionnaires à s'engager dans le dialogue et construire des relations de confiance avec les parties prenantes. La seconde, les gestionnaires doivent utiliser la persuasion pour convaincre le public externe que les objectifs sont considérés comme étant éthiques, même si les moyens sont controversés. La troisième, est le choix de garder le silence, de ne pas mettre de l'huile sur le feu, à savoir ne pas aggraver la situation. Ne rien dire est souvent mieux que de dire quelque chose (Sims, 2009). Puis, la quatrième est de respecter le Protocol de communication, c'est-à-dire de laisser les gens compétents parler aux médias.

Afin d'obtenir une réputation durable, Fombrun (1996) suggère que les gestionnaires investissent massivement dans la construction et le maintien des bonnes relations avec les parties prenantes. Frombrum et Van Riel (2003) mentionnent que le premier facteur

favorisant la réputation d'une organisation est l'adoption de comportements civiles au sein même de l'organisation.

Manque d'abnégation et sentiment de travailler pour une cause

Le dernier obstacle de la catégorie de l'intégrité identifié par les cadres et les gestionnaires est le manque d'abnégation et du sentiment de travailler pour une cause, bref de travailler seulement si c'est payant et récompensé.

Tout d'abord, les dirigeants et les consultants payés par rémunération accordent beaucoup trop d'importance au pouvoir de la rémunération comme source de motivation intrinsèque (Pfeffer et Sutton, 2006). Selon une enquête de la firme Watson Wyatt réalisée en 2003-2004 auprès de 1700 employés très performants, la rémunération était considérée en neuvième position comme source de motivation (Pfeffer et Sutton, 2006).

Cependant, les systèmes d'incitations financières sont omniprésents dans les organisations (Pfeffer et Sutton, 2006). En 2003, 77% des entreprises proposaient une rémunération au mérite et la moitié des entreprises offraient un système de rémunération variable à presque tous les employés (Frank, 2004). Or, une structure de rémunération basée sur des intérêts personnels peut être dangereuse pour l'organisation (Sims 2009). Selon ce dernier auteur, Stephen Cooper, le nouveau leader d'Enron à l'époque a aussitôt mis fin aux structures de rémunération basée sur les intérêts personnels. Le comportement des personnes récompensées par des augmentations de salaire ou des promotions envoie des signaux aux autres personnes de ce qui est nécessaire pour réussir dans une organisation (Sims, 2009). Ces signaux peuvent avoir des conséquences graves et nuire à la réalisation des objectifs. Les individus performant pour obtenir des récompenses et ces récompenses façonnent les comportements des individus des organisations (Sims 2009).

Un exemple de ce façonnement fut l'objectif qu'avaient les districts de la Nouvelle-Orléans. Les autorités municipales de la Nouvelle-Orléans ont voulu instaurer un système selon lequel les districts capables de diminuer leur taux de grande criminalité (crimes graves) étaient récompensés par des primes et des promotions. Afin de réaliser l'objectif, un chef de district a réussi à diminuer le taux de grandes criminalités en reclassant les crimes

considérés comme étant graves en crimes de petite criminalité. Lorsque ceci a été découvert, cinq personnes ont été licenciées et l'objectif du départ n'a pas été réalisé (Pfeffer et Sutton, 2006). Donc, des systèmes de rémunération mal conçus peuvent renforcer l'idée de ne vouloir travailler que pour des raisons pécuniaires et ainsi risquent de produire des comportements malhonnêtes.

Il y a et il y aura toujours des individus attirés par l'appât du gain, des individus attirés par des entreprises offrant des incitations financières élevées. James Treybig, ancien dirigeant de Tandem Computers, disait : « Si on vient pour l'argent, on part pour l'argent aussi. » (Pfeffer et Sutton, 2006 p. 122)

Résumé de la littérature concernant la catégorie de l'intégrité.

Selon la littérature, un manque d'intégrité est un obstacle à la réalisation des objectifs. Les individus ayant des valeurs et des croyances fortement associées aux biens personnels en lien avec le statut et la propriété matérielle seront plus dangereux pour l'organisation en ne réalisant pas les objectifs dans le respect de l'intégrité de sa raison d'être. La pression de certaines organisations à vouloir réaliser les objectifs et les objectifs à court terme sont également des éléments pouvant amener un manque d'éthique et, par le fait même, de ne pas réaliser les objectifs. Des comportements non dignes de confiance, des comportements n'étant pas considérés éthiques ne permettront pas de contribuer à la réputation de l'organisation. La littérature mentionne plusieurs études concernant l'importance surévaluée accordée à la rémunération comme source de motivation afin d'obtenir les comportements voulus d'un employé. Des systèmes de rémunération mal adaptés possèdent le risque d'inciter les employés à adopter des comportements non éthiques afin de réaliser leurs objectifs.

1.6 Problématique et les deux objectifs

À la lumière de nos recherches, la littérature est assez abondante et récente au sujet des meilleures pratiques afin d'atteindre les objectifs organisationnels. Malgré les nombreux auteurs traitant des objectifs organisationnels et de la performance dans les organisations, très peu d'auteurs se sont penchés sur les obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels et encore moins concernant des modèles permettant la catégorisation des obstacles.

Le plus frappant dans la littérature est l'existence de plusieurs modèles à suivre, afin de réussir les objectifs organisationnels. Plusieurs modèles y sont présentés (Taylor, 2008; Harkins, 2008; Donlon, 2008; Kaplan et Norton, 2008; Roper et Philips, 2007; Kelly, 2007; Watson 2005 ; Nanda, 2003 ; Tompson et al., 1997). Or, à notre connaissance, il n'existe aucun modèle ayant catégorisé plusieurs obstacles ensemble, à savoir regrouper plusieurs obstacles pouvant représenter un groupe, une catégorie. Avoir une connaissance des obstacles est une chose, être capable de les regrouper par catégorie en est une autre, ainsi que de pouvoir mesurer l'importance des catégories une par rapport aux autres. En effet, en plus de pouvoir catégoriser les obstacles il serait intéressant pour la littérature de connaître l'importance de la présence de chaque catégorie afin de savoir laquelle des catégories d'obstacles cause davantage de problèmes et laquelle en cause le moins.

Afin de combler ce manque dans la littérature, cette étude répondra à deux objectifs. Le premier est de démontrer l'existence de cinq catégories d'obstacles. Le deuxième est d'établir un ordre d'importance parmi ces cinq catégories d'obstacles.

CHAPITRE II

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, une revue de la littérature a été réalisée au sujet des obstacles concernant la réalisation des objectifs. Dans ce chapitre, nous établirons les divers éléments de méthodologie qui encadreront cette recherche. Nous débuterons ce chapitre par le choix d'une approche de recherche, puis nous élaborerons sur les quatre grandes étapes afin de réaliser cette étude. Enfin, nous terminerons ce chapitre par un portrait des répondants.

2. Approche de recherche

Selon Contandriopoulos et al. (1990), il est important de mentionner qu'aucune approche de recherche ne peut prétendre être la meilleure pour toutes questions de recherche. De plus, nul besoin d'étudier les avantages et les inconvénients de chaque stratégie de recherche, ce qui est important, c'est de justifier le choix de la stratégie de recherche adoptée. Ce choix doit être fait en fonction de la nature du problème de recherche, du contexte de la réalisation de la recherche, de la formation et de l'expérience du chercheur.

L'approche de recherche retenue est celle de la *recherche de développement* (Mace et Pétry 2000; Contandriopoulos et al., 1990). Ce type de recherche vise à élaborer ou simplement à améliorer une intervention existante (Organisation de coopération et de développement économique [O.C.D.E.], 1980). Cette approche est appropriée lorsque la question de recherche est du type: *quels sont les principaux obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels?*

Afin d'obtenir les résultats pour cette étude, il a fallu trois grandes étapes. La 1^{ère} étape est basée sur une étude réalisée en 2007 par Vincent Sabourin avec l'aide des groupes de discussions afin de connaître les principaux obstacles à la réalisation des objectifs. La 2^{ème} étape a été le développement de l'instrument de mesure. Finalement, la 3^{ème} grande étape a été l'étude auprès des cadres et des gestionnaires de la fonction publique.

2.1 Étape 1 : Groupe de discussions

À la suite de 12 groupes de discussion avec 15 cadres et gestionnaires, soit 180 personnes au total, il a été possible de recueillir les obstacles perçus par ces gestionnaires et cadre. En effet, les gestionnaires devaient répondre à la question suivante : *quels sont les obstacles qui vous empêchent d'être performants dans l'exécution et l'atteinte de vos objectifs organisationnels?* Cette étape a été réalisé par groupe de recherche sur les stratégies d'exécution (GRÈS) dont le professeur Vincent Sabourin est le coordonateur.

2.2 Étape 2 : Développement de l'instrument de mesure

Afin de réaliser l'étude, l'outil de mesure utilisé a été le questionnaire. Le questionnaire a été basé sur *Learning Style Inventory* de David Kolb (1984). Cependant, le questionnaire a été adapté par Vincent Sabourin (voir annexe F). Le questionnaire a été conçu en français puis a été traduit en anglais par un professionnel.

Le questionnaire vise donc à déterminer quels sont les obstacles auxquels les cadres et les gestionnaires font face dans la réalisation des objectifs organisationnels.

Pour ce faire, le questionnaire est divisé en deux sections. La première section concerne la détermination des obstacles ; composée de 25 questions divisées en cinq sous-sections de cinq questions, chaque sous-section représente un obstacle. Par exemple, la dimension de l'obstacle des règles (Section 1A) comporte des questions telles que la clarification des objectifs de l'organisation et la compréhension des objectifs, alors que

l'obstacle des émotions (Section 1B) contient des questions portant sur le degré d'engagement. Le répondant possède cinq choix de réponses passant de « correspond totalement (1) », à « ne correspond pas du tout » (5). La deuxième section est composée de cinq questions sociodémographiques (l'âge, le sexe, le nombre d'années travaillé pour l'organisation, le nombre d'années à ce poste et le nombre de personnes supervisées).

2.2.1 Validité et fidélité

Afin de s'assurer de la validité et de la fidélité de l'instrument de mesure, un pré-test a été réalisé auprès de 25 étudiants du programme MBA cadre de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal. Ceci a permis de modifier et de remplacer quelques questions. Pour que notre instrument de mesure collecte des données représentant la réalité, notre instrument de mesure possède deux qualités psychométriques essentielles, à savoir la validité et la fidélité.

2.2.1.1 Validité

Grâce à l'aide de M. Raymond Laliberté, un spécialiste en statistiques, nous croyons que notre instrument de mesure satisfait la validité du contenu, des critères et du construit. La validité du contenu est réalisée par le fait que le questionnaire mesure tous les éléments du concept (exhaustivité) et aucun autre élément (exclusivité). Les questions se trouvent dans la bonne dimension. En d'autres termes, toutes les questions relatives à l'obstacle des règles mesurent uniquement cet obstacle et non d'autres. La validité des critères signifie que nos résultats doivent correspondre à la théorie. Par exemple, si la théorie mentionne, que les cinq obstacles nuisent à l'atteinte des objectifs organisationnels et que nous ne parvenons pas au même résultat que la théorie, il est possible que les cinq obstacles n'aient pas été bien mesurés. Or, ce type de validité est bien respecté, car les résultats correspondent à la littérature. Finalement, la validité du construit représente un instrument de mesure capable de ne rien mesurer d'autre chose que ce qu'il doit mesurer. (Mesure du construit considéré). Uniquement : mesure un seul construit, celui qui nous intéresse. Cette validité est également respectée, car le questionnaire mesure bien ce que l'on veut mesurer et rien d'autre.

2.2.1.2 Fidélité

Concernant la fidélité, le questionnaire comporte des questions qui mesurent les mêmes éléments posées différemment de sorte que nous sommes en mesure de savoir si les répondants ont bien compris la question et par la même occasion, s'ils ont fourni une réponse sincère. Une attention particulière a été apportée au questionnaire pour éviter les erreurs de fidélité. Parmi ces erreurs, il y a eu des questions trop longues, comportant une double négation, des questions doubles dans une seule question, des questions pouvant influencer le répondant et des questions trop semblables aux précédentes.

2.3 Étape 3 : Étude réalisée auprès du management public

Finalement, cette troisième grande étape a été réalisée en plusieurs étapes. Nous avons déterminé quelle sera la population cible. Puis, il a fallu constituer un échantillon pour ensuite pouvoir collecter les données. Dans cette étape, les techniques d'analyse des données seront présentées ainsi que le profil des répondants.

2.3.1 Population cible

L'étude a été réalisée auprès du management public, autant au niveau fédéral qu'au niveau provincial. Les populations visées sont les cadres, les gestionnaires et les professionnels de leurs équipes. Parmi ceux-ci nous retrouvons des directeurs, des chefs de service et des cadres intermédiaires, francophones et anglophones.

2.3.2 Constitution de l'échantillon

Parmi les types d'échantillonnage, l'échantillonnage probabiliste a été choisi, car il est possible de définir la population, les caractéristiques et le nombre de répondants potentiels ainsi que de les sélectionner de façon aléatoire. Lors de la prise de contact avec les organismes publics, l'identification des cadres, des gestionnaires et des professionnels était facilement réalisable tout comme le contrôle du nombre de répondants. La technique utilisée

a été l'échantillonnage en grappes qui consiste à effectuer une sélection aléatoire géographique et des organisations (ORH3000)⁷.

Concrètement cela s'est traduit par :

1. Une recherche des ministères, organismes publics et parapublics de la fonction publique (voir annexe A). Ce nombre s'établit à 39 dans le secteur fédéral (voir annexe B) et à 59 dans le secteur provincial (voir annexe C).

2. Ensuite, nous avons procédé à une sélection aléatoire d'un pourcentage de ces organisations. Nous en avons sélectionné 27 dans le secteur fédéral et 33 dans le secteur provincial (voir Annexe B et C).

3. Dans chaque ministère et organisme considéré comme la grappe, les responsables des ressources humaines ont établi une liste de leurs cadres, gestionnaires et professionnels afin de leur faire parvenir le questionnaire.

Tableau 2.1 **Présentation de l'échantillon**

Organisations	Fréquence	%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 Agence du revenu Canada (Francophone)	113	35,1	35,1	35,1
2 Canada Revenue Agency (Anglophone)	5	1,6	1,6	36,6
3 Services gouvernementaux	59	18,3	18,3	55,0
4 Stavibel	25	7,8	7,8	62,7
5 Sofeduc	55	17,1	17,1	79,8

⁷ Cours de méthodologie de recherche au Baccalauréat en gestion des ressources humaines

6 INAS ⁸	40	12,4	12,4	92,2
7 Développement Economique Canada	12	3,7	3,7	96,0
8 McGill français	1	,3	,3	96,3
9 McGill anglais	12	3,7	3,7	100,0
Total	322	100,0	100,0	

2.3.3 Collecte des données

La collecte de données a été réalisée à même le Web à l'aide d'un questionnaire préalablement installé sur un site Internet⁹ bien connu pour la création d'enquêtes en ligne et de collecte des données. Parmi les avantages de cette méthode, il y a la rapidité de la collecte et la facilité d'analyse du fait de sa forme pré-informatisée. En effet, une fois le questionnaire complété, celui-ci est automatiquement envoyé au créateur du questionnaire en ligne qui peut ensuite extraire les données par les logiciels SPSS¹⁰ ou Excel. De plus, étant donné l'étendue de notre recherche à l'ensemble du Canada, cette méthode a permis une excellente accessibilité en joignant tous les répondants rapidement, et ce, à faible coût. Les cadres, gestionnaires et les professionnels, grâce à leurs connaissances de l'informatique et par la simplicité de l'outil, ont pu répondre facilement au questionnaire au moment opportun. Concernant les inconvénients, nous avons noté la possibilité d'un très faible taux de réponse, le risque d'oubli et le manque d'intérêt de répondre à un questionnaire informatisé. Cependant, étant donné que c'était à l'organisation de demander à leurs cadres et gestionnaires de répondre au questionnaire, notre taux de réponse a été plus élevé que celui rapportait par les statistiques à cet effet. Afin de recueillir les données, il a fallu effectuer une recherche des répondants.

Tout d'abord, la recherche des coordonnées des directeurs et directrices des ressources humaines dans la fonction publique fédérale et provinciale était nécessaire afin de les contacter. En effet, si les coordonnées de certains directeurs et directrices des ressources

⁸ L'Institut National d'Administration Sanitaire

⁹ www.surveymonkey.com

¹⁰ Statistical Package for the Social Sciences

humaines étaient facilement trouvables, d'autres, par contre, l'étaient moins. En réalité, il a souvent fallu communiquer avec les ministères ou les organismes afin d'obtenir les coordonnées. Une fois les coordonnées obtenues, le moyen de les contacter a été premièrement par écrit en envoyant une lettre personnalisée composée de trois pages aux responsables des ressources humaines. La première page introduisait notre recherche (*voir annexe D*), la deuxième résumait l'étude clairement point par point (*voir annexe D*). Enfin, la troisième page indiquait un exemple de présentation des résultats sous forme graphique (*voir annexe D*). Afin d'obtenir le plus de réponses favorables possible, nous voulions offrir quelque chose en retour de leur participation à l'étude. Pour cela, un service de consultation en personne pour les organismes et ministères proches de Montréal et par téléphone pour les autres a été offert, afin de leur présenter leurs résultats. Ensuite, une possibilité de comparaison avec d'autres organismes et ministères de caractéristiques semblables était proposée sans toutefois dévoiler leurs identités.

La deuxième forme de contact, étant par le fait même un premier rappel, a été effectuée par l'entremise d'appels téléphoniques afin de s'assurer de la réception de la lettre envoyée par courrier et également pour répondre aux questions des participants potentiels. Puis, un troisième et dernier rappel a été fait par courriel (*voir annexe E*). Après l'acceptation d'un organisme public de participer à la recherche, un courriel comportant un lien Internet a été envoyé à la personne responsable. Cette dernière s'est chargée de sélectionner les participants et de leur envoyer ce lien afin qu'ils puissent répondre au questionnaire présent sur leur ordinateur.

2.3.3.1 Conclusion

En général, la fonction publique aime bien les études et les enquêtes. Par contre, ce goût pour la recherche peut constituer un obstacle pour des étudiants voulant réaliser un projet de recherche dans la fonction publique. Les principales raisons de refus qui nous ont été évoquées étaient le fait qu'ils possédaient un service de recherche et que leurs employés étaient souvent sollicités pour des enquêtes. En dépit de la forte sollicitation présente dans les ministères et organismes publics, nous sommes satisfaits du taux de réponse. Huit organisations ont participé à l'étude sur un nombre total de 60. Donc, le taux de réponse est

de 13,33 %, ce qui est très proche de l'objectif du départ de 10 %. Le nombre total de répondants est de 367. De ce nombre, 322 ont été jugés valables. Les raisons de ce succès sont nombreuses. Premièrement, le sujet de l'étude était intéressant. Deuxièmement, un service de consultation était proposé. Troisièmement, il y avait la possibilité de comparaison entre les organismes et les ministères. Finalement, la présentation graphique des résultats de la recherche (*voir annexe D*) envoyée lors de la sollicitation semblait intéresser les participants si nous nous fions à leur demande pour cette façon de présenter les résultats.

2.3.4 Les techniques d'analyse des données

Dans le but d'extraire des caractéristiques concernant les répondants, des analyses descriptives ont été effectuées. Ces caractéristiques sont : sexe, l'âge, nombre de personnes sous responsabilité, nombres d'années travaillées pour l'organisation et nombre d'années passées à ce poste.

Les analyses en composantes principales ont été réalisées afin de vérifier la validité du contenu. L'analyse en composantes principales, par des moyens statistiques, a pour but d'identifier des groupes ou des sous-groupes d'éléments. Cette analyse permet d'évaluer la validité de contenu, à savoir si le questionnaire mesure tous les éléments du concept (exhaustivité) et aucun autre élément (exclusivité). Par exemple, est-ce que les questions de la catégorie d'obstacles des règles se recoupent entre elles afin d'obtenir un seul groupe.

Afin de mesurer la fiabilité de l'échelle de mesure, nous avons procédé à l'évaluation du degré d'homogénéité, c'est-à-dire l'alpha de Cronbach. Son indice se situe entre le chiffre 0 et 1. Pour un manque total de fiabilité, nous retrouvons la valeur 0 et pour une fiabilité complète, nous retrouvons la valeur 1.

