STA
2175

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA MOBILISATION : UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR AUGMENTER LA SATISFACTION DES CLIENTS

BIBLIOTHÈQUE
ENAP
QUÉBEC

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE TRAVAIL DIRIGÉ PRÉSENTÉ À

M. RICHARD LÉGARÉ, MBA, VICE-PRÉSIDENT RÉGIONAL,
RÉGION CENTRE VILLE DE MONTRÉAL, RBC BANQUE ROYALE

ET

M. JOSÉ BÉLANGER, PH. D, MAÎTRE D'ENSEIGNEMENT DE
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, ÉCOLE NAITONALE
D'ADMINISTRATION PUBLIQUE DU QUÉBEC

COMME EXIGENCE PARTIELLE DANS LE CADRE DU PROGRAMME
DE MAÎTRISE POUR ANALYSTE EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
SPÉCIALISÉ EN DÉVELOPPEMENT ORGANISAITONNEL

PAR
DAVID SANSFAÇON

MONTRÉAL, NOVEMBRE 2007

Reçu 2 mai '08

A Dimitri, pour ta sainte patience et ton support inconditionnel

A Lynda, pour m'avoir guidé jusqu'ici

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier M. Richard Légaré pour son support au projet et à ma recherche, pour la flexibilité dont il a fait preuve tout au long du projet et pour la confiance qu'il m'a démontré en me permettant d'agir librement et en me traitant comme un membre à part entière de son équipe. Je n'aurai pas pu souhaiter une meilleure collaboration. Accepter mon projet comprenait un certain nombre de risques et de défis et M. Légaré a cru que je serai en mesure des les surmonter. J'en suis infiniment reconnaissant.

Je remercie aussi Nathalie Leduc pour son support continuel, sa disponibilité et son délicieux sourire qu'elle distribue si gentiment en tout temps.

Je tien aussi à remercier Mme. Johanne Matte pour avoir cru en moi et mon projet, et m'avoir permis de présenter ma demande à M. Légaré. Merci d'avoir su me guider et m'encourager tout au long du projet, même à distance! J'ai reçu de conseils judicieux et précieux qui ont eu une influence déterminante sur mon projet.

Des remerciements sont aussi de mise à l'égard de M. José Bélanger qui a accepté de me prendre sous son aile et de guider ma démarche en m'apportant un support rapide, précis, sage et… nécessaire! J'ai grandement apprécié votre expertise en la matière et vous avez su m'éclairer lorsque je n'y voyais plus clair.

Un grand merci à mes collègues, amis et ma famille qui ont su me supporter tout au long de ce projet en m'offrant leurs conseils, commentaires et surtout, leur présence. Vous vous connaissez…

Table des matières

Introduction **6**

Problématique et objectif du mandat *6*
La Problématique 6
Nature du mandat 7

Chapitre 1 ..... **8**

Définition de la problématique **8**

1. Position de RBC Banque Royale sur le marché *8*
1.1 Le contexte historique 8
1.2 Vision 8
1.3 Service à la clientèle : compétition féroce 9
1.4 La taille de RBC 10
1.5 Mesure de la performance 10
1.6 Normes de service 12
1.7 Questions de recherche 13

Chapitre 2 ..... **15**

La motivation et mobilisation des ressources humaines **15**

2. Concepts clés de la mobilisation du personnel *16*
2.1 La motivation des individus 16
2.2 Théories de la motivation 16
2.2.1 Théories de contenu 17
2.2.1.1 Hiérarchie des besoins selon Maslow 17
2.2.1.2 Théorie bifactorielle de Herzberg 18
2.2.1.3 Théorie *ERG (existence, relatedness, growth)* d'Alderfer 18
2.2.2 Théorie du renforcement 19
2.2.3 Théories de processus 21
2.2.3.1 Théorie de l'équité d'Adams 21
2.2.3.2 Théorie des attentes de Vroom 21
2.3 Les leviers organisationnels que sont la vision, la mission, les objectifs et les valeurs 22
2.4 Pratiques de communication et de partage de l'information 24
2.5 L'organisation du travail 29
2.6 Le leadership 32
2.7 La reconnaissance 35
2.8 Contribution à notre recherche 39

Chapitre 3 ..... **43**

Méthodologie **43**

3.1 Les résultats des sondages auprès des clients 43
3.2 Observation participante 44
3.3 Le sondage 45
3.4 Validité externe 46
3.5 Revue de littérature 47

Chapitre 4 ..... **48**

Analyse des résultats **48**

4.1 Résultats des observations 48
4.2 Résultats des sondages 51

Chapitre 5 ..... **56**

Discussion **56**

5.1 Observations participative 56
5.2 Sondages auprès des employés 59

Chapitre 6 ..... **65**

Recommandations **65**

6.1 Solutions simples et rapides 65
6.2 Normes de service 66
6.3 Vision, objectifs stratégiques et sens au travail 66
6.4 Partage et communication de l'information 67
6.5 Organisation du travail 68
6.6 Leadership et reconnaissance 68
6.7 Calendrier de mise en œuvre des recommandations 71

ANNEXE 1 ..... **73**

Tableau détaillé des observations en succursale *73*

ANNEXE 2 ..... **73**

Questionnaire sondage des employés *73*

ANNEXE 3 ..... **73**

Normes de service *73*

Introduction

Problématique et objectif du mandat

La Problématique :

Face à la réalité économique actuelle, les banques canadiennes déploient des ressources considérables pour devancer leurs compétiteurs. Financièrement, RBC se classe première au Canada mais ses compétiteurs lui font rude compétition au niveau du service à la clientèle. Selon les sondages effectués au nom de RBC auprès de sa clientèle, seulement 34%[1] de ses clients lui attribuent une note de 10/10 lorsque questionnés sur la probabilité recommander RBC comme fournisseur de services financiers[2].

Parce qu'il a un impact direct sur la rétention et la fidélisation des clients et sur les revenus et la croissance des volumes d'affaire, RBC a choisi d'utiliser cet indicateur dans le cadre de ses orientations stratégiques, lui conférant ainsi une importance capitale dans l'évaluation du rendement des unités et ultimement, dans l'attribution de primes d'encouragement à court terme (bonus sur salaire) des employés et des gestionnaires.

Le regroupement de succursales de la région Centre-ville de Montréal a des difficultés à faire augmenter les résultats de probabilité de recommandation. A cet égard, la comparaison des résultats des autres regroupements régionaux à ceux du centre-ville démontre que les résultats du centre ville sont constamment mois élevés et considérablement sous la moyenne provinciale.

---

[1] Résultat pour le vice-président régional, Centre-ville de Montréal, année en cours (YTD), à la fin du troisième trimestre 2007.

[2] Notons que cette proportion augmente à plus de 50% lorsqu'on inclut les clients ayant attribué 9/10

Nature du mandat :

Le mandat confié par le vice-président régional du centre-ville de Montréal vise à identifier une ou les causes expliquant les faibles résultats pour cet indicateur de performance et l'insatisfaction des clients ainsi qu'à identifier des leviers qui permettront d'augmenter le niveau de réponses positives au sondage. Une moyenne de 50% de probabilités de recommandation est souhaitée d'ici les 18 prochains mois (i.e. d'ici novembre 2008).

À l'issue d'un diagnostique, il sera possible d'identifier les facteurs déterminants du service à la clientèle nécessaires à l'obtention des résultats supérieurs et émettre des recommandations quant aux actions possibles. Ces recommandations devront tenir compte de la diversité de la clientèle et des succursales en question afin d'être mises en œuvre facilement et rapidement.

Chapitre 1
Définition de la problématique

1. Position de RBC Banque Royale sur le marché

1.1. Le contexte historique

RBC Banque Royale fut fondée à Halifax en 1869. Dès le début du développement de l'entreprise, les dirigeants avaient déjà identifié un facteur déterminant de la réussite dans leur domaine d'activité; adopter des attitudes et des comportements qui vont répondre aux besoins que les clients manifestent. C'est là l'intérêt principal de l'actionnaire. Dès 1880, les dirigeants en place ouvrirent des « petites Agences », gérées par des hommes d'affaires locaux, dans l'arrière-pays, pour répondre aux « petits besoins » des villages qui ne justifiaient pas l'ouverture d'une succursale mais qui comptaient des épargnant potentiels.

Jusqu'en 1901, on ouvrait des succursales dans les régions les plus reculées, aux frontières du développement national afin d'être là, sur place, pour les nouveaux clients. Au milieu des années 20, l'acquisition de multiples banques canadiennes ont permis à RBC de devenir la plus grande banque du Canada. À cette époque, près de 80 ans après sa fondation, la Banque Royale continuait de répondre aux demandes des clients et les devançait même, par exemple, lors de l'ouverture en 1947 d'une succursale « pétrolière » à Leduc en Alberta avant même que le village ne soit vraiment construit.[3]

1.2. Vision

Encore aujourd'hui, cette profonde détermination à satisfaire le client est la stratégie choisie pour concrétiser la vision de l'entreprise : « *Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos client* ». On retrouve encore ici la même intention primordiale de maintenir le client au milieu des modes de gestion afin de maintenir la position de « numéro 1 » au Canada.

---

[3] http://www.rbc.com/histoire/index.html

Cet énoncé de vision[4] permet aux employés et aux gestionnaires de recentrer leurs efforts sur ce qui compte le plus : **le client.** Cette vision, adoptée en 2002, a forcé toutes les divisions du groupe financier à exercer plusieurs changements dans la façon de servir le client et un travail de réingénierie des processus a été entamé: amélioration des systèmes informatiques utilisés par les employés, changements apportés aux produits, révision des processus (réorganisation de travail à plusieurs niveaux), améliorations des canaux de prestation de services (par téléphone, par internet, guichets automatiques bancaires, en personne en succursale, à la maison ou au bureau du client), systèmes de suivi, de gestion et de résolution de problèmes, révision des tâches et des rôles des employés et, surtout, amélioration du service à la clientèle.

1.3. Service à la clientèle : compétition féroce

Les grandes banques canadiennes compétitrices de RBC sont aussi conscientes de l'importance du service à la clientèle et de l'impact de l'arrivée de banques étrangères sur le marché canadien et RBC déploie des efforts considérables pour maintenir sa position d'avant-garde. En ce qui concerne le service à la clientèle, les banques sont régulièrement comparées par des sociétés de recherche en intelligence compétitive et en recherche de marché qui font l'analyse, entre autres, du service à la clientèle.

Par exemple, la firme de recherche Synovate publie au mois d'août de chaque année, depuis 1987, les résultats d'un sondage papier utilisant un indicateur de service à la clientèle (Customer service index). Cette année, l'échantillon utilisé était composé de 17,500 canadiens équitablement répartis géographiquement et démographiquement. Ne s'étant mérité, l'an dernier, aucune première position dans aucune catégorie, RBC se démarque cette année en se retrouvant en deuxième position derrière TD Canada Trust. Les résultats de 2007 démontrent aussi que les clients de RBC sont de plus en plus satisfaits des produits et des services en classant RBC première dans la catégorie « Valeur accordée» et « Service des employés »[5].

---

[4] http://www.rbc.com/aproposderbc/visionetvaleurs.html

[5] http://www.synovate.com/current/news/article/2007/08/synovate-announces-canadian-financial-service-excellence-awards-for-2007.html

1.4. La taille de RBC

RBC Groupe Financier est, au moment ou sont écrites ces lignes, le groupe financier qui maintient depuis plusieurs années une position de leader au Canada en termes de gains financiers et de volumes d'affaires et développe continuellement son réseau canadien, américain et aussi mondial, pour garder cette position avantageuse. Le rapport annuel de gestion de 2006 présentait les chiffres suivants : RBC gère un actif de 605 milliards de dollars, verse en rémunération et avantages sociaux 7.3 milliards de dollars annuellement, opère plus de 1500 succursales et plus de 4300 guichets automatiques, grâce à ses 70 000 employés (BNS 56 000 et TD 58 000) qui desservent maintenant 15 millions de clients (BNS 12 millions et TD 14 millions). A la fin du troisième trimestre, elle avait généré des bénéfices nets de 4,168 millions (BNS 3,091 millions et TD 3,168 millions)[6].

C'est l'opinion de leurs 15 millions de clients qui continue d'orienter les décideurs de RBC lors de l'établissement des stratégies à mettre en place pour sans cesse satisfaire le client et, par le fait même, augmenter leur fidélité et avoir un impact positif sur la croissance des volumes d'affaires.

1.5. Mesure de la performance

Au-delà de la comparaison avec les autres banques en termes de dollars, RBC tient aussi compte d'autres facteurs lorsque vient le temps d'évaluer sa performance. Un des quatre éléments fondamentaux de la mesure de la performance d'une succursale (et du regroupement régional dans laquelle elle se situe) est l'indicateur appelé « Loyauté de la clientèle » (*Customer loyalty)* qui est mesuré par le niveau de probabilités de recommandation des clients.[7]

RBC a fait appel à une firme spécialisée dans la mesure de satisfaction et de la fidélité des clientèles pour mesurer le niveau de probabilité de recommandation des clients. La firme de consultation retenue, (Market Probe) pour identifier les mesures de loyauté chez

---

[6] Tiré des rapports annuels des institutions financières Canadiennes.
[7] RBC, Services bancaires canadiens, Mesure de la performance, 2007.

RBC, à construit des sondages visant à mesurer les indicateurs de fidélisation. Les sondages comportent plusieurs questions concernant la qualité du service, les temps d'attente, la compétence du personnel, etc. La question portant sur l'évaluation de la performance (dans le tableau de bord de gestion) est la suivante:

> « Si un collègue, un ami ou une connaissance du monde des affaires vous demandait de lui recommander une institution financière, dans quelle mesure est-il probable que vous lui recommandiez RBC Banque Royale ? »

Le client doit répondre en utilisant une échèle de 1 à 10 selon laquelle 1 est « pas probable » et 10 « extrêmement probable ». Seuls les clients qui répondent en utilisant la note maximale de 10 sur l'échèle de 10 sont considérés dans le calcul du pourcentage des clients qui recommanderaient RBC comme fournisseur de services financiers. Ainsi, une succursale pour laquelle on contacte 20 clients par mois se voit attribuer la cote de 30% de probabilités de recommandation si seulement 6 des clients attribuent 10 sur 10 à la question ci-haut mentionnée.

La question d'inclure ou non les clients qui ont donné une note de 9 sur 10 a été posée dès la mise en place du sondage et une analyse a été complétée afin de déterminer s'il y avait lieu de considérer ces notes. Selon un document interne de RBC les résultats de cette analyse ont démontré que ;

> «[…] les clients qui avaient attribué une note de 10 se différenciaient par l'importante part de portefeuille qu'ils détenaient chez nous. L'analyse de rentabilité a aussi révélé qu'au fil du temps, la rentabilité et le nombre de clients ayant attribué une cote de 10 a augmenté, alors que le nombre de clients de 1 à 6 a diminué »[8]

C'est ainsi que l'on a décidé de ne tenir compte que des clients qui attribuaient une note de 10 sur 10. Par contre, on retrouve dans les compilations trimestrielles des résultats de sondages, un tableau faisant état du nombre de clients promoteurs (ceux qui ont attribué les notes 9 et 10 à la question de probabilité) et des clients détracteurs (clients qui ont

[8] RBC, Services bancaires canadiens, Satisfaction de la clientèle, 2006.

attribués les notes de 1 à 6). Les gestionnaires peuvent ainsi établi un ratio promoteur/détracteur et faire le suivi de ce ratio.

D'autres mesures de fidélisations sont aussi validées lors du sondage et chacune d'entre elles contribuent à augmenter la probabilité qu'un client attribue la cote de 10 sur 10 à la question de probabilité de recommandation. On retrouve six mesures qui ont une incidence sur la probabilité de recommandation du client :

- Satisfaction Globale (RBC dans l'ensemble) ;
- Facilité de traiter avec RBC ;
- Valeur (rapport qualité / prix) ;
- Appréciation de la clientèle (ma clientèle est-elle appréciée) ;
- Le personnel était bien informé (perception de la compétence) ;
- Probabilité d'envisager RBC pour d'autres besoins financiers.

Suite à l'étude des résultats des sondages, on peut en effet observer une relation entre les mesures de fidélité ci-haut mentionnées et la probabilité de recommandation.

