



**L'impact de la rémunération incitative sur les comportements en milieu de travail :
exploration des dilemmes éthiques et de certains effets comportementaux**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **Annick BONENFANT**

Janvier 2025

Composition du jury :

Marie-Noëlle Hervé-Albert, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski.

Michel Fortier, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski.

Jacques LeBrun, vice-président régional – Services aux entreprises (Retraité).

Dépôt initial le 10 décembre 2024

Dépôt final le 28 janvier 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

« Sans travail, toute vie pourrit.
Mais sous un travail sans âme, la vie
étouffe, et meurt. N'est-ce pas alors le
véritable effort d'une nation de faire le
plus possible que ses citoyens aient le
riche sentiment de faire leur vrai métier,
et d'être utiles à la place où ils sont ?

Albert Camus (1955)

REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier toutes les personnes qui ont accepté de participer à cette recherche. Votre précieuse participation m'a permis de broser un portrait actuel sur des sujets importants, soit la rémunération incitative et ses effets sur l'être l'humain. De plus, j'aimerais souligner le support de tous les professeurs du département des sciences de la gestion de l'UQAR tout au long de mes études de maîtrise et spécialement Michel Fortier, pour son soutien et ses précieux conseils. Tu as cru en mon sujet dès le départ et appuyé jusqu'au dépôt final.

De plus, je désire remercier mon mari, mon amoureux, mon meilleur ami, Benoit. Je n'ai jamais osé croire un jour avoir la capacité de suivre un programme de maîtrise et encore plus à distance, et ce en travaillant à temps plein en même temps ! Mais tu avais espoir en moi dès le début et tu m'as convaincu que j'en étais capable, que j'étais rendu à ce stade de ma carrière. Je t'en serai éternellement reconnaissante, mon amour ! Merci pour ton aide dans notre maison pendant mes études.

Aussi, j'aimerais remercier mes parents ; Diane et Jean-Paul d'avoir toujours été là pour moi depuis mes premiers pas à l'école. Pour vous deux, l'éducation était essentielle et vous m'avez appris qu'il est important de bien faire les choses dès la première fois, d'être travaillante et de ne jamais lâcher. De plus, je vous remercie pour tout le support que vous m'avez donné... du temps de qualité que vous m'avez donné afin que je puisse réussir à l'école et de toutes ces rencontres de parents/école où vous entendiez mes enseignants dire : « Annick parle beaucoup, elle ne fait pas ses devoirs, mais elle finit toujours par faire ce qu'on s'attend d'elle ». Je vous aime beaucoup et je vous en serai reconnaissante toute ma vie.

De plus, je tiens à remercier tous les enseignants et professionnels que j'ai côtoyés dans mon parcours jusqu'à la fin de mon baccalauréat : Cécile Primard, Marie Côté, Ginette Beaulieu, feu Gilbert Banville, Louise Plante, Marc Parent, Yves Blanchet et plus spécifiquement, Madone St-Onge. Vous avez su m'insuffler votre passion et avez fait en sorte que je puisse être une étudiante engagée dans mon parcours scolaire.

RÉSUMÉ

Dans le contexte postpandémique de la Covid-19, la rémunération variable basée sur des indicateurs de performance se répand au sein des organisations, comme les centres d'appels, les cabinets de services professionnels et les institutions financières. Cette recherche a analysé l'influence de cette approche sur les comportements éthiques des employés et certains effets physiologiques et psychologiques. Elle repose sur des entrevues semi-dirigées auprès de treize participants entre août 2023 et octobre 2024.

L'objectif était de répondre à la question : dans quelle mesure ces systèmes de rémunération variable influencent-ils les décisions éthiques, les comportements et la santé des employés ? Nous avons supposé que la rémunération incitative ait un impact significatif, encourageant parfois l'engagement et la productivité, mais aussi des comportements non éthiques sous la pression des objectifs.

Les participants ont affirmé que les incitations financières peuvent pousser certains à contourner les règles ou manipuler les indicateurs de performance, surtout lorsque ceux-ci conditionnent directement la rémunération. Les centres d'appels, les cabinets de services professionnels et les institutions financières, en raison de leur forte orientation vers la performance, sont des contextes propices à l'étude de ce phénomène. La pression pour atteindre les objectifs peut exacerber le dilemme éthique, pris entre la réussite et le respect des normes éthiques, des codes de déontologie ou des associations professionnelles. Certains participants ont même démissionné en raison des impacts négatifs de la rémunération variable et d'une gestion de performance déficiente.

En conclusion, cette recherche contribue à mieux comprendre comment la rémunération incitative influence les comportements éthiques selon les secteurs. Les résultats peuvent éclairer les gestionnaires et les professionnels en ressources humaines sur les enjeux et précautions à prendre lors de la mise en place de tels systèmes de rémunération.

Mots clés : Rémunération variable, gestion de la performance, éthique, santé physique et mentale, agents de centre d'appels, institutions bancaires et cabinet de services professionnels.

ABSTRACT

In the post-Covid-19 pandemic context, variable pay based on performance indicators is spreading in organizations such as call centers, professional service firms and financial institutions. This research analyzed the influence of this approach on employees' ethical behaviors and examine some physiological and psychological effects. It is based on semi-structured interviews with thirteen participants between August 2023 and October 2024.

The objective was to answer the question: to what extent do these systems of variable remuneration influence employees' ethical decisions, behaviors, and health? We assumed that incentive compensation has a significant impact, sometimes encouraging commitment and productivity, but also unethical behavior under the pressure of targets.

The participants asserted that financial incentives could lead some to bend the rules or manipulate performance indicators, especially when these directly condition remuneration. The call centers, professional service firms, and financial institutions, because of their strong performance orientation, are ideal contexts in which to study this phenomenon. The pressure to meet targets can exacerbate the ethical dilemma, caught between success and respect for ethical standards, codes of conduct or professional associations. Some participants have even resigned due to the negative impacts of variable pay and poor performance management.