Un test de Scheffé a été utilisé dans le but de déterminer les différences entre les catégories. Afin de savoir si une catégorie est vraiment différente des autres.

2.3.5 Profil des répondants

Sexe

La proportion d'hommes par rapport aux femmes est assez bien répartie. Sur les 307 répondants, 166 sont des hommes pour une représentation de 51,6 % et 141 sont des femmes représentant 43,8 %. 15 répondants n'ont pas indiqué s'ils étaient des hommes ou des femmes.

Âge

Étant donné que l'étude s'adressait à des cadres et à des gestionnaires, il est normal que la majorité des répondants soit plus âgée. La majorité de ceux ayant répondu aux questionnaires est située entre 40 et 49 ans représentant 41 %, suivie de près par ceux entre 50 et 59 ans avec 35,4 %. Puis 15,8 % sont représentés par les plus jeunes âgés de 30 à 39 ans. Nous avons créé cinq catégories. À la lumière des résultats obtenus, nous pouvons facilement les classer en deux catégories seulement, c'est-à-dire les moins de 40 ans et les plus de 40 ans. Les plus de 40 ans sont largement représentés et totalisent les trois quarts de la population interrogée (76,4 %), tandis que ceux de moins de 40 ans représentent 17,4 % soit un peu plus qu'un quart.

Tableau 2.2 Âge des répondants

	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide 1 Moins de 29 ans	5	1,6	1,6	1,6
2 Entre 30 et 39 ans	51	15,8	16,6	18,2
3 Entre 40 et 49 ans	132	41,0	42,9	61,0
4 Entre 50 et 59 ans	114	35,4	37,0	98,1
5 plus de 60 ans	6	1,9	1,9	100,0
Total	308	95,7	100,0	
Système manquant	14	4,3		
Total	322	100,0		

Nombre de personnes sous responsabilité

À la question : « Combien de personnes approximativement sont sous votre responsabilité (directement ou indirectement)? », près de la moitié des répondants (46,6 %) a répondu être responsable de 5 à 19 personnes. Viennent ensuite ceux qui sont responsables de moins de cinq personnes avec 16,1 %, puis ceux étant responsables de 20 à 49 personnes (13,4 %). Les nombres les plus élevés d'employés sous responsabilité ont obtenu les résultats les moins élevés, comme par exemple le groupe responsable de 50 à 199 personnes (10,6 %), le groupe responsable de 200 à 499 (5,3 %) et enfin le groupe responsable de plus de 500 personnes (4 %).

Tableau 2.3 Personnes sous votre responsabilité (directement ou indirectement)

Personnes	Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide 1 Moins de 5	52	16,1	16,8	16,8
2 Entre 5 et 19	150	46,6	48,5	65,4
3 Entre 20 et 49	43	13,4	13,9	79,3
4 Entre 50 et 199	34	10,6	11,0	90,3
5 Entre 200 et 499	17	5,3	5,5	95,8
6 500 et plus.	13	4,0	4,2	100,0
Total	309	96,0	100,0	
Systeme manquant	13	4,0		
Total	322	100,0		

Nombres d'années travaillées pour l'organisation

Le tableau 3.4 montre qu'une majorité des employés est fidèles à l'organisation. En effet, un tiers (33 %) des employés travaillent pour la même organisation sur une période se situant entre 10 et 20 ans et près d'un autre tiers (30,1 %) depuis plus de 20 ans. Dans une

moins grande proportion, ceux qui travaillent depuis cinq ans et moins de 10 ans représentent 14 %, ceux de 2 à 5 ans sont de 10,6 % et les derniers, inférieurs à 2 ans sont représentés par 8,1 %. Tout comme l'analyse précédente, nous pouvons regrouper cette analyse en deux groupes : les employés travaillant pour l'organisation depuis moins de 9 ans et ceux travaillant pour l'organisation depuis plus de 10 ans. Les résultats sont respectivement 1/3 et 2/3 avec 32,7 % et 63,3 %.

Tableau 2.4 **Nombre d'années travaillées pour l'organisation**

		Fréquence	%	% valide	%cumulé
Valide	1 Moins de 2 ans	26	8,1	8,4	8,4
	2 2 à 5 ans	34	10,6	11,0	19,4
	3 5 à 10 ans	45	14,0	14,6	34,0
	4 10 à 20 ans	107	33,2	34,6	68,6
	5 Plus de 20 ans	97	30,1	31,4	100,0
	Total	309	96,0	100,0	
	Système manquant	13	4,0		
Total		322	100,0		

Nombre d'années passées à ce poste

Si les employés sont fidèles à leur organisation, il en est tout autrement pour le poste occupé. Seulement cinq personnes sur 306 occupent le même poste depuis plus de 20 ans (1,6 %). Certes, 20 ans est une période assez considérable. Par contre, pour la période de 10 à 20 ans, les résultats sont loin d'être meilleurs avec 27 personnes seulement, soit un maigre 8,4 %. Plus la période de temps diminue, plus le résultat est élevé. De sorte que 23 % des répondants occupent le même poste depuis 5 à 10 ans, 27,6 % pour la période de 2 à 5 ans et 34,5 %, soit un peu plus d'un tiers occupe leur poste depuis moins de 2 ans.

Tableau 2.5 **Nombre d'années à leur poste**

		Fréquence	%	% valide	% cumulé
Valide	1 Moins de 2 ans	111	34,5	36,3	36,3
	2 2 à 5 ans	89	27,6	29,1	65,4
	3 5 à 10 ans	74	23,0	24,2	89,5
	4 10 à 20 ans	27	8,4	8,8	98,4
	5 Plus de 20 ans	5	1,6	1,6	100,0
	Total	306	95,0	100,0	
	Systeme manquant	16	5,0		
Total		322	100,0		

Donc, si nous faisons une comparaison entre le nombre d'années passées à leur poste et le nombre d'années travaillées pour l'organisation, nous arrivons au constat intéressant suivant : plus de deux tiers des cadres et des gestionnaires avec 10 ans et plus d'ancienneté, travaillent pour l'organisation. En revanche, un tiers occupe le même poste seulement depuis moins de deux ans démontrant ainsi un roulement assez important au sein de l'organisation.

CHAPITRE III

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir expliqué la méthodologie avec laquelle nous avons obtenu les résultats de l'étude, voici maintenant la présentation des résultats. Tout d'abord, les analyses descriptives des 25 variables seront présentées. Les analyses descriptives des éléments démographiques comme l'âge et le genre en fonction des catégories d'obstacles seront également présentées. Puis, les analyses en composantes principales seront présentées.

3.1 Analyse descriptive des 25 variables liées aux cinq catégories d'obstacles

Voici les résultats des analyses descriptives pour chacune des 25 variables (*voir annexe I*). Nous tenons à vous rappeler que chaque catégorie d'obstacles regroupe cinq variables.

3.1.1 Variables liées à la catégorie d'obstacle des règles

V1 : Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.

Pour la première variable de la dimension des règles, près des deux tiers (62%) des répondants trouvent que les résultats qu'ils doivent atteindre avec leurs patrons sont clairs.

Moins de 22% d'entre eux croient qu'il y a un manque de clarté dans les résultats qu'ils sont censés atteindre avec leurs patrons.

V2 : Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles, mais nous n'en avons pas pour les services à nos clients.

Semblables à la variable 1, 62% des répondants estiment que les objectifs envers les aspects financiers et le respect des règles possèdent une importance égale ou inférieure aux objectifs concernant le service de la clientèle. Mais, 19% constatent le contraire.

V3 : Mon équipe et mes collaborateurs ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.

Interrogés au sujet du manque de compréhension des résultats à atteindre par leurs subordonnés, 60% des cadres et des gestionnaires pensent que les employés font preuve de compréhension à l'égard des résultats à atteindre. Alors, que 15% considèrent le contraire.

V4 : On fait face à des problèmes de résultats attendus avec nos départements (interne) et nos services fournisseurs (externes) et des problèmes qui se répètent.

Parmi les gestionnaires de l'État, 47% rapportent qu'ils ne font pas face à des problèmes de résultats attendus avec leurs départements et leurs services fournisseurs. Cependant, 26% d'entre eux s'accordent à dire qu'il y a un problème de résultats attendus entre leurs unités de travail et leur service fournisseur.

V5 : Nous avons de la difficulté à mesurer et communiquer la valeur économique de nos objectifs et de nos actions.

Pour cette dernière variable de l'obstacle des règles, 44% des répondants ne constatent pas une difficulté à matérialiser les objectifs, c'est-à-dire à mesurer et à communiquer la valeur économique des objectifs et de leurs actions. Par contre, 35% ont répondu le contraire, qu'ils ont des problèmes à matérialiser les objectifs.

Observation 1 : Obstacles des règles (V1 à V5)

Rappelons que « correspond totalement » est lié au score 1, « correspond » est lié au score 2, « neutre » au score 3, « ne correspond pas » est lié au score 4, puis « ne correspond pas du tout » est lié au score 5. La moyenne des variables de 1 à 5 est de 3,5 et la médiane est de 3,6 (voir annexe J). En prenant 2,6 comme point de milieu, 81% (100% - 19%) des répondants considèrent que l'obstacle des règles n'est pas un obstacle dans leurs organisations, alors que 19% considèrent au contraire que cette catégorie est un obstacle.

3.1.2 Variables liées à la catégorie d'obstacle des émotions

V6 : Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs.

Pour cette première variable de la dimension des émotions, près de trois quarts des répondants (73%) trouvent que leurs employés adhérents à leurs objectifs, comparativement aux 8 % qui constatent un manque d'adhésion aux objectifs.

V7 : Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.

Les deux tiers (66%) des répondants estiment que leurs employés sont convaincus de l'importance de leurs objectifs, contrairement aux 12% qui croient que leurs employés ne le sont pas.

V8 : Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs.

Les répondants pensent que 55% de leurs employés sont motivés à se surpasser dans la réalisation de leurs objectifs, tandis que 19% considèrent que les employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation des objectifs. Il est à noter que 26% des répondants ont choisi de rester neutres au sujet de cette affirmation.

V9 : Il y a un manque de confiance avec mes employés.

En moyenne, 79% des cadres et des gestionnaires rapportent qu'il n'y a pas de manque de confiance avec leurs employés, alors que seulement 8% prétendent le contraire.

V10 : Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.

Pour cette dernière variable de la dimension de l'émotion, 52% des cadres et des gestionnaires de l'État trouvent que leurs employés ne se plaignent pas d'iniquité. Alors que 22% de ces cadres et des gestionnaires avouent que certaines personnes de leurs équipes se plaignent d'un manque d'équités à leur égard.

Observation 2 : Obstacles des émotions (V6 à V10)

Pour la catégorie des émotions, la moyenne de la catégorie des émotions est de 3,7 et la médiane est de 3,8. Toujours en prenant 2,6 comme point de milieu, une grande majorité, 87%, estime que cette catégorie n'est pas un obstacle pour leur organisation alors que 13% estiment le contraire.

3.1.3 Variables liées à la catégorie d'obstacle des initiatives

V11 : Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent. Ils ne prennent pas de risque.

Pour cette première variable de la dimension des initiatives, 60% des répondants trouvent que leurs employés sont responsables des actions qu'ils prennent et prennent des risques, alors que 18% pensent le contraire.

V12 : Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives.

Presque autant de cadres et des gestionnaires ont rapporté que leurs employés sont capables et volontaires pour prendre des initiatives que du contraire avec des résultats de 35% et de 34% respectivement. Cependant, 31% ont choisi d'être neutres, ce qui donne des résultats assez partagés.

V13 : En mon absence, mon équipe n'est pas capable de régler par elle-même les problèmes.

En moyenne, 69% des répondants estiment que durant leurs absences leurs équipes de travail sont tout à fait capables de régler par eux-mêmes les problèmes. Alors que pour 11%, leurs équipes de travail sont incapable de régler par elles-mêmes les problèmes.

V14 : Souvent, les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses.

Des répondants ayant répondu à cette variable, 44% prétendent que les initiatives se réalisent, comparativement aux 28% qui prétendent que le fait de ne pas vouloir changer les choses met en péril la réalisation des initiatives.

V15 : Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes.

Pour cette dernière variable de la dimension des initiatives, 59% considèrent qu'ils prennent les bonnes décisions afin de responsabiliser leurs équipes, alors que plus de 22% ont répondu le contraire.

Observation 3 : Obstacles des initiatives (V11 à V15)

Pour cette troisième catégorie d'obstacle, la moyenne est de 3,4 et la médiane est de 3,5. En prenant cette fois-ci 2,5 comme point de milieu, 79% des répondants trouvent que cette catégorie n'est pas problématique pour l'organisation, alors que 21% des répondants trouvent au contraire que la catégorie des initiatives est un obstacle.

3.1.4 Variables liées à l'obstacle de l'action immédiate

V16 : Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.

Pour cette première variable de la dimension de l'action immédiate, 43% des répondants trouvent qu'ils n'ont pas de difficulté à prévoir des urgences et à y faire face. Or, le tiers (33%) des répondants constate le contraire et un quart (25%) ont choisis de rester neutre.

V17 : Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.

Avec une médiane à 2, un peu plus du quart (26%) des répondants estiment qu'ils n'ont pas trop d'urgences et de demandes de dernière minute, alors que la majorité des répondants, soit 56% sont d'accord et pensent avoir trop d'urgences et de demandes de dernière minute.

V18 : Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.

Pour cette variable, aucun moyen de déterminer une tendance, car 39% des répondants considèrent que les problèmes urgents ne se répètent pas. Tandis que, le même pourcentage (39%) des répondants considère que les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.

V19 : Nous avons des difficultés à planifier des actions payantes à long terme.

En moyenne, 34% des cadres et des gestionnaires de l'État rapportent ne pas avoir de difficultés à planifier des actions payantes à long terme. Cependant, 37% prétendent au contraire qu'ils ont de la difficulté à planifier des actions payantes à long terme.

V20 : Nous avons de la difficulté à identifier les actions vraiment payantes.

Pour cette dernière variable de la catégorie de l'action immédiate, 46% des répondants estiment pouvoir identifier les actions vraiment payantes. Cependant, 32% des répondants ont répondu le contraire.

Observation 4 : Obstacles l'action immédiate (V16 à V20)

Pour la catégorie de l'action immédiate, la moyenne est de 2,9 et la médiane est de 3. En prenant 2,6 comme point de milieu, seulement 58% des répondants sont d'avis que cette catégorie n'est pas problématique, alors que 42% jugent au contraire que la catégorie de l'action immédiate représente un grand obstacle à la réalisation des objectifs.

3.1.5 Variables liées à l'obstacle de l'intégrité

V21 : À un certain moment, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.

Pour cette première variable de la dimension de l'intégrité, les 34% des répondants trouvent que les cadres et des gestionnaires partagent tous les mêmes valeurs au sein de l'organisation, alors que la majorité, soit 43% s'accordent à dire qu'ils ne partagent pas tous les mêmes valeurs dans l'organisation.

V22 : Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.

Près de la moitié, soit 49% des cadres et des gestionnaires estiment qu'il n'y a pas de manque de respect des procédures et des façons de faire lorsqu'ils sont sous pression. Cependant, 28% constatent qu'il y a un manque de respect des procédures et des façons de faire. Enfin, presque un dernier quart, soit 24% ont choisi de ne pas se prononcer en étant neutre.

V23 : Nous vivons des écarts entre nos valeurs et celles de l'organisation.

En moyenne, 44% des répondants considèrent qu'ils ne vivent pas de différences entre leurs valeurs et celles de leurs organisations. Alors que 31% pensent qu'ils vivent des différences entre leurs valeurs et celles de leur organisation. Plus du quart des répondants (26%) sont restés neutres.

V24 : À certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.

Près de deux tiers des répondants (62%) rapportent avoir le sentiment de travailler activement pour la réputation de leurs organisations, ce qui n'est pas le cas pour 17% des répondants.

V25 : Mes employés travaillent vraiment seulement si c'est payant ou récompensé.

Finalement, pour cette dernière variable de la dimension de l'intégrité, un tiers (33%) des cadres et des gestionnaires de l'État ont rapporté que leurs employés travaillent vraiment seulement si c'est payant ou s'ils sont récompensés. Par contre, 39% des répondants

prétendent le contraire, que leurs employés ne travaillent pas seulement si c'est payant ou s'ils sont récompensés.

Observation 5 : Catégorie de l'intégrité (V21 à V25)

Pour cette catégorie, la moyenne est de 3,3 et la médiane est de 3,3. En prenant 2,5 comme point de milieu, les trois quarts (75%) des répondants stipulent que cette dernière catégorie n'est pas problématique dans l'organisation, alors qu'un quart (25%) des répondants stipulent que la catégorie de l'intégrité est un obstacle.

3.2 Analyse en composantes principales

3.2.1 Les variables concernant les catégories d'obstacles

L'analyse en composantes principales permettra de connaître les variables liées aux catégories d'obstacles. Pour obtenir une perspective des cinq catégories composées des 25 variables, l'analyse en composantes principales a été utilisée avec l'aide du logiciel SPSS. Voyons maintenant l'importance des composantes dans la variance totale (*voir* annexe H). Les cinq composantes expliquent 61,043 % de la variance totale (*voir* tab. 3.1). Les composantes seront présentées par ordre d'importance, à savoir: les émotions, l'action immédiate, l'initiative, l'intégrité et les règles.

Tableau 3.1 Variance totale expliquée

Composantes	Valeurs propres initiales			Extraction somme des carrés retenus			Somme des carrés retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	9,128	36,513	36,513	9,128	36,513	36,513	3,520	14,082	14,082
2	2,160	8,641	45,154	2,160	8,641	45,154	3,296	13,182	27,264
3	1,681	6,725	51,879	1,681	6,725	51,879	3,214	12,855	40,119
4	1,214	4,857	56,736	1,214	4,857	56,736	2,679	10,718	50,837
5	1,077	4,307	61,043	1,077	4,307	61,043	2,552	10,206	61,043

Composante 1 : Catégorie des obstacles liée aux émotions

La catégorie de l'obstacle des émotions est définie comme l'incapacité d'obtenir un engagement des employés envers les objectifs et l'organisation. Représentant le plus haut taux de « Valeurs propres initiales » avec 9,128, le total de la variance expliqué par cette composante est de 36,513% (voir tab. 3.1). L'alpha de Cronbach est à 0,855.

Les variables rattachées à la composante des émotions sont représentées de V6 à V10 (voir tab. 3.2). La V7 « Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs » représente le score le plus élevé avec 0,829 et 77,1% de la variance. La V6 « Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs » suit avec un score de 0,793 et 77,5 % de la variance. La V9 « Il y a un manque de confiance avec mes employés » possède un score de 0,736 avec 63,4% de la variance. La V8 « Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs » détient un score de 0,658 et 68,5% de la variance. Finalement, la V10 « Les membres de mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables » obtient un score de 0,478 et 43,3% de la variance.

Comme mentionnée dans la partie de la méthodologie, l'analyse en composantes principales a été utilisée. Cette analyse permet d'évaluer la validité de contenu, à savoir si le questionnaire mesure tous les éléments du concept (exhaustivité) et aucun autre élément (exclusivité). Concernant la catégorie des obstacles des émotions, la V8 fait partie de deux facteurs en même temps. Cette variable fait évidemment partie de la catégorie des obstacles des *émotions* (0,658), mais également de la catégorie de *l'initiative* (0,456) (voir tab. 3.2).

Composante 2 : Catégorie des obstacles liée à l'action immédiate

La catégorie de l'obstacle de l'action immédiate est définie comme l'incapacité de prendre action immédiatement dans des situations urgentes et pressantes. La valeur propre initiale de cette composante est de 2,160 et le total de la variance expliqué par cette composante est de 8,641% (voir tab. 3.1). L'alpha de Cronbach est de 0,843.

Cette composante est représentée par les variables 16 à 20 (voir tab. 3.2). La V18 « Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables » représente la variable ayant le plus haut score de la composante avec 0,814 et représentant 75,8% de la variance de la composante. La V17 « Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute » suit avec un score de 0,811 et 69,5% de la variance. La V19 « *Nous avons des difficultés à créer des plans d'action avec des résultats profitables à long terme* » possède un score de 0,713 et 63,3% de la variance. La V16 « Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face » détient un score de 0,700 et de 62,7% de la variance. Finalement, la V20 « Nous avons de la difficulté à identifier les actions vraiment payantes *et nous manquons de temps pour faire les choses vraiment importantes* » obtient un score de 0,610 et 51,3% de la variance.