1.6. Normes de service

Des normes de services à la clientèle[9] ont été établies dans le but de répondre aux besoins et attentes des clients et d'offrir un service de qualité constante. Comme le stipule la note de service concernant les normes de service :

> « Parce qu'elle est absolument indispensable à notre réussite, une expérience d'accueil irréprochable doit être offerte chaque fois qu'un client choisit RBC, peu importe le moyen qu'il adopte pour traiter avec nous »[10]

Ainsi, on souhaite offrir un service de qualité supérieure, partout, de façon uniforme, et ce, par tous les employés. Pour s'assurer qu'il y a adéquation entre la vision, les stratégies en place et les actions des employés, le groupe des ressources humaines s'est chargé d'harmoniser les descriptifs des postes à ces objectifs de service à la clientèle. Ces normes de services ont donc été intégrées aux documents de définitions des rôles (mandat) et dans les documents d'évaluation de rendement puisqu'elles édictent les

---

[9] RBC, Normes de service à la clientèle, août 2007.
[10] RBC, Note de service, Services bancaires canadiens, 23 août 2007

comportements recherchés. De cette manière, le service que reçoit le client devrait être le même à chaque fois qu'il fait affaire avec un employé, peu importe l'endroit où il se fait servir. Les normes de services font partie des outils qui sont fournis aux employés pour les aider à être constants dans leur approche et bien comprendre ce à quoi on s'attend d'eux.

1.7. Questions de recherche

Les résultats de la région Centre-ville de Montréal sont présentement les plus bas de la province de Québec. Pourtant, les employés de cette région reçoivent les mêmes formations, disposent des mêmes outils et sont évalués de la même façon que les autres régions. Cependant, la région Centre-ville est sans contredit la région la plus urbanisée, qui comporte le plus grand nombre de clients et qui génère les plus grands volumes d'affaires. Ce qui la distingue donc des autres régions est le fait qu'elle soit une région composée d'un marché extrêmement dense. Soulignons aussi que la compétition est d'autant plus féroce au centre-ville de Montréal compte tenu de la proximité de compétiteurs. Le client a donc l'embarras du choix et peut se permettre d'être très exigeant envers son institution financière. Cela veut par ailleurs dire que les employés doivent déployer des efforts soutenus afin de contrer l'effet de la densité de la clientèle et des compétiteurs.

La situation que nous décrivons soulève donc deux questions exploratoires auxquelles nous tenterons de répondre dans le cadre de notre recherche. Premièrement, quelles sont les raisons qui expliquent les faibles résultats des employés de la région du centre ville de Montréal par rapport à ceux de la province de Québec. Deuxièmement, quels sont les outils disponibles dans la littérature en ressources humaines pouvant contribuer à expliquer et améliorer les résultats. Les réponses à ces questions nous permettront d'identifier des solutions.

Nous élaborerons dans le chapitre qui suit le cadre conceptuel dans lequel se situe ce travail. La mobilisation du personnel est un levier à la portée de toute organisation qui

sait en identifier les composantes et mettre en place des pratiques organisationnelles qui lient les objectifs stratégiques aux besoins des employés.

Chapitre 2
La motivation et mobilisation des ressources humaines

Les entreprises de services financiers cherchent de plus en plus à développer et mettre en place des pratiques organisationnelles visant à leur procurer un avantage concurrentiel. Les entreprises qui se démarquent y arrivent en misant sur les capacités des individus à faire la différence, à être plus performants et à mener l'organisation là où sa vision les guide. La mobilisation au travail prend vie lorsqu'un certain nombre de facteurs se retrouvent réunis. Comme le suggère la définition de Tremblay et Wils (2005), la mobilisation est caractérisée par :

> « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions, faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non, bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective »[11]

Ainsi, la mobilisation n'est pas le fait d'une seule action ni d'une simple volonté de changement mais bien de la mise en place d'un climat organisationnel favorisant la contribution des individus à l'œuvre collective. Il faut donc comprendre qu'il s'agit d'un concept qui ne demande pas que des intentions mais bien des actions volontaires qui ne font souvent pas partie du contrat de travail de l'employé dans l'intention d'atteindre un but commun.[12] Pour amener les employés à ce stade, les gestionnaires doivent utiliser des leviers permettant la mobilisation du personnel. Ce chapitre propose de présenter les principaux leviers de la mobilisation. Nous présenterons d'abord les principales théories de la motivation, qui sont, selon nous, des préalables pour comprendre le processus de mobilisation des ressources humaines.

---

[11] Tremblay, M. et T. Wills, « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, volume 30, no. 2, été 2005, p. 38.

[12] Tremblay, Michel, « Mobiliser les troupes : un défi stratégiques complexe », *Effectif*, Montréal, vol. 5, n. 5, 2002, p. 20.

2. Concepts clés de la mobilisation du personnel

2.1 La motivation des individus

Une entreprise doit avoir comme préoccupation de s'intéresser à la motivation et la performance de ses employés parce que « la réussite de l'entreprise dépend des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles »[13]. Cette croyance provient d'une définition répandue de la motivation qui la décrit comme étant « l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts des individus au travail »[14]. Selon cette définition, l'orientation signifie le choix que fait l'individu face au travail en question. Il peut s'agir, à titre d'exemple, de faire une tâche plutôt qu'une autre ou encore de faire le choix entre qualité et quantité. L'intensité correspond à la quantité d'énergie qui sera fournie au travail et la persistance fait référence à la durée des efforts dans le temps.[15]

Il existe un très grand nombre de théories de la motivation et les décrire toutes dépasserai largement le cadre de ce document. Nous prenons par contre la peine de présenter celles qui marquent les jalons importants des théories de la motivation et qui pourraient contribuer à la compréhension de nos questions de recherche.

2.2 Théories de la motivation

Soulignons d'abord qu'il existe deux types de motivation des individus : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque fait référence à la satisfaction que retire un individu de son travail, à la satisfaction de ses besoins et prend source dans ses désirs. La motivation extrinsèque fait plutôt référence aux facteurs externes à l'employé comme les récompenses (bonus, salaire, etc.) et les punitions. Plus précisément, ce type de motivation est directement reliée aux conséquences du travail de l'individu. Le tableau qui suit classifie brièvement les théories que nous exposerons dans les pages qui suivent dans chacune des catégories intrinsèques et extrinsèques.

---

[13] Roussel, Patrick, « La motivation au travail : concept et théories », in. *Les grands auteurs en GRH*, collectif sous la direction de Pierre Louart, Editions EMS, Paris, 2001, p. 3.
[14] Schermerhorn, John et al., « Comportements humains et organisation », 2e édition, 2002, p. 127.
[15] Idem.

Tableau 1 – Classification des théories de la motivation

Théorie	Intrinsèque	Extrinsèque
Hiérarchie des besoins de Maslow	✓	
Bifactorielle de Herzberg	✓	
ERG d'Alderfer	✓	
Théorie du renforcement		✓
Théorie de l'équité d'Adams		✓
Théorie des attentes de Vroom		✓

2.2.1 Théories de contenu

2.2.1.1 Hiérarchie des besoins selon Maslow

Une des principales théories à la base du concept de motivation est bien connue; il s'agit de la théorie de la motivation humaine de Maslow[16]. Dans l'élaboration de cette théorie, Maslow établit une hiérarchie des besoins des individus. Plus tard, une représentation graphique plus pratique, sous forme de pyramide, a donné lieu au nom « populaire » de cette théorie : la pyramide de la hiérarchie des besoins selon Maslow. Selon cette théorie, les besoins des individus doivent êtres satisfaits séquentiellement, des besoins primaires (physiologique, sécurité, amour et appartenance) aux besoins supérieurs (estime des autres, besoin de réalisation de soi). Maslow prétend que l'on ne peut satisfaire les besoins supérieurs qu'à condition que les besoins primaires aient été satisfaits. Cependant, il est nécessaire de rappeler que Maslow a développé une théorie générale de la motivation et qu'elle ne prétendait pas expliquer la motivation au travail particulièrement. D'ailleurs, certaines études plus récentes démontrent que cette théorie n'est pas universelle et que cette interprétation dépend des individus observés et du milieu dans lequel ils se retrouvent[17].

[16] Maslow, A.H., *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, 1954.
[17] Schermerhorn *et al.* Op. cit. p. 136.

2.2.1.2 Théorie bifactorielle de Herzberg

La théorie bifactorielle de Herzberg[18] vient enrichir en quelque sorte la théorie de Maslow en proposant que la motivation puisse être influencée par des facteurs externes au travail (motivation extrinsèque). Plus précisément, il propose que la satisfaction des besoins intrinsèques, aussi appelés facteurs moteurs (ex : faire quelque chose parce qu'on aime le faire, comme un passe-temps, pour l'accomplissement de soi, etc.) augmente le niveau de motivation d'un individu. Parallèlement, les facteurs démotivant l'individu sont des facteurs d'hygiène, extrinsèques (externes, climat, rémunération, horaire de travail, etc.). Il prétend que ces deux types de facteurs ne sont pas inter reliés (ex : l'absence de facteurs d'hygiène contribue à ne pas démotiver, mais ne motive pas). En d'autres termes, la satisfaction et l'insatisfaction n'ont pas les mêmes sources et sont de nature différente.

2.2.1.3 Théorie *ERG (existence, relatedness, growth)* d'Alderfer

Le concept de hiérarchisation des besoins a été par la suite repris par Clayton Alderfer[19] qui a simplifié l'échèle et l'a réduite à 3 types de besoins; les besoins d'existence, les besoins de relations et les besoins de croissance. Alderfer soutient qu'une dynamique s'établie entre les besoins de l'individu. Ce qui différencie fondamentalement la théorie d'Alderfer de celle de Maslow est la croyance qu'il n'y a pas « d'étapes » à franchir entre les besoins, qu'ils peuvent être ressentis simultanément (ou pas) sans que ce soit dans un ordre précis. Il maintien l'idée d'une hiérarchie entre les besoins et propose les appellations « satisfaction-progression » et « frustration-régression » pour expliquer, d'une part, comment les besoins qui ne sont pas satisfaits sont motivateurs puisqu'une fois un besoin satisfait, un individu tentera, conséquemment, de satisfaire un besoin supérieur. D'autre part, la « frustration-régression » fait référence au fait que la

---

[18] Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B., *The Motivation at Work,* John Wiley, New York, 1959.
[19] Alderfer, C.P., *Existence, relatedeness, and growth:* Human Needs in Organizational Settings, Free Press, New York, 1972.

frustration face à l'incapacité de satisfaire un besoin mènera un individu à réorienter ses efforts vers les besoins de niveau inférieur.[20]

2.2.2 Théorie du renforcement

Un autre type de théorie de la motivation consiste à traiter la question de la motivation de l'individu en relation avec les types de renforcement qui peuvent l'influencer. Le concept de renforcement mise sur l'attribution d'une conséquence à un comportement pour influencer ce comportement. Une théorie de ce type est la théorie relative au conditionnement répondant et opérant. Le conditionnement opérant est le fait d'associer un stimulus à un comportement tandis que le conditionnement répondant fait le lien entre le comportement et la conséquence du dit comportement. Ces théories sont issues du courant behavioriste qui comprend aussi des stratégies de modification du comportement organisationnel. Schermerhorn *et al.* précisent que ces stratégies visent le renforcement systématique des comportements recherchés et le non-renforcement, voir même la punition, des comportements indésirables.[21] On compte parmi ces stratégies le renforcement positif, le renforcement négatif, la punition et l'extinction.[22]

Le renforcement positif vise à entraîner, maintenir et répéter l'occurrence de comportements désirables chez les employés. Les auteurs nous invitent d'ailleurs à bien distinguer la récompense (conséquence positive) du renforçateur positif qui est la récompense *associée* au comportement car « ce sont les renforçateurs qui motivent l'individu au travail, et non les récompenses comme telles »[23].

Le renforcement négatif quant à lui vise à emmener l'employé à adopter des comportements souhaitables afin d'éviter une conséquence désagréable (ex : un superviseur rencontre un employé durant 10 minutes à chaque fois qu'il est en retard).

---

[20] Pépin, Richard, « Motiver et mobiliser ses employés », Les éditions transcontinentales, 1994, p. 41.
[21] Schermerhorn *et al.* op. cit., p. 135.
[22] Hammer, W.C., « Reinforcement Theory and contingency Management in Organizational Settings », dans Steers, R.M. et Porter, L.W., *Motivation and work Behavior*, McGraw-Hill, 5e édition, New York, 1991, pp. 61-87.
[23] Pépin, op. cit. p.82.

Comme le renforcement positif, le renforcement négatif visa à augmenter la fréquence d'un comportement particulier.

La punition parle d'elle-même. Il s'agit de faire suivre un comportement indésirable d'une conséquence désagréable (ex : un superviseur ajuste la paye d'un employé en retard). Un danger se cache derrière cette façon de faire; à long terme, la punition (associée au contrôle) peut mener les employés à n'offrir que le rendement minimum pour éviter la punition.

Finalement, l'extinction fait appel à un processus visant à identifier le comportement indésirable, identifier le renforçateur de ce comportement (ce qui l'incite, le provoque) et éliminer le renforçateur pour le remplacer par un renforçateur qui aura un impact positif sur le comportement recherché.

2.2.3 Théories de processus

Deux grandes théories des processus sont retenues par Schermerhorn *et al.*; la théorie de l'équité selon Stacy Adams et la théorie des attentes selon Victor Vroom. Ces théories proposent une approche visant à expliquer le processus par lequel les individus arrivent à être motivés (étude des processus cognitifs qui mènent à la motivation).

2.2.3.1 Théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité d'Adams suggère qu'un employé peut être motivé ou démotivé en fonction de sa perception du niveau d'équité au travail. Selon Adams, un employé ayant une perception d'iniquité des reconnaissances au sein de l'organisation pour laquelle il travaille aura un effet motivateur. L'employé cherchera à corriger la situation jusqu'à ce qu'il soit satisfait de sa comparaison avec les autres. L'employé établit un « ratio » entre sa contribution et les gains qu'il en retire. C'est grâce à la comparaison de ce ratio avec celui qu'il établit pour ses collègues qu'il déterminera l'équité ou l'iniquité d'une situation. Un employé insatisfait d'une situation (iniquité) sera motivé à corriger la situation. Par exemple, un employé pourrait ajuster son niveau de rendement pour rétablir un ratio proportionnel entre sa contribution et les gains qu'il en retire; un employé qui à la perception d'être sous-rémunéré pourrait en faire moins pour être moins productif et donner un rendement qu'il juge proportionnel à son salaire.[24]

2.2.3.2 Théorie des attentes de Vroom

La théorie des attentes de Vroom quant à elle s'intéresse à la valeur perçue par l'employé des récompenses qu'il reçoit. On peut donc expliquer les comportements des individus en fonction de cette perception. Vroom propose une méthode de calcul du niveau de motivation d'un individu grâce à 3 facteurs : la valence (la valeur que l'individu attribue aux résultats de ses actions, aux conséquences associées au rendement), l'instrumentalité (c'est la perception qu'un individu a quant à la probabilité de recevoir, en retour de son travail, ce qu'il escompte; qu'un rendement « x » aura une conséquence proportionnelle)

---

[24] Idem. Chapitre 8.

et l'attente (c'est la mesure de la croyance que le travail accompli donnera la performance attendue).[25]

2.3 Les leviers organisationnels que sont la vision, la mission, les objectifs et les valeurs

La littérature sur la mobilisation du personnel nous permet de constater qu'il s'agit d'un sujet sur lequel les organisations portent une grande attention mais qui demeure encore difficile à définir. Les auteurs ne s'entendent pas tous sur les modalités qui permettent à la mobilisation du personnel de se manifester mais proposent une série de comportements qui auront un impact positif sur le rendement.

L'énoncé de la vision de l'organisation pourrait servir de levier à la mobilisation du personnel et être pertinent à notre recherche. Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, la motivation est une affaire « personnelle » et chaque individu tente de répondre à ses besoins. Pour garder leurs employés motivés, les gestionnaires doivent mettre en place des conditions propices à la satisfaction du personnel. La mobilisation quant à elle, fait référence à l'équipe. Une équipe mobilisée est composée d'individus engagés dans la poursuite d'un but précis. Le gestionnaire y arrivera en aidant son équipe, les individus qui la composent, à donner un sens à leur travail, à aider leurs collègues, à contribuer à l'ensemble du projet. [26] Mais encore faut-il que les employés non seulement connaissent mais comprennent de quel projet il s'agit et comment on peut y arriver. C'est à ce niveau qu'interviennent la vision, la mission, les objectifs et les valeurs.

L'énoncé de vision organisationnelle est un souhait. Elle est un outil qui permet à la haute direction de décrire l'identité future de l'entreprise, d'exprimer précisément un objectif, un état futur souhaité. C'est l'occasion d'énoncer clairement là où l'on veut que l'entreprise se retrouve. Cet énoncé de vision devra aussi être formulé de façon à ce que les valeurs de l'organisation soient un moteur dans l'atteinte de la vision. En fait,

---

[25] Idem, p. 55-59.

[26] Forest, Martin,. « Mobiliser son équipe: guide pratique de management », Les publications CFC, Montréal, 1992, p.10.

l'alignement de la culture organisationnelle sur la vision assurera cohérence et succès au sein de l'organisation.