In summary, this research contributes to a better understanding of how incentive compensation influences ethical behavior across sectors. The results can provide managers and human resource professionals with insights into the issues and precautions to be taken when implementing such compensation systems.

Keywords: Variable compensation, performance management, ethics, physical and mental health, call centers agents, banking institutions and professional service firms.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT	xvi
TABLE DES MATIÈRES	xviii
LISTE DES FIGURES.....	xx
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES	xxii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 - RECENSION DES ÉCRITS	6
CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
CHAPITRE 3 - RÉSULTATS DE RECHERCHE	63
CHAPITRE 4 - DISCUSSIONS	95
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	108
ANNEXE I	114
ANNEXE II.....	117
ANNEXE III	124
ANNEXE IV	130
ANNEXE V.....	156
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	159

LISTE DES FIGURES

- Figure 1 . Fréquence de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, Institut de la Statistique du Québec, 2018 10
- Figure 2 . Nuage des mots les plus utilisés par les participants pour décrire leurs perceptions quant à leur définition du mot performance réalisé avec le logiciel Nvivo. 67

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AHT	Durée de l'appel
DF	Ventes de cellulaire ou les surclassements
OM	Operation manager (directeur des opérations)
TL	Team leader (chef d'équipe)
PRI	Prime de rendement individuel
AMF	Autorité des marchés financiers
CPA	Comptables professionnels agréés
CRHA	Conseillers en ressources humaines agréés
FACT	Facturable

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les systèmes de bonification sont cruciaux pour la gestion de la rémunération variable, augmentant les salaires en fonction du rendement des employés et de l'entreprise. Ils attirent et motivent les talents, avec 83 % des organisations nord-américaines offrant de tels plans. Selon l'Institut de la Statistique du Québec (ISQ), cette rémunération varie selon des critères qualitatifs ou quantitatifs. Pour être efficace, elle doit s'aligner sur une stratégie globale et être bien communiquée. Les programmes peuvent inclure des incitatifs financiers, la reconnaissance, la performance individuelle basée sur l'évaluation annuelle, le régime d'achat d'actions, et des programmes émergents pour fidéliser des talents exceptionnels. Les régimes de rémunération variable se basent sur la performance individuelle, collective, voire d'équipe. Les systèmes de bonification incluent des bonus, des primes de rendement et parfois une participation aux bénéfices. Les indicateurs de performance évaluent la performance passée d'un employé et doivent être cohérents pour favoriser la mobilisation des employés. L'éthique et les comportements des travailleurs jouent un rôle crucial dans la création d'un environnement de travail harmonieux et productif, influençant la culture d'entreprise, la satisfaction et la performance des employés. Une culture éthique améliore le bien-être au travail, comme le montre une étude de Langlois et coll. (2021), en réduisant le stress et en favorisant la coopération et la participation. L'absence de leadership crée confusion et détresse, tandis qu'un faible soutien conduit à des conflits et à un sentiment d'exclusion. Une culture non éthique cause l'insécurité et l'épuisement professionnel. Un manque de ressources engendre la détresse, l'individualisme et une surcharge de travail. Pour favoriser une culture éthique, les gestionnaires doivent encourager la communication ouverte et la collaboration mutuelle. Ce mémoire traite de trois types d'éthiques : l'éthique de la conviction, l'éthique de la discussion et la déontologie. L'éthique de la conviction implique

une adhésion intransigeante à ses valeurs, selon Fortin et Parent (2004), et peut mener à des actions extrêmes. L'éthique de la discussion, selon Habermas, favorise compromis et dialogue rationnel. Kant, père de la déontologie, propose un devoir moral envers les autres, traitant l'humanité comme une fin en soi. La déontologie protège le public et encourage un comportement éthique rigoureux. Le relativisme éthique, selon Weiss (2003), est déterminé par une personne ou sa culture, avec l'utilitarisme évaluant coûts et bénéfices pour agir favorablement.

Le deuxième chapitre détaille la méthodologie de recherche adoptée, décrivant les approches, techniques et outils utilisés pour collecter et analyser les récits. Cette étude vise à répondre à la question : « Dans quelle mesure les systèmes de rémunération variable influencent-ils les décisions éthiques des employés en centre d'appels, en cabinet de services professionnels et dans le milieu des services bancaires ? » L'objectif principal est d'analyser les effets de la rémunération variable et incitative, basée sur des indicateurs de performance, sur les comportements éthiques des employés dans ces secteurs. Les objectifs secondaires approfondissent l'impact de la rémunération variable sur les comportements éthiques et l'état psychologique des employés face aux dilemmes éthiques. L'étude identifie et décrit les stratégies de rémunération variable et incitatives mises en place dans les organisations de la troisième révolution industrielle, en tenant compte des enjeux éthiques. Cette section aborde la pertinence scientifique et sociale de l'étude, soulignant son importance et son impact potentiel. Elle fournit également une définition claire des concepts clés : systèmes de bonification, rémunération incitative et variable, comportement éthique des employés. Adoptant une approche inductive et qualitative, cette recherche se caractérise par une collecte de données sur le terrain pour mieux comprendre le phénomène étudié. La méthode de collecte des données, appelée « boule de neige », a permis d'obtenir treize participants. Cette recherche repose sur le paradigme de la science de l'artificiel, qui met l'accent sur les phénomènes artificiels construits par et pour l'humain. Elle s'inscrit également dans un paradigme interprétatif ou subjectiviste, reconnaissant la multiplicité des vérités. Les données qualitatives ont été enregistrées, retranscrites, anonymisées et codifiées, provenant d'entrevues semi-dirigées réalisées par Microsoft Teams. La population étudiée comprend