Encore une fois, nous retrouvons deux composantes pour une des variables. La V20 est représentée par la composante de *l'action immédiate* (0,610) et de *l'intégrité* (0,366) (voir tab. 3.2).

Composante 3 : Catégorie des obstacles liée à l'initiative

La catégorie de l'obstacle de l'initiative est définie comme un frein à la création et à la l'imagination des individus ainsi qu'à l'auto-résolution des problèmes dans le cadre des réalisations des objectifs rendant ainsi difficile la réalisation des objectifs de l'organisation. La valeur propre initiale de cette composante est de 1,681 et le total de la variance expliqué par cette composante est de 6,725% (voir tab. 3.1). L'alpha de Cronbach est de 0,830.

Cette composante est représentée par les variables 11 à 15 (voir tab. 3.2). La V13 « *En mon absence, mon équipe n'est pas capable de régler les problèmes qui se présentent par elle-même* » représente la variable ayant le plus haut score de la composante avec 0,767 et représentant 66,8% de la variance de la composante. La V12 « Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives » suit avec un score de 0,761 et 68,5% de la variance. La V11 « Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent, ils ne prennent pas de risques » possède un score de 0,670 et 68% de la variance.

La V14 « Les initiatives ne voient pas le jour, car il y a tendance à ne pas trop vouloir changer les choses » détient un score de 0,593 et 58,8% de la variance. Finalement, la V15 « *Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes* » obtient un faible score de 0,373 et 52,8% de la variance.

Cette fois-ci, la catégorie de l'initiative possède deux variables qui sont également présentes dans une deuxième composante, celle de *l'émotion*. La première est la V11 avec un score de 0,403 et la V15 avec un score de 0,455. Notons que la V15 est plus représentée dans la catégorie de *l'émotion* que dans celle où elle est sensée l'être, à savoir la catégorie de l'initiative (voir tab. 3.2).

Composante 4 : Catégorie des obstacles liée à l'intégrité

La catégorie de l'obstacle de l'intégrité fait référence à la probité et à l'honnêteté. Sans cette intégrité, les valeurs d'une organisation ainsi que les lois risquent de ne pas être respectées. La valeur propre initiale de cette composante est de 1,214 et le total de la variance expliqué par cette composante est de 4,857% (voir tab. 3.1). L'alpha de Cronbach est de 0,830.

Cette composante est représentée par les variables 21 à 25 (voir tab. 3.2). La V23 « Nous vivons des écarts entre nos croyances personnelles et les valeurs de l'organisation » représente la variable ayant le plus haut score de la composante avec 0,813 et représentant 71,2% de la variance de la composante. La V21 « A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation » suit avec un score de 0,698 et 67,1% de la variance. La V24 « Parfois, dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation » possède un score de 0,625 et de 58,4% de la variance. La V22 « Manque de respect de nos procédures, de nos valeurs et de nos façons de faire lorsque nous sommes sous pression. Mes employés cherchent des raccourcis qui sont risqués dans les façons faire » détient un score de 0,479 et 47,8% de la variance de la composante. Finalement, la V25 « Les employés le font seulement si c'est payant ou récompensé » obtient un score de 0,475 et 59,4% de la variance.

Cette dernière variable, la V25, se retrouve également présente dans une autre composante. La V25 est la deuxième et dernière variable à être représentée plus fortement dans une autre composante que celle qu'elle est sensé représentée. En effet, le score pour la composante de *l'initiative* est de 0,516, alors que celle de *l'intégrité* est de 0,475 (voir tab. 3.2).

Composante 5 : Catégorie des obstacles liée aux règles

La catégorie de l'obstacle des règles est définie comme l'absence de règles et de principes de fonctionnement. La valeur propre initiale de cette composante est de 1,077 et le total de la variance expliqué par cette composante est de 4,307% (voir tab. 3.1) L'alpha de Cronbach est de 0,773.

Cette composante est représenté par les variables 1 à 5. (voir tab. 3.2). La V1 « Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs. Les priorités ne sont pas claires. Trop d'objectifs prioritaires » représente la variable ayant le plus haut score de la composante avec 0,724 et représentant 54,2% de la variance de la composante. La V2 « Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles, mais nous n'en avons pas pour les services à nos clients » suit avec un score de 0,693 et 48,5% de la variance. La V4 « On fait face à des problèmes de résultats attendus avec nos départements (interne) et nos services fournisseurs (externes) et des problèmes qui se répètent. » possède un score de 0,670 et 56,1% de la variance. La V3 « Mon équipe et mes collaborateurs ne comprennent pas bien les résultats à atteindre » détient un score de 0,571 et 50,2% de la variance. Finalement, la V5 « Nous avons de la difficulté à mesurer et communiquer la valeur économique de nos objectifs et de nos actions » obtient le plus faible score 0,493 et également le plus faible pourcentage de la variance avec 46%.

Pour cette catégorie d'obstacle, considéré comme la moins importante parmi les cinq selon son score, elle a obtenu un résultat parfait. En effet une seule composante a été identifiée, c'est-à-dire que toutes les variables de la catégorie des règles sont présentes dans cette catégorie et aucune de ces variables ne se sont retrouvées dans une autre catégorie. (voir tab. 3.2).

Tableau 3.2 Analyse en composantes principales

Obstacles			Points communs		Composantes				
Variables Obstacle	Moyenne (obstacle)	Ecart- type (obstacle)	Initial	Extraction	Émotion	Action Immédiate	Initiative	Intégrité	Règles
V7	3,75	,981	1,000	,771	,829				
V6	3,89	,937	1,000	,775	,793				
V9	4,02	,945	1,000	,634	,736				
V8	3,48	1,106	1,000	,685	,658		,456		
V10	3,47	1,166	1,000	,433	,478				
V18	3,02	1,224	1,000	,758		,814			
V17	2,51	1,228	1,000	,695		,811			
V19	2,94	1,130	1,000	,633		,713			
V16	3,14	1,168	1,000	,627		,700			
V20	3,15	1,257	1,000	,513		,610		,366	
V13	3,85	1,029	1,000	,668			,767		
V12	3,02	1,161	1,000	,685			,761		
V11	3,62	1,130	1,000	,680	,403		,670		
V14	3,25	1,166	1,000	,588			,593		
V15	3,54	1,223	1,000	,528	,455		,373		

V23	3,23	1,159	1,000	,712		,813		
V21	2,84	1,187	1,000	,671		,698		
V24	3,72	1,117	1,000	,584		,625		
V22	3,27	1,116	1,000	,478		,479		
V25	2,90	1,160	1,000	,594	,516	,475		
V1	3,58	1,190	1,000	,542		,724		
V2	3,73	1,194	1,000	,485		,693		
V4	3,31	1,129	1,000	,561		,670		
V3	3,63	0,994	1,000	,502		,571		
V5	3,10	1,285	1,000	,460		,493		
Valeurs propres initiales				9,128	2,160	1,681	1,214	1,077
% Variance expliquée				36,513	8,641	6,725	4,857	4,307
% Cumulative variance expliquée				36,513	45,154	51,879	56,736	61,043

3.2.2 Résultats avec la suppression des variables 15 et 25

Étant donné la problématique de la variable 15 : « *Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes* » et de la variable 25 : « *Les employés le font seulement si c'est payant ou récompensé* », nous avons décidé de supprimer ces deux variables. Après ces suppressions, les cinq composantes atteignent 61.947 % de la variance totale, soit un gain de 1% et les catégories des obstacles des émotions et de l'intégrité sont dorénavant représentées par une seule composante.

3.3 Analyse descriptive des catégories d'obstacles et des profils des répondants

Dans cette partie nous verrons deux analyses descriptives, une concernant l'importance des catégories d'obstacle et l'autre concernant les profils des répondants (âge, genre, etc). Même si les profils des répondants ne sont pas en lien direct avec les deux buts de cette étude, leurs résultats sont intéressants et indique des possibilités de recherche pour le future en lien avec les catégories d'obstacle.

3.3.1 Analyse descriptive des catégories d'obstacles

Suite à la présentation des analyses descriptives des 25 variables et à l'analyse en composantes principales, il serait intéressant de déterminer les différences entre les catégories d'obstacles en fonction de leur importance. Évidemment, toutes les catégories d'obstacles ne sont pas de valeur égale. Certaines catégories obstacles nuisent davantage à la réalisation des objectifs que d'autres. L'analyse suivante (*voir* tab. 3.3) permettra de connaître quelles catégories obstacles ont été jugés plus ou moins importants par les répondants lors de la réalisation des objectifs. Nous vous rappelons que « correspond totalement » est lié au score 1, « correspond » est lié au score 2, « neutre » au score 3, « ne correspond pas » est lié au score 4, puis « ne correspond pas du tout » est lié au score 5. Plus la moyenne se rapproche de 1, plus les répondants estiment que la catégorie d'obstacle est présente dans l'organisation, alors qu'une moyenne proche de 5 signifie le contraire. Donc, selon l'analyse descriptive, la catégorie d'obstacles la plus importante est celle de l'action immédiate (2,953), suivi de la catégorie d'obstacles de l'intégrité (3,267). Ensuite, nous retrouvons la catégorie d'obstacle des initiatives (3,437) suivi de très près par la catégorie d'obstacles des règles (3,469). Enfin, nous avons la catégorie d'obstacles causant le moins de problèmes aux répondants, c'est-à-dire celle des émotions (3,721).

Tableau 3.3 Poids des catégories d'obstacles

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
obstacle1 Obstacles des règles	322	1,0	5,0	3,469	,8021
obstacle2 Obstacles des émotions	322	1,0	5,0	3,721	,8130
obstacle3 Obstacles des initiatives	322	1,0	5,0	3,437	,9151
obstacle4 Obstacles de l'action immédiate	322	1,0	5,0	2,953	,9411
obstacle5 Obstacles de l'intégrité	322	1,0	5,0	3,267	,8859

3.3.2 Analyse descriptive de l'âge par rapport aux catégories d'obstacles

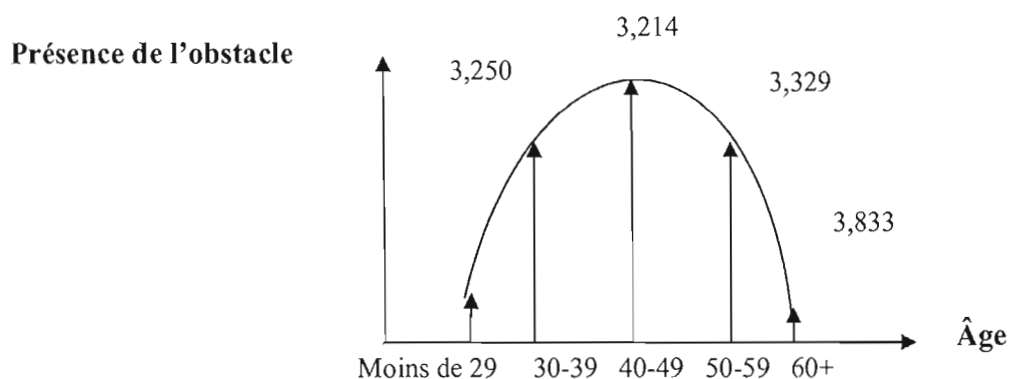
La question de l'âge des répondants était posée dans le but de savoir si l'âge des individus avait une influence sur les obstacles vécus. D'après nos résultats, cette variable n'est pas significative (*voir* tab. 3.4). Ce qui veut dire, ni les plus jeunes, ni les plus âgés ne perçoivent les obstacles d'une façon différente. Par contre, nous avons obtenu un résultat en forme de « U » inversé. En effet, presque la totalité des catégories d'obstacles (quatre sur cinq) obtiennent cette forme au fur et à mesure que les répondants avancent en âge (*voir* fig. 3.1). Par exemple, l'obstacle de l'intégrité est moins présent pour les moins de 29 ans que pour ceux entre 30 et 39 ans. La présence de l'obstacle de l'intégrité atteint son sommet pour les 40 à 49 ans, diminue ensuite pour les individus de 50 à 59 ans et se termine avec ceux ayant plus de 60 ans ramenant ce groupe pratiquement au même niveau que les employés de moins de 29 ans. Ce constat est relié à tous les catégories d'obstacles sauf à celle de la

catégorie des règles. La formation en « U » inversé est bien présente, par contre l'obstacle des règles redevient plus présent pour les plus de 60 ans. Il faut noter que plus le score est élevé, moins l'obstacle est présent.

Tableau 3.4 Catégorie d'obstacles et Âge

Obstacles / Âge	Moyenne des carrés	F	Signification
Obstacles des règles / âge du répondant	0,392	0,602	0,662
Obstacles des émotions / âge du répondant	0,763	1,165	0,326
Obstacles des initiatives / âge du répondant	1,199	1,448	0,218
Obstacles de l'action immédiate / âge du répondant	0,657	0,736	0,568
Obstacles de l'intégrité / âge du répondant	0,958	1,246	0,291

Figure 3.1 Formation en « U » inversé pour la variable de l'âge selon la catégorie d'obstacle intégrité



3.3.3 Analyse descriptive du genre par rapport aux catégories d'obstacles

Le fait d'être un homme ou une femme, a-t-il une influence sur la perception des catégories d'obstacles? La réponse est non (*voir* tab. 3.5). En effet, les résultats de notre étude ne permettent pas de confirmer une relation significative entre le genre et les catégories d'obstacle. Comme nous venons de le voir par le tableau 3.3 la catégorie d'obstacle la plus

importante a été celle de l'action immédiate. Cela semble être le cas aussi bien pour les hommes que pour les femmes.

Tableau 3.5 Moyenne des catégories d'obstacles et genre

genre du répondant		obstacle1 Obstacles des règles	obstacle2 Obstacles des émotions	obstacle3 Obstacles des initiatives	obstacle4 Obstacles de l'action immédiate	obstacle5 Obstacles de l'intégrité
1 Homme	Moyenne	3,442	3,718	3,398	3,012	3,276
	N	166	166	166	166	166
	Ecart-type	,8294	,8271	,9720	,9346	,9094
2 Femme	Moyenne	3,523	3,749	3,530	2,906	3,296
	N	141	141	141	141	141
	Ecart-type	,7789	,7951	,8364	,9555	,8449
Total	Moyenne	3,479	3,732	3,458	2,964	3,285
	N	307	307	307	307	307
	Ecart-type	,8063	,8114	,9132	,9442	,8790

3.3.4 Analyse descriptive du nombre d'employés sous responsabilité par rapport aux catégories d'obstacles

Le nombre d'employés sous responsabilité aurait-il un effet sur la perception des catégories d'obstacles? Selon l'analyse descriptive, deux types de catégorie d'obstacles sont significatifs, celles des règles et celle de l'intégrité (*voir* tab. 3.6). Pour la catégorie d'obstacle des règles, ce sont les cadres et gestionnaires possédant 5 personnes et moins qui semblent éprouver le plus de difficultés avec ce type d'obstacle. Plus les cadres et gestionnaires possèdent d'employés à superviser, moins cette catégorie d'obstacles devient problématique. Ce constat est véridique à l'exception de la catégorie 5 à 19 personnes (3,571) où les répondants déclarent l'obstacle des règles moins important que la catégorie 20 à 49 personnes (3,372).

Concernant l'obstacle de l'intégrité, le même constat peut être appliqué. En effet, plus il y a d'employés à superviser, moins cet obstacle est important. Rendus au niveau de 200 employés et plus, les résultats sont d'autant plus éloquent (*voir* tab. 3.7) passant d'une

moyenne de 3,2 pour la catégorie 50 à 199 personnes à 3,6 pour la catégorie de 200 personnes et plus. Tout comme l'obstacle des règles, la catégorie 5 à 19 personnes semble causer moins d'ennuis que celle de 20 à 199 employés.

Tableau 3.6 Catégories d'obstacles et nombre d'employés sous responsabilité

Obstacles (Obs) / nombre d'employés sous responsabilité	Moyenne des carrés	F	Signification
Obs des règles / nb d'employés sous resp.	1,610	2,552	,028
Obs des émotions / nb d'employés sous resp.	,894	1,372	,235
Obs des initiatives / nb d'employés sous resp.	,927	1,118	,351
Obs action immédiate / nb d'employés sous resp.	1,483	1,692	,136
Obs de l'intégrité / nb d'employés sous resp.	1,784	2,356	,040

Tableau 3.7 Moyenne des catégories d'obstacles et nombre d'employés sous responsabilité

Combien de personnes approximativement sont sous votre responsabilité (directement ou indirectement)?		obstacle1 Obstacles des règles	obstacle2 Obstacles des émotions	obstacle3 Obstacles des initiatives	obstacle4 Obstacles de l'action immédiate	obstacle5 Obstacles de l'intégrité
1 Moins de 5	Moyenne	3,162	3,615	3,279	2,877	2,966
2 Entre 5 et 19	Moyenne	3,571	3,841	3,573	3,052	3,328
3 Entre 20 et 49	Moyenne	3,372	3,693	3,395	3,042	3,279
4 Entre 50 et 199	Moyenne	3,524	3,529	3,338	2,571	3,243
5 Entre 200 et 499	Moyenne	3,647	3,565	3,324	2,941	3,603
6 500 et plus.	Moyenne	3,677	3,785	3,481	3,123	3,635
Total	Moyenne	3,478	3,731	3,456	2,965	3,279
	N	309	309	309	309	309

3.3.5 Analyse descriptive du nombre d'années travaillées pour l'organisation par rapport aux catégories d'obstacles

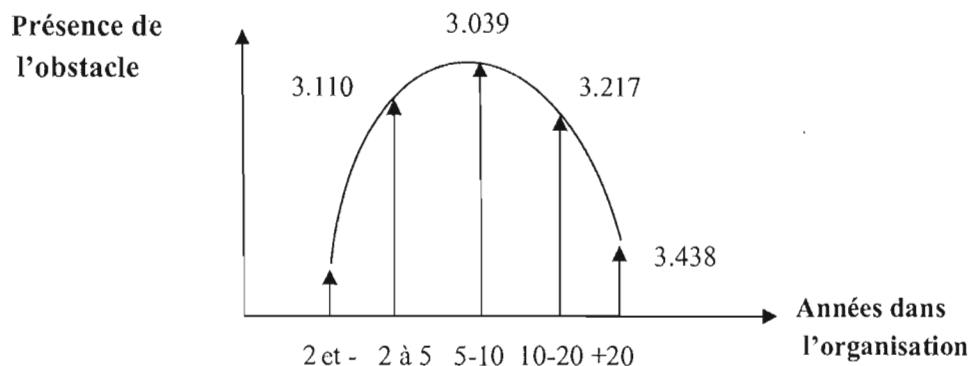
Cette analyse permet de savoir s'il y a une relation entre le nombre d'années travaillées pour une organisation et les catégories d'obstacles. Parmi les cinq catégories obstacles, seul l'obstacle de l'intégrité est significatif (voir tab.3.8). Ces résultats permettent de constater une formation en « U » inversé. En effet, ceux possédant moins d'expérience dans l'organisation perçoivent moins la présence de l'obstacle de l'intégrité en comparaison avec ceux possédant davantage d'expérience. Par contre, à partir d'un certain nombre d'années passées dans l'organisation (5-10 ans), l'obstacle de l'intégrité recommence à être moins perçu comme étant problématique. (voir fig. 3.2).

Tableau 3.8 Catégories d'obstacles et nombre d'années au sein de l'organisation

ANOVA

Obstacle (Obs) / Nombre d'années (Nb) dans l'organisation	Moyenne des carrés	F	Signification
Obs règles * Nb dans l'organisation	1,240	1,940	,104
Obs émotions * Nb dans l'organisation	,927	1,421	,227
Obs initiatives * Nb dans l'organisation	1,872	2,292	,060
Obs action immédiate * Nb dans l'organisation	1,084	1,227	,299
Obs de l'intégrité * Nb dans l'organisation	2,183	2,891	,023

Figure 3.2 Formation en « U » inversé pour la variable du nombre d'années au sein de l'organisation et la catégorie d'obstacle de l'intégrité.