La vision de l'entreprise peut servir de levier de mobilisation dans le sens où elle est un outil dont dispose le gestionnaire afin d'aider les employés à comprendre la finalité de leurs actions. Aussi, le gestionnaire peut utiliser l'énoncé de vision pour s'assurer que tous les membres de son équipe comprennent bien comment ils contribuent à l'atteinte de la vision et, par le fait même, leur faire voir pourquoi ils devraient agir de telle ou telle façon. Certains auteurs suggèrent même que la vision n'est pas qu'une idée ou une projection d'un futur souhaité mais qu'elle peut même forcer l'arrivée de ce futur en mobilisant les individus à prendre action pour y arriver.[27] La vision, les objectifs et les valeurs forment la base « existentielle » de l'organisation qui peut « offrir un sens et des motifs durables à la mobilisation »[28]. Plus précisément, la vision devrait « rallier les énergies, rassembler les aspirations, susciter l'engagement des membres de l'organisation et les amener à prendre les initiatives nécessaires à la réalisation de l'avenir désiré »[29]. Ce que l'on doit retenir de l'importance de la vision, c'est qu'elle doit être bien connue, diffusée, partagée et être porteuse de sens pour les employés.

Il en est de même pour la mission, les objectifs et les valeurs. Si la vision décrit ce que l'organisation souhaite pour le futur, la mission fournie aux employés un portrait de ce qu'est l'entreprise dans le présent, sa raison d'être, et permet d'identifier des repères relatifs au progrès de l'organisation.[30] Elle ne fournie donc pas d'orientation. Les objectifs et les stratégies dictent en quelque sorte *comment* l'entreprise choisit d'accomplir sa vision. Elles deviennent aussi des jalons qui permettent d'évaluer la progression vers la vision. Les objectifs que chaque division et chaque unité d'une organisation doivent s'inscrire dans le cadre plus grand de la mission et doivent avoir comme but de répondre à l'énoncé de vision. On doit s'assurer qu'il y a alignement entre

---

[27] Traduction libre, Levin, I. M., « Vision Revisited », *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume. No. 36, n. 1, 2000, p. 92.
[28] Tremblay, Michel., Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Eve Lapalme et Olivier Doucet, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, Montréal, volume 30, numéro 2, 2005, p. 69.
[29] Idem, p. 69-70.
[30] Idem, p. 70.

objectifs, mission et vision. Si les objectifs sont clairs, atteignables et bien compris par les employés, il sera d'autant plus facile d'obtenir leur engagement.

Une fois que les objectifs sont clairement établis, alignés sur la mission et la vision, bien expliqués et bien compris, on doit s'assurer que les employés savent comment on s'attend à ce qu'ils se comportent. C'est ici qu'interviennent les valeurs de l'entreprise. Elles édictent en quelque sorte les attitudes, les comportements, et l'orientation morale que les employés doivent adopter pour atteindre les objectifs et la vision. Les valeurs qui sont choisies par la haute direction donnent le ton aux relations que les employés auront avec leurs collègues, avec les clients et guide les employés en contribuant « à déterminer ce qui est acceptable ou non »[31].

En fait, la vision devrait décrire les valeurs de l'entreprise en action et la mission, ainsi que les objectifs et les stratégies, décrivent le chemin pour y arriver. S'il y a adhérence au système de valeur et cohésion entre les valeurs, la mission et la vision de l'entreprise, elles deviendront des moteurs de la mobilisation et auront un impact positif sur les résultats.[32] Aussi, l'alignement stratégique de ces notions permettra de créer une valeur ajoutée au travail. Une compréhension claire de ces aspects fondamentaux de l'organisation aide les employés à voir la différence entre le futur souhaité et le présent et à comprendre le rôle qu'ils pourraient jouer dans la réalisation de la vision.

2.4 Pratiques de communication et de partage de l'information

Afin de mettre en place un climat favorisant la mobilisation, d'élaborer un énoncé de vision et des objectifs clairs et atteignable et d'adhérer à un système de valeurs organisationnelles qui sous-tendent la réussite, les entreprises peuvent aussi miser sur la qualité des communications et du partage de l'information. Nous avons mentionné plus haut que les comportements de mobilisation contribuent à un rendement plus élevé et la façon de traiter les communications peut s'avérer un outil utile au gestionnaire pour y

---

[31] Ibidem.
[32] Op. cit., Tremblay, Michel., *Mobiliser les troupes : un défi...*, p. 21.

arriver. Nous croyons important d'exposer quelques pratiques car elles sont à portée de tous et pourraient avoir un impact positif sur la question qui nous préoccupe.

Ces pratiques, relativement simples à mettre en place et souvent peu coûteuse, visent à faire circuler l'information (que ce soit de la direction vers les employés de première ligne ou le contraire) afin de créer un environnement libre de toute ambigüité. Les employés pourront d'autant plus s'identifier aux valeurs, aux objectifs et à la vision de l'entreprise si ces derniers sont clairement véhiculés, transmis et connus de tous. Cela contribuera à s'assurer que l'employé comprend bien ce qui est attendu de lui. Puisque la mobilisation du personnel est issue d'un effort collectif, il est primordial que l'information concernant les objectifs soit non seulement accessible mais aussi transmise de façon dynamique. Plusieurs mécanismes de communication sont disponibles : courriel, notes de service, sites web internes, journal d'entreprise, réunions d'équipe, etc. Il s'agit de trouver, pour chaque type d'information et en fonction de l'importance relative qu'elle porte, le bon moyen de la communiquer. Il est entendu que les pratiques de partage de l'information doivent se faire de façon bidirectionnelle permettant ainsi aux employés de faire connaître leur compréhension de ce qu'on leur donne comme information, de partager leurs préoccupations et d'aider les gestionnaires à mieux comprendre leurs besoins.

Le processus de partage de l'information vise à faciliter la compréhension de tous; d'une part, afin de s'assurer de la compréhension du côté des employés face à ce que l'on s'attend d'eux (transmission et clarification), d'autre part pour que la direction soit en mesure d'écouter et de réagir aux préoccupations des employés.[33] Comme le précisent Tremblay et ses collègues, ces deux aspects de la communication contribuent à la mobilisation du personnel en augmentant le niveau d'engagement organisationnel. Un gestionnaire a donc avantage à partager l'information afin que ses employés mobilisent leurs énergies suite à leur compréhension des attentes, des objectifs. Cette dynamique de partage de l'information sera d'autant plus bénéfique si elle est bidirectionnelle. Les employés qui peuvent faire part de leurs préoccupations et de suggestions auront

[33] Op. cit. Tremblay *et al.*, 2005, p. 73.

tendance à être plus mobilisés puisqu'ils auront la perception qu'on les écoute, qu'on leur fait confiance. Aussi, ces auteurs soulignent que des études[34] démontrent une corrélation entre le partage de l'information et la perception de justice et l'engagement organisationnel.

Voyons maintenant comment un gestionnaire peut arriver à améliorer les processus de communication afin d'influencer la mobilisation des employés. D'abord, le gestionnaire doit s'assurer que le message qu'il tente de communiquer est clair pour lui-même avant d'essayer de le transmettre aux autres. Si, dès le départ, on ne prend pas le temps de faire une réflexion sur l'intention de notre message et son contenu, on risque de ne pas se faire comprendre correctement et de créer de la confusion.

Schermerhorn et ses collègues nous proposent quelques pratiques et comportements permettant une saine communication au sein d'une organisation. D'abord, les auteurs nous rappellent l'aspect pratique de l'utilisation des technologies de communications telles que le courrier électronique ou les web-conférences surtout pour leur faible coût, leur facilité d'utilisation et leur rapidité. Cependant, ils soulignent aussi l'importance de porter une attention à la communication verbale et non verbale. Ces médiums électroniques sont relativement impersonnels et ne permettent pas souvent un décodage du message aussi efficace que s'il était accompagné de gestes non-verbaux, par exemple. Aussi, le média électronique tend à se multiplier abondamment et les utilisateurs pourraient se retrouver surchargés de site intranet d'information et de courriels. Le gestionnaire doit donc voir à ne pas négliger les formes traditionnelles de communication et être à l'affut du « langage » verbal et non-verbal des membres de son équipe.

Que ce soit lors d'une discussion avec une seule personne ou lors d'une communication de groupe, les gestes, la position du corps, le visage, les yeux, (et ainsi de suite) des gens à qui le gestionnaire s'adresse peuvent lui fournir une indication quant à la perception du

---

[34] Paré, G., Tremblay, M., « The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors and turnover intentions », *International Conference on Information System*, Brisbane, Australie, 2004; Rodwell, J., Kienzle, R., Shadur, M., « The relationship away work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance : The integral role of communication », *Human resource management*, vol. 37, 1998.

message. Lors qu'une personne communique, elle le fait normalement de façon verbale et non-verbale, simultanément mais la communication non-verbale peut avoir lieu sans communication verbale. L'aspect non-verbal de la communication joue un grand rôle dans le message que l'on tente de transmettre. Soulignons aussi que cette communication doit se faire, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans les deux sens. Non seulement le gestionnaire peut percevoir une réaction de la ou des personnes à qui il s'adresse mais il utilise lui-même un langage non-verbal. Le gestionnaire doit donc être conscient du ton de sa voix, des gestes qu'il fait, des expressions faciales qu'il exprime afin que cela contribue à la bonne communication de son message. Il doit d'ailleurs y avoir cohérence entre ce que « dit » le langage non-verbal et le verbal. Par exemple, l'annonce d'une mauvaise nouvelle, ou d'une réprimande, faite avec un grand sourire saurait sûrement déconcerter la personne qui reçoit le message.[35] Mentionnons aussi au passage qu'il existe d'autres aspects de la communication non-verbale telle la tenue vestimentaire, la ponctualité, l'agencement de l'espace physique qui ont eux aussi un impact sur la communication.

Jusqu'à présent, nous avons présenté l'importance de la transmission de l'information et de son rôle dans l'établissement d'un climat favorable à la mobilisation du personnel. Intéressons-nous maintenant à l'interprétation de cette information. À cet égard, l'écoute active est une autre corde que le gestionnaire à avantage à ajouter à son arc. Non seulement doit il y avoir un flux de communications bidirectionnel (*top-down, bottom-up*) mais l'information doit aussi être bien interprétée. Malgré le fait que le concept d'écoute active soit relativement simple, il semble que peu de gestionnaires prennent effectivement la bonne habitude de la pratiquer.[36] L'écoute active consiste principalement à emmener la personne qui parle à exprimer complètement ce qu'elle doit communiquer. Le gestionnaire à l'écoute doit entendre, au-delàs de mots, ce que son interlocuteur lui dit par son langage non-verbal, pas ses émotions. Pour s'assurer d'une bonne compréhension et une interprétation exacte du message reçu, il est recommandé de reformuler ce que vous

---

[35] Fineman, Stephen, David Sims et Yiannis Gabriel, *Organizing and organization*, Sage Publications, London, 3e edition, 2005, p. 373.
[36] Op. cit. Tremblay *et al.*, 2005, p. 73.

avez compris et le valider avec l'interlocuteur.[37] Ceci étant dit, il ne s'agit à cette étape que d'une validation de l'information reçue.

Une fois validée, cette information devrait être évaluée et son interprétation retransmise sous forme de rétroaction (aussi appelée *feed-back*). L'objectif principal de la rétroaction est de s'assurer qu'il n'y a pas de décalage entre ce que l'émetteur du message dit et ce que le récepteur comprend et, bien sûr, d'établir un échange. Une rétroaction établie dans un climat de confiance mutuelle, directe et précise dans le but de développer les compétences ou les comportements de la personne sera source de mobilisation. Tremblay, Chenevert et *al.* (2005) soulignent que les analystes font la différence entre la rétroaction et l'évaluation de la performance. L'évaluation de la performance se veut un exercice de mesure et de comparaison de la performance individuelle « en vue de la distribution de récompenses ou l'attribution de récompenses ».[38] La rétroaction quant à elle devrait plutôt porter sur le feed-back en tant que tel et le développement des compétences des individus. Ils précisent aussi l'importance « de ne pas se concentrer sur le degré de mobilisation atteint, sur la finalité poursuivie, mais plutôt sur l'amélioration et le développement des comportements »[39]. Il faut donc s'assurer que les employés voient en la rétroaction l'intention du gestionnaire d'aider et de développer l'employé.

Dernièrement, soulignons l'importance de maintenir tous ces mécanismes de communication de façon constante et cohérente. Il s'agit d'outils qui auront des effets à la seule condition d'être constamment utilisés. Aussi, la cohérence entre ce qui est dit, verbalement ou non-verbalement, et ce qui est fait doit être solidement supportée par les actions des gestionnaires. Des messages contradictoires ne peuvent que miner le climat de confiance que l'on tente d'établir par l'amélioration des communications et le partage de l'information.

---

[37] Op. cit., Schermerhorn *et al.* P. 429.
[38] Op. cit. Tremblay *et al.*, 2005, p. 74.
[39] Ibidem.

2.5 L'organisation du travail

Comme nous l'avons mentionné dans la section concernant la motivation au travail, les employés doivent pouvoir satisfaire leurs besoins dans leur milieu de travail. La forme d'organisation du travail qui sera choisie aura un impact déterminant sur la motivation individuelle et, incidemment, sur la mobilisation. Les méthodes d'organisation du travail pourraient être intéressantes dans le cadre de notre recherche puisqu'elles visent à offrir des récompenses intrinsèques au travail comme le sentiment d'appartenance, d'accomplissement personnel, d'estime de soi, etc.[40] Essentiellement, le gestionnaire peut utiliser l'organisation du travail pour créer un environnement de travail satisfaisant et motivant.

Nous sommes bien loin aujourd'hui de la conception d'organisation du travail qu'avait Frederick Taylor[41] lorsqu'il décomposa les tâches en plus petits éléments pouvant être standardisées rendant ainsi les tâches plus spécialisées (organisation scientifique du travail). Mais cette idée de spécialisation influence encore de nous jours certains milieux de travail qui nécessitent une production de grande quantité en peu de temps (vêtements, restauration rapide, voitures, etc.). Cette approche a certes révolutionné les anciennes méthodes artisanales de faire le travail et a augmenté de façon exponentielle la capacité de production. Cependant, le contexte de l'époque s'y prêtait et aujourd'hui, les besoins de diversification de produits et l'augmentation des attentes en termes de qualité ont permis à d'autres formes d'organisation du travail de voir le jour. Les formes d'organisation du travail devraient avoir comme principal objectif de permettre une meilleure participation de l'employé, de leur offrir un pouvoir d'agir.

L'organisation du travail vise, techniquement, à définir les tâches à accomplir pour obtenir le produit ou le service souhaité et de les répartir ensuite entre différents emplois et à définir les méthodes pour les accomplir afin d'obtenir un flux de travail efficace et augmenter la productivité et la motivation. On doit accorder une grande importance à la

---

[40] Op. Cit., Schermerhorn *et al.*, p. 191.
[41] Voir à ce sujet, Frederick W Taylor., *The Principles of Scientific Management*, New York, W.W. Norton, 1967.

productivité lors de la révision de l'organisation du travail mais il faut garder à l'esprit que des tâches trop spécifiques (spécialisées) offrant peu de satisfaction, et qui sont récompensées par des récompenses intrinsèques, peuvent démobiliser un individu.[42]

Une approche qui à un impact sur la motivation et la mobilisation du personnel est l'enrichissement des tâches. Cette méthode propose d'offrir à un employé un plus grand nombre de tâches (diversifiées) ainsi qu'un certain niveau de contrôle sur son travail. Cette façon de faire propose aux gestionnaires d'exercer moins de contrôle, plus de liberté d'action, de démontrer à l'employé qu'il lui fait confiance, de permettre la croissance de l'employé grâce à des tâches nouvelles[43]. L'enrichissement de la tâche permet aussi aux employés d'avoir l'impression d'être responsable de la qualité du produit (ou du service) parce qu'ils prennent part aux décisions.[44] Donner à l'employé plus de contrôle sur son travail suppose aussi qu'on augmente son niveau de responsabilisation face au travail. Cela peut contribuer à augmenter son sentiment d'accomplissement personnel et le motiver d'avantage. Si cette méthode est jumelée avec une rétroaction axée sur le développement des compétences et de l'attitude de l'employé, elle pourra sans aucun doute contribuer à l'apparition d'un climat propice à la mobilisation. En fait, l'enrichissement de la tâche permet une plus grande participation de l'employé dans le fonctionnement de l'entreprise.[45] Hackman et Oldham (1980) suggèrent cinq caractéristiques centrales d'une tâche enrichie; variété des compétences, intégrité de la tâche, importance de la tâche, autonomie, rétroaction.[46] Un enrichissement qui est composé d'un travail riche de sens, qui offre de l'autonomie et de la rétroaction sera mobilisateur.[47]

---

[42] Op. Cit., Pépin, Richard, p. 186.
[43] Herzberg, F., One more time : How Do You Motivate Employees ?, *Harvard Business Review*, janvier-février 1968, dans Hackman, Lawler et Porter., *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, 1983, p. 239.
[44] Lawler, E. E. III., *The ultimate advantage*: creating the high-involvement organization, Jossey-Bass, 1992, p.81.
[45] Op. Cit., Pépin, Richard., p. 231.
[46] Idem, p. 238.
[47] Op. Cit., Lawler, p. 82.