treize participants, dont dix travailleurs et trois organisations, avec des entrevues menées de 2023 à 2024. Une accréditation du comité d'éthique a été obtenue pour ces entrevues.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation détaillée des récits recueillis au cours de notre étude. Ces récits, issus des entretiens menés avec les participants, offrent une perspective riche et nuancée sur les expériences et perceptions des employés concernant les systèmes de rémunération variable et leurs impacts éthiques. Chaque récit sera présenté de manière structurée, en mettant en lumière les thèmes principaux qui émergent de leurs discours. Ces thèmes incluent, entre autres, les types d'indicateurs de performance utilisés dans les secteurs étudiés, la définition de la performance à travers les yeux des employés participants, ainsi que la perception de la culture organisationnelle par les travailleurs. Les codes d'éthique des entreprises sondées seront également examinés pour comprendre comment ils influencent les comportements des employés. De plus, les récits aborderont les motivations des employés, les dilemmes éthiques qu'ils rencontrent, et les stratégies qu'ils adoptent pour naviguer ces défis. Ces témoignages permettront de mettre en évidence les tensions entre les objectifs de performance et les impératifs éthiques, ainsi que les solutions trouvées par les employés pour concilier ces deux aspects.

Le quatrième chapitre est consacré à une analyse approfondie de chaque récit recueilli au cours de notre étude. Cette analyse vise à identifier les points communs et les divergences entre les différentes expériences des participants. En examinant minutieusement ces récits dans ce chapitre, nous pourrions dégager des tendances générales ainsi que des découvertes spécifiques, contribuant ainsi à une compréhension plus complète des effets des systèmes de rémunération variable sur les comportements éthiques des employés. Nous commencerons par une présentation détaillée des récits, en mettant en lumière les thèmes récurrents et les variations significatives observées. Cette section permettra de comprendre comment les employés perçoivent et réagissent aux systèmes de rémunération variable dans différents contextes professionnels, tels que les centres d'appels, les cabinets de services professionnels et les institutions financières. L'analyse se concentrera sur plusieurs aspects clés, notamment les motivations des employés, les dilemmes éthiques rencontrés, et les stratégies adoptées

pour naviguer ces défis. Nous examinerons également l'impact de la culture organisationnelle et des codes d'éthique sur les comportements des employés, ainsi que les différences entre les secteurs étudiés. Enfin, ce chapitre se conclura par une synthèse des récits, soulignant les implications pratiques et théoriques de nos résultats. Cette synthèse mettra en évidence les leçons apprises et les meilleures pratiques identifiées, offrant ainsi des pistes concrètes pour améliorer les systèmes de rémunération variable et promouvoir des comportements éthiques au sein des organisations. De plus, ce quatrième chapitre servira de transition vers la conclusion de ce mémoire, où nous discuterons des recommandations pour les gestionnaires et les décideurs, ainsi que des perspectives pour les futures recherches dans ce domaine. En proposant des solutions basées sur nos constats, nous espérons contribuer à la création d'environnements de travail plus éthiques et performants.

CHAPITRE 1- RECENSION DES ÉCRITS

Dans les années 2000 à 2022, les entreprises ont élaboré différents codes d'éthique pour éviter les comportements inadéquats dans leurs organisations. De plus, l'éthique est vue comme une question de stratégie au même titre qu'une stratégie reliée à la productivité ou à la marque employeur. Aujourd'hui, rares sont les gestionnaires qui ne sont pas sensibles à la notion d'éthique en entreprise (Séguin, 2021).

L'éthique en entreprise est un domaine d'étude crucial qui examine les principes moraux et les valeurs guidant les comportements au sein des organisations. Au fil des années, de nombreux chercheurs ont exploré les divers aspects de l'éthique en entreprise, mettant en lumière les dilemmes éthiques auxquels les gestionnaires et les employés sont confrontés. Ces dilemmes surviennent souvent lorsque les intérêts personnels ou organisationnels entrent en conflit avec les normes éthiques, créant des situations complexes nécessitant des décisions difficiles.

L'article de McDougall et Orsini (1999), intitulé « L'éthique : un vaccin contre la fraude », propose une perspective intéressante sur l'importance de l'éthique comme moyen de prévention contre les comportements frauduleux. Les auteurs soutiennent que l'intégration de l'éthique dans la culture d'entreprise peut agir comme un "vaccin" contre la fraude, en renforçant les valeurs morales et en décourageant les comportements déviants. Cette approche met en évidence la nécessité pour les entreprises de développer des codes d'éthique robustes et de promouvoir une culture de transparence et de responsabilité.

La littérature sur l'éthique en entreprise aborde également les défis liés à la mise en œuvre de pratiques éthiques dans un environnement concurrentiel. Les dilemmes éthiques peuvent surgir dans divers contextes, tels que la gestion des ressources humaines, les relations avec les parties prenantes, et la prise de décision stratégique. Les entreprises doivent naviguer

entre la recherche de profit et le respect des normes éthiques, ce qui peut parfois mener à des compromis difficiles.

Un aspect particulièrement pertinent de ces dilemmes éthiques concerne la rémunération incitative. Bien que cette dernière puisse être un puissant levier de motivation et de performance, elle peut également engendrer des comportements déviants si elle n'est pas encadrée par des principes éthiques solides. La pression pour atteindre des objectifs financiers peut inciter certains employés à adopter des pratiques douteuses, compromettant ainsi l'intégrité de l'organisation.