3.3.6 Analyse descriptive du nombre d'années sur un poste par rapport aux catégories d'obstacles

Le nombre d'années passés sur un poste est assez révélateur. Une attention particulière a été portée à cette analyse étant donné les résultats surprenants obtenus. Deux catégories d'obstacles ont été significatives, à savoir la catégorie de l'émotion et de l'initiative (*voir* tab. 3.9).

Pour la catégorie d'obstacles des émotions, le résultat est considéré significatif (0,007). Afin de mieux présenter ces résultats, il serait intéressant de les diviser en deux. Une fois les résultats divisés en deux, les employés ayant passé moins de 10 ans sur un même poste ont presque tous obtenu les mêmes moyennes, autour de 3,6 tandis que ceux ayant passé plus de 10 ans à leur poste ont obtenu une moyenne de 4,2. Donc, cela nous indique qu'il est nécessaire de passer 10 ans dans un même poste pour combattre l'obstacle de l'émotion. En d'autres mots, il faut 10 ans dans un même poste afin que les cadres et les gestionnaires soient de plus en plus aptes à soutirer un engagement des employés envers les objectifs.

L'obstacle de l'initiative représente la deuxième catégorie d'obstacle à obtenir un résultat significatif (0,33). La difficulté de cette catégorie est croissante passant de 3,459 à 3,2 jusqu'à 10 ans au sein du même poste (*voir* tab. 3.11). Ensuite, cette catégorie d'obstacle devient moins présente à 3,963 pour les 10 à 20 ans. Par contre, la difficulté de cet obstacle redevient évidente pour les 20 ans et plus (3,350).

Tableau 3.9 **Catégories d'obstacles et nombre d'années travaillé au même poste**

Obstacle (Obs) / Nombre d'années (Nb) au même poste	Moyenne des carrés	F	Signification
Obs des règles * Nb au même poste	,637	,981	,418
Obs des émotions * Nb au même poste	2,252	3,564	,007
Obs des initiatives * Nb au même poste	2,106	2,652	,033
Obs l'action immédiate * Nb au même poste	2,005	2,293	,060
Obs de l'intégrité * Nb au même poste	1,411	1,828	,123

Tableau 3.10 Obstacles et nombre d'années travaillées au même poste

Nombre d'années travaillé au même poste?		obstacle1 Obstacles des règles	obstacle2 Obstacles des émotions	obstacle3 Obstacles des initiatives	obstacle4 Obstacles de l'action immédiate	obstacle5 Obstacles de l'intégrité
2 ans et -	Moyenne	3,485	3,674	3,459	2,874	3,306
2 à 5 ans	Moyenne	3,391	3,699	3,416	2,899	3,205
5 à 10 ans	Moyenne	3,446	3,643	3,324	3,014	3,203
10 à 20 ans	Moyenne	3,696	4,274	3,963	3,452	3,676
+ 20 ans	Moyenne	3,800	3,800	3,350	2,800	3,000
Total	Moyenne	3,472	3,729	3,457	2,965	3,279

3.5 Analyse de la variance univariée, test de Scheffe

Comme nous pouvons le constater, la catégorie des employés ayant passés plus de 10 ans sur leur poste pour la question « depuis combien d'années occupez-vous ce poste? » est revenue souvent dans la présentation des résultats. Pour déterminer si cette catégorie est vraiment différente des autres, nous avons décidé de faire un test de Scheffe (*voir* annexe G) classifiant les catégories dans le but de déterminer les différences entre les catégories, les sous-groupes (moins de 2 ans, 2 à 5 ans, 5 à 10 ans et plus de 10 ans). Afin de déterminer s'il y a des résultats significatifs, la catégorie doit uniquement être présente dans un des sous-ensembles. Les sous-ensembles sont représentés par la colonne 1 et la colonne 2 du test de Scheffe (*voir* tab. 4.10).

Pour la catégorie d'obstacle des émotions, la catégorie des plus de 10 ans est différente des autres catégories. Comme nous pouvons le constater dans le tableau 4.10, chaque catégorie est respectivement dans une colonne des sous-ensembles et non pas dans les deux, démontrant ainsi une différence significative entre les catégories. Donc, au cours des 10 premières années, l'obstacle des émotions est perçu sensiblement de la même manière. Par contre, dès que les gens occupent le même poste plus de 10 ans, cet obstacle est moins perçu comme un problème à la réalisation des objectifs. Cela nous démontre la nécessité d'une période de 10 ans dans le même poste afin que l'obstacle de l'émotion soit moins considéré comme un obstacle à la réalisation des objectifs.

Tableau 3.11 **Sous-ensembles homogènes des obstacles des émotions**

Scheffe

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	N	Sous-ensemble	
Catégories		1	2
3 5 à 10 ans	74	3,643	
1 Moins de 2 ans	111	3,674	
2 2 à 5 ans	89	3,699	
4 Plus de 10 ans	32		4,200

Concernant l'obstacle de l'initiative, le test de Scheffe montre une différence significative entre la catégorie des plus de 10 ans et celle des 5 à 10 ans. Nous pouvons constater dans le tableau 3.11 que la catégorie des plus de 10 ans et la catégorie des 5 à 10 ans sont les seules à être dans un même sous-ensemble. Comparativement aux catégories des 2 à 5 ans et moins de deux ans qui sont présents dans les deux sous-ensembles. Donc, selon nos résultats, il faut compter 10 ans dans le même poste afin de pouvoir surmonter l'obstacle de l'initiative.

Tableau 3.12 **Sous-ensembles homogènes des obstacles des initiatives**

Scheffe

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	N	Sous-ensemble	
Catégories		1	2
3 5 à 10 ans	74	3,324	
2 2 à 5 ans	89	3,416	3,416
1 Moins de 2 ans	111	3,459	3,459
4 Plus de 10 ans	32		3,867

Pour l'obstacle de l'action immédiate, même si cette catégorie n'a pas été significative (voir tab. 3.9) nous considérons le résultat des 10 ans comme étant significatif entre la catégorie des plus de 10 ans et celle des moins de 2 ans (voir tab. 3.12). De plus, nous pouvons constater que la catégorie des moins de 2 ans ainsi que celle des plus de 10 ans sont

présentes dans des sous-ensembles différents illustrant une différence significative. Donc, la difficulté de l'obstacle est constatée dès le début d'entrée en poste et est constante jusqu'à ce que l'individu atteigne la catégorie des 10 – 20 ans. Donc, encore une fois, la catégorie des 10 ans est considérée comme un tournant. En effet, dès l'atteinte des 10 ans au sein d'un même poste, la difficulté de cet obstacle commence à diminuer de façon significative.

Tableau 3.13 **Sous-ensembles homogènes des obstacles de l'action immédiate**

Scheffe

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	N	Sous-ensemble	
Catégories		1	2
1 Moins de 2 ans	111	2,874	
2 2 à 5 ans	89	2,899	2,899
3 5 à 10 ans	74	3,014	3,014
4 Plus de 10 ans	32		3,350

En résumé, l'analyse de variance univariée (test de Scheffe) démontre des résultats significatifs pour les catégories d'obstacles émotions, initiatives et actions immédiates, soit trois des cinq types d'obstacles concernant la variable « depuis combien d'années occupez-vous ce poste? », et ce, pour la catégorie des employés ayant passé plus de 10 ans à leur poste.

CHAPITRE IV

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le dernier chapitre nous a permis de présenter des résultats intéressants obtenus à la suite d'analyses en composantes principales et descriptives sans toutefois pouvoir en discuter en détail. Comme le nom l'indique, ce chapitre-ci permettra de discuter et expliquer les résultats obtenus.

Nous vous rappelons que notre premier but est de pouvoir déterminer cinq catégories d'obstacles, à savoir les règles, les émotions, les initiatives et l'intégrité. Pour atteindre ce but, il a fallu effectuer des analyses en composantes principales afin de faire ressortir les composantes, à savoir les catégories d'obstacles.

4.1 Discussion des analyses en composantes principales

Cette analyse permet de savoir si les questions liées à une catégorie d'obstacle mesurent bien cette catégorie et non pas une autre en même temps. Par exemple, les questions de la catégorie d'obstacles des règles se regroupent-elles afin de mesurer la catégorie d'obstacles des règles et ainsi obtenir une seule composante.

Selon les analyses en composantes principales, presque toutes les catégories d'obstacles ont fait ressortir plus d'une composante. Seule la catégorie d'obstacle des règles a obtenu une seule composante, c'est-à-dire toutes les questions (variables) sont regroupées

dans une structure basée sur une seule composante. Pour les catégories d'obstacles des émotions et de l'action immédiate, la deuxième composante identifiée ne cause pas de problème étant donné son faible score. Or, pour les catégories d'obstacles de l'initiative et de l'intégrité, cette deuxième composante nécessite une attention particulière.

Pour ceux ne causant aucun problème, la V8 de la catégorie des obstacles des émotions « mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs. » figure dans deux composantes, celle qui lui est dédiée, à savoir la composante des émotions et également celle de l'action immédiate. Par contre, son faible score (0,456) permet de conclure que cette variable mesure ce qu'elle doit mesurer, à savoir l'obstacle des émotions. Puis, un alpha de Cronbach élevé de 0.855 signifie que même si cette variable fait partie de deux composantes en même temps, nous pouvons considérer que celle-ci fait partie intégrante des *émotions* et non de *l'action immédiate*. Une raison expliquant la présence de cette deuxième composante est la confusion du mot « surpasser » laissant croire qu'elle est reliée à *l'action immédiate*.

Le même constat est fait pour la catégorie des obstacles de l'action immédiate. La V20 « Nous avons de la difficulté à identifier les actions vraiment payantes *et nous manquons de temps pour faire les choses vraiment importantes* » fait partie de sa composante, à savoir l'action immédiate et d'une deuxième composante, celle de l'intégrité. Cependant, un faible score de l'ordre de 0,366 pour *l'intégrité* par rapport au 0.610 pour *l'action immédiate* nous indique qu'il est plutôt lié à sa composante d'origine, laissant de côté sa deuxième composante qui n'est donc pas problématique. Il semble que quelques répondants ont jugé que cette question se rapporte également à *l'intégrité*, pourtant rien ne laissait présager une telle interprétation.

À propos des composantes causant problèmes, la catégorie de *l'initiative*, la V15 : « Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes » est liée à deux composantes. Ces deux composantes sont les *émotions* et les *initiatives*. À la différence de ceux que nous venons de discuter, celui-ci pose problème. En effet, non seulement la V15 est liée à deux composantes, mais il mesure davantage les *émotions* (0,455) que la dimension pour laquelle cette variable a été conçue, à savoir *l'initiative* (0,373). En conséquence, nous avons décidé de ~~supprimer cette question.~~

Pour la catégorie de *l'intégrité*, la deuxième question posant problème est la V25: « Les employés le font seulement si c'est payant ou récompensé ». Cette question ne semble pas être perçue comme nous l'avions conçu au départ, c'est-à-dire liée à la composante de *l'intégrité*. Son score est non seulement faible (0,475), mais il est inférieur à la composante de *l'initiative* (0,516) rendant ainsi la validité de contenu inexistante, de sorte que la question a également été éliminée.

En somme, il est assez simple de résumer les premiers résultats de l'analyse en composantes principales des 25 variables. Grâce à l'analyse en composantes principales, il a été possible d'identifier les composantes. Au départ, nous avons cinq composantes théoriques, désormais nous avons cinq composantes empiriques, donc nous avons réalisé notre premier but, à savoir obtenir les cinq catégories d'obstacles.

Contrairement à nos attentes, les variables ne sont pas uniquement liées à leurs composantes respectives, c'est-à-dire à leur propre catégorie. Certaines variables des catégories d'obstacles ont été identifiées à d'autres composantes. Parmi les cinq catégories d'obstacles, seule celle des règles est composée d'une composante, c'est-à-dire toutes les variables de la catégorie des règles sont présentes dans cette catégorie et aucune de ces variables ne se retrouvent dans une autre catégorie. Toutes les autres catégories d'obstacles sont représentées par deux composantes. Par contre, la problématique de la présence de ces deuxièmes composantes est limitée considérant la faiblesse de leurs scores. Puis, seulement deux questions posent problème sur un total de 25.

4.2 Variables reliées aux catégories d'obstacles

Pour la première catégorie, 19% des répondants considèrent que l'obstacle des règles, à savoir la mise en place de règles, des principes de fonctionnement et des méthodes est un obstacle à la réalisation des objectifs dans leurs organisations. Ce faible taux n'est pas surprenant, car selon Rouillard et Lemire (2003), les règles et procédures sont plus standardisées dans la fonction publique favorisant ainsi cette catégorie. De plus, la

performance dans le secteur public est davantage liée aux règles (Desmarais et Chatillon, 2008). Donc, il est normal que la catégorie des règles soit la deuxième catégorie procurant le moins d'obstacle à la réalisation des objectifs étant donné les connaissances et l'importance que le secteur public lui accorde. Pour cette catégorie, près d'un quart (22%) des répondants mentionne que les objectifs à atteindre dictés par leur supérieur ne sont pas clairs. Or, Kaplan (2007) dit que la perception différente des objectifs constitue un obstacle à la réalisation des objectifs. De là l'importance de transmettre des objectifs les plus clairs possible. 35% des répondants répondent qu'ils éprouvent de la difficulté à mesurer et communiquer la valeur économique des objectifs. Selon la littérature, une cause à cette difficulté est que le département de finance n'est pas reconnu à sa juste valeur au sein de l'organisation, de sorte qu'il sera plus difficile de mesurer et de communiquer la valeur économique des objectifs (Perrin, 2007).

Concernant la deuxième catégorie, celle des émotions, seulement 13% des gestionnaires estiment que rechercher un engagement de la part de leurs employés et mettre l'accent sur les aspects affectifs et émotionnels des employés est un obstacle à la réalisation des objectifs. Ce résultat fait en sorte que cette catégorie représente celle causant le moins d'obstacle à la réalisation des objectifs selon les répondants. Cela représente une bonne nouvelle pour les organisations de l'étude. En effet, les résultats de Sanmook, (2005) indiquent que les individus constituent le facteur le plus important pour une bonne performance organisationnelle. Au sujet de l'adhésion aux objectifs comme source d'obstacle à la réalisation des objectifs, la littérature est plutôt limitée. Cette limite se traduit dans nos résultats dans le sens où seulement 8% des répondants ont mentionnés que leurs employés n'adhèrent pas aux objectifs. Donc très peu d'objectifs ne sont pas réalisés du fait que les employés n'ont pas adhéré aux objectifs. 19% des gestionnaires sont d'accord avec Kotter (2003); Paillé (2008); Klein et al. (2001) et Roper et Phillips (2007) concernant le manque d'engagement soit envers l'organisation soit envers les objectifs comme obstacle à la réalisation des objectifs. Tout comme l'adhésion, la confiance est également peu considérée comme obstacle par les répondants. En effet, seulement 8% des gestionnaires et des cadres ont mentionné que leurs employés éprouvaient un manque de confiance. Contrairement à Kalbes et Cenker 2007, les employés ne semblent pas éprouver un manque de confiance dans les objectifs dû à l'ambiguïté. Peut-être qu'une plus grande littérature concernant le lien entre

les objectifs ambigus et la motivation au sein de la fonction publique fédérale permettra de mieux comprendre cette relation. Pour l'instant ce lien est plutôt limité (Jung et Rainey, 2009).

Au sujet de la troisième catégorie, celle du manque d'initiative, 21% des répondants trouvent que cette catégorie est un obstacle à la réalisation des objectifs. Il faut noter que 34% des répondants ont rapporté que leurs employés ne sont pas capables et volontaires à prendre des initiatives soit seulement un pour cent de moins que ceux ayant répondu le contraire. Selon Steel et Karen (1987) une cause du manque de volonté des employés à prendre de l'initiative et ainsi de diminuer les chances de réaliser les objectifs est le fait d'imposer des objectifs plutôt que de laisser les employés fixer eux-mêmes leurs objectifs. La résistance au changement est le principal obstacle expliquant la difficulté de l'implantation des programmes d'amélioration continue (Khim et al., 2009). Cela peut expliquer que 28% des cadres et des gestionnaires considèrent que les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses. Puis, 22% des cadres et des gestionnaires avouent avoir pris de mauvaises décisions afin de responsabiliser les employés. Une explication à cet obstacle est relatée dans la littérature due au manque de flexibilité de la part des gestionnaires tout comme le manque de capacité d'adaptation à des styles de gestion et de leadership alors que les situations l'exigent (Bonfield et Kemp, 2009). Par ailleurs, Langfred (2007) signale qu'un manque de confiance de la part des supérieurs envers les employés aura pour conséquence une diminution de vouloir être davantage responsabilisé.

Concernant la quatrième catégorie, celle de l'action immédiate, 42% des répondants jugent que prendre action immédiatement dans des situations urgentes et le fait d'agir de façon concrète afin d'obtenir des résultats sont des obstacles à la réalisation des objectifs de l'organisation. Ce résultat illustre la catégorie d'obstacles de l'action immédiate comme étant celle causant le plus de problème à la réalisation des objectifs. Le fait que cette catégorie soit la plus problématique est peut-être lié à la quantité élevée d'articles sur cet obstacle. Contrairement aux autres catégories d'obstacles, la littérature est plutôt abondante concernant le manque d'action immédiate. Que la catégorie de l'action immédiate soit considérée par les répondants comme étant la plus problématique afin de réaliser les objectifs n'est pas surprenant selon les auteurs Laforge et al., (1999). En effet, selon ces auteurs, face à des

situations urgentes nécessitant des actions immédiates, seuls 20 % des employés sont préparés à prendre des actions positives. Une autre explication expliquant que la catégorie de l'action immédiate soit la plus problématique, est relatée par Keysar (2005). Selon cet auteur, transposer les procédures et les objectifs de l'organisation en action immédiate est un exercice complexe et de défi pour les entreprises, les municipalités et les agences gouvernementales. Un exemple de la difficulté de pouvoir transposer les procédures et les objectifs en action immédiate est la protection cybernétique. Selon le coauteur du livre *Ces espions venus d'ailleurs et experts en sécurité nationale*, Michel Juncau-Katsuya, en matière de protection cybernétique, le gouvernement est au même point qu'il y a 9 à 10 ans (Radio-Canada 2009). Finalement, le rapport de la vérificatrice générale du Canada (2009b) vient appuyer nos résultats que de passer à l'action est la plus grande problématique afin de réaliser les objectifs. En effet, au mois de novembre 2009, la vérificatrice pointait du doigt le Canada pour son manque d'action immédiate depuis le 11 septembre, et ce, malgré un grand budget de 511 millions de dollars.

Plusieurs échecs lors de catastrophes ont été identifiés à un manque de prévoyance à tous les niveaux du gouvernement (Bonfield et Kemp, 2009; Somers et Svara, 2009). De plus, la difficulté du secteur public à répondre aux urgences est identifiée par Grant (1996). La difficulté à pouvoir prévoir les urgences et à y faire face est reflétée par nos résultats. En effet, un tiers, soit 33% des répondants constatent une difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.

Parmi tous les obstacles, celui de l'augmentation des urgences, des fausses urgences dans le domaine de la gestion et les demandes constantes de dernières minutes furent les plus importants selon les répondants. Plus d'un répondant sur deux ont pointé du doigt cet obstacle comme étant celui pouvant nuire à la réalisation des objectifs. Un des seuls auteurs à avoir écrit sur ce sujet est Covey. Cet auteur mentionne qu'en traitant constamment les aspects urgents les employés n'auront jamais le temps de prévoir, planifier et effectuer les aspects importants ce qui constituera un cercle vicieux pouvant nuire à la réalisation des objectifs (Covey, 2003, 1989). De plus, 37% des répondants mentionnent qu'ils ont de la difficulté à planifier des actions payantes à long terme dans ce genre de situation.

Un autre problème à la planification des urgences est la perception du risque et du manque de sentiment d'urgence. Selon Khizrana (2009) la perception du risque et du sentiment d'urgence est signe de productivité. L'importance de cette perception du risque est également mentionnée par Macdonald (2006), car selon cet auteur, sans cet aspect, l'obtention d'actions proactives des employés sera difficile. Ce manque de perception du risque se traduisant par l'absence d'actions proactives peut être en lien avec le fait que 56% des répondants trouvent qu'ils ont trop d'urgences et de demandes de dernière minute. Une plus grande pro-action de la part des individus aideront à prévoir les urgences et ainsi, diminuer les urgences et les demandes de dernière minute.