Les groupes de travail semi-autonomes représentent une autre forme d'organisation du travail qui peut avoir un impact sur la satisfaction au travail. Il s'agit de créer un groupe de travail à qui on déléguera des tâches traditionnellement confiées aux gestionnaires. Sans pour autant se passer de supervision, le groupe déterminera les méthodes de travail, les horaires, etc. Le gestionnaire en charge de superviser le groupe axera son travail sur le mentorat et le coaching plutôt que sur le contrôle.[48] Cette méthode contribuera à démontrer à l'employé qu'on lui fait confiance, et la présence du superviseur vise à soutenir l'employé dans ses tâches et responsabilités.

Il existe d'autres méthodes d'organisation du travail telles que l'augmentation de la flexibilité des horaires de travail qui s'avère être une autre forme d'augmentation du contrôle de l'employé sur son travail. Aussi, l'employé se retrouve dans une situation lui permettant de mieux conjuguer sa vie professionnelle avec sa vie personnelle. On peut aussi offrir des semaines de travail comprimées, partager un poste, travailler à temps partiel, etc. Ces outils peuvent êtres utilisés par les gestionnaires soucieux de répondre à un besoin à cet égard au sein de ses employés.

Mentionnons dernièrement les cercles de qualité. Ils sont composés d'un groupe d'employés qui se rencontrent périodiquement afin de partager les problèmes encourus et y trouver des solutions en groupe. Ainsi, chaque participant peut contribuer aux solutions. Un membre du cercle de qualité transmet les recommandations aux gestionnaires pour qu'ils puissent prendre action et considérer les solutions qui s'offrent à eux.

---

[48] Op. Cit., Pépin, p. 234.

2.6 Le leadership

Plusieurs articles ont été publiés sur le thème du leadership et on continuera sans aucun doute à en publier encore longtemps étant donné l'importance qu'il revêt au sein des entreprises. Ce court paragraphe sur le leadership ne saurait prétendre résoudre la question ni même offrir une méthode particulière de leadership mais vise plutôt à exposer l'importance que revêt le leadership dans la mise en place et le maintien d'un milieu de travail mobilisant en explorant les aspects qui pourraient répondre à notre question de recherche.

Il semble y avoir autant de définitions du leadership que d'auteurs sur le sujet. Nous croyons par contre que l'énoncé suivant situe bien le concept de leadership dans notre démarche :

> « le leadership est une forme d'influence exercée sur les personnes (individus ou groupes) permettant l'accomplissement d'une action qui ne se serait pas accomplie autrement ».[49]

Cette définition suppose dans un premier temps qu'il s'agit d'un rapport dynamique d'influence. Les employés ont besoin d'une direction, d'un sens à donner à leur travail et les leaders ne pourraient réaliser leurs objectifs sans l'aide de leurs employés. Il usera donc de comportements et d'attitudes adroitement choisis pour y arriver. On peut donc croire que le leadership est beaucoup plus une question de savoir-être, que de savoir faire. Les premières théories portant sur le leadership s'intéressaient d'ailleurs aux traits de personnalité et les comportements des individus. Les traits de personnalités et les comportements étaient étudiés afin de prédire les résultats d'un leadership donné. Par la suite, les différentes théories du leadership situationnel on enrichi les théories précédentes en ajoutant un aspect contextuel à l'analyse du leadership visant à adapter les actions du leader en fonction du contexte dans lequel il œuvre. Les théories plus récentes portent plutôt sur l'aspect charismatique et transformationnel du leadership ainsi que sur la vision qui leur est associée.[50] En somme, toutes ces théories tentent de décrire le leader mais

---

[49] Définition hybride tirée de Schermerhorn *et al.*, op. cit., p. 361 et de Fineman, Sims et Gabriel, Op. cit., p. 85.
[50] Op. cit., Schermerhorn *et al.*, p. 377.

puisqu'il y a des milliers de leaders, on se retrouve avec des milliers de descriptions qui sont peut-être toutes aussi bonnes les unes que les autres.

Voici quelques activités que nous croyons accessibles aux gestionnaires dans le cadre de notre recherche qui pourront avoir une incidence sur la mobilisation du personnel et les résultats. Nous reprenons ici des concepts abordés par Fineman, Sims et Gabriel (2005) au chapitre 7 de leur volume. Le leadership peut être envisagé sous différents angles et nous présentons ceux qui pourraient être utile à notre démarche.

D'abord, le leadership peut être compris comme une forme de pouvoir. Le leader exerce sur les individus une forme de pouvoir non coercitif lui permettant de faire agir ceux sur qui il exerce son leadership. Il y a effectivement une forme de pouvoir formel associé au poste de gestionnaire mais ce pouvoir formel ne réussira pas à mobiliser les individus à lui seul. Il doit être accompagné de ce pouvoir non formel qui découle du leadership, qui transcende les positions hiérarchiques et qui agit sur les aspects émotifs et moins tangibles du travail. Que le leader agisse en tant que gestionnaire ou pas, il peut influencer ses employés dans un cas ou ses collègues dans l'autre, et leur faire suivre un chemin qu'ils n'auraient pas suivi autrement. Les individus qui observent ce leader peuvent déduire et percevoir, du fait que le leader influence, dirige et change, qu'il détient un certain pouvoir.

Le leader doit aussi savoir faire preuve de vision. Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'importance de la vision est déterminante dans le succès de l'entreprise. Un leader sait comment rendre cette vision vivante et la communiquer. Aussi, Le leader saura comment permettre aux employés de s'identifier à la vision, au projet collectif, en choisissant le bon langage, en faisant appel aux valeurs communes des employés et de l'organisation, en leur démontrant comment la vision contribue à répondre à leurs besoins. Le leader fait le pont entre l'organisation dans sa forme future, souhaitée dans l'énoncé de vision, et l'état dans lequel il retrouve l'individu à son arrivée. C'est en communicant aux employés une vision claire de l'avenir et en leur faisant comprendre leur rôle et les bénéfices qui découleront de la réalisation du projet que le leader mène les

gens au succès. C'est une façon de donner un sens aux actions, aux stratégies et aux objectifs en donnant une image de ce qui en résultera.[51]

Convenons maintenant qu'afin d'arriver à ce point où les employés s'identifieront à la vision et que le chemin pour s'y rendre sera connu et partagé de tous, le leader aura du apprendre à connaître les individus et les groupes avec qui il travaille. Ce n'est qu'à force de relations et de communications efficientes dans le but de découvrir ce qui est important pour les employés que le leader réussira à modeler les croyances et donner un sens à sa vision. Ainsi, le leader utilise son « pouvoir », tel que présenté plus haut, afin de changer la perception des individus face à ce qu'ils croient être dans leur meilleur intérêt. Sans être une forme de manipulation, en étant beaucoup plus raffinée et s'inscrivant dans un cadre de développement comportemental, cette façon de faire aura comme effet de modifier les intérêts de chacun pour qu'ils correspondent aux intérêts de l'entreprise. Le leader talentueux saura donner un nouveau sens (ou le maintenir et le développer) aux actions afin que ses employés travaillent dans le sens de la vision. Nécessairement, il va de soi que le leader doit prêcher par l'exemple. On ne saurait s'attendre à ce qu'un individu réussisse à mener ses troupes vers le succès s'il ne croit pas lui-même au projet dont il a la responsabilité ou si ses actions ne correspondent pas à son discours. Aussi, il est fort probable que les individus que le leader tente d'influencer souhaitent voir en lui un exemple qu'ils peuvent suivre. Cela rejoint, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'importance de ne pas envoyer de messages contradictoires.

Un autre aspect du leader est sa compréhension de l'importance de donner à ses employés un certain pouvoir d'agir et de contrôle sur leurs tâches. La notion d'habilitation est cruciale au succès d'un projet. Une fois que le leader à su identifier les facteurs motivateurs chez les individus, qu'il leur a fait voir que la réussite du projet répond d'une certaine façon à leurs besoins et que les employés s'identifient à la vision et s'engagent à rencontrer les objectifs dans le but de la réussite commune, n'est-il pas naturel de leur donner suffisamment de pouvoir pour qu'ils puissent accomplir leurs tâches avec

[51] Op. cit., Fineman, Sims, Gabriel, p. 91.

confiance? Fineman, Sims et Gabriel proposent que l'habilitation permette de mettre à profit les compétences des employés et d'augmenter leur niveau de sécurité et de confiance en soi. Cela expose par contre un paradoxe intéressant : le leader, en donnant plus de contrôle aux employés sur leurs tâches et leurs responsabilités (sachant qu'ils comprennent le chemin à suivre pour concrétiser la vision et qu'ils y arriveront), demande implicitement aux employés de devenir à leurs tous des leaders et, éventuellement, cela aura comme effet de rendre ces employés un peu moins influençables. Il s'agit là d'une forme de « partage » ou encore de développement de ce pouvoir non formel auprès des individus. L'important est de garder le contrôle et de savoir mesurer adéquatement la dose idéale d'habilitation nécessaire en fonction des conditions et du contexte.

Un dernier aspect ayant un impact considérable sur le leadership est le sens de la responsabilité du leader. Le leader amène son équipe et ses employés à s'identifier à la vision, à comprendre leur rôle et à y trouver un sens, et à se développer en les habilitant, en leur faisant prendre part aux décisions. Mais le leader doit être, en plus d'être celui qui donne l'exemple, qui supporte et qui guide, celui qui prend la responsabilité. Le leader, en emmenant l'organisation et les gens à changer, prend une responsabilité et un engagement de réussite. Ses employés en font de même au fur et à mesure que les changements se produisent au sein de l'équipe. Leadership rime donc avec responsabilité en ce sens où prendre la responsabilité d'action c'est faire preuve de leadership.

2.7 La reconnaissance

Il va sans dire que la mise en place d'un climat favorisant la mobilisation du personnel par un leadership axé sur des communications ouvertes, efficaces et efficientes, sur le partage d'une vision, l'engagement des employés et une organisation du travail enrichissante ne saurait fonctionner sans un système de reconnaissance adéquat. Ce concept sera sans aucun doute pertinent puisqu'il semble raisonnable de croire que si l'entreprise recherche des comportements spécifiques (coordination, travail d'équipe, qualité du service à la clientèle, etc.) elle doit récompenser spécifiquement ces

comportements. Au-delà du système de rémunération, qui ne représente que des récompenses extrinsèques[52], de primes d'encouragement et d'avantages sociaux, il est possible de reconnaître le travail et le comportement des employés autrement. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de la reconnaissance. Nous reprendrons quelques-uns des propos de St-Onge[53] et collègues[54] afin de tirer les grandes lignes de ce concept fort documenté.

Comme les auteurs le soulignent, « l'octroi de récompenses s'avère pour l'entreprise une solution peu coûteuse qui peut avoir des effets positifs sur la productivité, la conservation, l'attraction et le moral du personnel ».[55] Mentionnons d'abord que la reconnaissance peut prendre diverses formes. Plusieurs gestionnaires accordent beaucoup d'importance aux récompenses liées à la rémunération telles que les augmentations de salaire ou l'octroi de primes annuelles de rendement et peuvent avoir tendance à négliger, par exemple, les formes de reconnaissance non pécuniaires.

Telles que présentées au début de ce chapitre, plusieurs « théories de la motivation prônent les atouts des récompenses pour motiver les personnes à adopter certains comportements ».[56] C'est dans cet esprit qu'il est recommandé d'appréhender les pratiques de reconnaissance au travail; dans le but d'amener les gens à adopter certains comportements en leur offrant une rétroaction plutôt qu'en les contrôlant. Tout en maintenant des formes de contrôle minimales, le gestionnaire ne peut se limiter au contrôle et à la punition de ses employés. Le contrôle et la punition peuvent produire l'effet souhaité à court terme et pourraient s'avérer nécessaire avec des employés difficiles mais cette façon de faire concerne particulièrement les exigences minimales du contrat de travail et ne motivent pas les employés à développer des comportements mobilisateurs. La reconnaissance doit être dispensée dans le cadre d'un climat de

---

[52] Op. Cit., Lawler, 1992.
[53] St-Onge, Sylvie., « Reconnaître les performances », *Gestion*, vol. 19, no. 3, 1994, dans Gosselin, Alain et Sylvie St-Onge, « Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès », *Gestion*, Montréal, 2001, p. 264-284
[54] St-Onge, Sylvie, Victor Haines III, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagacé, « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, no. 2, 2005, p. 89-101.
[55] Idem, p. 89.
[56] Idem, p. 90.

confiance en fonction de l'atteinte des objectifs (financiers, comportementaux, de développement, etc.) et pour y arriver, le gestionnaire doit particulièrement faire preuve de compétences émotionnelles.[57]

La communication et les comportements peuvent êtres des moyens de communiquer sa reconnaissance. Aussi simple que puissent paraître ces formes de reconnaissance, elles tiennent comme principal avantage qu'elles sont faciles à utiliser, sont peu coûteuse et très efficace. Il ne faut pas sous-estimer l'effet positif d'un remerciement sincère, d'une poignée de main, d'un coup de téléphone ou d'un courriel pour signifier que l'on apprécie le comportement ou le résultat observé. Le comportement du gestionnaire face à ses employés peut aussi être perçu comme une forme de reconnaissance. Démontrer la confiance envers un employé en lui demandant son avis, en le faisant participer à des réunions normalement réservées aux employés seniors, en étant disponible lorsqu'ils ont besoin d'aide contribue grandement à motiver l'employé et à augmenter son niveau de confiance en soi. L'entreprise peut aussi avoir recours aux symboles et à la visibilité pour reconnaître les employés. Qu'il s'agisse d'une lettre de félicitation, d'une carte de remerciement, d'un cadeau spécial comme un stylo ou d'une place de stationnement ou encore de félicitations faites devant les collègues, ces marques d'attentions personnalisées ont pour effet de mettre en valeur l'employé visé par des gestes et objets visibles par ses pairs. Le gestionnaire peut aussi mettre à profit ses pouvoirs discrétionnaires pour reconnaître un travail ou un comportement exemplaire en offrant un horaire de travail plus flexible, en offrant des journées de congé supplémentaires aux employés méritants, en accordant des primes forfaitaires, en les invitant à dîner au restaurant bref, en leur offrant quelque chose que l'employé appréciera. Le gestionnaire peut aussi mettre à profit ses pouvoirs d'organisation du travail afin de modifier les conditions de travail d'un employé dans le but de répondre à ses besoins. Les formes d'organisation du travail que nous avons mentionnées plus haut pourraient servir de forme de reconnaissance. On pourrait aussi offrir à l'employé (ou le groupe) de faire des présentations concernant ses succès pour qu'il les partage aux autres employés ou aux autres groupes de travail ou même l'inviter à « coacher » les nouvelles recrues ou les

[57] Idem, p. 91.

personnes qui en ont de besoin. Dernièrement, une méthode plus traditionnelle est la rémunération pécuniaire. On peut offrir à l'employé une augmentation salariale qui se démarque de celles de ses collègues ou un bonus annuel considérable tout en gardant par contre à l'esprit que, « la rémunération ne motive pas : elle transmet un message »[58]. Ces quelques pratiques sont facilement accessibles aux gestionnaires désireux de créer un climat de travail dans lequel les performances sont encouragées et reconnues.[59]

Pour arriver à mettre en place un tel climat, le gestionnaire doit tout d'abord bien connaître les systèmes de reconnaissance en place dans son organisation et de s'assurer que ces techniques sont utilisées à tous les niveaux hiérarchiques. Il faut aussi que le gestionnaire s'assure qu'il reconnaît les bonnes choses.[60] Pour que la reconnaissance prenne effet, les gestionnaires doit s'assurer que les bons comportements sont récompensés et que les employés comprennent comment la performance est mesurée. Les reconnaissances doivent forcément mettre en valeur les comportements supérieurs, et doivent être en relation directe avec la vision, les objectifs et les stratégies. L'impact qu'auront les reconnaissances sera plus grand si les employés comprennent ce qui est mesuré, comment ce sera mesuré et s'ils ont une perception d'équité face à l'évaluation et la récompense. De la même façon, le gestionnaire doit veiller à ce que la récompense soit clairement liée et proportionnelle aux performances. Cela permet d'établir une sorte d'uniformité en ce qui concerne la distribution des récompenses à travers l'organisation. Finalement, la reconnaissance est l'affaire de tous et tous doivent y avoir accès. Si la reconnaissance est axée sur les comportements que l'on recherche et qu'elle est perçu comme juste et proportionnelle et est offerte de façon soutenue, elle contribuera grandement à mobiliser l'équipe autour du projet auquel elle participe. Soulignons aussi l'importance d'offrir une récompense personnalisée à l'employé méritoire. Une récompense générique, « *one size fits all* » ne pourrai être efficace et pourrai même être une source de démotivation. Le gestionnaire doit donc faire preuve de discernement lors du choix dans l'attribution d'une reconnaissance et bien connaître ses employés.