Les travailleurs eux-mêmes sont souvent confrontés à des dilemmes éthiques lorsqu'ils doivent choisir entre atteindre des objectifs ambitieux pour obtenir des récompenses financières et respecter les normes éthiques de leur profession. Ces situations peuvent créer un stress moral et affecter leur bien-être psychologique. Il est donc essentiel de comprendre comment les systèmes de rémunération incitative influencent les comportements des employés et comment les entreprises peuvent équilibrer ces incitations avec des pratiques éthiques. Cependant, malgré ces efforts, les dilemmes éthiques persistent, notamment en ce qui concerne la rémunération incitative. L'impact de la rémunération incitative sur les comportements en milieu de travail est un sujet complexe qui soulève plusieurs questions. D'un côté, elle peut encourager la performance et la productivité, mais de l'autre, elle peut également inciter à des comportements déviants, tels que la manipulation des résultats ou la prise de risques excessifs, pour atteindre les objectifs fixés.

L'exploration des dilemmes éthiques liés à la rémunération incitative est essentielle pour comprendre comment équilibrer les incitations financières avec des pratiques éthiques et responsables. Il est crucial de développer des systèmes de rémunération qui non seulement motivent les employés, mais qui encouragent également des comportements alignés avec les valeurs et l'intégrité de l'organisation.

Ce premier chapitre a pour objectif de dresser un bilan des connaissances actuelles, afin de poser les bases nécessaires à une compréhension approfondie de cette recherche portant sur les employés du secteur des ventes, notamment dans les centres d'appels, ainsi que ceux du secteur professionnel, telles que les employés des domaines financiers, comptable, services de consultation et des services bancaires. Il s'agit de contextualiser cette étude dans un cadre théorique, en explorant des notions essentielles pour comprendre les dynamiques propres à ces secteurs.

Dans la première section, les concepts clés autour desquels s'articule ce mémoire seront exposés. Ces notions incluent des termes fondamentaux tels que le système de bonification, qui fait référence aux mécanismes de récompense mis en place pour inciter à la performance ; les indicateurs de performance, utilisés pour évaluer et mesurer l'efficacité des employés ; ainsi que le comportement non éthique, un aspect crucial à examiner dans le cadre des dynamiques de motivation et de performance. Chacune de ces notions sera clairement définie et contextualisée, afin de fournir les outils conceptuels nécessaires pour appréhender les enjeux de cette recherche.

La deuxième section de ce chapitre propose une revue de la littérature scientifique et des points de vue des experts en lien avec les sujets abordés dans ce mémoire de recherche. Il s'agira notamment de présenter les perspectives théoriques et pratiques des chercheurs, des professionnels du secteur ainsi que des théoriciens, afin de mieux comprendre les différentes approches et débats existants autour des pratiques de gestion des performances et des comportements éthiques ou non au travail. Cette section mettra en lumière les résultats des études antérieures, tout en cherchant à identifier les lacunes dans la recherche actuelle, ce qui permettra de justifier la pertinence de cette étude.

Ainsi, ce chapitre servira de fondement pour la suite du mémoire, en fournissant un cadre théorique et une présentation des travaux existants. Cela permettra de mieux cerner les enjeux spécifiques aux secteurs à l'étude, ainsi que les défis posés par la gestion de la performance et de l'éthique dans ces contextes.

1.1 SYSTEME DE BONIFICATION

1.1.1 Définitions

1.1.1.1 Système de bonification

Les systèmes de bonification font partie intégrante des stratégies de gestion en matière de rémunération variable (Cloutier et coll. 2010). Ce type de rémunération dit variable s'additionne au salaire de base et se calcule en fonction du rendement de l'employé, de sa ligne d'affaires et de l'entreprise.

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la rémunération ne se limite plus au salaire de base. La rémunération variable et incitative joue désormais un rôle clé pour attirer, motiver et retenir les talents. Cette section explore les différents types de rémunérations liées à la performance et aux résultats, ainsi que leur impact sur l'engagement des employés et la réussite globale de l'entreprise. Nous présenterons comment ces mécanismes peuvent non seulement récompenser les efforts individuels et collectifs, mais aussi aligner les objectifs personnels avec ceux de l'organisation.

1.2 REMUNERATION VARIABLE

1.2.1 Définitions

1.2.1.1 Rémunération variable et incitative

Selon Cloutier et Fafard (2006), la rémunération variable est un bon investissement. De plus, ces auteurs citent une étude qui a été réalisée auprès des organisations nord-

américaines et les résultats présentés indiquaient que 83% de celles-ci offraient un plan de rémunérations variable à leurs travailleurs.

Cette tendance a été exposée en 2018, comme l'indique l'ISQ à l'aide de la figure 1 ici-bas :

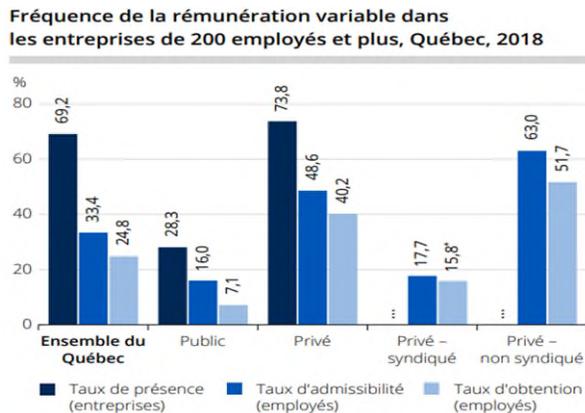


Figure 1 . Fréquence de la rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus, Institut de la Statistique du Québec, 2018

Selon Institut de la statistique du Québec (ISQ) en 2021, la « rémunération variable comprend toute forme de rémunération autre qu'un taux de base ou un salaire et pour laquelle les montants versés fluctuent selon certains critères qualitatifs ou quantitatifs, généralement associés à une performance individuelle, collective ou organisationnelle ».