Par ailleurs, la gestion des situations d'urgence est particulièrement difficile dans le secteur public (Grant, 1996). Selon cet auteur, cela s'explique par le désintéressement des employés de la fonction publique à gérer les urgences. Ce désintéressement est dû (1) à un manque de prise de conscience de leur rôle de gestion des situations d'urgence, (2) à la tendance à se concentrer sur des questions considérées comme des priorités plus élevées, (3) à l'absence de cours de gestion d'urgence de l'administration publique dans les programmes d'études et de formation et (4) à une faible perception du risque. La deuxième raison évoquée par Grant (1996) est partagée par nos résultats. En effet, 32% des répondants estiment avoir trop de réunions et d'activités non productives ne menant pas à des actions immédiates.

Finalement, concernant la cinquième catégorie, celle de l'intégrité, un quart (25%) des répondants estiment ne pas pouvoir réaliser les objectifs de l'organisation par respect envers l'intégrité de leur raison d'être.

Un grand nombre de répondants, soit 43% s'accordent à dire qu'au sein de l'organisation, ils ne partagent pas tous les mêmes valeurs. Or, à notre connaissance, la littérature ne mentionne pas le partage de mêmes valeurs entre les employés comme obstacle à la réalisation des objectifs. C'est plutôt le manque de partage des valeurs en rapport à l'éthique qui est l'obstacle réel.

Selon Mumford et al., (2003), les individus ayant des valeurs et des croyances associées à des biens personnels, par exemple la recherche d'un statut à tout prix (valeur) et l'accumulation de matériels (croyances) (des valeurs et croyances très peu présentes au sein

des organisations) sont davantage dangereux pour l'organisation. Puis, les comportements politiques, à savoir comportements dont le but est de maximiser les intérêts personnels (Ferris, Russ, et Fandt, 1989) peuvent se transformer en obstacles, car ce genre de comportements entrave les objectifs organisationnels (Vigoda, 2000). Des régressions d'analyse révèlent que les valeurs personnelles comptent pour approximativement 20% des décisions « destructives » au sein de l'organisation (Mumford et al., 2003).

Par ailleurs, un manque d'éthique peut être en lien avec la pression de réaliser les objectifs à court terme. Selon Sweeney (2003), les objectifs à court terme peuvent provoquer de la pression et devenir des obstacles à la réalisation des objectifs. Lors de nos résultats, 28% des répondants avouent que lorsqu'ils sont sous pression, il y a un manque de respect de leurs procédures et de leurs façons de faire. Un quart (24%) ont choisi de ne pas se prononcer en étant neutres. Donc, un employé sur deux considère ne pas manquer de respect envers les procédures et façons de faire lorsqu'il est sous pression.

Dans nos résultats, 31 % des répondants avouent qu'ils vivent des différences entre leurs valeurs et celles de leurs organisations. Cet agencement (fit) entre les valeurs éthiques de l'individu et de celles de l'organisation a un impact au niveau des attitudes des employés au sein de l'organisation (Sims et Keon, 1997; 1994). Cependant, au niveau de l'éthique, la littérature est plutôt discrète sur la manière dont les valeurs éthiques de l'organisation peuvent interagir avec le développement moral cognitif des employés et ainsi avoir une influence sur leurs attitudes et leurs comportements (Ambrose et al., 2008).

En conclusion, tous ces résultats nous ont permis de révéler la perception des répondants au sujet de la présence des catégories d'obstacles à la réalisation des objectifs de l'organisation. Selon les résultats, les catégories d'obstacles obtiennent des scores différents passants de celle qui cause le plus de problèmes, à savoir l'action immédiate (2,953), à celle qui en cause le moins, c'est-à-dire les émotions (3,721). Ainsi, nous apportons un éclaircissement à la littérature en permettant d'ordonner l'importance relative des différentes catégories d'obstacles.

CONCLUSION

Les objectifs dans les organisations font partie intégrante du système dans lequel nous vivons. Que ce soit dans les multinationales, dans les PME ou dans les plus petites entreprises, déterminer des objectifs est impératif. La littérature est abondante et récente lorsque vient le temps de savoir comment atteindre les objectifs. Concernant les obstacles à la réalisation des objectifs, la littérature est plutôt limitée et absente en matière de modèles rassemblant plusieurs types d'obstacles.

Le fait de catégoriser plusieurs types d'obstacles procurera de nombreux avantages. En effet, la contribution de cette étude sera pertinente à un double niveau: théorique et sociétal. Au niveau théorique, une telle étude permettra l'élaboration d'un instrument de mesure permettant de déterminer l'existence de cinq catégories d'obstacles auxquels les cadres et gestionnaires font face dans la réalisation de leurs objectifs. Au niveau sociétal, les cadres et gestionnaires seront en mesure de trouver les catégories d'obstacles au même endroit sans avoir à effectuer une lecture exhaustive de la littérature. Puis, les organisations pourront améliorer leur performance en sachant dorénavant quels sont les catégories d'obstacles auxquelles leurs cadres et gestionnaires pourront être confrontés et ainsi augmenter leurs performances par la réalisation des objectifs organisationnels.

Dans cette étude, un objectif organisationnel a été défini en faisant référence aux objectifs donnés par un supérieur à un employé ou qu'un employé s'est fixé dans le cadre de son travail. Les cinq catégories d'obstacles présentées dans cette recherche étaient : les règles; les émotions; l'initiative; l'action immédiate et l'intégrité. Les règles sont composées d'obstacles comme le manque de clarté des objectifs, trop de priorités provoquant de l'ambiguïté, le manque d'équilibre entre les objectifs et le manque d'alignement externe et

interne. Les émotions sont composées des obstacles comme l'adhésion aux objectifs, l'importance des objectifs, le manque de motivation, le manque d'équité. L'initiative est composée du manque de responsabilité, de l'incapacité à traduire les projets individuels en projets concrets, de l'incapacité à régler les problèmes sans la supervision du supérieur et du manque de pratique favorisant l'initiative. L'action immédiate est composée des difficultés à prévoir les urgences et à y faire face, de la présence d'un nombre trop élevé d'urgences ainsi que de fausses urgences, de la répétition des problèmes urgents et du manque de temps afin d'effectuer les aspects importants. L'intégrité est composée du manque de respect des procédures, des valeurs et des façons de faire, du fonctionnement sous pression, des écarts entre les croyances personnelles des individus et les valeurs de l'organisation, et de la motivation pécuniaire seulement.

Cette étude visait à répondre à deux buts. Le premier but était de démontrer l'existence de cinq catégories d'obstacles. Le deuxième était d'établir un ordre d'importance parmi ces cinq catégories d'obstacles, à savoir quelle catégorie d'obstacle était plus problématique à la réalisation des objectifs allant de la plus problématique à la moins problématique.

Concernant le premier but, notre recherche nous a permis d'évaluer empiriquement notre modèle comportant les cinq catégories d'obstacles à la réalisation des objectifs organisationnels. Nous pouvons désormais dire que les cinq catégories d'obstacles sont en effet différentes les unes des autres. Au sujet du deuxième but, les résultats de la recherche nous ont permis de déterminer les catégories ayant procuré le plus et le moins de problèmes dans la réalisation des objectifs. Ainsi, selon 42% des répondants, la catégorie procurant le plus d'obstacle à la réalisation des objectifs est la catégorie de l'action immédiate, suivie de celle l'intégrité avec 25%, de l'initiative avec 21%, des règles avec 19% et finalement la catégorie procurant le moins d'obstacle, l'émotion avec seulement 13%.

Outre les résultats liés à nos deux buts de l'étude, notre recherche a permis de mettre en valeur des relations, jusqu'ici ignorées par la littérature. (1) Selon nos résultats, l'âge ne possède aucune influence sur la perception de la présence des catégories d'obstacles. Ainsi, les gestionnaires ou cadres les plus jeunes ne perçoivent pas plus difficilement un type d'obstacle comparé aux gestionnaires ou cadres plus âgés. (2) Ensuite, le genre n'a pas

d'influence sur la perception de la présence des catégories d'obstacles. (3) Par contre, le nombre d'employés sous responsabilité possède une influence sur la perception de la présence des obstacles. En effet, moins les gestionnaires ou cadres possèdent d'employés sous leur responsabilité, plus l'obstacle des règles et de l'intégrité sont présents. (4) L'expérience dans une organisation possède un lien significatif avec une seule catégorie d'obstacles, celle de l'intégrité. Ces résultats permettent de constater une formation en « U » inversé. En effet, la présence de l'obstacle de l'intégrité s'intensifie au fur et à mesure que les individus possèdent des années d'ancienneté au sein de l'organisation pour atteindre le sommet de difficulté pour ceux ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté. À partir de 10 ans d'ancienneté, l'intégrité recommence à être moins perçue comme un obstacle. (5) Finalement, le nombre d'années passées au même poste possède une influence significative sur la catégorie de l'émotion et de l'initiative. Au sujet de l'obstacle des émotions, nous pouvons distinguer une différence entre ceux ayant passés moins de 10 ans au sein d'un même poste qui ont presque tous obtenu les mêmes moyennes et ceux ayant passé plus de 10 ans pour qui on constate une diminution de cette catégorie d'obstacle. Cela indique donc que la catégorie des émotions est davantage un obstacle pour ceux qui ont passé moins de 10 ans au même poste et diminue d'importance lorsque les individus dépassent les 10 ans d'ancienneté. L'obstacle de l'initiative représente la deuxième catégorie d'obstacle à obtenir un résultat significatif. La difficulté de cette catégorie est croissante jusqu'à 10 ans passé au sein d'un même poste ; puis pour ceux ayant passé de 10 à 20 ans au même poste. Par contre, la difficulté de cet obstacle redevient croissante pour ceux ayant 20 ans et plus d'ancienneté.

Parmi les découvertes inattendues, la catégorie de ceux ayant 10 ans d'expérience a été une révélation. Cette catégorie possède une relation significative entre les employés qui occupent le même poste depuis plus de 10 ans par rapport aux autres catégories de temps, et ce, avec trois des cinq catégories d'obstacles, à savoir les émotions, l'initiative et l'action immédiate. Concernant la dimension des émotions, les personnes perçoivent l'obstacle des émotions de la même manière au cours des 10 premières années passées en poste. Par contre dès que les gens occupent le même poste pour plus de 10 ans, cet obstacle est moins perçu comme un problème à la réalisation des objectifs. Pour la dimension de l'initiative, nous constatons une augmentation de la difficulté de cet obstacle dès le début de l'occupation du poste et jusqu'à 10 ans d'ancienneté. Au-delà des 10 ans, la difficulté commence à diminuer.

Donc, un employé doit passer 10 ans dans le même poste afin de pouvoir surmonter l'obstacle de l'initiative. Enfin, la dimension de l'action immédiate nous révèle que la difficulté de l'obstacle est constatée dès l'entrée en poste et est constante jusqu'à ce que l'individu atteigne 10 ans et plus d'ancienneté.

Limites et recommandations

Comme premier type de limite, nous retrouvons la validité interne en lien avec la sélection des participants. La méthode d'échantillonnage utilisée, à savoir l'échantillonnage probabiliste c'est très bien déroulé jusqu'à la dernière étape, celle où chaque ministère et organisme envoyait un courriel de sollicitation afin de participer à l'étude. Donc, les participants ayant répondu au questionnaire étaient basés sur une participation volontaire. Il est donc possible que les employés ayant participé à l'étude fussent ceux qui étaient intéressés par le sujet dû à des obstacles déjà rencontrés concernant les objectifs. Leurs évaluations risquent d'être plus négatives envers l'organisation ou leurs employés. Une sélection aléatoire des participants à l'étude de la part de l'organisation aurait pu éviter ce biais et ainsi obtenir un véritable échantillonnage probabiliste.

La deuxième limite se rapportant à la validité interne a été rencontrée lors de l'analyse des résultats. Plusieurs participants n'ont pas répondu à toutes les questions, laissant le questionnaire avec une ou plusieurs questions sans réponses. Afin d'obtenir le plus de questionnaires valides, nous avons décidé d'effectuer une *Imputation de missing*, c'est-à-dire de donner la valeur médiane aux questions où il manque trois réponses au maximum. Donc, il y a eu 25 ajouts dont deux questions où il a fallu ajouter trois réponses. Il est certain qu'une réponse basée sur la valeur médiane n'est pas aussi fiable qu'une vraie réponse. Cependant le remplacement d'une ou deux réponses jusqu'à un maximum de trois réponses sur un total de 25 questions ne met pas en danger la validité des réponses obtenues, surtout qu'il n'y a eu que deux questionnaires auquel il a fallu ajouter trois réponses.

Comme troisième limite, nous retrouvons la validité externe, à savoir la capacité à traduire les résultats de la recherche de façon généralisable à d'autres individus, contextes ou périodes (Contandriopoulos et al. 1990; Robert, 1988).

Une des causes du non-respect de la validité externe est la validité des échantillons, à savoir la faible représentativité de l'échantillon, empêchant ainsi, la généralisation des résultats (Robert 1988). Or, certaines organisations, par exemple celle du Développement économique du Canada où 12 cadres et des gestionnaires sur une population de 35 ont participé à l'étude, ainsi que celle de l'Université McGill avec ces 13 participants, réduisent la possibilité de généraliser les résultats obtenus dans un premier temps, à l'intérieur de l'organisation, et dans un deuxième temps, auprès d'autres populations.

Puis, le fait que l'étude s'est produite dans le secteur public contribue également à nuire à la validité externe. En effet, l'homogénéité de l'échantillon dû au fait que les cadres et des gestionnaires du secteur public possèdent des caractéristiques spécifiques et œuvrent dans un contexte organisationnel qui leur est propre rend ainsi, l'étude plus difficile à généraliser, par exemple au secteur privé.

ANNEXE

ANNEXE A

EXEMPLE DE LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES

MINISTÈRES (QUÉBEC)	ORGANISMES FONCTION PUBLIQUE (QUÉBEC)	ORGANISMES FONCTION PUBLIQUE (QUÉBEC)
Affaires municipales et Régions	Commission municipale du Québec Régie du logement Société d'habitation du Québec	Immobilière SHQ Société québécoise d'assainissement des eaux
Agriculture, Pêcheries et Alimentation	Commission de protection du territoire agricole du Québec Fonds d'assurance-prêts agricoles et forestiers La Financière agricole du Québec	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec Bureau d'accréditation des pêcheurs du Québec
Assemblée nationale	Commissaire au lobbyisme Directeur général des élections Vérificateur général	Commission de la représentation Protecteur du citoyen
Conseil du trésor et Administration gouvernementale	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances Commission de la fonction publique	Agence des partenariats public-privé du Québec
Conseil exécutif	Conseil permanent de la jeunesse Commission d'accès à l'information	Commission de la Capitale nationale

ANNEXE B

COORDONNÉES DES DRH ET CHOIX DES MINISTÈRES ET ORGANISMES FÉDÉRAUX

Voici une partie de la planification lors des envois par courrier aux DRH

Afin de confidentialité, nous avons supprimé les noms, prenoms et courriels des employés

Légende :

-  1^o envoi par courrier
-  2^o envoi par courrier
-  3^o envoi par courrier

Titre	Nom	Prenom	Ministère	Adresse	Ville	Postale	Téléphone	Courriel
Coordonatrice RH			Affaires étrangères et Commerce international Canada Direction des affaires pour les cadres	125, promenade Sussex	Ottawa	K1A 0G2	613-995-9298	
Sous ministre ajoint RH			Affaires étrangères et Commerce international Canada Direction des affaires pour les cadres	125, promenade Sussex	Ottawa	K1A 0G3	(613) 996- 5369	
DRH			Affaires indiennes et du Nord	630, Place Canada 9700, avenue Jasper	Edmonton	T5J 4G2	780-495-2896	

Directrice générale déléguée des ressources humaines	Affaires indiennes et du Nord	10, rue Wellington	Gatineau	K1A 0H4	(819) 953-0805
DRH	Affaires indiennes et du Nord	300, rue Main, pièce 415C	Whitehorse, Territoire du Yukon	Y1A 2B5	687-667-3853
Directeur général	Agence de la fonction publique du Canada	269, avenue Laurier Ouest	Ottawa	K1A 0R3	(613) 948-4713
DRH	Agence de la santé publique du Canada	785, avenue Carling	Ottawa	K1A 0K9	613-960-0415
DRH	Agriculture et agroalimentaire Canada	560 RUE ROCHESTER TOUR 1	Ottawa	K1A 0C5	613-759-1118
DRH	Anciens combattants Canada	605, rue Robson, pièce 700 CP 5600	Vancouver	V6B 5J3	604-666-3467
DRH	Banque du Canada	234, rue Wellington,	Ottawa	K1A 0G9	613-782-7397
Conseillère principale RH	Bureau du Conseil privé Unité des services aux cadres de la direction	Place ManuVie 55, rue Metcalfe	Ottawa	K1A 0A3	613-952-4932
Conseillère principale RH	Citoyenneté et Immigration Canada	365, avenue Laurier O.	Ottawa	K1A 1L1	613-941-7723
Coordonnatrice RH	Citoyenneté et Immigration Canada	365, avenue Laurier O.	Ottawa	K1A 1L1	613-957-5897
Vice-présidente RH	Défense nationale AGENCE DE SOUTIEN DU PERSONNEL DES FORCES CANADIENNES	4210 rue Labelle	Ottawa	K1A 0K2	613-995-7568
DRH	Développement économique Canada	Édifice Dominion Square - 1255, rue Peel, bureau 900	Montréal	H3B 2T9	514-283-8851
DRH	Industrie Canada	400, avenue St Mary	Winnipeg	R3C 4K5	202-983-6529

ANNEXE C

COORDONNÉES DES DRH ET CHOIX DES MINISTÈRES ET ORGANISMES PROVINCIAUX

Voici une partie de la planification lors des envois par courrier aux DRH

Afin de confidentialité, nous avons supprimé les noms, prenoms et courriels des employés

Titre	Nom	Prenom	Ministère	Adresse	Ville	Postale	Téléphone	Courriel
DRH			Secrétariat du Conseil du trésor	875, Grande Allée Est 2e étage secteur 500	QC	G1R 5R8	418-528-7323	
DRH			Ministère de la Justice	Édifice Louis-Philippe-Pigeon 1200, route de l'Église	Qc	G1V 4M1	418 643-5140	
DRH			Assemblée Nationale	édifice André-Laurendeau 1050 rue des Parlementaires, 5 e étage	QC	G1A 1A3	418-644-5444	

DRH	Curateur public	600 boul. René-Lévesque O.	MTL	H3b 4W9	514-873-5837
DRH	Développement durable, Environnement et Parcs	675 Boul. René-Lévesque Est 7 ^e étage	QC	GIR 5V7	418-521-3820 poste 4566 et 418-521-3811 poste 4363
DRH	Développement économique, de l'innovation et de l'Exportation	710 place d'Youville, 2 ^e étage	QC	GIR 4Y4	418-691-5698 poste 4505
DRH	Education, Loisir et Sport	1035, rue De la Chevrotière 27 ^e étage	QC	GIR 5A5	418-643-8983 poste 2054
DRH	Emplois et Solidarité sociale	425, St-Amable 6 ^e étage	QC	GIR 4Z1	418-873-3916
DRH	ITHQ	3535 rue St-Denis	MTL	H2X 3P1	514-282-5108
DRH	RRQ	2600 boul. Laurier Bur. 542	QC	GIV 4T3	418-644-2839
DRH	Relations internationales	Édifice Hector-Fabre 525, boul. René-Levesque E. 2 ^e étage	QC	GIR 5R9	418-649-2400 poste 5292

ANNEXE D

LETTRE DE SOLLICITATION ENVOYÉE PAR COURRIER INTRODUISANT LA
RECHERCHE



Montréal, le 17 Novembre 2008

Objet : Quels sont les obstacles et les pratiques de vos managers : *Performex Enquête internationale Obtenir de meilleurs résultats dans le management public*

Nous sollicitons votre **collaboration pour l'enquête internationale Performex Obtenir de meilleurs résultats dans le management public** est effectuée auprès des pays de l'OCDE et les économies émergentes. Cette enquête est réalisée auprès des ministères et organismes de l'administration publique et repose sur des préoccupations de terrain avec des gestionnaires du management public.