---

[58] Britton, Paul et C. Terrence Walker., « Au-delà de la carotte et du batôn », *Effectif*, vol. 2, no. 1, 1999, dans Op. Cit., Gosselin, Alain et Sylvie St-Onge, p. 289.
[59] Op. cit., St-Onge, *Reconnaître les performances*, p. 267-271.
[60] Idem, p. 278.

Les programmes de reconnaissance ne pourraient à eux seuls modifier la culture organisationnelle et réussir à mobiliser une équipe. Il s'agit d'un outil qui peut alimenter une démarche de mobilisation et être un des facteurs de réussite. La reconnaissance doit donc s'inscrire dans la philosophie de gestion de l'organisation et durer dans le temps, ne pas être statique ni répétitive et demande que les techniques ci haut mentionnées soient pratiquées simultanément, de façon cohérente et équitable.

2.8 Contribution à notre recherche

Les théories de la motivation décrites ci haut nous permettent de jeter une lumière nouvelle sur la problématique qui nous préoccupe. On constate à l'examen de ces concepts que ces derniers ne se retrouvent sans efforts lorsqu'on considère leur implantation en organisation. La mobilisation du personnel est tributaire de la mise en place d'un climat organisationnel qui tire de ces concepts les meilleures pratiques adaptées à la réalité du gestionnaire. Nous croyons que plusieurs de ces concepts auraient avantage à être utilisés et que plusieurs de ces pratiques auraient un effet sur le niveau de mobilisation des équipes contribuant ainsi à améliorer la qualité du service à a la clientèle et les résultats des sondages auprès des clients. Soulignons que pour les gestionnaires, la réussite et l'obtention de résultats positifs suite à l'application de certains éléments des théories de la motivation dépendent de leur volonté en termes de leadership.

D'abord, nos observations nos ont permis de constater que la très grande majorité des employés peuvent être considérés comme motivés. Très peu de gestionnaires ont fait part de problématiques à cet égard. De façon générale, les problèmes de manque de motivation sont des cas isolés et peuvent être traités comme tel. Cela est un avantage sur lequel on peut compter et constitue une base solide pour le développement du niveau de mobilisation. Il faut par contre ne pas sous estimer l'impact qu'un ou deux employés démotivés peuvent avoir sur l'ensemble de l'équipe. Ils ne contribueront pas à démotiver les autres mais pourraient nuire à la mobilisation de l'équipe. Il nous semble alors utile

de réduire au minimum le nombre d'employés ayant des troubles de motivation en utilisant une ou des approches présentées pour y arriver. On pourrait valider avec ces employés « non motivés » si la source de leur démotivation correspond à des facteurs extrinsèques tel que proposé par Vroom ou encore Adams.

Selon nos observations, il est raisonnable de croire que les employés connaissent bien l'énoncé de vision et peuvent décrire en leurs propres mots le futur souhaité qui y est décrit. Par contre, le lien entre la vision, les stratégies, les objectifs et les activités quotidiennes auraient avantage à être mis en lumière afin de s'assurer, d'abord, d'une bonne compréhension de l'alignement stratégique de ces concepts et, ensuite, que cet alignement fasse du sens pour chacun et qu'il influence positivement leur travail. La connaissance de ces concepts et la communication de leurs sens faciliteront aussi le travail des gestionnaires lorsqu'arrivera le temps d'évaluer le rendement des employés et de reconnaître leurs performances. Nous croyons que la vision, les objectifs stratégiques et les valeurs qui sont en place actuellement sont adéquats. Il s'agit maintenant de retrouver plus de vigueur au niveau de leur interprétation et signification afin de les rendre mobilisant. Les théories d'Herzberg et d'Alderfer suggèrent d'ailleurs à cet égard que, plus les employés comprennent bien ce à quoi ils contribuent, plus leur travail aura de sens et cela aura un impact positif sur leur satisfaction et leur niveau de motivation intrinsèque.

Les flux d'information et les modes de communication formels sont, à notre connaissance, suffisants pour maintenir la masse des employés informés correctement sans pour autant les inonder d'information. Ceci étant dit, les canaux informels et les méthodes de validation de la bonne compréhension des messages pourront trouver avantage à être renforcées. Par exemple, l'utilisation du courriel est très rapide, peut coûteuse et accessible à tous les employés. On peut donc l'utiliser pour faire des annonces, suggérer des bonnes pratiques et transmettre de l'information mais encore faut-il que le destinataire en fasse la lecture! Selon nous, les gestionnaires tendent souvent à prendre pour acquis que le message à bien été lu et compris par tous, la première fois. Il est peu probable que tous aient bien compris chaque message. Varier la forme des

messages et les façons de les transmettre jouera dès lors un grand rôle dans l'amélioration de la compréhension et la rétention des messages et de l'information. Tous ne sont pas nés orateurs, convenons-en, mais une attention portée au message que l'on veut transmettre et à la façon de s'y prendre pour le communiquer saura améliorer la qualité des échanges et, assurément, les résultats correspondront à ce qui était attendu au départ. Une communication efficace et efficiente permet d'éviter les répétitions continuelles et les pertes de temps. Une technique comme la rétroaction pourrait être revisitée afin d'effectivement en tirer avantage et d'en faire un véritable outil de développement. Pr exemple, la théorie d'Adams est intéressante en ce qui concerne le partage de l'information et des reconnaissances aux employés. Une bonne communication lors de l'attribution de reconnaissances peut contribuer à renforcer la perception d'équité qu'ont les employés face à ces reconnaissances.

Nous avons aussi observé que quelques gestionnaires ont su user d'imagination pour mettre à profit une organisation du travail qui fait appel à la participation des employés dans plusieurs décisions qui concernent leur travail. Qu'il s'agisse d'établir en groupe la liste des tâches quotidiennes sous la responsabilité du groupe, de laisser les employés se répartir ces tâches entre eux ou de laisser le groupe planifier les horaires de dîner et de pauses, ces gestionnaires ont su faire participer l'employé en lui donnant plus de contrôle sur son travail et ses tâches. Cela a pour effet de responsabiliser les employés, de favoriser le travail d'équipe et de contribuer à la mobilisation du personnel. Nous sommes conscient que plusieurs contraintes empêchent les gestionnaires d'apporter de grandes modifications quant à l'organisation du travail en succursale (heures d'ouvertures, nombre d'employés, structures centralisées, etc.) mais il y a sans aucun doute place à l'audace et la nouveauté.

Les gestionnaires faisant preuve de leadership sont sans doute prédisposés à mettre en pratique ce genre de levier mobilisateur. Selon nous, le leadership est l'outil qui cimente toutes les pièces ci haut mentionnées. Un gestionnaire doit assumer un niveau de leadership considérable s'il veut prétendre mobiliser ses employés. Les concepts abordés dans ce chapitre ne s'instaurent pas « du jour au lendemain » et les employés ont encore,

dans l'organisation qui nous préoccupe, besoin d'un centre symbolique, d'un pôle gravitationnel qui saura aller chercher l'engagement des individus et les rassembler autour de la cause qu'est la vision.

Finalement, l'entreprise dispose présentement d'une multitude de programmes de reconnaissances et les gestionnaires ont l'embarras du choix dans l'attribution de celles-ci. Qu'il s'agisse d'un remerciement devant les pairs, d'une note écrite dans le système « Performances Royales » lue devant les pairs et enregistré, de l'attribution de « points Performance Royales » permettant à l'employé de les échanger contre des produits d'un catalogue réservé à cette fin, de petits cadeaux (stylos, horloge de bureau et autres articles promotionnels, de certificats cadeaux pour le cinéma, de l'attribution d'une prime de rendement annuel ou d'une nomination pour le congrès annuel de reconnaissance (croisière dans les caraïbes), les reconnaissances permettent aux gestionnaires de démontrer leur appréciation. RBC ne manque certes pas de types de reconnaissance. Par contre, nos observations nous portent à croire qu'on pourrait sans doute mieux gérer les reconnaissances. Offrir des récompenses plus variées, plus personnalisées, qui intéressent l'employé et qui soit proportionnelle à l'effort déployé pour l'obtenir. Aussi, le gestionnaire doit toujours s'assurer qu'il récompense le bon comportement, que le contexte s'y prête et que les collègues de la personne reconnue ait un sentiment d'équité, de justice et qu'ils comprennent bien le sens de la reconnaissance.

Chapitre 3
Méthodologie

Afin de déterminer le niveau de mobilisation du personnel face à « l'expérience client » dans les succursales de la région Centre Ville de Montréal, nous avons procédé à l'analyse des données fournies dans les résultats des sondages auprès des clients, par observations participatives dans les succursales et par un sondage questionnaire distribué à un échantillon d'employés. Nous présentons dans ce chapitre les techniques de collectes de données utilisées, leurs avantages et inconvénients de chacune ainsi que les limites de l'étude et sa validité externe.

3.1 Les résultats des sondages auprès des clients

Les résultats des sondages auprès des clients serviront de point de départ à notre recherche des facteurs expliquant les faibles résultats. Il nous semble logique de constater d'abord l'état de la situation et de nous familiariser aux rapports contenant l'information récoltée lors des sondages afin de bien comprendre cet outil. Cela nous permettra, dans un premier temps, de maîtriser les résultats afin de pouvoir bien les expliquer et même d'offrir du coaching sur leur utilisation et, deuxièmement, de nous assurer que les résultats sont bien interprétés par les gestionnaires.

Mentionnons que des préoccupations ont été soulevées dès le début du projet par plusieurs gestionnaires concernant les sondages, plus précisément sur la taille des échantillons, sur la qualité du langage utilisé et sur la manière de mettre fin à la conversation avec le client lors des appels de sondage. Nous sommes d'avis qu'un travail de validité statistique concernant les échantillons a été fait par la firme mandatée par RBC pour conduire les sondages. On doit aussi constater que la taille des échantillons utilisés pour les sondages de la région Centre Ville de Montréal n'est pas différente de la taille des échantillons des autres régions provinciales ou nationales. Puisque la taille de l'échantillon est le même pour des régions comparables (en nombre de clients, en volumes d'affaires, etc.), nous ne croyons pas que ce facteur puisse expliquer les faibles résultats. En ce qui concerne la qualité du langage, nous tirons les mêmes conclusions

que pour l'échantillonnage; les sondages sont exécutés sur l'ensemble du territoire de la même façon, par les mêmes employés (allophones, anglophones et francophones). Aussi, les résultats de la province de Québec ne se distinguent pas négativement de ceux des autres provinces. Nous ne croyons donc pas qu'il s'agisse d'un problème de langage. Pour ce qui est de la manière de mettre fin à la conversation, nous convenons du fait que la formulation actuelle n'est pas chaleureuse et n'est pas conforme avec la qualité du service qu'on tente d'évaluer (paradoxe). En ce sens, nos recommandations tiendront compte de ce fait.

3.2 Observation participante

L'observation participante vise à recueillir des informations grâce à l'observation sur le terrain, permettant de découvrir des données qui peuvent, dans le cas de notre étude, s'observer physiquement (présence ou absence d'un comportement, fréquence, qualité, etc.). Cette façon de faire nous permettra de quantifier la présence ou l'absence des comportements liés aux normes de service en place dans les équipes de service à la clientèle. Puisque les questions des sondages après des clients évaluent en grande partie ces comportements, les résultats des observations jetteront une lumière sur la perception du service que les clients expriment dans les sondages. Une grille d'observation a été développée afin d'identifier si oui ou non tous les comportements sont observés, de la même façon, dans chaque succursale. Les données ainsi recueillies dans chaque succursale ont été retranscrites dans un tableau de compilation des données. Chaque succursale visitée n'a été visitée qu'une seule fois (à l'exception d'une succursale qui a été visitée pour un pré-test de la grille d'observation) pour une durée de quatre heures d'observation. Un danger soulevé dans la littérature concernant de type d'observation est la subjectivité du chercheur et le biais possible des observations. L'effet du biais et de la subjectivité sera diminué par l'utilisation systématique de la même méthode d'observation, de la même grille d'observation et des mêmes critères d'observation pour chaque séance d'observation. Aussi, la démarche ayant été expliquée aux personnes observées et aux gestionnaires en place se veut ouverte (non secrète) et factuelle. L'évaluation de quelques indicateurs relevait plus d'une appréciation subjective, comme

le niveau d'empressement ou encore le niveau de communication des informations aux clients (verbalisation).[61]

3.3 Le sondage

Le sondage est un outil fort utile puisqu'il permet de recueillir des informations qui seraient difficilement observable directement. Par exemple, il est impossible de mesurer le niveau d'adhésion des employés à la vision de l'entreprise. On pourrait à la limite déduire le niveau d'adhésion à la vision suite à des séances d'observations sur une longue période mais le sondage par questionnaire offre une alternative rapide et flexible. Les sondages permettent aussi de mesurer différentes variables d'un seul coup. Dans le cadre de notre recherche, nous procéderons à un sondage ponctuel (qui n'aura lieu qu'une fois) puisque nous désirons observer des comportements à un moment donné bien précis. Les questionnaires seront auto-administrés et comporteront une page d'instructions adressées aux employés. Le questionnaire sera distribué aux gestionnaires de chaque succursale par courrier électronique. Nous demanderons aux gestionnaires de transmettre électroniquement le questionnaire aux employés. Une fois le questionnaire complété sur papier, les employés pourront retourner le questionnaire complété par courrier interne dans une enveloppe non identifiée, préservant ainsi la confidentialité du questionnaire. Un pré-test sera effectué auprès de cinq employés afin de valider la formulation et la compréhension des questions. Ce questionnaire vise à mesurer le niveau relatif de mobilisation du personnel autour de la question du service à la clientèle. Ce questionnaire aura pour but de nous donner des indices permettant déterminer le niveau de mobilisation du personnel et expliquer, partiellement, les comportements observés lors des séances d'observation. Puisque la mise en application des normes de service n'explique pas à elle seule les faibles résultats, il fallait vérifier quels facteurs organisationnels contribuaient à augmenter le niveau de satisfaction. Le questionnaire sera construit dans l'esprit des six leviers de mobilisation identifiés au chapitre deux. Pour chaque levier, nous avons élaboré une série de questions visant à déterminer soit le niveau de satisfaction perçu des employés face à des comportements de mobilisation, soit

---

[61] Blais, André et Claire Dandurand., « Le sondage », dans Gauthier, Benoit., « Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données », PUQ, Québec, 2003, chapitre 11.

leur niveau de contribution à la qualité du climat organisationnel. Les résultats de ce questionnaire adressé aux employés qui sont en contact direct avec les clients permettront d'apporter une meilleure compréhension d'une dimension difficile à observer « scientifiquement »; la mobilisation du personnel. Il est certes possible de « ressentir » le niveau de mobilisation d'une succursale en interagissant avec ses employés, en observant leurs comportements et en discutant avec eux. Mais cette perception pourrait être erronée, empreinte d'un biais ou faussée par un événement ponctuel. Le questionnaire vise à obtenir l'opinion des personnes concernées par la mobilisation en minimisant le biais. La confidentialité du questionnaire devrait aussi contribuer à fournir des données plus près de la réalité et plus fiables. Un inconvénient du sondage est le fait qu'il s'adresse à des individus et qu'il sert souvent à mesurer des variables collectives (sociétales). Dans le cas de notre étude, nous cherchons à mesurer le niveau d'engagement des individus face à certaines variables ayant une influence sur les résultats collectifs. Le sondage demeure donc un outil à privilégier.[62]

3.4 Validité externe

Nous désirons discuter brièvement de la validité externe des résultats des observations et des sondages. La validité externe fait référence à la possibilité de « généraliser les résultats de l'étude au-delàs des cas observés ».[63] Nous croyons que la validité externe de notre étude est faible et que les résultats ne sauraient s'appliquer à d'autres circonstances que celle particulières à notre recherche. Par exemple, l'échantillon du sondage auprès des employés était restreint aux employés de la région du centre ville de Montréal et ces résultats ne pourraient être généralisés à l'échelle provinciale. Mentionnons aussi, à titre d'exemple, qu'il n'est pas possible de généraliser une stratégie lorsque plusieurs actions ont lieu durant l'étude et qu'elles peuvent avoir une influence sur les résultats. La question de la satisfaction de la clientèle est une priorité chez RBC et les gestionnaires n'ont pas cessé de mettre à exécution leurs plans d'action pour améliorer leurs résultats. Le contexte dans lequel se prête alors notre étude n'est pas exclu de facteurs hors de notre contrôle et atteint la validité externe de nos résultats.

---

[62] Idem, chapitre 16.
[63] Idem, p. 151.