Cependant, pour être un bon investissement, les auteurs affirment qu'il y a certaines conditions à respecter. Cloutier et Fafard (2006) présentent un modèle théorique qui met en lumière cette affirmation. Voici les préceptes à prendre en compte ; les programmes de rémunération variable doivent s'arrimer à une stratégie de rémunération globale qui fera en sorte que les comportements seront ceux souhaités. Ce type de rémunération ne doit pas remplacer une partie du salaire de base. De plus, les programmes doivent tenir compte de la performance individuelle tout en étant indépendant des résultats d'une organisation. Par

exemple, lorsqu'il y a dépréciation du dollar... Aussi, les programmes de rémunération variable doivent être solidement bien communiqués auprès des employés. Selon les auteurs, plus on communique les programmes, plus l'atteinte des objectifs sera réalisée.

Les auteurs décrivent la rémunération variable comme étant basés sur des incitatifs financiers et sur la performance individuelle. Cloutier et Fafard (2006), exposent différents types de programmes tels que :

- **Incitatifs financiers** : Est une rémunération variable en fonction d'une combinaison d'indicateurs et mesures de performance financière en fonction des opérations relatives à l'organisation, à un département ou à l'individu.
- **Reconnaissance spéciale ou discrétionnaire** : Lorsqu'on reconnaît spontanément les résultats/efforts exceptionnels d'un employé ou d'une équipe de travail à l'aide d'un chèque cadeau dont les sommes peuvent être de 250\$ à 1000\$.
- **Performance individuelle** : Récompenser un travailleur en fonction de son évaluation annuelle (mesurée à partir d'objectif spécifique et relié à ses tâches).
- **Régime d'achat ou d'options d'actions** : Récompenser un travailleur qui atteint un certain niveau d'objectif à l'aide des actions d'une organisation. Ce type de programme serait en décroissance selon les deux auteurs.
- **Émergent** : Les auteurs exposent que les entreprises élaborent de plus en plus de programmes de rémunération variable de type spontanée afin de recruter/fidéliser des personnes avec des talents très recherchés, par exemple, les bonis de signature et de fin de projet.

Selon Bernard (1993), les systèmes de rémunération qui lient les augmentations de salaire à la performance individuelle ou collective utilisée par les organisations ont pour objectif premier d'augmenter la motivation et la productivité des employés au sein de l'entreprise. Bernard (1993) rapporte les écrits de Heneman (1992) en indiquant que la rémunération individuelle au mérite est à la fois une formule de réponse et du même coup,

une mesure incitative. De plus, Bernard (1993) souligne que, selon Heneman (1992), professeur en management et gestion des ressources humaines au Collège Fisher, l'ouverture croissante et la compétitivité des marchés ont un impact considérable sur la production des organisations. Bernard (1993) reprend également la définition donnée par Heneman (1992) du terme *rémunération au mérite* : la rémunération au mérite est une méthode visant à évaluer la performance passée d'une personne afin d'influencer son comportement futur et d'atteindre un niveau de performance attendu.

1.2.1.2 Type de régimes de rémunération variable

Sylvie St-Onge (2020) indique qu'il existe une grande variété de régimes de rémunération variable. Elle affirme qu'on peut reconnaître l'apport d'un travailleur (c'est-à-dire les résultats, les compétences, l'ancienneté) en donnant une commission, une prime et/ou une augmentation de salaire. Cette scientifique affirme qu'il existe plusieurs types de régimes de rémunération variable et ces régimes sont classés par différents critères, tel que :

Performance individuelle	Performance collective à court terme	Performance d'équipe	Performance d'équipe à long terme
<ul style="list-style-type: none"> - Salaire au mérite ; - Primes ; - Commissions ; - Rémunérations à la pièce 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation aux bénéfices - Partage des gains de productivité - Partage du succès - Prime d'équipe - Régimes mixtes de prime de rendement individuel et collectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Prime 	<ul style="list-style-type: none"> - Octroi ou achat d'action - Option d'achat d'actions

Les systèmes de bonification sont des incitatifs financiers. Dans ce système nous retrouvons ; les bonus, les bonis, les primes de rendement annuel, prime de référencements, la rémunération à la commission, la participation aux bénéfices et l'actionnariat. Seules les bonifications destinées aux employés seront à l'étude dans ce mémoire, c'est-à-dire, tous les éléments cités dans la phrase précédente, sauf l'actionnariat. La rémunération par bonification possède des avantages, comme des inconvénients. Dans les prochaines lignes, différents types de bonis et bonus existant en lien avec des indicateurs de performance seront présentés. Lorsqu'un employé recommande un client à une entreprise, l'employé reçoit un certain pourcentage des honoraires/ventes reçus avec ce nouveau client (une fois que le client aura honoré sa facture). Aussi, certaines entreprises encadrent ce type de bonus en y ajoutant des jalons dans le temps pour les paiements en lien avec ce type de bonus, nommé « prime de référencement de client » (St-Onge et Thériault, 2006).

Les primes destinées aux cadres et gestionnaires se paient à la fin de l'année, lorsque l'entreprise évalue sa performance annuelle versus l'atteinte des objectifs annuels de son équipe de gestion. Cette évaluation est basée sur un calcul qui cible la prime en lien avec le rendement annuel de la personne (St-Onge et Thériault, 2006). Cette prime peut être évaluée de différentes façons ; en fonction du développement d'affaires, du leadership exercé et de la gestion du capital humain (recrutement, encadrement, formation).

Aussi, il existe les bonus de références pour l'embauche de nouveaux employés. Ce bonus est remis à l'employé qui recommande un candidat pour un poste vacant au sein d'une entreprise lorsque ce dernier devient un nouvel employé (St-Onge et Thériault, 2006). Les primes de participation aux bénéfices sont octroyées aux directeurs généraux en fonction de la performance de leurs organisations. Ces primes correspondent à un pourcentage du salaire annuel de ces directeurs généraux (Schiehll, 2005).