En participant à cette étude, vous recevrez une compilation de votre profil organisationnel vous permettant d'identifier les obstacles auxquels font face vos gestionnaires et les pratiques utilisées dans l'exécution de vos objectifs organisationnels. Vous recevrez aussi un résumé de l'enquête vous permettant de vous comparer avec les autres organisations. Vous pouvez consulter le questionnaire sur demande.

Étant donné que c'est un projet subventionné par l'Université, il n'y aura aucun coût monétaire.

Nous vous laissons nos salutations distinguées.

Vincent Sabourin Ph.d
Directeur du programme Performex (www.performex.uqam.ca)
Directeur des départements de stratégie, responsabilité sociale et environnementale.

Luis Lopes B.A.A.
Candidat à la Maîtrise en Administration des Affaires
Président de l'association étudiante MBA

LETTRE ENVOYÉE PAR COURRIER PRÉCISANT LE PROJET, LES BÉNÉFICES ET LES CONTRIBUTIONS

Quel est le projet ?

Cette enquête internationale Performex Obtenir *de meilleurs résultats dans le management public* est effectuée auprès des pays de l'OCDE et les économies émergentes :

- Réalisée auprès des ministères et organismes de l'administration publique.
- Repose sur des préoccupations de terrain avec des gestionnaires du management public.
- Vise à mieux connaître les obstacles auxquels font face les gestionnaires et les professionnels ayant des projets dans le management public.
- Permettra de mesurer l'utilisation d'un certain nombre de pratiques dans le domaine du management public identifiées par les gestionnaires du management public comme des pratiques exemplaires permettant d'obtenir de meilleurs résultats.

Quels sont les bénéfices pour vous?

- Vous recevrez une compilation de votre profil organisationnel vous permettant d'identifier les obstacles auxquels font face vos gestionnaires et les pratiques utilisées dans l'exécution de vos objectifs organisationnels.
- Vous recevrez aussi un résumé de l'enquête vous permettant de vous comparer avec les autres organisations.
- Vous pourrez aussi bénéficier d'une conférence dans le cadre d'un événement de votre organisation pour une tarification abordable.

Comment le projet fonctionne-t-il?

- Vous devez envoyer un message avec un lien web demandant à gestionnaires de compléter le questionnaire web qui demande environ 7 minutes
- Les réponses sont confidentielles.
- Aucun résultat individuel ne sera dévoilé.
- Aucun résultat organisationnel individuel ne sera dévoilé.
- Vous recevrez une compilation de vos résultats organisationnels.
- Nous nous efforcerons d'avoir une rencontre avec vous afin de faire un débriefing individuel des résultats avec vous.

Comment contribuez-vous à la recherche dans le management public?

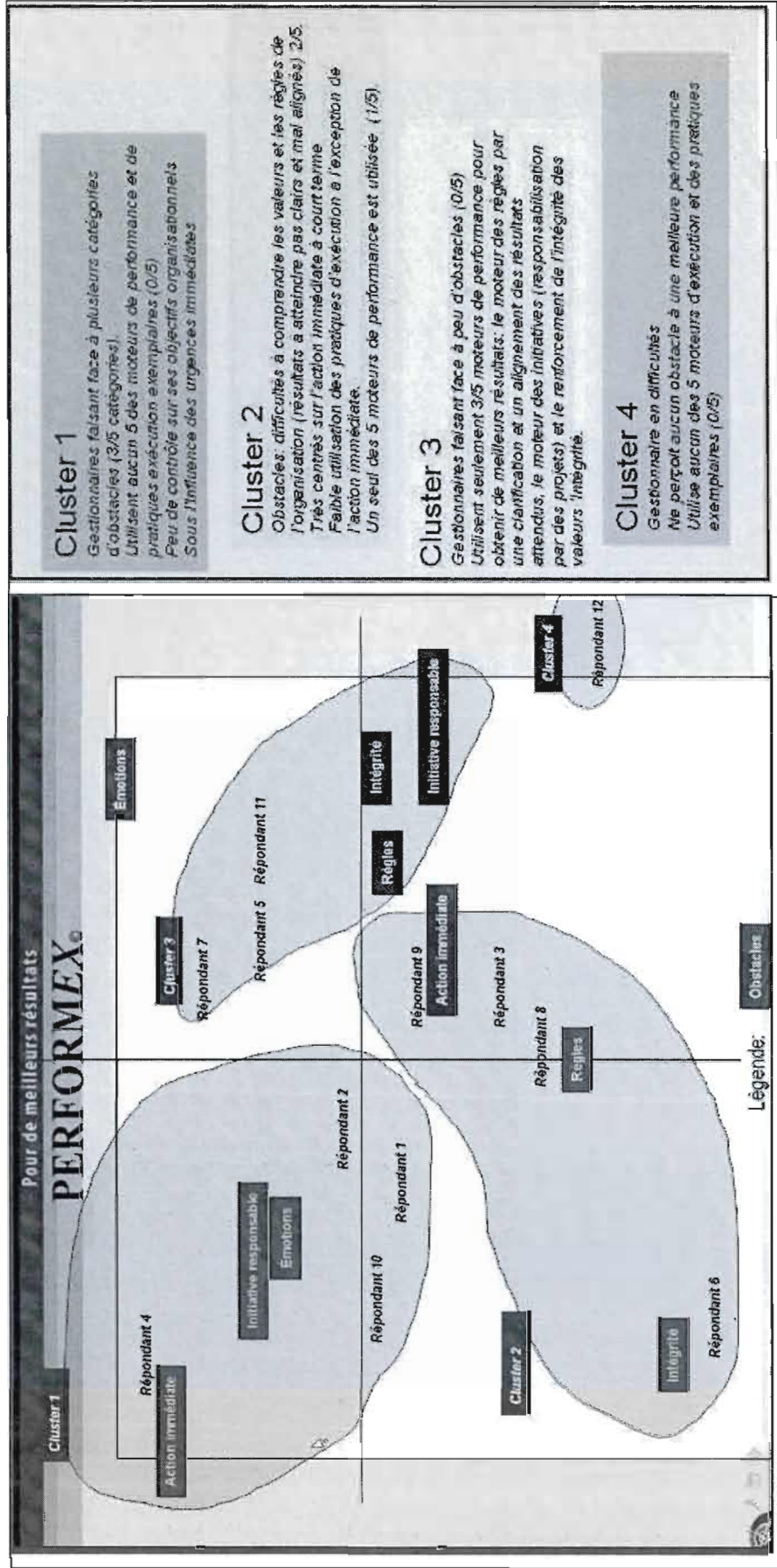
- Cette recherche permettra à des étudiants gradués de réaliser leur mémoire de maîtrise et leur thèse de doctorat.
- Elle permettra la publication d'articles et de conférences scientifiques sur le management public.
- Elle permettra la rédaction d'un livre sur le management public

Pour information: performex@uqam.ca, site web : www.performex.uqam.ca

Le lien web du questionnaire vous sera envoyé sur demande.

LETTRÉ D'UN EXEMPLE DE PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SOUS FORME GRAPHIQUE ENVOYÉE PAR COURRIER

Description des clusters



ANNEXE E

RAPPEL FAIT PAR COURRIEL

-----Message d'origine-----

De : Luis Lopes [<mailto:lopes.luis@courrier.uqam.ca>]

Envoyé : 9 décembre 2008 10:26

À : Laurin, Chantal

Objet : Projet d'enquête

Bonjour, Mme Laurin

Dans la semaine du 17 novembre, je vous ai envoyé une lettre par la poste expliquant notre enquête auprès des gestionnaires et des professionnels de la fonction publique.

Malheureusement, plusieurs personnes ne l'ont pas encore reçu étant donné les conflits à Poste Canada. Donc, je me permets de vous l'envoyer par courriel et ainsi qu'un court vidéo de 5 min vous expliquant l'enquête.

S.V.P. prenez ces 5 min, car cette enquête auprès de la fonction publique est très intéressante et sera, j'en suis certain, profitable pour les organisations qui prendront un petit 7 min pour y participer.

Cette enquête est en collaboration avec la firme Performex du Dr. Vincent Sabourin.

Merci de votre collaboration.

Luis Lopes B.A.A.

Président de l'association étudiante MBA recherche

Candidat Maitrise Administration des Affaires, Ressources Humaines

Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM)

tél: (514) 581-6996

ANNEXE F

QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE PERFORMEX GESTIONNAIRES ET PROFESSIONNELS EN SITUATION DE GESTION

Cette enquête vise à connaître les obstacles auxquels vous faites face dans votre travail et les pratiques de gestion que vous utilisez comme gestionnaire.

Les résultats sont confidentiels. Aucun résultat individuel ou de moins de 7 répondants ne sera divulgué.

Section 1 : Identification des obstacles

Dans quelle mesure faites-vous face aux obstacles suivants dans votre travail de gestionnaire?

1 : Correspond totalement ; 5 : Ne correspond pas du tout

		1	2	3	4	5
	Section 1A					
1.	<i>Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.</i>					
2.	<i>Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles, mais nous n'en n'avons pas pour les services à nos clients.</i>					
3.	<i>Mon équipe et mes collaborateurs ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.</i>					
4.	<i>On fait face à des problèmes de résultats attendus avec nos départements (interne) et nos services fournisseurs (externes) et des problèmes qui se répètent.</i>					
5.	<i>Nous avons de la difficulté à mesurer et communiquer la valeur économique de nos objectifs et de nos actions</i>					

1 : Correspond totalement ; 5 : Ne correspond pas du tout

		1	2	3	4	5
	Section IB					
6.	<i>Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de « buy-in »).</i>					
7.	<i>Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.</i>					
8.	<i>Mes employés sont peu motivés par les objectifs. Peu de motivation à se surpasser.</i>					
9.	<i>Il y a un manque de confiance chez mes employés.</i>					
10	<i>Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.</i>					
	Section IC					
11	<i>Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent. Ils ne prennent pas de risques.</i>					
12	<i>Mes employés ne sont pas capables et pas volontaires. Mes employés ne sont pas tout à fait capables et désireux de prendre des initiatives.</i>					
13	<i>En mon absence, mon équipe n'est pas capable de régler les problèmes qui se présentent par elle-même.</i>					
14	<i>Les initiatives ne voient pas le jour, car il y a une tendance à laisser choses comme elles sont.</i>					
15	<i>Nous réalisons souvent après coup que nous n'avons pas pris les bonnes décisions afin de responsabiliser nos équipes.</i>					

1 : Correspond totalement ; 5 : Ne correspond pas du tout

		1	2	3	4	5
	Section ID					
16	<i>Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.</i>					
17	<i>Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.</i>					
18	<i>Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.</i>					
19	<i>Nous avons des difficultés à créer des plans d'action avec des résultats profitables à long terme</i>					
20	<i>Nous avons de la difficulté à identifier les actions vraiment payantes. Manque de temps pour faire les choses vraiment importantes.</i>					
	Section IE					
21	<i>A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.</i>					
22	<i>Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.</i>					
23	<i>À certains moments, je vis des différences entre mes valeurs et les valeurs de mon organisation.</i>					
24	<i>À certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.</i>					
25	<i>Les employés le font seulement si c'est payant ou récompensé.</i>					

Section 2 : Statistiques

Données à des fins statistiques seulement. Aucune donnée individuelle ne sera publiée.

56. Quel est votre âge?

Moins de 29 ans, entre 30 et 39 ans; entre 40 et 49 ans, entre 50 et 59 ans, plus de 60 ans

57. Quel est votre sexe? M__ S__

58. Depuis combien d'années travaillez-vous pour cette organisation?

Moins de 2 ans; 2 à 5 ans, 5 à 10 ans. 10 à 20 ans, plus de 20 ans

59. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?

Moins de 2 ans; 2 à 5 ans, 5 à 10 ans. 10 à 20 ans, plus de 20 ans

60. Combien de personnes approximativement sont sous votre responsabilité (directement ou indirectement)?

Moins de 5 personnes, entre 5 et 19 personnes, entre 20 et 49 personnes; entre 50 et 199 personnes, entre 200 et 499 personnes, 500 personnes et plus.

ANNEXE G

ANALYSE DE VARIANCE UNIVARÉE, TEST DE SCHEFFE

Analyse de variance univariée

Remarques

<p>Résultat obtenu</p> <p>Commentaires</p> <p>Entrée</p> <p style="padding-left: 40px;">Données</p> <p style="padding-left: 40px;">Filtrer</p> <p style="padding-left: 40px;">Poids</p> <p style="padding-left: 40px;">Scinder fichier</p> <p style="padding-left: 40px;">N de lignes dans le fichier de travail</p> <p>Gestion des valeurs manquantes</p> <p style="padding-left: 40px;">Définition des valeurs manquantes</p> <p style="padding-left: 40px;">Observations prises en compte</p> <p>Syntaxe</p> <p>Ressources</p> <p style="padding-left: 40px;">Temps écoulé</p>	<p style="text-align: right;">10-SEP-2009 11:38:19</p> <p>C:\Documents and Settings\valiberte_r\Mes documents\Mes fichiers SPSS\NONPROF\lopez\fusion322.sav</p> <p style="text-align: right;"><aucune></p> <p style="text-align: right;"><aucune></p> <p style="text-align: right;"><aucune></p> <p style="text-align: right;">322</p> <p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.</p> <pre> UNIANOVA obstacle1 BY anposte2 /METHOD = SSTYPE(3) /INTERCEPT = INCLUDE /POSTHOC = anposte2 (SCHEFFE) /CRITERIA = ALPHA(.05) /DESIGN = anposte2 </pre> <p style="text-align: right;">0:00:00,09</p>
---	--

Facteurs inter-sujets

	Etiquette de valeur	N
anposte2 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	1 Moins de 2 ans	111
	2 2 à 5 ans	89
	3 5 à 10 ans	74
	4 Plus de 10 ans	32

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: obstacle1 Obstacles des règles

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Modèle corrigé	2,503(a)	3	,834	1,289	,278
Constante	3029,715	1	3029,715	4681,716	,000
anposte2	2,503	3	,834	1,289	,278
Erreur	195,436	302	,647		
Total	3886,480	306			
Total corrigé	197,938	305			

a R deux = ,013 (R deux ajusté = ,003)

Tests post hoc

anposte2 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?

Comparaisons multiples

Variable dépendante: obstacle1 Obstacles des règles

Scheffe

(I) Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	(J) Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Limite supérieure
1 Moins de 2 ans	2 2 à 5 ans	,094	,1145	,880	-,228	,415
	3 5 à 10 ans	,039	,1207	,991	-,301	,378
	4 Plus de 10 ans	-,228	,1614	,575	-,682	,226
2 2 à 5 ans	1 Moins de 2 ans	-,094	,1145	,880	-,415	,228
	3 5 à 10 ans	-,055	,1266	,979	-,411	,301
	4 Plus de 10 ans	-,321	,1658	,291	-,788	,145
3 5 à 10 ans	1 Moins de 2 ans	-,039	,1207	,991	-,378	,301
	2 2 à 5 ans	,055	,1266	,979	-,301	,411
	4 Plus de 10 ans	-,267	,1702	,485	-,745	,212
4 Plus de 10 ans	1 Moins de 2 ans	,228	,1614	,575	-,226	,682
	2 2 à 5 ans	,321	,1658	,291	-,145	,788
	3 5 à 10 ans	,267	,1702	,485	-,212	,745

Basé sur les moyennes observées.

Sous-ensembles homogènes

obstacle1 Obstacles des règles

Scheffe

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	N	Sous-ensemble
		1
2 2 à 5 ans	89	3,391
3 5 à 10 ans	74	3,446
1 Moins de 2 ans	111	3,485
4 Plus de 10 ans	32	3,712
Signification		,181

Les moyennes des groupes dans les sous-ensembles homogènes sont affichées. Basé sur la somme des carrés de type III Le terme d'erreur est la moyenne des carrés (erreur) = ,647.

a. Utilisez un nombre d'échantillons des moyennes harmoniques = 61,530.

b. Les tailles des groupes sont inégales. La moyenne harmonique des tailles des groupes est utilisée. Des niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

c. Alpha = ,05.

Analyse de variance univariée

Remarques

Résultat obtenu		10-SEP-2009 11:39:23
Commentaires		
Entrée	Données	
		C:\Documents and Settings\laliberte_r\Mes documents\Mes fichiers SPSS\NONPROF\lopez\fusion322.sav
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	322
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations ayant des données valides pour toutes les variables du modèle.
Syntaxe		UNIANOVA obstacle5 BY anposte2 /METHOD = SSTYPE(3) /INTERCEPT = INCLUDE /POSTHOC = anposte2 (SCHEFFE) /CRITERIA = ALPHA(.05) /DESIGN = anposte2
Ressources	Temps écoulé	0:00:00,02

Facteurs inter-sujets

		Etiquette de valeur	N
anposte2 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	1	Moins de 2 ans	111
	2	2 à 5 ans	89
	3	5 à 10 ans	74
	4	Plus de 10 ans	32

Tests des effets inter-sujets

Variable dépendante: obstacle5 Obstacles de l'intégrité

Source	Somme des carrés de type III	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Modèle corrigé	3,716(a)	3	1,239	1,597	,190
Constante	2714,641	1	2714,641	3499,480	,000
anposte2	3,716	3	1,239	1,597	,190
Erreur	234,270	302	,776		
Total	3528,875	306			
Total corrigé	237,985	305			

a R deux = ,016 (R deux ajusté = ,006)

Tests post hoc

anposte2 Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?

Comparaisons multiples

Variable dépendante: obstacle5 Obstacles de l'intégrité
Scheffe

(I) Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	(J) Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	Différence des moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Limite supérieure
1 Moins de 2 ans	2 2 à 5 ans	,101	,1253	,884	-,251	,454
	3 5 à 10 ans	,104	,1322	,893	-,268	,475
	4 Plus de 10 ans	-,264	,1767	,527	-,761	,233
2 2 à 5 ans	1 Moins de 2 ans	-,101	,1253	,884	-,454	,251
	3 5 à 10 ans	,002	,1386	1,000	-,387	,392
	4 Plus de 10 ans	-,365	,1815	,258	-,876	,145
3 5 à 10 ans	1 Moins de 2 ans	-,104	,1322	,893	-,475	,268
	2 2 à 5 ans	-,002	,1386	1,000	-,392	,387
	4 Plus de 10 ans	-,368	,1863	,275	-,891	,156
4 Plus de 10 ans	1 Moins de 2 ans	,264	,1767	,527	-,233	,761
	2 2 à 5 ans	,365	,1815	,258	-,145	,876
	3 5 à 10 ans	,368	,1863	,275	-,156	,891

Basé sur les moyennes observées.

Sous-ensembles homogènes

obstacle5 Obstacles de l'intégrité

Scheffe

Depuis combien d'années occupez-vous ce poste?	N	Sous-ensemble
		1
3 5 à 10 ans	74	3,203
2 2 à 5 ans	89	3,205
1 Moins de 2 ans	111	3,306
4 Plus de 10 ans	32	3,570
Signification		,150

Les moyennes des groupes dans les sous-ensembles homogènes sont affichées. Basé sur la somme des carrés de type III Le terme d'erreur est la moyenne des carrés (erreur) = ,776. a Utilise un nombre d'échantillons des moyennes harmoniques = 61,530. b Les tailles des groupes sont inégales. La moyenne harmonique des tailles des groupes est utilisée. Des niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis. c Alpha = ,05.