3.5 Revue de littérature

Nous avons procédé à une revue de la littérature concernant l'impact de la motivation et la mobilisation du personnel sur la performance organisationnelle. Des concepts présentés par les auteurs, nous avons retenu ceux qui nous semblaient les plus utiles et adaptables au contexte organisationnel actuel. Cet exercice nous a permis de mieux saisir l'enjeu en question, d'identifier des facteurs pouvant contribuer à expliquer l'état de la situation et qui pourraient avoir un impact positif sur le rendement.

Chapitre 4
Analyse des résultats

Nous vous présentons dans ce chapitre les résultats des sondages effectués auprès des employés et des observations faites en succursale. Nous présentons d'abord les résultats des observations en succursale. Pour chaque item, on retrouve le pourcentage de succursales où le comportement fût observé. Le détail des résultats par succursale se retrouve en annexe 1. Nous vous présentons ensuite les résultats des sondages des employés regroupés en fonction des leviers de mobilisation qu'ils visent à mesurer.

4.1 Résultats des observations

Voici un tableau synthèse des résultats d'observation dans 15 succursales sur les 17 succursales de la région du centre ville. La grille d'observation détaillée se retrouve à l'annexe 1.

Tableau synthèse des observations.

Comportement	Oui	Non
1.Présence du directeur approche client sur le plancher une bonne partie de la journée	53%	46%
2.Les employés ne refusent pas de servir un client	100%	0%
3.Les employés accueillent les clients de façon chaleureuse de façon constante	93%	7%
4.Les employés créent un contact visuel avec les clients depuis leur postes de travail ou en circulant dans la succursale	40%	60%
5.Les employés demandent aux clients s'ils peuvent les aider et les accompagnent au bon endroit	46%	54%

6.Le directeur de la succursale rencontre les clients à valeur élevée si les directeurs de compte ne sont pas disponibles	100%	0%
7.Les employés laissent savoir au directeurs de compte que leur clients est arrivé	93%	7%
8.Les directeurs de compte attendent leurs clients à l'accueil, dans la mesure du possible	14%	86%
9.Respect des standards pour les bureaux et du code vestimentaire	85%	15%
10.Les employés signifient au client le temps d'attente et les rassurent qu'ils seront servi bientôt	20%	80%
11.Les employés retournent souvent rassurer le client lorsqu'ils doivent le faire patienter	46%	54%
12.On offre un document de lecture au client qui patiente dans la salle d'attente	7%	93%
13.Les employés évitent les appels téléphoniques personnels ou de raconter des histoires lorsqu'ils sont près des clients	60%	40%
14.Les employés mettent tous la main à la pâte lorsqu'une grande quantité de clients ont besoin de service	100%	0%
15.Les employés reconnaissent le temps que le client à dû attendre et le remercient de sa patience	20%	80%
16.Les employés gardent un contact visuel lorsque le client leur parle et pratiquent l'écoute active	53%	47%

17.Les employés offrent une attention complète aux clients et évitent d'exécuter plusieurs tâches en même temps (multi-task)	80%		20%
18.Les employés évitent d'interrompre leur collègues qui sont avec des clients	60%		40%
19.Les employés avisent le client de ce qu'ils font et du temps nécessaire à l'exécution de la tâche	33%		67%
20.Les employés évitent d'utiliser des acronymes ou le jargon interne	100%		0%
21.Les employés présentent le directeur ou le directeur approche client aux clients	26%		74%
22.Les employés remercient le client pour un produit ou un service spécifique	14%		86%
23.Les employés offrent un remerciement personnalisé au client et les remercient d'avoir choisi RBC	7%		93%
24.Les employés accompagnent le client à la porte et terminent l'entretien avec une poignée de main	14%		86%
25.Les employés interagissent de façon professionnelle	60%		40%
26.Politique « one line-up » (vivant et autogéré)	40%		60%
27.Niveau d'empressement pour répondre au client et pendant la transaction	Beaucoup 27%	Moyen 46%	Peu 27%
28.Verbalisation (qui je suis, je fais quoi, pourquoi, etc.)	Beaucoup 0%	Moyen 53%	Peu 47%

Nous invitons le lecteur à consulter le chapitre cinq concernant l'interprétation de ces résultats pour y découvrir une interprétation plus approfondie.

4.2 Résultats des sondages

Voici les résultats des sondages auprès des employés. Nous avons demandé aux directeurs de succursale de distribuer le questionnaire à dix de leurs employés. A la date limite indiquée dans les instructions, 74 questionnaires ont été reçus. Malheureusement, 11 de ces questionnaires ont dû être rejetés parce qu'ils n'avaient pas été complétés au complet et un a été rejeté parce qu'il ne contenait des réponses qu'à cinq questions. Notez que les résultats sont présentés par groupe, chacun contenant des indicateurs liés aux outils de mobilisation des ressources humaines décrits au chapitre deux. Les meilleurs et pires résultats de chaque section sont identifiés par des couleurs : le vert pour les meilleurs résultats et le rouge pour les pires. La couleur jaune identifie les indicateurs à surveiller.

Section 1 – Vision, stratégies et objectifs

Questions 1 à 6	Fortement en désaccord	Partiellement en désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
1. Je connais l'énoncé de vision de RBC	2%	3%	2%	37%	56%
2. Je comprends l'énoncé de vision de RBC	2%	3%	3%	35%	56%
3. Je contribue à l'accomplissement de la vision de RBC	3%	2%	2%	40%	53%
4. Mes actions quotidiennes sont toutes axées sur la réalisation de la vision de RBC	2%	2%	5%	48%	44%
5. Je connais les stratégies choisies par la direction pour atteindre la vision (je peux les nommer)	2%	3%	19%	42%	34%
6. Je sais comment faire augmenter les résultats des sondages clients	3%	3%	11%	35%	47%

On constate ici que 93% des employés disent être fortement en accord ou en accord avec l'énoncé « Je connais l'énoncé de vision de RBC ». Aussi, la question cinq nous renseigne sur le fait que les réponses ne sont pas aussi fortes en ce qui concerne la connaissance des stratégies en place pour atteindre la vision : 24% des employés ne connaissent pas ou sont en désaccord avec l'énoncé. Aussi, seulement 34% des employé affirment être fortement en accord avec la question cinq.

Section 2 – Motivation personnelle

Questions 7 à 12	Fortement en désaccord	Partiellement en désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
7. Je fais bien mon travail.	3%	2%	0%	26%	69%
8. Je suis disponible pour en faire plus, si on me le demande	3%	3%	5%	29%	60%
9. J'accepte d'assumer des tâches supplémentaires	3%	2%	5%	35%	55%
10. J'en fait un peu plus que ce que l'on me demande	3%	5%	3%	29%	60%
11. Je prends l'initiative de développer mes connaissances	5%	3%	3%	26%	61%
12. Je suis responsable de mon développement professionnel	6%	3%	2%	27%	61%

On remarque que les répondants ont ici répondu très clairement et favorablement à l'ensemble des questions concernant la motivation personnelle. On constate que 95% des employés sont « en accord » ou « fortement en accord » avec la question sept, « Je fais bien mon travail ». Soulignons aussi que 69% de répondants sont fortement en accord avec le même énoncé. Le pourcentage le plus faible a été accordé à la question 11 concernant la prise d'initiative des employés. Malgré un plus faible résultat, les répondants sont à 87% « en accord » et « fortement en accord » avec cet énoncé. Mentionnons dernièrement que les résultats de la question neuf concernant les tâches supplémentaires sont plutôt distribués entre « fortement en accord » et « en accord ».

Section 3 – Communication et partage de l'information

Questions 13 à 18	Fortement en désaccord	En désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
13. Mon gestionnaire m'informe des choses importantes qui concernent mon travail	3%	5%	3%	50%	39%
14. On me fourni l'information dont j'ai de besoin pour accomplir mon travail	5%	6%	5%	47%	34%
15. Je reçois trop d'information inutile	11%	48%	15%	15%	11%
16. Il y a une bonne communication dans mon groupe de travail	8%	13%	6%	39%	34%
17. Mon gestionnaire m'encourage à exprimer mon point de vue ouvertement	3%	3%	11%	44%	40%
18. Je reçois une rétroaction qui m'aide à me développer et à mieux servir les clients	6%	5%	13%	44%	32%

Les résultats de la section dédiée à la communication sont plus répartis entre « en accord » et « fortement en accord » et aucune question ne se démarque considérablement

des autres. Soulignons que les répondants ont répondu plus fortement être « en accord » que « fortement en accord » pour toutes les questions. Aussi, 50% des employés sont « en accord » avec le fait qu'ils sont informés des choses importantes qui concernent leur travail et seulement 39% sont « fortement en accord ». À la question 16, 26% des répondants répondent négativement concernant la communication dans le groupe de travail. Mentionnons aussi que les réponses à la question 15 concernant l'utilité des informations reçues par les employés sont celles qui ont obtenu le moins bon score.

Section 4 – Organisation du travail

Questions 19 à 24	Fortement en désaccord	En désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
19. Mes tâches quotidiennes m'ont été imposées	16%	39%	5%	30%	10%
20. Moi et mon équipe sommes impliqués dans les décisions qui concernent notre travail	3%	11%	10%	56%	18%
21. J'aide mes collègues à se développer	2%	5%	8%	48%	37%
22. Je coordonne mes activités (je m'assure que rien n'est fait en double, que rien n'est oublié, etc) avec celles de mes collègues.	0%	11%	6%	45%	37%
23. Tous les membres de mon équipe coordonnent leurs activités pour mieux réussir.	2%	11%	16%	48%	23%
24. Mon équipe est orientée vers les clients.	3%	5%	8%	40%	44%

Les résultats de la section concernant l'organisation du travail se situent aussi plus près du centre de l'échelle de réponse. La question ayant obtenue le plus grand nombre de réponses défavorable est la question 19 en récoltant 44% de réponses défavorables, incluant les « ne sait pas ». La question ayant obtenu le meilleur score est la question 21 avec 85% de réponses favorables. Notons le nombre élevé de « ne sait pas » à la question 23.

Section 5 – Leadership

Questions 25 à 33	Fortement en désaccord	En désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
25. Mon gestionnaire m'a permis de comprendre la vision	3%	5%	10%	50%	32%
26. Mon gestionnaire m'aide à comprendre comment je contribue à l'atteinte de la vision	5%	5%	5%	52%	35%
27. J'appuie la vision et les objectifs que mon gestionnaire me présente	3%	3%	3%	61%	31%
28. J'aide mes collègues à comprendre comment ils contribuent à la vision	2%	8%	23%	42%	24%
29. Mon gestionnaire est un exemple qui encourage l'excellence	2%	3%	11%	50%	35%
30. Je donne l'exemple et j'encourage l'excellence	2%	3%	13%	45%	39%
31. Mon travail et mes actions ont un sens	3%	3%	3%	44%	47%
32. Moi et mon équipe travaillons dans un climat de confiance	6%	8%	10%	42%	34%
33. L'expérience client est une priorité stratégique au sein de mon unité	3%	3%	2%	32%	60%

Les questions concernant le leadership ont suscité des réponses très favorables dans l'ensemble. La question 33 termine avec un score de 92% (60% « fortement en accord » et 32% « en accord ») et la question 27 avec elle aussi 92% (31 « fortement en accord » et 61% « en accord ». La question 28 obtient quant à elle 23% de réponses « ne sait pas », résultat le plus élevé pour cette réponse dans tout le sondage.

Section 6 – Reconnaissance

Questions 29 à 35	Fortement en désaccord	En désaccord	Ne sait pas	En accord	Fortement en accord
34. Mon gestionnaire reconnaît ma contribution	3%	6%	13%	40%	37%
35. Je reconnais la contribution des mes collègues	2%	8%	5%	44%	42%
36. On m'offre toujours le même type de reconnaissance	5%	16%	13%	47%	19%
37. J'apprécie les reconnaissances que l'on m'offre	2%	10%	2%	40%	47%
38. Les reconnaissances que l'on m'offre sont proportionnelles à l'effort que j'ai déployé	10%	26%	18%	26%	21%
39. Les reconnaissances sont distribuées de façon équitable	6%	23%	16%	40%	15%
40. On reconnaît les bonnes choses, les bons comportements	5%	6%	3%	47%	37%
41. On reconnaît l'expérience client plus que les ventes	11%	31%	16%	22%	21%

Les questions de reconnaissances sont celles qui ont obtenu les moins bonnes réponses dans l'ensemble du sondage. La question 37 concernant l'appréciation des reconnaissances des employés obtient le meilleur score avec 87% de réponses positives. La question 41 concernant la reconnaissance de l'expérience client vis-à-vis des ventes obtient 42% de réponses négatives, excluant le 16% de « ne sait pas ». Soulignons aussi que la question 38 obtient des réponses presqu'équilibrées entre toutes les possibilités de réponses.

Chapitre 5
Discussion

Les résultats que nous venons d'exposer nous permettent de partiellement répondre à nos deux principales questions de recherches énoncées au point 1.7 du chapitre 1.

5.1 Observations participative

Les séances d'observation ont été très utiles afin d'offrir aux gestionnaires une rétroaction sur les observations faites lors des visites. Les résultats obtenus nous ont permis de constater que les normes de service étaient effectivement parfois négligées mais ne nous ont pas informées sur les raisons expliquant cette négligence. Ce type d'observation nous a aussi permis d'apporter un point de vue externe aux employés et aux gestionnaires qui admettent être parfois et, trop souvent, « collés » sur la routine quotidienne pour bien en évaluer les lacunes. La presque totalité des points observés ont été mesurés en fonction de leur présence ou de leur absence (tel comportement est observé : oui ou non) et d'autres en fonction de leur fréquence (peu, moyennement, beaucoup).

D'abord, notre première question de recherche s'intéresse aux raisons qui expliquent les faibles résultats obtenus lors des sondages menés auprès des clients et les observations en succursale mettent en lumière certains comportements des employés qui peuvent contribuer à ces faibles résultats.

Mentionnons d'abord les bons coups. On constate qu'une note de 100% a été attribuée dans le cas de quatre comportements observés. Il s'agit de « ne pas refuser de servir un client », « les directeurs rencontrent les clients à rentabilité élevée », « les employés mettent la main à la pâte lors de volumes de travail élevés » et « les employés n'utilisent pas d'acronymes ou de jargon ». Dans le cas des trois premiers, ces comportements constituent une très bonne base pour offrir un service à la clientèle de qualité et témoigne

de l'engagement des employés à répondre aux clients rapidement. Dans le cas du quatrième comportement qui à obtenu la note de 100%, il est difficile de mesurer sa contribution aux résultats mais convenons que l'absence d'acronymes et de jargon lors de conversations avec les clients permet d'éviter des malentendus qui pourraient, eux, avoir un impact négatif sur la satisfaction du client. Ces quatre comportements font partie des exigences minimales de service à la clientèle et du contrat de travail des employés et nous permet de croire que les employés sont effectivement personnellement motivés. D'une autre côté par contre, la mobilisation, telle que nous l'avons définie plus haut au chapitre deux, exige que les employés dépassent les attentes minimales du travail et les situations qui suivent soulèvent des points démontrant une lacune à cet égard.

Voyons ce qui en est pour les résultats ayant obtenu les moins bons scores. Le premier comportement concerne la verbalisation faite au client face au temps d'attente et le remerciement qui leur est procuré pour leur patience (point 15 du tableau des observations, page 44). Nous avons constaté que, dans 80% des situations, les employés ne prennent pas le temps de mentionner au client qu'ils savent que les clients ont attendus. On ne remercie pas non plus le client pour sa patience avant de commencer la transaction. Il est raisonnable de croire que, si elle était pratiquée plus fréquemment et de façon constante, cette bonne pratique donnerai l'impression au client que les employés sont conscient du temps d'attente, qu'ils en sont désolés et qu'ils s'en excusent. Cela contribue à rassurer le client qu'on s'occupe de lui.

Le deuxième comportement ayant obtenu une moins bonne note (le point 22 du tableau d'observation) est le remerciement au client pour un produit ou un service spécifique. Dans 86% des cas on a simplement remercié le client sans lui spécifier « de quoi » on le remercie. Les remerciements observés étaient des remerciements génériques, « à toutes les sauces » et sans vrai sens. Les clients nous mentionnent, dans les sondages auprès des clients, qu'on apprécie moyennement leurs affaires. Ce n'est pas parce qu'on ne les remercie pas, mais bien parce que le remerciement n'est pas porteur de sens. On aurait avantage à préciser au client ce pourquoi on le remercie, laissant ce dernier sur une impression de clarté et de satisfaction. Cela joue un grand rôle sur le souvenir qu'aura le client de son contact avec l'employé lorsqu'on l'appellera pour le sonder.