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les indicateurs de rendement et la gestion de la performance sont des outils pour assurer l'alignement entre les objectifs organisationnels et les contributions individuelles. Cette prochaine section vise à examiner

les différentes approches et pratiques entourant l'utilisation des indicateurs de performance, en mettant l'accent sur leur rôle dans l'évaluation et le développement des employés.

1.3 COMPORTEMENT NON ETHIQUE

1.4 INDICATEUR DE RENDEMENT ET GESTION DE LA PERFORMANCE

1.4.1 Définitions

1.4.1.1 Gestion de la performance

Concernant les indicateurs et la gestion de la performance, il est nécessaire de définir ce qu'est la gestion de la performance dans un premier temps pour en saisir le concept. La performance d'une entreprise se traduit par l'ensemble des stratégies qu'une organisation utilise afin de maximiser le rendement de ses employés et hausser la performance de l'organisation. (Barrette et Bérard, 1999) Sylvie Ménard (2018), conseillère en ressources humaines agréées affirme que la gestion de la performance des travailleurs fait partie du rôle et des responsabilités d'un superviseur. Cette auteure cite J. Barrette et J. Bérard (2011) et affirme que l'objectif ultime d'une entreprise, c'est l'amélioration de la productivité et de l'efficacité de tous. Ceci est vu comme un enjeu important. Foucher (2007) indique que les organisations évaluent leur performance en comparaison avec celle des années antérieures. Le mot performance rime avec exploit, record et prouesse. De plus, le mot performance fait appel au succès et à la réussite, à la suite d'un résultat encaissé. Aussi, le mot performance fait référence à l'action, à l'exécution ou à sa réalisation. On peut évoquer ce terme au niveau d'un athlète qui se prépare pour les Jeux olympiques de sa discipline. Afin de gagner l'or, l'athlète exécutera à la perfection son sport. (Foucher, 2007) De plus, selon le dictionnaire *Le Larousse*, le mot performance est un nom féminin et provient de l'ancien français *parformance, achèvement*.

Selon Hugues Boisvert (2010), l'évaluation de la performance des employés d'une organisation se transpose aux équipes de travail et les indicateurs seront plutôt en lien avec l'efficacité et l'efficience d'une équipe que sur les fonctions ou les processus. Pour la prochaine section, nous explorons ce qu'est un indicateur de performance.

1.4.1.2 Indicateur de performance

Dans la pratique, les indicateurs de performance et de rendement sont des synonymes. D'ailleurs, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) propose divers indicateurs de performance, dont le taux de rendement du capital humain. Cet indicateur permet d'évaluer le retour sur investissement lié aux ressources humaines, en calculant le profit avant impôt pour chaque dollar investi en salaires et avantages sociaux. Un professionnel en ressources humaines peut avoir ces indicateurs de performance à atteindre.

Comme dans le monde de l'analyse de la performance financière, les indicateurs de performance permettent de porter un jugement sur la performance passée d'une entreprise et de connaître sa situation (financière entre autres) (Fortin et coll. 1991). Les indicateurs de performances sont en lien avec la mission et la vision d'une entreprise. (Faucher, 2007 ; St-Onge et Magnan, 2007). Il existe plusieurs types d'indicateurs de performance, comme il existe plusieurs types d'entreprises et de secteurs d'activité.

Selon Jo-Anne Racicot (1998), il est essentiel de développer des indicateurs de performance sur une base de consensus. Dans son mémoire de recherche, Racicot expose différents objectifs de performance individuelle pour différents types d'emploi. Dans les résultats obtenus à la suite de sa recherche qualitative, Racicot démontre que les objectifs de performance sont directement reliés aux valeurs, aux objectifs et à la mission de l'organisation à l'étude, en plus de tenir compte du poste dans une organisation. Comme l'indique la professeur Sylvie St-Onge (2001), il est impératif pour une organisation qu'elle

sélectionne des indicateurs ou des critères de rendement organisationnels et individuels qui sont valides et pertinents, sans quoi ces outils peuvent conduire à la démobilité.

De plus, selon St-Onge (2001), il existe une analogie entre la gestion de la performance individuelle et les tableaux de bord. St-Onge (2001) expose un modèle qui met en lumière le lien entre l'entreprise et son fonctionnement de manière journalière. Le haut d'un tableau indique les résultats de gestion ou les objectifs en lien avec les unités fonctionnelles d'une organisation (département des ressources humaines, du marketing, de la production, des ventes, etc.). Par la suite, St-Onge présente les indicateurs au centre de ce tableau qui font le pont entre la partie stratégique et tactique. Ces indicateurs sont reliés aux rendements des activités journalières, processus de gestion. Pour terminer, St-Onge présente les mesures opérationnelles précises pour les employés et les gestionnaires. Ces mesures peuvent autant être pour l'interne que l'externe. St-Onge (2001) apporte l'exemple de la qualité des produits et des services, la durée du cycle de production, les délais de livraison. Selon cette scientifique, l'évaluation du rendement passe par un formulaire qui permet un suivi.

Dans la prochaine section, nous examinerons la notion de comportement non éthique en nous penchant sur l'évolution de l'éthique au cours des dernières décennies.

1.4.2 Définitions

1.4.2.1 L'éthique

Avant de définir ce qu'est un comportement éthique et non éthique, il est important de définir les racines éthiques en lien avec la morale dans le monde des affaires. Commençons par les vertus fondamentales du monde des affaires. Nous retrouvons ; l'honnêteté, l'équité, la confiance et la ténacité. Selon Duhamel et Mouelhi (2001), chez les Humains, on retrouve ces vertus ; la fidélité, la justice, la générosité, l'humilité et la bonne foi. Dans le dernier siècle, il a existé différents courants philosophiques. Auclair (1991) cite que selon Patrice Canivez, la morale nous ramène à la présence d'un devoir et à des interdits. La morale propose une doctrine d'action, nous incitant à nous évaluer et à nous transformer dans le

respect des règles. Selon ce scientifique, l'éthique serait en quelque sorte la poursuite d'un bonheur. Chaque courant offre ainsi une vision distincte de la moralité.