ANNEXE H

ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Total Variance Explained

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction			Somme des carrés		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	9,128	36,513	36,513	9,128	36,513	36,513	3,520	14,082	14,082
2	2,160	8,641	45,154	2,160	8,641	45,154	3,296	13,182	27,264
3	1,681	6,725	51,879	1,681	6,725	51,879	3,214	12,855	40,119
4	1,214	4,857	56,736	1,214	4,857	56,736	2,679	10,718	50,837
5	1,077	4,307	61,043	1,077	4,307	61,043	2,552	10,206	61,043
6	,865	3,458	64,502						
7	,808	3,233	67,735						
8	,765	3,061	70,796						
9	,684	2,735	73,531						
10	,661	2,646	76,176						
11	,599	2,396	78,572						
12	,563	2,254	80,826						
13	,530	2,119	82,945						
14	,509	2,036	84,981						
15	,476	1,906	86,886						
16	,451	1,802	88,689						
17	,411	1,644	90,332						
18	,397	1,588	91,920						
19	,382	1,527	93,447						
20	,323	1,292	94,739						
21	,311	1,243	95,981						
22	,296	1,183	97,164						
23	,267	1,067	98,231						
24	,240	,958	99,189						
25	,203	,811	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matrice des composantes après rotation(a)

	Composante				
	1	2	3	4	5
obs7 Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.	,829				
obs6 Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de «buy-in»)	,793				
obs9 Il y a un manque de confiance avec mes employés.	,736				
obs8 Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs.	,658		,456		
obs10 Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.	,478				
obs15 Nous sommes un regroupement de personnes plutôt qu'une équipe avec des objectifs clairs et communs.	,455		,373		
obs18 Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.		,814			
obs17 Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.		,811			
obs19 Nous avons des difficultés à planifier des actions payantes à long terme.		,713			
obs16 Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.		,700			
obs20 Nous avons trop de réunions et d'activités non productives ne menant pas à des actions concrètes.		,610		,366	
obs13 Si je suis absent, mon équipe n'est pas capable de régler par elle-même les problèmes.			,767		
obs12 Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives.			,761		
obs11 Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent.	,403		,670		
obs14 Souvent, les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses.			,593		
obs25 Le sens du devoir ne semble pas être pris en considération par tous les employés.			,516	,475	
obs23 A certains moments, je vis des différences entre mes valeurs et les valeurs de mon organisation.				,813	
obs21 A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.				,698	
obs24 A certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.				,625	
obs22 Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.				,479	
obs1 Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.					,724

obs2 Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles mais nous n'en n'avons pas pour les services à nos clients.						.673
obs4 Les attentes des autres unités avec lesquelles je travaille ne sont pas claires.						.670
obs3 Même si je les ai informés, mes employés ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.						.571
obs5 Je constate que plusieurs problèmes auxquels je fais face entraînent des coûts auxquels l'organisation porte peu attention.						.493

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales. Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.
a La rotation a convergé en 6 itérations.

ANNEXE I

ANALYSE DESCRIPTIVE DES 25 VARIABLES

obs1 Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.

Statistiques

obs1 Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,58
Médiane		4,00
Ecart-type		1,190

obs1 Les véritables résultats attendus que je dois atteindre avec mon patron et mon organisation ne sont pas clairs.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	19	5,9	5,9	5,9
	2	53	16,5	16,5	22,4
	3	50	15,5	15,5	37,9
	4	122	37,9	37,9	75,8
	5 Ne correspond pas du tout	78	24,2	24,2	100,0
	Total		322	100,0	100,0

obs2 Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles mais nous n'en n'avons pas pour les services à nos clients.

Statistiques

obs2 Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles mais nous n'en n'avons pas pour les services à nos clients.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,73
Médiane		4,00
Ecart-type		1,194

obs2 Nous avons des objectifs pour les aspects financiers et le respect des règles mais nous n'en n'avons pas pour les services à nos clients.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	14	4,3	4,3	4,3
	2	47	14,6	14,6	18,9
	3	60	18,6	18,6	37,6
	4	93	28,9	28,9	66,5
	5 Ne correspond pas du tout	108	33,5	33,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs3 Même si je les ai informés, mes employés ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.

Statistiques

obs3 Même si je les ai informés, mes employés ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,63
Médiane		4,00
Ecart-type		,994

obs3 Même si je les ai informés, mes employés ne comprennent pas bien les résultats à atteindre.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	5	1,6	1,6	1,6
	2	44	13,7	13,7	15,2
	3	79	24,5	24,5	39,8
	4	132	41,0	41,0	80,7
	5 Ne correspond pas du tout	62	19,3	19,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs4 Les attentes des autres unités avec lesquelles je travaille ne sont pas claires.

Statistiques

obs4 Les attentes des autres unités avec lesquelles je travaille ne sont pas claires.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,31
Médiane		3,00
Ecart-type		1,129

obs4 Les attentes des autres unités avec lesquelles je travaille ne sont pas claires.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	18	5,6	5,6	5,6
	2	65	20,2	20,2	25,8
	3	88	27,3	27,3	53,1
	4	100	31,1	31,1	84,2
	5 Ne correspond pas du tout	51	15,8	15,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs5 Je constate que plusieurs problèmes auxquels je fais face entraînent des coûts auxquels l'organisation porte peu attention.

Statistiques

obs5 Je constate que plusieurs problèmes auxquels je fais face entraînent des coûts auxquels l'organisation porte peu attention.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,10
Médiane		3,00
Ecart-type		1,285

obs5 Je constate que plusieurs problèmes auxquels je fais face entraînent des coûts auxquels l'organisation porte peu attention.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	46	14,3	14,3	14,3
	2	66	20,5	20,5	34,8
	3	68	21,1	21,1	55,9
	4	95	29,5	29,5	85,4
	5 Ne correspond pas du tout	47	14,6	14,6	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs6 Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de «buy-in»)

Statistiques

obs6 Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de «buy-in»)

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,89
Médiane		4,00
Ecart-type		,937

obs6 Mes employés n'adhèrent pas à mes objectifs (pas de «buy-in»)

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	7	2,2	2,2	2,2
	2	19	5,9	5,9	8,1
	3	62	19,3	19,3	27,3
	4	149	46,3	46,3	73,6
	5 Ne correspond pas du tout	85	26,4	26,4	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs7 Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.

Statistiques

obs7 Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,75
Médiane		4,00
Ecart-type		,981

obs7 Mes employés ne sont pas convaincus de l'importance de mes objectifs.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	7	2,2	2,2	2,2
	2	32	9,9	9,9	12,1
	3	67	20,8	20,8	32,9
	4	145	45,0	45,0	78,0
	5 Ne correspond pas du tout	71	22,0	22,0	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs8 Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs.

Statistiques

obs8 Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,48
Médiane		4,00
Ecart-type		1,106

obs8 Mes employés sont peu motivés à se surpasser dans la réalisation de mes objectifs.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	18	5,6	5,6	5,6
	2	44	13,7	13,7	19,3
	3	83	25,8	25,8	45,0
	4	119	37,0	37,0	82,0
	5 Ne correspond pas du tout	58	18,0	18,0	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs9 Il y a un manque de confiance avec mes employés.

Statistiques

obs9 Il y a un manque de confiance avec mes employés.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		4.02
Médiane		4.00
Ecart-type		,945

obs9 Il y a un manque de confiance avec mes employés.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	6	1,9	1,9	1,9
	2	21	6,5	6,5	8,4
	3	41	12,7	12,7	21,1
	4	146	45,3	45,3	66,5
	5 Ne correspond pas du tout	108	33,5	33,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs10 Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.

Statistiques

obs10 Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,47
Médiane		4,00
Ecart-type		1,166

obs10 Il y a des gens dans mon équipe qui se plaignent qu'à certains moments nous ne sommes pas équitables.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	19	5,9	5,9	5,9
	2	51	15,8	15,8	21,7
	3	83	25,8	25,8	47,5
	4	99	30,7	30,7	78,3
	5 Ne correspond pas du tout	70	21,7	21,7	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs11 Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent.

Statistiques

obs11 Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,62
Médiane		4,00
Ecart-type		1,130

obs11 Mes employés sont peu responsables des actions qu'ils prennent.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	14	4,3	4,3	4,3
	2	45	14,0	14,0	18,3
	3	70	21,7	21,7	40,1
	4	113	35,1	35,1	75,2
	5 Ne correspond pas du tout	80	24,8	24,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs12 Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives.

Statistiques

obs12 Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,02
Médiane		3,00
Ecart-type		1,161

obs12 Mes employés ne sont pas tous capables et volontaires pour prendre des initiatives.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	33	10,2	10,2	10,2
	2	77	23,9	23,9	34,2
	3	99	30,7	30,7	64,9
	4	76	23,6	23,6	88,5
	5 Ne correspond pas du tout	37	11,5	11,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs13 Si je suis absent, mon équipe n'est pas capable de régler par elle-même les problèmes.

Statistiques

obs13 Si je suis absent, mon équipe n'est pas capable de régler par elle-même les problèmes.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,85
Médiane		4,00
Ecart-type		1,029

obs13 Si je suis absent, mon équipe n'est pas capable de régler par elle-même les problèmes.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	10	3,1	3,1	3,1
	2	24	7,5	7,5	10,6
	3	65	20,2	20,2	30,7
	4	127	39,4	39,4	70,2
	5 Ne correspond pas du tout	96	29,8	29,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs14 Souvent, les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses.

Statistiques

obs14 Souvent, les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,25
Médiane		3,00
Ecart-type		1,166

obs14 Souvent, les initiatives ne voient pas le jour à cause d'une tendance à ne pas trop vouloir changer les choses.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	24	7,5	7,5	7,5
	2	65	20,2	20,2	27,6
	3	90	28,0	28,0	55,6
	4	92	28,6	28,6	84,2
	5 Ne correspond pas du tout	51	15,8	15,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs15 Nous sommes un regroupement de personnes plutôt qu'une équipe avec des objectifs clairs et communs.

Statistiques

obs15 Nous sommes un regroupement de personnes plutôt qu'une équipe avec des objectifs clairs et communs.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,54
Médiane		4,00
Ecart-type		1,223

obs15 Nous sommes un regroupement de personnes plutôt qu'une équipe avec des objectifs clairs et communs.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	24	7,5	7,5	7,5
	2	48	14,9	14,9	22,4
	3	60	18,6	18,6	41,0
	4	110	34,2	34,2	75,2
	5 Ne correspond pas du tout	80	24,8	24,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs16 Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.

Statistiques

obs16 Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,14
Médiane		3,00
Ecart-type		1,168

obs16 Nous avons de la difficulté à prévoir les urgences et à y faire face.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	28	8,7	8,7	8,7
	2	77	23,9	23,9	32,6
	3	79	24,5	24,5	57,1
	4	99	30,7	30,7	87,9
	5 Ne correspond pas du tout	39	12,1	12,1	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs17 Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.

Statistiques

obs17 Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		2,51
Médiane		2,00
Ecart-type		1,228

obs17 Nous avons trop d'urgences et de demandes à la dernière minute.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	80	24,8	24,8	24,8
	2	100	31,1	31,1	55,9
	3	58	18,0	18,0	73,9
	4	65	20,2	20,2	94,1
	5 Ne correspond pas du tout	19	5,9	5,9	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs18 Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.

Statistiques

obs18 Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,02
Médiane		3,00
Ecart-type		1,224

obs18 Les problèmes urgents se répètent sans que l'on trouve des solutions durables.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	36	11,2	11,2	11,2
	2	88	27,3	27,3	38,5
	3	72	22,4	22,4	60,9
	4	85	26,4	26,4	87,3
	5 Ne correspond pas du tout	41	12,7	12,7	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs19 Nous avons des difficultés à planifier des actions payantes à long terme.

Statistiques

obs19 Nous avons des difficultés à planifier des actions payantes à long terme.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		2,94
Médiane		3,00
Ecart-type		1,130

obs19 Nous avons des difficultés à planifier des actions payantes à long terme.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	35	10,9	10,9	10,9
	2	84	26,1	26,1	37,0
	3	94	29,2	29,2	66,1
	4	83	25,8	25,8	91,9
	5 Ne correspond pas du tout	26	8,1	8,1	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs20 Nous avons trop de réunions et d'activités non productives ne menant pas à des actions concrètes.

Statistiques

obs20 Nous avons trop de réunions et d'activités non productives ne menant pas à des actions concrètes.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,15
Médiane		3,00
Ecart-type		1,257

obs20 Nous avons trop de réunions et d'activités non productives ne menant pas à des actions concrètes.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	42	13,0	13,0	13,0
	2	60	18,6	18,6	31,7
	3	74	23,0	23,0	54,7
	4	99	30,7	30,7	85,4
	5 Ne correspond pas du tout	47	14,6	14,6	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs21 A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.

Statistiques

obs21 A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		2,84
Médiane		3,00
Ecart-type		1,187

obs21 A certains moments, j'ai l'impression que nous ne partageons pas tous, les mêmes valeurs dans mon organisation.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	45	14,0	14,0	14,0
	2	93	28,9	28,9	42,9
	3	78	24,2	24,2	67,1
	4	79	24,5	24,5	91,6
	5 Ne correspond pas du tout	27	8,4	8,4	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs22 Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.

Statistiques

obs22 Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,27
Médiane		3,00
Ecart-type		1,116

obs22 Lorsque nous sommes sous pression, il y a un manque de respect de nos procédures et de nos façons de faire.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	22	6,8	6,8	6,8
	2	64	19,9	19,9	26,7
	3	78	24,2	24,2	50,9
	4	120	37,3	37,3	88,2
	5 Ne correspond pas du tout	38	11,8	11,8	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs23 A certains moments, je vis des différences entre mes valeurs et les valeurs de mon organisation.

Statistiques

obs23 A certains moments, je vis des différences entre mes valeurs et les valeurs de mon organisation.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,23
Médiane		3,00
Ecart-type		1,159

obs23 A certains moments, je vis des différences entre mes valeurs et les valeurs de mon organisation.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	20	6,2	6,2	6,2
	2	77	23,9	23,9	30,1
	3	84	26,1	26,1	56,2
	4	91	28,3	28,3	84,5
	5 Ne correspond pas du tout	50	15,5	15,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs24 A certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.

Statistiques

obs24 A certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,72
Médiane		4,00
Ecart-type		1,117

obs24 A certains moments dans mon travail, je n'ai pas le sentiment de travailler activement à construire la réputation de mon organisation.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	10	3,1	3,1	3,1
	2	43	13,4	13,4	16,5
	3	69	21,4	21,4	37,9
	4	105	32,6	32,6	70,5
	5 Ne correspond pas du tout	95	29,5	29,5	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obs25 Le sens du devoir ne semble pas être pris en considération par tous les employés.

Statistiques

obs25 Le sens du devoir ne semble pas être pris en considération par tous les employés.

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		2,90
Médiane		3,00
Ecart-type		1,160

obs25 Le sens du devoir ne semble pas être pris en considération par tous les employés.

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 Correspond totalement	42	13,0	13,0	13,0
	2	82	25,5	25,5	38,5
	3	91	28,3	28,3	66,8
	4	81	25,2	25,2	91,9
	5 Ne correspond pas du tout	26	8,1	8,1	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

ANNEXE J

ANALYSE DES FRÉQUENCES DES CATÉGORIES OBSTACLES

Fréquences

obstacle1 Obstacles des règles

obstacle1 Obstacles des règles

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,469
Médiane		3,600
Ecart-type		,8021

obstacle1 Obstacles des règles

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	2	,6	,6	,6
	1,4	2	,6	,6	1,2
	1,6	2	,6	,6	1,9
	1,8	3	,9	,9	2,8
	2,0	9	2,8	2,8	5,6
	2,2	4	1,2	1,2	6,8
	2,4	20	6,2	6,2	13,0
	2,6	18	5,6	5,6	18,6
	2,8	18	5,6	5,6	24,2
	3,0	24	7,5	7,5	31,7
	3,2	25	7,8	7,8	39,4
	3,4	31	9,6	9,6	49,1
	3,6	26	8,1	8,1	57,1
	3,8	33	10,2	10,2	67,4
	4,0	33	10,2	10,2	77,6
	4,2	21	6,5	6,5	84,2
	4,4	18	5,6	5,6	89,8
	4,6	20	6,2	6,2	96,0
	4,8	6	1,9	1,9	97,8
	5,0	7	2,2	2,2	100,0
Total		322	100,0	100,0	

obstacle2 Obstacles des émotions

obstacle2 Obstacles des émotions

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,721
Médiane		3,800
Ecart-type		,8130

obstacle2 Obstacles des émotions

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	3	,9	,9	,9
	1,2	1	,3	,3	1,2
	1,6	1	,3	,3	1,6
	1,8	2	,6	,6	2,2
	2,0	4	1,2	1,2	3,4
	2,2	8	2,5	2,5	5,9
	2,4	7	2,2	2,2	8,1
	2,6	16	5,0	5,0	13,0
	2,8	4	1,2	1,2	14,3
	3,0	17	5,3	5,3	19,6
	3,2	27	8,4	8,4	28,0
	3,4	22	6,8	6,8	34,8
	3,6	30	9,3	9,3	44,1
	3,8	33	10,2	10,2	54,3
	4,0	37	11,5	11,5	65,8
	4,2	28	8,7	8,7	74,5
	4,4	28	8,7	8,7	83,2
	4,6	19	5,9	5,9	89,1
	4,8	16	5,0	5,0	94,1
	5,0	19	5,9	5,9	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obstacle3 Obstacles des initiatives

obstacle3 Obstacles des initiatives

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,437
Médiane		3,500
Ecart-type		,9151

obstacle3 Obstacles des initiatives

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	3	,9	,9	,9
	1,3	2	,6	,6	1,6
	1,5	5	1,6	1,6	3,1
	1,8	8	2,5	2,5	5,6
	2,0	11	3,4	3,4	9,0
	2,3	19	5,9	5,9	14,9
	2,5	18	5,6	5,6	20,5
	2,8	23	7,1	7,1	27,6
	3,0	21	6,5	6,5	34,2
	3,3	23	7,1	7,1	41,3
	3,5	44	13,7	13,7	55,0
	3,8	36	11,2	11,2	66,1
	4,0	29	9,0	9,0	75,2
	4,3	32	9,9	9,9	85,1
	4,5	17	5,3	5,3	90,4
	4,8	14	4,3	4,3	94,7
	5,0	17	5,3	5,3	100,0
	Total	322	100,0	100,0	

obstacle4 Obstacles de l'action immédiate

obstacle4 Obstacles de l'action immédiate

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		2,953
Médiane		3,000
Ecart-type		,9411

obstacle4 Obstacles de l'action immédiate

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	7	2,2	2,2	2,2
	1,2	10	3,1	3,1	5,3
	1,4	7	2,2	2,2	7,5
	1,6	8	2,5	2,5	9,9
	1,8	15	4,7	4,7	14,6
	2,0	18	5,6	5,6	20,2
	2,2	15	4,7	4,7	24,8
	2,4	24	7,5	7,5	32,3
	2,6	31	9,6	9,6	41,9
	2,8	15	4,7	4,7	46,6
	3,0	32	9,9	9,9	56,5
	3,2	17	5,3	5,3	61,8
	3,4	21	6,5	6,5	68,3

3,6	24	7,5	7,5	75,8
3,8	22	6,8	6,8	82,6
4,0	19	5,9	5,9	88,5
4,2	13	4,0	4,0	92,5
4,4	10	3,1	3,1	95,7
4,6	6	1,9	1,9	97,5
4,8	5	1,6	1,6	99,1
5,0	3	,9	,9	100,0
Total	322	100,0	100,0	

obstacle5 Obstacles de l'intégrité

obstacle5 Obstacles de l'intégrité

N	Valide	322
	Manquante	0
Moyenne		3,267
Médiane		3,250
Ecart-type		,8859

obstacle5 Obstacles de l'intégrité

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,0	1	,3	,3	,3
	1,3	4	1,2	1,2	1,6
	1,5	5	1,6	1,6	3,1
	1,8	8	2,5	2,5	5,6
	2,0	20	6,2	6,2	11,8
	2,3	19	5,9	5,9	17,7
	2,5	24	7,5	7,5	25,2
	2,8	26	8,1	8,1	33,2
	3,0	34	10,6	10,6	43,8
	3,3	28	8,7	8,7	52,5
	3,5	34	10,6	10,6	63,0
	3,8	31	9,6	9,6	72,7
	4,0	34	10,6	10,6	83,2
	4,3	19	5,9	5,9	89,1
	4,5	14	4,3	4,3	93,5
	4,8	11	3,4	3,4	96,9
	5,0	10	3,1	3,1	100,0
Total		322	100,0	100,0	

RÉFÉRENCES

- Adams, J.S. 1965. «Inequity in social exchange». *Adv. Exp. Soc. Psychol*, vol. 62, p. 335-343.
- Ambrose M., Arnaud A. et Schminke M. 2008. «Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes». *Journal of Business Ethics*, vol. 77, no 3, p. 323.
- Ambrose, M., et Schminke M. 2009. «The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no 2, p. 491.
- Boisvert, Patrick, et Raphael Moore. 2003. «CRISIS AND EMERGENCY MANAGEMENT: A Guide for Managers of the Public Service of Canada». *Canadian Centre for Management Development*.
- Bonfield, T., et Kemp R. 2009. «Comments on "Assessing and Managing Environmental Risk: Connecting Local Government Management with Emergency Management"». *Public Administration Review*, vol. 69, no 2, p. 194.
- Boyne, G. A. 2002. «Public and private management : what's the difference ?». *Journal of management studies*, vol. 39, no 1.
- Brown, Steven P., Eli Jones et Thomas Leigh W. 2005. «The Attenuating Effect of Role Overload in Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, no 5, p. 972.
- Canada, Conseil du Trésor (2003). TBS Management Accountability Framework. Government of Canada. Ottawa
- Canada, Parti Libéral du. 2009. no 9 novembre 2009.
- Cheng-Fei, Philip Tsai, Yu-Fang Yen, Liang-Chih Huang et Ing-Chung Huang. 2007. «A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective». *Journal of World Business*, vol. 42, no 2, p. 157.
- Chowdhury, Jhinuk. 1993. «The motivational impact of sales quotas on effort». *Journal of Marketing Research*, vol. 30, no 1, p. 28.
- Chun, Han Young , et Hal Rainey G. 2005. «Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies». *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 15, no 4, p. 529.