Le troisième comportement sur lequel nous désirons porter l'attention du lecteur est le point 23 du tableau d'observation : le remerciement personnalisé. Ce qui distingue l'importance du remerciement personnalisé du remerciement précédent (pour un produit ou un service spécifique) c'est que non seulement on doit remercier le client pour quelque chose en particulier, parce que c'est une forme de politesse, mais bien parce qu'on désire que le client sache qu'il n'est pas « n'importe quel client » mais bien M. ou Mme. X. Le remerciement personnalisé ne signifie pas seulement de mentionner le nom du client mais bien de surtout cerner, et verbaliser, l'importance que revêt le client pour RBC. Lors des observations en succursale, 93% des remerciements étaient génériques ou n'étaient pas porteur de sens. Certaines rares exceptions se sont fait entendre et le succès des employés qui ont adopté un comportement positif face à la personnalisation du remerciement est considérable. Rappelons que le remerciement est le dernier « moment » du contact avec le client et, incidemment, celui qui sera le plus frais à la mémoire du client lorsqu'on le sondera.

Les trois comportements ayant obtenu les moins bons scores (ci haut mentionnés : verbaliser le temps d'attente, remerciements spécifiques, remerciements personnalisés) sont des comportements qui nécessitent des employés une implication particulièrement personnelle. Les employés doivent aller plus loin que le simple accomplissement des tâches et aller au-delà du minimum requis. Pour y arriver, les gestionnaires et les employés doivent faire preuve de leadership afin que ces pratiques soient améliorées et raffinées et qu'elles deviennent contagieuses. Ainsi, le niveau d'engagement augmentera et la perception des clients en sera améliorée.

Nous tenons aussi à mentionner les résultats des deux autres comportements qui ont un impact direct sur la perception des clients parce qu'il s'agit d'actions auxquelles les clients ne sont pas habitués et que l'effet d'agréable surprise qu'ils procurent est porteur d'un effet considérable sur la satisfaction. Le premier comportement est l'accueil du client lors de son arrivée pour un rendez-vous. La présence du directeur de compte dans l'aire d'accueil des clients lors de l'arrivée du client a un impact majeur sur « la première impression » du client. Cela démontre au client qu'il est important pour RBC, tellement qu'on l'attendait, lui, spécifiquement et qu'on est prêt à le servir immédiatement. Cela

démontre aussi un sens de l'organisation de nos opérations. Un directeur de compte attendait son client à l'heure du rendez-vous dans seulement 14% des situations observées.

Le deuxième comportement contribuant à laisser le client, non seulement sur une bonne impression mais, sur une excellente impression est l'accompagnement de ce dernier jusqu'à la porte de la succursale et lui serrer la main. Malheureusement, nous n'avons observé ce comportement que dans 14% des cas observés. Accompagner le client jusqu'à la porte contribue aussi à lui démontrer qu'il est important pour RBC. Voici une analogie intéressante : si on reçoit de la visite à la maison, ne l'accompagnons nous pas à la porte lorsque les visiteurs quittent? Les laisse-t-on partir seul en restant assis sur le canapé? Pourquoi en serait-il autrement pour les clients avec qui on vient de discuter? Il en est de même pour la poignée de main. Serrer la main d'un client signifie qu'on est s'est entendu sur quelque chose, c'est une occasion pour livrer son remerciement et cela conclue un entretien. La démonstration publique de cette appréciation pour le client (l'accompagnement et la poignée de main) peut aussi contribuer à améliorer l'impression des clients qui en sont témoins (ceux qui attendent dans la salle d'attente, par exemple). Il s'agit d'un comportement simple et facile ayant un grand impact sur la perception de la clientèle.

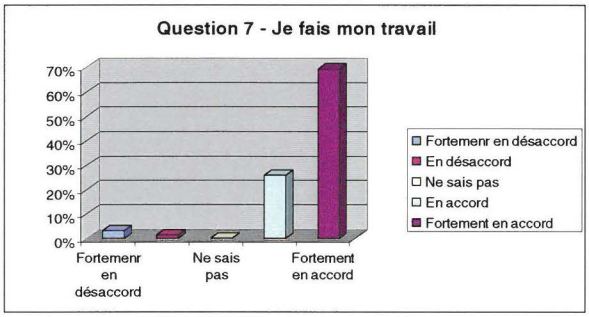
Nous croyons que ces comportements contribuent tous à augmenter la satisfaction, du moins la perception, du client face à la qualité du service à la clientèle. Leur mise en application totale ou partielle peut dépendre, par exemple, du niveau de renforcement ou du niveau de « punition » associé à chacun.

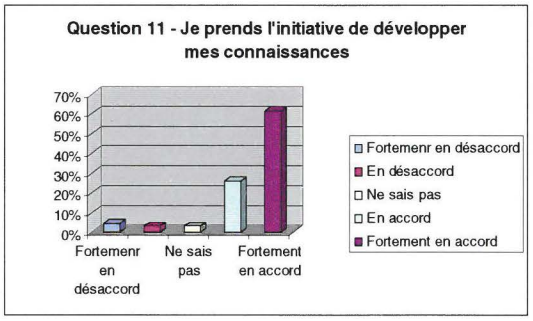
5.2 Sondages auprès des employés

Les sondages auprès des employés fournissent une foule d'informations relatives aux leviers et outils dont peuvent faire usage les gestionnaires et contribuent grandement à répondre à notre deuxième question de recherche. Nous avons regroupé les points forts et les points à améliorer selon les leviers qui les influencent.

Débutons par les résultats les meilleurs. La catégorie qui obtient le plus de réponses positives dans l'ensemble des questions est celle de la motivation du personnel. On

constate que 95% des répondants considèrent qu'ils font bien leur travail (question sept du sondage). Ces résultats correspondent effectivement au discours des gestionnaires et nous informe sur le niveau de perception de compétence que les employés ont d'eux-mêmes. Toujours dans la catégorie « motivation personnelle », la question ayant obtenu le « moins bon » résultats (moins bon étant relatif) avec un score de 87% « en accord » ou « fortement en accord » nous informe sur la perception que les employés ont de leur responsabilité face à leur développement. La question interrogeait précisément l'initiative individuelle face au développement (question 11 du sondage). Malgré le fait que les résultats sont plus faibles pour cette question, il n'en demeure pas moins qu'on peut considérer les employés suffisamment motivés. Cela signifie aussi que les employés respectent fort probablement les exigences minimales de leur contrat de travail et qu'on pourra s'attarder aux comportements de mobilisation.

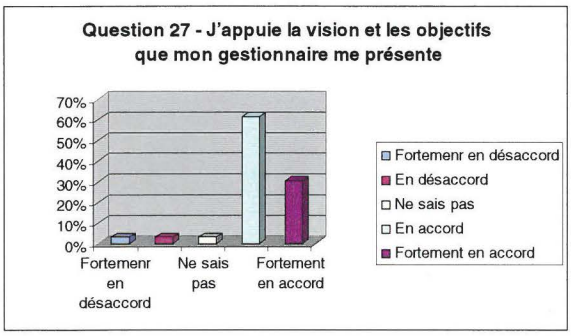


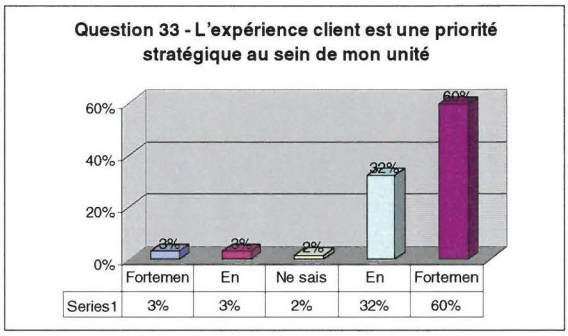


Les gestionnaires doivent continuer à renforcer, maintenir et miser sur la motivation des employés puisqu'il s'agit d'une fondation solide sur laquelle ils peuvent construire une mobilisation solide.

La section concernant le leadership nous a aussi fournie d'excellentes réponses et offrent des résultats encourageants. Soulignons d'abord que 92% des employés disent appuyer la vision et les objectifs de leurs gestionnaires (question 27) et que 92% des employés reconnaissent que l'expérience client est une priorité stratégique au sein de leur unité (question 33). Ces excellents résultats nous indiquent que les gestionnaires sont perçus comme des leaders, en qui les employés ont confiance et que l'expérience client est effectivement, dans le discours et la pratique, au centre des activités des succursales. La question 28 quant à elle nous renseigne sur la notion de leadership individuel de chaque employé face à ses collègues. Les répondants nous mentionnent qu'ils ne contribuent à

faire comprendre la vision à leurs collègues que dans 66% des cas. Il s'agit donc d'une étape à franchir par les gestionnaires : emmener les employés à devenir eux-mêmes des leaders.

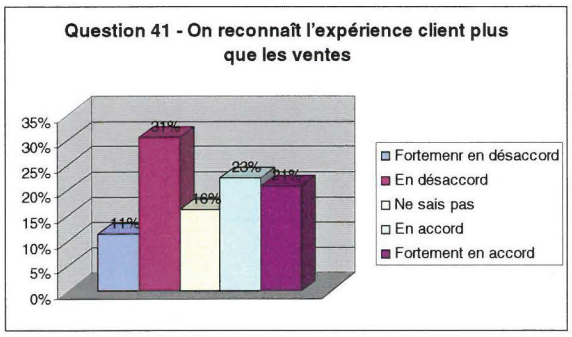


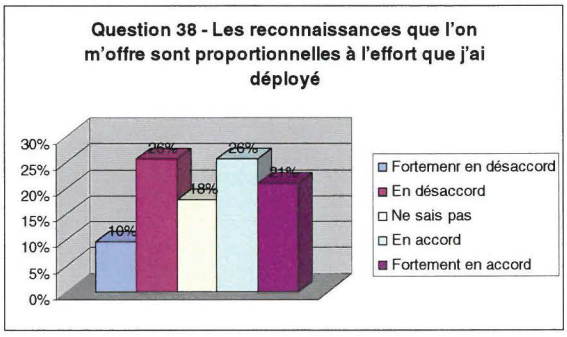


Nous croyons important de souligner que ces résultats nous permettent de constater l'écart entre le leadership des gestionnaires et celui des employés. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 2.6, le leadership est une forme d'influence exercée sur quelqu'un ou un groupe. Les résultats des sondages auprès des employés confirment que les leaders influencent effectivement les gens avec qui ils travaillent et que les employés en sont conscients. Ces mêmes résultats nous démontrent aussi que les employés sont conscients qu'ils adoptent des comportements de leadership dans une proportion considérablement moindre que leurs gestionnaires.

Discutons maintenant de deux facteurs influençant la mobilisation du personnel qui ont obtenu des résultats moindres. Les questions concernant les reconnaissances et celles concernant l'organisation du travail sont celles qui ont obtenu le moins grand nombre de réponses positives et qui suscitent notre attention.

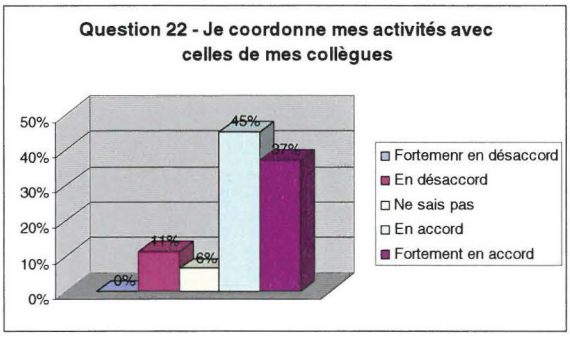
D'abord à la question 41, les employés sont divisés sur le partage des reconnaissances faites à l'égard les ventes face aux reconnaissances faites à l'égard de l'expérience client. On constate que 42% des répondants sont en désaccord, que 43% sont en accord et que 16% disent ne pas savoir s'ils sont en accord avec l'énoncé. Cela soulève une préoccupation quant au lien qui est fait entre, d'une part, les stratégies en place pour atteindre la vision et, d'autre part, les reconnaissances qu'on offre aux employés en signe d'encouragement et d'appréciation des comportements. Dans le cas des stratégies, cette réponse des employés nous laisse croire que l'attribution de reconnaissances est considérablement associée à un environnement de vente et à la performance en vente. Nous sommes d'accord que les ventes de produits et services ont une importance capitale dans la croissance de l'entreprise (RBC est une institution financière après tout) mais si l'expérience client a été choisie comme priorité stratégique et que les évaluations de rendement de plusieurs employés sont basées sur l'expérience client, on devrait reconnaître l'expérience client d'abord. Les gestionnaires offrent peut-être déjà des reconnaissances pour les comportements de service à la clientèle mais les employés ne semblent pas faire le lien entre ces comportements et les reconnaissances. La question 38 (proportion des reconnaissances vis-à-vis de l'effort déployé) suggère le même type de décalage entre la réalité et la perception des employés face aux reconnaissances qu'ils reçoivent. Soulignons aussi que, tel que mentionné plus haut, les réponses à la question 27 (expérience client comme priorité stratégique au sein de la succursale) sont positifs : nous pouvons en conclure qu'il y a effectivement un décalage entre le leadership face à l'expérience client (fort) et les reconnaissances (faible). Les employés nous disent que l'expérience client est importance, c'est une priorité mais ce n'est pas ce qui est reconnu (ou partiellement reconnu).

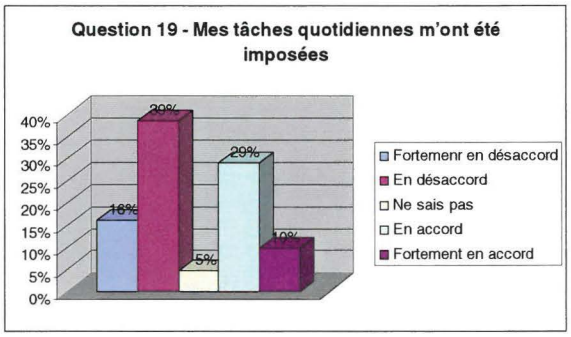




Il est donc raisonnable de croire que le décalage entre la perception des employés et la réalité face aux reconnaissances puisse être causée par un manque de communication des reconnaissances. Nous mentionnons au paragraphe 2.4 que la communication doit comprendre un volet « rétroaction » qui permet au gestionnaire de s'assurer d'une part de bien comprendre l'employé mais aussi de s'assurer que les employés comprennent bien les messages qu'ils reçoivent. Une communication efficace et efficiente permet d'éviter ce type de décalage et ce constat nous permet de croire que l'aspect de la communication mentionné au chapitre 2.4 est essentiel à la réussite de la démarche de mobilisation et d'amélioration des résultats.

Les réponses aux questions concernant l'organisation du travail quant à elles sont les plus « tièdes » du sondage auprès des employés. Les employés répondent positivement à la question sur le travail d'équipe (question 22) avec une cote de 82% et les employés croient, dans 85% des cas, qu'ils coordonnent leurs activités avec celles de leurs collègues pour améliorer l'efficacité au travail. La question pour laquelle les réponses sont les moins positives est la question 19 « mes tâches quotidiennes m'ont été imposées » avec un taux de réponse de 55% en désaccord (réponse favorable), 40% en accord (réponse défavorable) et 5% d'indécis. Il est possible qu'il y ait un lien entre le sentiment que les employés ont de ne pas participer à l'organisation du travail (gestion des tâches, « to do », sécurités, sac de courrier, etc.) et leur faible taux de réponse à la question sur leur leadership personnel (question 28). Si les employés n'on pas l'impression qu'ils contribuent aux décisions, ils auront peut-être plus de difficulté à se considérer comme des leaders et comme des éléments moteurs de la mobilisation.





Pour ces raisons, nous croyons que des pratiques renouvelées en organisation du travail, telles que présentées au paragraphe 2.5, permettraient d'augmenter la coordination des efforts entre les collègues, d'augmenter le niveau d'engagement face aux tâches et, conséquemment, d'augmenter le niveau de leadership personnel.

Chapitre 6
Recommandations

Suite à l'analyse des informations recueillies dans les sondages auprès des clients, à l'information obtenue lors des séances d'observation, aux résultats du sondage auprès des employés et grâce à la revue de la littérature sur les questions de recherche, nous sommes en mesure de présenter quelques recommandations qui permettront d'atteindre les résultats souhaités de 50% de probabilité de recommandation de la clientèle. Nous regroupons ici les recommandations en fonction des leviers sur lesquels elles agiront. Mentionnons d'abord et avant tout que les excellents scores aux questions concernant la motivation individuelle et le leadership doivent être utilisés comme assise pour développer la question de l'expérience client. Nous invitons aussi le lecteur à consulter le calendrier proposé au point 6.7 du présent chapitre.

6.1 Solutions simples et rapides

Nous croyons que quelques pratiques simples et rapides pourraient contribuer à maintenir l'attention sur la question de l'expérience client. Nous recommandons donc :

- ✓ Que le vice-président régional consacre une partie de son appel de vente bi mensuel sur l'état de l'expérience client de sa région. Ce moment privilégié permettra de partager certains succès et de communiquer les progrès accomplis mais servira surtout de rappel, constant, de l'importance de travailler tous les aspects de l'expérience client (normes de service, mobilisation, normes des locaux, reconnaissance, leadership). On pourrait d'ailleurs aborder un thème touchant l'expérience client chaque semaine.