Explorons les concepts les plus pertinents en lien avec ce mémoire portant sur les comportements des employés lorsqu'une partie de leur rémunération globale est variable. En premier lieu, nous décortiquerons les thèmes de l'éthique de la responsabilité, l'éthique de la conviction et l'éthique de la discussion. Par la suite, nous explorerons ce qu'est la déontologie dans la littérature scientifique. Ce sujet étant particulièrement intéressant puisqu'il est en lien avec l'un des trois secteurs étudiés dans ce mémoire (services professionnels). De plus, nous discuterons de l'égoïsme chez l'être humain du point de vue des chercheurs. La dernière section de cette partie sur l'éthique portera sur les caractéristiques d'un climat éthique dans les organisations selon la science.

a) ÉTHIQUE DE LA CONVICTION, DE LA RESPONSABILITE ET DE LA DISCUSSION

Selon Fortin et Parent (2004). Il existe trois types d'éthique, soit *l'éthique de la responsabilité*, *l'éthique de la conviction* et *l'éthique de la discussion*. Cette troisième éthique serait le legs de Habermas.

De plus, ces auteurs affirment qu'une personne ayant une éthique de la responsabilité considère que les conséquences de ses actions lui sont imputables, dans la mesure où elles étaient prévisibles. Ainsi, une personne agissant avec cette éthique prendra des décisions en anticipant autant que possible les résultats probables. Aussi, Fortin et Parent (2004) indiquent que lorsqu'une personne prend une décision, elle tient compte du contexte afin de maximiser les conséquences positives pour le plus grand nombre. Les auteurs confirment qu'une personne détenant ce type d'éthique devra savoir naviguer entre les différentes responsabilités qui lui seront octroyées. Cette complexité pourrait devenir difficile à gérer, car la personne devra établir une hiérarchie des responsabilités. Cette situation aura pour conséquence de générer des conflits, car plusieurs questions seront soulevées et certaines pourront conduire l'individu à des décisions lourdes et difficiles à assumer.

Selon Hottois (1996), l'éthique de la responsabilité est en lien avec la rationalité téléologique. Cette éthique est rationnelle et vise une fin, un objectif qu'une personne s'est donné. Hottois affirme que l'éthique de la responsabilité se définit par l'« attention aux moyens dans une double perspective : en ce qui concerne leurs efficacités pratiques, opérationnelles [...] et les conséquences. » L'auteur cite Weber, en indiquant que l'éthique de la responsabilité serait une éthique du succès ou une éthique de l'adaptation du possible. Selon ce même auteur, l'éthique de la responsabilité favorise le souci d'efficacité, le pragmatisme et l'esprit de compromis. Tout cela serait pour se réajuster au fur et à mesure des aléas de l'action afin de revoir les paramètres d'un objectif visé. Hottois (1996) note que selon Weber, l'éthique de la responsabilité doit être essentielle pour les personnes d'action. L'auteur affirme qu'il y a une relation de cause à effet, entre la puissance (les moyens disponibles) et la capacité à assumer ses responsabilités et d'atteindre les objectifs. Le pouvoir doit être important, si les responsabilités sont grandes.

Selon Fortin et Parent (2004), l'éthique de conviction fait référence à « tout ou rien ». Un Humain ayant ce type d'éthique, ne suit que ses convictions et aucun compromis ne peut être permis. De plus, ce type d'éthique entraîne que tous les moyens sont bons s'ils leur permettent de réaliser leurs « bonnes visées », une forme de « la fin justifie les moyens », ce qui peut devenir problématique. Fortin et Parent (2004) confirment que cette éthique n'est pas kantienne au sens propre, puisque pour Kant c'est l'intention qui compte. Kant affirmait ceci selon les auteurs : « Agis de telle sorte que l'humanité qui est en toi comme celle d'autrui ne soit jamais considérée comme un moyen, mais toujours comme une fin. » En d'autres termes, l'être humain est d'abord un sujet et pas un objet. Et notre intention à son endroit est ce qui est déterminant, le devoir qu'il engendre chez nous.

De plus Hottois (1996) insiste sur la rationalité *axiologique*. Ce type d'éthique ne sert qu'à ne pas trahir ses valeurs, ne pas outrepasser les normes. Selon cet auteur, avoir une éthique de conviction, c'est de demeurer en parfaite harmonie avec ses valeurs, et ce, dans n'importe quelle circonstance de la vie. Selon Hottois (1996), l'éthique de la conviction peut avoir un effet négatif autant pour autrui que collectivement. L'auteur cite Weber en

soulignant la destruction apocalyptique que le monde que nous connaissons pourrait vivre. En somme, l'Homme de conviction absolue ne tolère pas l'irrationalité éthique du monde. Il espère que des tragédies confirment ses croyances et qui pourraient justifier une violence radicale pour instaurer une société où les bonnes intentions ne causeraient plus de mal.

La troisième éthique exposée par Fortin et Parent (2004) est une éthique de la discussion. Ce qui caractérise ce type d'éthique, c'est qu'elle s'applique à l'humain qui vit en société. L'éthique de conviction s'applique à l'individu seul, tandis qu'une personne imprégnée par une éthique de la discussion pourra faire des compromis afin de permettre des normes acceptables pour tous. Selon ces deux auteurs, cette éthique met en valeur l'autonomie et l'altérité. Fortin et Parent (2004) citent Habermas en indiquant qu'il est important pour les humains qu'ils puissent discuter de façon rationnelle entre eux. Selon Habermas, l'humain est un être autonome et doué de raison. Il peut donner son avis en participant à une discussion. Selon Jaffro (2001), l'éthique de la discussion aurait été élaborée dans les années 1970 par Karl-Otto Appel et Jürgen Haberman et de plus, « [l']éthique de la discussion est essentiellement une entreprise de justification ».