- Colquitt, Jason A., Brent Scott A. et Jeffery LePine A. 2007. «Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 909.
- Conner, Daryl R., et Robert Patterson W. 1982. «Building Commitment to Organizational Change». *Training and Development Journal*, vol. 36, no 4, p. 18.
- Conseil, RH. 2009. «Apprentissage, formation et développement». En ligne. <www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/apprentissage-apprennent.cfm> <<http://www.hrvs-rhsbc.ca/info-rh/apprentissage-apprennent.cfm>>. Consulté le 22 mars 2009.
- Contandriopoulos, Adré-Pierre, Lucie Bélanger et Hung Nguyen. 1990. *Savoir préparer une recherche*. Montréal: Université de Montréal, 178 p.
- Covey, Stephen R. 1989. *The seven habits of highly effective people restoring the character ethic*. New York: Toronto Simon & Schuster, 358 p.
- 2003. «Seven habits revisited». *Executive Excellence*, vol. 20, no 5, p. 7.
- Daniels, R. 2007. «Revitalizing Emergency Management after Katrina». *Public Manager*, vol. 36, no 3, p. 16.
- Desmarais, C., et Abord Chatillon E. 2008. «Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ?». *Revue française d'administration publique*, no 128, p. 767-783.
- Donlon, Barnaby. 2008. «Setting the Right Stretch Targets». *DM Review*, vol. 18, no 1, p. 48.
- Earley, Christopher P., Terry Connolly et Goran Ekegren. 1989. «Goals, Strategy Development, And Task Performance: Some Lim». *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, no 1, p. 24.
- Earley, Christopher P., Pauline Wojnaroski et William Prest. 1987. «Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 1, p. 107.
- Finegan, J. E. 2000. «The impact of person and organizational values on organizational commitment.». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, p. 149-169.
- Ferris, G. R., Russ G. S. et Fandt P. M. 1989. « Politics in organizations». In *Impression management in the organization*, Giacalone R. A. et Rosenfeld P., p. 143-170. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- FP, 2000. 2009. «Fonction publique 2000 ». En ligne. <http://www.oagbvg.gc.ca/internet/Francais/aud_ch_oag_1993_6_f_5945.html>. Consulté le 23 Février 2009.
- Fombrun, C. J. 1996. «Reputation. Realizing Value from the Corporate Image». *Harvard Business School*,.
- Fombrun, C.J. , et Van Riel C. 2003. *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Frank, E. (2004). Trends in incentive compensation, Hewitt compensation surveys
- Fried, Yitzhak, et Linda Haynes Slowik. 2004. «ENRICHING GOAL-SETTING THEORY WITH TIME: AN INTEGRATED APPROACH». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 29, no 3, p. 404.

- Fu, F. 2009. «Effects of Sales Person Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach». *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, no 1, p. 7.
- Garcia, Claude. 2009. «La vaccination : on peut faire mieux». En ligne. <http://garcia.argent.canoe.ca/2009/10/31/la_vaccination_on_peut_faire_mieux>. Consulté le 6 novembre 2009.
- Grant, Nancy K. 1996. «Emergency Management Training and Education for Public Administrators». In *Disaster Management in the U.S. and Canada: The Politics, Policymaking Administration, and Analysis of Emergency Management*, Richard Sylves T., William L. et Waugh Jr. Springfield: Charles C. Thomas.
- Hackman, J. R., et Oldham G. 1975. «A NEW STRATEGY FOR JOB-ENRICHMENT». *California Management Review*, vol. 17, no 4, p. 57.
- Hackman, J. R. 1986. «The psychology of self-management in organizations». In *Pallack, M. S. Perloff R. O, change and employment: Psychology and work: Productivity*, p. 85–136. Washington DC: American Psychological Association.
- Harkins, Phil. 2008. «High-Impact Team Leaders». *Leadership Excellence*, vol. 25, no 12, p. 3.
- Heneman, H. G., et Judge T. A. 2000. «Compensation attitudes». In *Compensation in organizations: Current research and practice*, S.L. Rynes et Gerhart B., p. 61-203. Sans Francisco: Jossey-Bass.
- Heneman, H. G., et Judge T. A. 2000. «Incentives and motivation». In *Rynes, S. Gerhart B. (Eds.), Compensation in organizations: Progress and prospects*, p. 61–103. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Herscovitch, Lynne, et John Meyer P. 2002. «Commitment to organizational change: Extension of a three-component model». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 3, p. 474.
- Hollenbeck, John R., et Howard Klein J. 1987. «Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research». *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, no 2, p. 212.
- Huegens, P. P., Van Riel C. B. et Van den Bosch F. A. 2004. «Reputation Management Capabilities as Decision Rules». *Journal of management studies*, vol. 41, p. 1349–1378.
- Jackson, L. A. 2005. «Factors for increasing employee commitment. ». *Black Enterprise*, vol. 26, no 1, p. 62.
- Jeannot, Gilles. 2003. «The "service project" experience in the French civil service». *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 16, no 6, p. 459.
- Johnson, Thomas H., et Robert Kaplan S. 1987. «Johnson, H Thomas and Robert S Kaplan. Relevance Lose: The Rise And Fall Of Management Accounting // Review». *CMA*, vol. 61, no 4, p. 66.
- Judge, Timothy A., et Edwin Locke A. 1993. «Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction». *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, no 3, p. 475.
- Juneau-Katsuya, Michel 2009. «Vulnérabilité face aux cyberattaques». no 8 Novembre 2009.
- Jung, Chan Su, et Hal Rainey G. 2009. «Organizational Goal Characteristics and Public Duty Motivation in U.S. Federal Agencies ». In *International Public Service Motivation Research (7-9 Juin 2009)*.

- Kaplan, Robert S. 2005. «How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model». *Strategy & Leadership*, vol. 33, p. 41.
- Kaplan, Robert, S., et David Norton. 2007. «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System». *Harvard Business Review*, vol. 85, no 7,8, p. 150.
- Kaplan Robert, S., et David Norton P. 2001. «Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II». *Accounting Horizons*, vol. 15, no 2, p. 147.
- Kaplan, Robert S., et David Norton P. 2004. «How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives». *Financial Executive*, vol. 20, no 2, p. 40.
- 2008. «MASTERING the Management System». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 1, p. 62.
- Kelly, Catherine. 2007. «Managing the relationship between knowledge and power in organisations». *Aslib Proceedings*, vol. 59, p. 125.
- Keysar, Elizabeth. 2005. «Procedural Integration in Support of Environmental Policy Objectives: Implementing Sustainability». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 48, no 4.
- Khizrana, S. 2009. «A Sense of Urgency». *South Asian Journal of Management*, vol. 16, no 2, p. 172.
- Knight, Charles F. 2006. «Ten Rules for Leaders». *Leader to Leader*, vol. 2006, no 40, p. 8.
- Kolb, David A. 1984. «Experiential Learning: Experience as the source of learning and development».
- Kotter, J. 2008. «Sense of Urgency». *Leadership Excellence*, vol. 25, no 3, p. 10.
- Kotter, John P. 1995. «Leading change: Why transformation efforts fail». *Harvard Business Review*, vol. 73, no 2, p. 59.
- 2003. «The Power of Feelings». *Leader to Leader*, vol. 27, p. 25-31.
- Kristof, B. 1996. «Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications». *Personnel Psychology*, vol. 49, p. 1-49.
- Langfred, C. W. 2007. «The downside of self-Management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams». *Academy of Management Journal*, vol. 50, no 4, p. 885-900.
- Latham, G., Borgogni L. et Petitta L. 2008. «Goal Setting and Performance Management in the Public Sector». *International Public Management Journal*, vol. 11, no 4, p. 385.
- Latham, Garry P., et Edwin Locke A. 2007. «New developments in and directions for goal setting research». *European Psychologist*, vol. 12, p. 290-300.
- Latham, Gary P. 2004. «The motivational benefits of goal-setting». *The Academy of Management Executive*, vol. 18, no 4, p. 126.
- Lee, Wook J., Hal Rainey G. et Young Chun H. 2009. «Of politics and purpose: Political salience and goal ambiguity of US federal agencies». *Public Administration*, vol. 87, no 3, p. 457.
- Levin, Ira. 2000. «Vision revisited». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 36, no 1, p. 91.

- Lind, Allan E., Kanfer Ruth et Christopher Earley P. 1990. «Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, no 5, p. 952.
- Lines, Rune. 2004. «Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement». *Journal of Change Management*, vol. 4, no 3, p. 193.
- Locke, Edwin A., Shaw K. N., Saari L. M. et Latham G. P. 1981. «Goal setting and task performance: 1969-1980». *Psychological Bulletin*, vol. 90, p. 125-152.
- Locke, Edwin A. 1968. «Toward a theory of task motivation and incentives». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, p. 157-189.
- Locke, Edwin A. . 1991. «Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation». *Motivation and Emotion*, vol. 15, p. 9-44.
- Locke, Edwin A., Dong-Ok Chah, Scott Harrison et Nancy Lustgarten. 1989. «Separating the Effects of Goal Specificity from Goal Level». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 43, no 2, p. 270.
- Locke, Edwin A., Frederick E., Buckner E. et Bobko P. 1984. «Effects of previously assigned goals on self-set goals and performance». *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, p. 694-699.
- Locke, Edwin A., et Gary Latham P. 1990. «A theory of goal setting and performance».
- Locke, Edwin A., Gary Latham P. et Miriam Erez. 1988. «The Determinants of Goal Commitment». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 13, no 1, p. 23.
- Löning, H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D. et Solé A. 2003. *Le contrôle de gestion : organisation et mise en oeuvre*, 2e éd. Paris: Dunod, 277 p.
- Luoma-aho, V. 2008. «Sector reputation and public organisations». *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 21, no 5, p. 446.
- Luoma-aho, V. 2007. «Neutral Reputation and Public Sector Organizations». *Corporate Reputation Review*, vol. 10, no 2, p. 124.
- Lycette, B., et Herniman J. 2008. «New Goal-Setting Theory». *Industrial Management*, vol. 50, p. 25.
- Macdonald, James. 2006. «Terrorism, Insurance and Preparedness: Connecting the Dots». In *Seeds of Disaster, Roots of Response: How Private Action Can Reduce Public Vulnerability*, Auerswald Philip E., p. 305-370. New York: Cambridge University Press.
- Mace, Gordon, et François Pétry. 2000. «Guide d'élaboration d'un projet de recherche».
- Mayer, R. C., Davis J. H. et Schoorman F. D. 1995. «An integrative model of organizational trust». *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 709-734.
- Mento, Anthony J., Edwin Locke A. et Howard Klein J. 1992. «Relationship of Goal Level to Valence and Instrumentality». *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, no 4, p. 395.

- Mento, Anthony J., Norman Cartledge D. et Edwin Locke A. 1980. «Maryland vs. Michigan vs. Minnesota: Another Look at the Relationship of Expectancy and Goal Difficulty to Task Performance». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 25, no 3, p. 419.
- Meyer, John P., et Nathalie Allen J. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human Resource Management Review*, vol. 1, p. 61-89.
- Mintzberg, Henry. 1983 *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 700 p.
- Moore, Alanna Aiko, Michael Miller J., Veronda Pitchford J. et Ling Hwey Jeng. 2008. «Mentoring in the millennium: new views, climate and actions». *New Library World*, vol. 109, no 1/2, p. 75.
- Mullane, John V. 2002. «The mission statement is a strategic tool: When used properly». *Management Decision*, vol. 40, no 5/6, p. 448.
- Mumford, Michael, D., Whitney Helton B., Brian Decker P., Mary Shan Connelly et Judith Van Doorn R. 2003. «Values and Beliefs Related to Ethical Decisions». *Teaching Business Ethics*, vol. 7, no 2, p. 139.
- Nizet, J. . 1994. *Le modèle d'analyse des organisations de H. Mintzberg*. Namur: Faculté des Sciences économiques et sociales.
- O'Reilly, C. A., Chatman J. et Caldwell D. F. 1991. «People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit». *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, p. 487-516.
- Paillé, P. 2008. «Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail». *Le Travail Humain*, vol. 71, no 1, p. 22-42.
- Pane, Stephanie S. 2006. «Applying goal setting theory to explain the effects of human resource practices on the relationship between expectancies and job performance». Thèse de doctorat, New York, Rensselaer Polytechnic Institute, 175 p. En ligne. <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1158518851&Fmt=7&clientId=13816&RQT=309&VName=PQD>
- Perrin, Sarah. 2007. «finetuned». *Financial Director*, p. 41.
- Peters, Thomas J., et Robert Waterman H. 1983. «In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies // Review». *The Metropolitan Toronto Business Journal*, vol. 73, no 7, p. 38.
- Pfeffer, J., et Sutton R. 2006. *Faits et foutaises dans le management* [Hard Facts, Dangerous Half-Truths & Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management]. Hervé Laroche, éditions Vuibert et Sabine Rolland. Paris, 265 p.
- Pitts, D., et Jarry E. 2009. «Getting to know you: Ethnic diversity, time and performance in public organizations». *Public Administration*, vol. 87, no 3, p. 503.
- Prochaska, Janice M., James Prochaska O. et Levesque Deborah A. 2001. «A transtheoretical approach to changing organizations». *Administration and Policy in Mental Health*, vol. 28, no 4.
- Pubbliche, Le Agenzie. 2006. *Public Agencies* (rome). Rubbettino Editore.

- Radin, Beryl A. 2000. «The government performance and results act and the tradition of federal management reform: Square pegs in round holes?». *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, no 1, p. 111.
- Rainey, Hal G. 1993. *Towards A Theory of Goal Ambiguity in Public Organizations*, J.L. Perry 2e éd., no *Research In Public Administration*. Greenwich: JAI Press, 21-66 p.
- Rainey, H. G., et Chun Y. H. 2005. «Public and private management compared ». In *Ferlie, E. Lynn L. E. Pollitt C., Oxford Handbook of public management*, p. 72-102: Oxford University.
- , 2003. *Understanding and Managing Public Organizations*, 3e éd. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rapport, Vérificatrice Général du Canada (2009a). L'amélioration de l'efficacité de l'aide — Agence canadienne de développement international. Bureau du vérificateur général du Canada. Ottawa. Chapitre 8
- (2009b). La gestion des urgences — Sécurité publique Canada. Bureau du vérificateur général du Canada. Ottawa. Chapitre 7
- Renzl, Birgit. 2008. «Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation». *International Journal of Management Science*, vol. 36, p. 206.
- Robbin, G. B. 2003. *Organizational behavior*, Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Robert, Michèle. 1988. *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*, 3e ed. St-Hyacinthe: Edisem inc., 420 p.
- Robert, S. Kaplan, et P. Norton David. 2008. «MASTERING the Management System». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 1, p. 62.
- Rockness, Howard, et Joanne Rockness. 2005. «Legislated Ethics: From Enron to Sarbanes-Oxley, the Impact on Corporate America». *Journal of Business Ethics*, vol. 57, no 1, p. 31.
- Roper, Kathy O., et Deborah Phillips R. 2007. «Integrating self-managed work teams into project management». *Journal of Facilities Management*, vol. 5, no 1, p. 22.
- Rouillard, C., et Lemire L. 2003. «Le contrat psychologique et l'engagement organisationnel : une exploration empirique». *Management International*, vol. 7, no 4, p. 1-16.
- Sabourin, Vincent. 2007. *(AIMS) l'Association internationale de management stratégique*.
- , 2009. «Moteur de performance et stratégies d'exécution: Comment les directeurs généraux mettent-ils en oeuvre leurs objectifs?». *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, no 236, p. 105-111.
- Schwepker, C., Ferrell O. C. et Ingram T. 1997. «The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force». *Journal of Business Ethics*, vol. 25, p. 99-108.
- Somers, et Svara H. 2009. «Assessing and Managing Environmental Risk: Connecting Local Government Management with Emergency Management». *Public Administration Review*, vol. 69, p. 181.
- Secrétariat, Conseil du Trésor du Canada. «Cadre de responsabilisation de gestion». En ligne. <<http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/documents/leaflet-depliant/leaflet-depliant-fra.asp>>. Consulté le 12 septembre 2009.

- Shantz, A., et Latham G. 2009. «An exploratory field experiment of the effect of subconscious and conscious goals on employee performance». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 109, no 1, p. 9.
- Sims, R., et Kroeck K. G. 1994. «The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover». *Journal of Business Ethics*, vol. 13, p. 939–948.
- Sims, R., et T. Keon. 1997. «Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person–Organization Fit». *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p. 1095–1105.
- Sims, Ronald R., et Johannes Brinkmann. 2003. «Enron Ethics (Or: Culture Matters More than Codes)». *Journal of Business Ethics*, vol. 45, no 3, p. 234-256.
- Simard, G., Doucet O. et S. Bernard. 2005. «Pratiques en GRH et engagement des employés: Le rôle de la justice». *Relations Industrielles*, vol. 60, no 2, p. 296-319.
- Sims, R. 2009. «Toward a Better Understanding of Organizational Efforts to Rebuild Reputation Following an Ethical Scandal». *Journal of Business Ethics*, vol. 90, no 4, p. 453.
- Sweeney, Paul, et Jeffrey Marshall. 2003. «Fraud: What starts small can snowball». *Financial Executive*, vol. 19, no 9, p. 18.
- Taylor, Audrey. 2008. «Reaching Big Hairy Audacious Goals: Creating a Management Control system Through Target Mappin». *Strategic Finance*, p. 42.
- Tekleab, Amanuel G., Kathryn Bartol M. et Liu Wei. 2005. «Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 8, p. 899.
- Thompson, Kenneth R., A. Wayne Hochwarter et Nicholas Mathys J. 1997. «Stretch targets: What makes them effective?». *The Academy of Management Executive*, vol. 11, no 3, p. 48.
- Touche, Deloitte &. 1996. «Executive survey of manufacturers».
- Tremblay, Michel, Bruno Sire et David Balkin B. 2000. «The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes». *Group & Organization Management*, vol. 25, no 3, p. 269.
- Vérificateur, Général du Canada (2001). *Public Service Management Reform: Progress, Setbacks, and Challenges*. Gouvernement du Canada. Ottawa
- (2003). *Rating Departmental Performance Reports*. Gouvernement du Canada. Ottawa
- Vigoda, E. 2000. «Organizational politics, job attitudes, and work outcomes : Exploration and implications for the public sector». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 57, p. 326-347.
- Watson, Gregory H. 2005. «Design and Execution of a Collaborative Business Strategy». *The Journal for Quality and Participation*, vol. 28, no 4, p. 4.
- Waugh, William L. Jr., et Gregory Streib. 2006. «Collaboration and Leadership for Effective Emergency Management». *Public Administration Review*, vol. 66, p. 131.

- Wentzel, Kristin. 2002. «The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting». *Behavioral Research in Accounting*, vol. 14, p. 247.
- Whiteoak, John W. 2007. «The Relationship among Group Process Perceptions, Goal Commitment and Turnover Intention in Small Committee Groups». *Journal of Business and Psychology*, vol. 22, no 1, p. 11.