- ✓ Que le vice-président régional fasse part des résultats mensuels de l'indicateur de loyauté de la clientèle (LTR) aux succursales (lors des appels AGM ou lors de l'appel bi mensuel). Ainsi, les succursales pourront se comparer aux autres succursales de la région (par opposition aux succursales appartenant au même groupe de pairs) de façon plus « officielle » et un suivi sera assuré quant à la performance.

- ✓ Que les rapports de sondages soient revisités en profondeur afin que chaque gestionnaire (pas seulement un) de chaque succursale sache en tirer le maximum d'information et sache les interpréter correctement. Une partie d'une réunion trimestrielle de l'équipe de direction pourrait être consacrée à cet exercice.

- ✓ Que la demande d'autorisation de suivi de la succursale auprès du client (faite à la fin du sondage téléphonique) soit plus conviviale, plus invitante et plus chaleureuse pour correspondre aux normes de service de RBC tout en maintenant la nécessité légale de poser la question. La nouvelle formulation pourrait se lire comme suit : « A moins d'un avis contraire de votre part, le directeur de la succursale vous contactera dans le but de vous remercier de votre collaboration… ».

6.2 Normes de service

Suite aux observations concernant les normes de service, nous croyons que les résultats de probabilités de recommandation bénéficieraient qu'on « ravive » l'application des normes de service. A cet égard, nous recommandons que :

- ✓ L'application des normes de services soit renforcée, tant auprès des représentants au service à la clientèle qu'auprès des directeurs de compte.
- ✓ Plus particulièrement :
    - o que les employés mentionnent au client qu'ils sont conscient du temps d'attente et qu'ils les remercient de leur patience, et ce, dès le début du contact.
    - o qu'on remercie le client pour un produit ou un service spécifique lors de sa visite. Cela fait partie de la personnalisation du remerciement.
    - o que les directeurs de compte accompagnent tous leurs clients à la porte de la succursale et qu'ils donnent la main à chaque clients. Les représentants du service à la clientèle pourraient aussi donner la main aux clients lorsque la situation le permet.

6.3 Vision, objectifs stratégiques et sens au travail

L'alignement des notions d'objectifs stratégiques, de vision et d'objectifs individuels doivent absolument être maintenues claires afin d'être connues et comprises de tous. Pour y arriver, nous recommandons :

- ➢ Qu'une activité soit planifiée en début d'année et qu'elle soit dédiée entièrement à la présentation, l'explication et la validation de la compréhension de ces concepts dans chaque succursale. L'objectif de cette activité sera de rendre chaque employé capable de comprendre et d'expliquer son rôle dans l'atteinte de la vision et de faire le lien entre ses activités quotidiennes et la vision. Les gestionnaires y parviendront grâce à des exemples concrets provenant du travail des employés. La forme de cette activité devrait permettre les échanges, qu'il s'agisse d'un

déjeuner causerie, d'un « working lunch » ou d'un meeting matinal, l'important est de briser la routine pour mettre l'emphase sur l'importance de ce sujet. Une atmosphère décontractée facilitera aussi les échanges. Les gestionnaires pourraient même inviter un de leur pair à participer à l'activité pour les aider et pour leur offrir une rétroaction une fois l'activité terminée.

- Qu'au cours de l'année, une fois par trimestre, on révise la connaissance et la compréhension des objectifs stratégiques auprès des employés et qu'on réaffirme (ou réaligne) la position de la succursale. Qu'on explique le lien entre les décisions de gestion et la vision pour s'assurer, périodiquement, de l'adhésion des employés. Cette activité pourrait avoir lieu lors du partage des résultats trimestriels dans les succursales. Cela pourrait même prendre forme d'un « mini » gala.

6.4 Partage et communication de l'information

Les outils de communications ne manquent pas chez RBC et, heureusement, touts les employés y ont accès. Cependant, afin de contribuer au maintien et à l'amélioration du climat de confiance constaté entre les employés et d'augmenter le niveau de communication entre eux (qui fait quoi, quand, avec qui, qui le remplace, etc.), nous recommandons:

- ✓ pour le climat de confiance, que les gestionnaires développent d'avantage leurs talents de rétroaction. La rétroaction doit être un outil de développement et non d'évaluation. Si l'on souhaite que les employés adoptent des comportements de mobilisation et de service à la clientèle, on doit développer ces comportements. La rétroaction permet un échange entre l'employé et le gestionnaire. Les gestionnaires doivent développer les compétences des employés et faire preuve d'une grande capacité d'écoute active afin d'éviter que quelque malentendu subsiste afin que les aspirations et les intérêts des employés soient bien connus. C'est ainsi que les gestionnaires arriveront à faire voir à l'employé les bénéfices qu'il tirera de ce qu'on lui demande.

- ✓ pour la communication au sein de l'équipe, que les gestionnaires développent les compétences des employés à communiquer plus efficacement avec les clients et leurs collègues, à mieux verbaliser leurs intentions aux clients et aux collègues afin de changer la perception de ces derniers. Les employés doivent faire prendre conscience au client de la qualité du service qu'ils offrent, que des choix s'offrent à eux et qu'on leur offre des conseils qui répondent à leurs intérêts. Les employés doivent donc apprendre à bien exprimer leurs intentions et de valider, par la suite, la bonne compréhension du client. Cette approche permettra d'augmenter les résultats des sondages dans les catégories « a agit dans mon intérêt, m'a bien conseillé, a été à l'écoute de mes besoins », catégories influençant positivement la probabilité de recommandation. S'ils en font de même avec leurs collègues, les

employés augmenteront la satisfaction de l'équipe de travail en ce qui attrait aux communications.

6.5 Organisation du travail

Nous croyons que l'organisation du travail joue un grand rôle dans la performance des employés. S'ils sentent qu'ils possèdent un certain niveau de contrôle sur leur travail, ils s'y consacrent mieux et plus longtemps. Il est possible de porter quelques modifications à l'organisation du travail qui ne nécessitent aucuns investissements financiers. A cet égard, nous recommandons :

- ✓ que les gestionnaires mettent plus d'emphase sur la gestion participative de groupe. Le groupe de travail doit devenir, en termes d'objectifs stratégiques, d'activités et de résultats, l'instrument de la réussite. On doit développer chez les individus un sentiment d'appartenance et de responsabilité face aux collègues. Cela permettra d'éviter des situations où une tâche n'aurait pas été complétée parce que « c'est pas moi qui s'occupe de ça » ou encore parce que « je pensai que quelqu'un d'autre le ferai ». Aussi, les membres du groupes s'entraideront lorsqu'ils en auront de besoin, avec les clients plus difficiles, avec les surcharges de travail et prendrons des initiatives. Si l'on souhaite voir des comportements altruistes se développer au sein d'un groupe de travail, on doit adopter une philosophie de gestion axée sur ce type de comportements. Organiser le travail en fonction du groupe, par le groupe, contribuera à y arriver.

- ✓ que les gestionnaires fassent participer les employés à certaines décisions qui relèvent traditionnellement des cadres telles que l'établissement des horaires de travail (lunch, pauses, formation, administration, etc.), la délégation et l'attribution des tâches quotidiennes (sécurité, sac de courrier, « proof », confidentialité, etc.) et le partage des résultats. Il est possible d'emmener le groupe à prendre ce type de décisions conjointement avec le gestionnaire. Les employés pourront ainsi choisir certaines tâches en fonction de leur besoin de stabilité, de leur besoin d'apprendre ou encore de leurs forces et faiblesses. Cela permettra aussi au gestionnaire de constater le niveau de développement et d'autonomie de son équipe. Le travail ainsi organisé sera axé sur l'atteinte des objectifs, l'entraide et l'offre d'un service à la clientèle impeccable plutôt que sur l'atteinte des résultats individuels désintéressés des résultats des autres.

6.6 Leadership et reconnaissance

Nos observations et notre revue de la littérature nous permettent de croire qu'une équipe dirigée par un leader, et non seulement un manager, arrive à être plus performante, plus

efficiente, et plus mobilisée. Le leadership est en fait une sorte de « ciment » qui tiendra ensemble les pièces (organisation du travail, mobilisation, climat organisationnel, communication, etc.) du succès qu'on tente de construire.

- ✓ Nous recommandons que les gestionnaires développent encore plus leurs comportements de leadership et qu'ils inculquent ces comportements auprès de leurs employés. Les leaders transforment les comportements de leurs employés et de leurs collègues pour qu'ils deviennent à leur tour des leaders. Pour y arriver, les gestionnaires peuvent;

    - o expliquer la vision de façon à ce que les employés se l'approprient en faisant appel aux valeurs communes aux employés et à RBC. Aussi, le leader doit faire voir aux employés les avantages qui découleront de l'atteinte des objectifs et de la vision

    - o aider les employés à trouver un sens à leur travail. L'écoute active sera ici un outil déterminant. Les gestionnaires devraient revoir avec l'employé ses compétences, forces, faiblesses et préférences non seulement dans le cadre du travail mais dans la vie en général. L'information ainsi retenue pourra être utilisée pour guider le développement des employés dans le sens de la vision grâce à la rétroaction

    - o responsabiliser les employés en les habilitant et en leur faisant prendre part aux décisions et leur démontrer qu'ils ont confiance en la capacité de réussite de l'équipe.

- ✓ Nous recommandons que l'utilisation des outils de reconnaissances soit ravivée. Le sondage des employés nous démontre que les employés apprécient les reconnaissances qu'on leur offre mais que le lien entre les reconnaissances et les comportements n'est pas clair. Les gestionnaires peuvent modifier ceci;

    - o en validant auprès de chaque employé le type de reconnaissance qui l'intéresse vraiment, qui répond à son besoin d'être reconnu et qu'il désire obtenir. Le gestionnaire peut le demander directement à chaque employé et en prendre note dans le dossier de ce dernier. On évite ainsi d'offrir une reconnaissance qui pourrait causer l'effet contraire de ce qui était souhaité (frustration et démotivation par exemple).

    - o s'assurant que les récompenses sont personnalisées pour chaque employé. Il n'y a pas de récompense qui plaise à tous et offrir la même récompense pourrai contribuer à miner la crédibilité de cette récompense. La variété de récompenses disponibles chez RBC devrait être maximisée; cela démontre l'effort qui a été déployé pour souligner précisément la contribution particulière d'un employé donné

- en reconnaissant les bonnes choses de façon équitable. La reconnaissance n'a pas seulement un effet sur la personne qui la reçoit mais aussi sur les collègues de cette personne. Reconnaître « la bonne chose » veut donc dire reconnaître le bon comportement et s'assurer que c'est ce que les autres comprennent et perçoivent. Il est aussi important de traiter équitablement l'attribution des récompenses; à un effort moyen, une récompense moyenne et à un rendement exceptionnel, une récompense exceptionnelle. Distribuer la même reconnaissance à deux personnes qui ont produit des résultats ou des comportements différents remet en doute la crédibilité et l'intérêt du processus.

6.7 Calendrier de mise en œuvre des recommandations

Court terme

Levier	Outil	Délai
Partage et communication de l'information	Capsule expérience client lors des appels bimensuels du vice-président	Dès le premier trimestre 2008, de façon continue
Partage et communication de l'information	Partage des résultats des succursales les plus performantes et bonnes pratiques	Dès le premier trimestre 2008, de façon continue
Partage et communication de l'information	Revisiter l'utilité de chacun des rapports de Market Probe	Lors d'une réunion de l'équipe de direction (DSF et DAC) au cours du premier trimestre
Sondage – Courtoisie	Recommandation à qui de droit concernant le formulation de l'autorisation de suivi lors des sondages	Premier trimestre, dès que possible

Moyen terme

Levier	Outil	Délai
Vision, objectifs, stratégie	Activité de redécouverte de la vision, mission et des stratégies	Janvier 2008 (après le retour des vacnaces)
Normes de service	Renforcement : normes de service en général, remerciements personnalisés et spécifiques, poignée de main, porte, etc.	Que ces comportements soient présents d'ici la fin du deuxième trimestre (fin d'avril 2008)
Partage et communication de l'information	Développer le niveau de verbalisation des employés auprès des clients	Que ces comportements soient présents d'ici la fin du deuxième trimestre (fin d'avril 2008)
Reconnaissances	Validation auprès des employé des reconnaissances qu'ils souhaitent et application	Que ces comportements soient présents d'ici la fin du deuxième trimestre (fin d'avril 2008)
Reconnaissances	Proportion des reconnaissances avec l'effort et le résultat	Que les gestionnaires aient harmonisé les perceptions d'ici la fin du deuxième trimestre (fin d'avril 2008)

Long terme

Levier	Outil	Délai
Organisation du travail	Gestion participative : augmenter le niveau de participation des employés dans les décisions qui les concernent, en groupe	Graduellement faire participer les employés d'ici la fin du troisième trimestre (juillet 2008)
Organisation du travail	Prises de certaines décisions par le groupe de travail (horaires, responsabilités, etc.)	Graduellement faire participer les employés d'ici la fin du troisième trimestre (juillet 2008)
Leadership	Augmenter le niveau de leadership des employés face aux prises de décision et l'expérience client	D'ici la fin du troisième trimestre (juillet 2008)
Vision, objectifs, stratégies	Réitérer la vision, les stratégies et rappeler la l'orientation	Une fois par trimestre tout au long de l'année (ex : lors des partages trimestriels des résultats de ventes)
Partage de l'information et communication	Développer le talent de rétroaction des gestionnaires	Tout au long de l'année, au cours des séances d'observation et lors des appels AGM
Leadership	Donner un sens au travail de tous les employés; écoute active	Tout au long de l'année; compétences à développer

ANNEXE 1

Tableau détaillé des observations en succursale

D:\data\683590491\
Desktop\Tableau obs

ANNEXE 2

Questionnaire sondage des employés

D:\data\683590491\
Desktop\Questionnai

ANNEXE 3

Normes de service

D:\data\683590491\
Desktop\Normes de s

Bibliographie

Alderfer, C.p., *Existence, relatedeness, and growth: Human Needs in Organizational Settings*, Free Press, New York, 1972.

Britton, Paul et C. Terrence Walker., « Au-delà de la carotte et du bâton », *Effectif*, vol. 2, no. 1, 1999

Forest, Martin,. *Mobiliser son équipe: guide pratique de management*, Les publications CFC, Montréal, 1992

Fineman, Stephen, David Sims et Yiannis Gabriel, *Organizing and organization*, Sage Publications, London, 3e edition, 2005.

Forest, Martin,. « Mobiliser son équipe: guide pratique de management », Les publications CFC, Montréal, 1992

Gauthier, Benoit., « Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données », PUQ, Québec, 2003

Gosselin, Alain et Sylvie St-Onge, « Gérer la performance au travail : tendances et conditions de succès », *Gestion*, Montréal, 2001

Hammer, W.C., « Reinforcement Theory and contingency Management in Organizational Settings », dans Steers, R.M. et Porter, L.W., *Motivation and work Behaviour*, McGraw-Hill, 5^{e} édition, New York, 1991, pp. 61-87.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B., *The Motivation to Work,* John Wiley, New York, 1959.

Levin, I. M., « Vision Revisited », *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume. 36, n. 1, 2000, p. 91-107

Maslow, A.H., *Motivation and personality*, Harper and Row, New York, 1954.

Paré, G., Tremblay, M., « The impact of human resource management practices on IT personnel commitment, citizenship behaviors and turnover intentions », *International Conference on Information System*, Brisbane, Australie, 2004.

Pépin, Richard, *Motiver et mobiliser ses employés*, Les éditions transcontinentales, 1994.

Rodwell, J., Kienzle, R., Shadur, M., « The relationship away work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance : The integral role of communication », *Human resource management*, vol. 37, 1998

Roussel, Patrick, « La motivation au travail : concept et théories », in. *Les grands auteurs en GRH*, collectif sous la direction de Pierre Louart, Editions EMS, Paris, 2001.

St-Onge, Sylvie, Victor Haines III, Isabelle Aubin, Claudia Rousseau et Geneviève Lagacé, « Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail », *Gestion*, vol. 30, no. 2, 2005

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., Osborn, R., « Comportement humain et organisation », Éditions du Renouveau pédagogique, 2006.

Taylor, Frederick W., *The Principles of Scientific Management*, New York, W.W. Norton, 1967.

Tremblay, Michel, « Mobiliser les troupes : un défi stratégiques complexe », *Effectif*, Montréal, vol. 5, n. 5, 2002, p.18-25.

Tremblay, M. et T. Wills, « La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, volume 30, no. 2, été 2005.

Tremblay, Michel., Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Eve Lapalme et Olivier Doucet, *Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail*, Revue Gestion, Montréal, volume 30, numéro 2, 2005.