De plus, Mattéi (1996) présente quatre paradigmes éthiques qui orientent l'action morale, mais dans le cadre de ce mémoire, seul trois d'entre eux vous seront présentés.

1. L'éthique d'obligation, au contraire, pousse l'individu à se conformer à un Bien transcendant, indépendamment de la pression sociale, comme l'illustrent Socrate et les idées platoniciennes.
2. L'éthique d'indifférence marque la dissolution des repères moraux dans le temps présent, où l'individu cherche un plaisir éphémère sans modèle éternel.
3. L'éthique de responsabilité, appelle à une prise en charge des conséquences de nos actes pour l'avenir de l'humanité, rompant avec la simple soumission au passé.

Selon Jobin (2004), le paradigme de l'éthique de la responsabilité est au cœur de l'éthique contemporaine. La responsabilité serait principalement vue comme une posture

méthodologique. Ce professeur affirme que la responsabilité est devenue un modèle central de l'éthique actuelle, influençant les discours individuels et collectifs dans les domaines politiques, économiques et gestionnaires. Elle occupe une place prépondérante dans les théories éthiques actuelles, notamment en éthique appliquée, environnementale et des affaires. Cependant, malgré son importance croissante, la notion de responsabilité reste conceptuellement floue, comme l'a souligné Ricœur (1995), et plusieurs essais récents tentent de la clarifier.

b) LA DEONTOLOGIE

Débutons par la conception de Kant (1724-1804) qui propose que les individus aient un devoir moral envers les autres. Nous pourrions dire « agis de façon que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en même temps comme fin, jamais simplement comme moyen. » Kant est considéré comme étant le père de la déontologie. Métayer (1997) affirme que l'éthique kantienne est une éthique d'intention, que sa perspective est rationaliste et centrée sur la liberté d'un Être. Cet auteur indique que l'Humain a un devoir moral envers autrui et met en lumière le devoir de bienveillance, soit de porter secours aux autres, être charitable et généreux envers les autres. D'ailleurs, encore aujourd'hui, la plupart des systèmes mis en place par les Hommes sont régis par des codes, des procédures et une Charte des droits. (Métayer, 1997)

Selon Auclair (1991), la déontologie est considérée comme la morale professionnelle. La déontologie serait ainsi un ensemble de règles pour les comportements souhaitables et prescrits dans l'exercice d'une profession. La déontologie pour Auclair (1991) expose des liens aux valeurs premières et aux postulats de base de toute éthique. En premier lieu, la déontologie a pour objectif, selon cet auteur, d'assurer la protection du public tout en ayant une pratique exempte de faute, de haute qualité et responsable. En second lieu, d'encourager le professionnel à adopter un comportement éthique plus rigoureux que celui attendu du grand public. En troisième lieu, de prévenir les conflits entre professionnels d'une même

discipline ou de domaines proches. En quatrième lieu, de préserver l'image et la réputation de la profession auprès du public et pour terminer, de justifier un statut socio-économique avantageux ainsi qu'un statut juridique spécifique, comme celui d'une corporation. Auclair (1991) souligne qu'il existe un office des professions et que cette organisation peut intervenir s'elle le juge nécessaire selon le Code des professions. L'auteur affirme que le Code des professions traite de plusieurs problèmes, dont : les honoraires, le secret professionnel, les abus de confiance, les conflits d'intérêts [...]. Toujours selon Auclair (1991), la déontologie a été longtemps considérée comme une extension de l'éthique individuelle.

L'une des trois organisations étudiées dans ce mémoire emploie des personnes détenant des titres professionnels, dont certaines sont membres d'un Ordre. Parmi elles, certaines appartiennent à l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA), tandis que d'autres sont membres de l'Ordre des conseillers et conseillères en ressources humaines agréés (CRHA). De plus, la troisième organisation étudiée évolue dans le secteur financier et ce type d'entreprise est régie par l'Autorité des marchés financiers (AMF). Voici les bases axiologiques de ces deux ordres et celles de l'AMF.

	Ordre des CPA	Ordre des CRHA	AMF
Valeurs et principes fondamentaux	Objectivité, intégrité, compétence, conduite empreinte de professionnalisme, confidentialité et secret professionnel	Intégrité, ouverture, innovation, excellence.	Les valeurs : l'engagement, ouverture et accessibilité, la rigueur et l'approche clientèle. Principe de gouvernance : l'esprit d'équipe, la cohérence, la

			transparence, la responsabilisation et l'approche ciblée.
--	--	--	---

c) *ÉGOÏSME OU LE RELATIVISME ETHIQUE*

Selon Weiss (2003), le relativisme éthique appelé l'intérêt individuel est déterminé par une personne ou sa culture, ses coutumes, ses principes. Selon cette idéologie du relativisme éthique, un acte est moralement juste que s'il sert nos propres intérêts et nos besoins. De plus, selon ce même auteur, il existe également des situations où l'individu évalue les coûts et les bénéfices, ce qui est communément appelé utilitarisme. En outre, lorsque notre action nous paraît moralement acceptable et que les bénéfices surpassent les coûts, nous agissons en conséquence. Il existe également le principe de l'universalisme, qui stipule que nous devons traiter chaque personne avec respect et de manière équitable dans des situations similaires. Enfin, il y a l'approche éthique basée sur les droits, qui se concentre sur le respect des droits fondamentaux de chaque individu. Cette approche dite individualiste (Flipo, 2008) sous-tend que l'humain est moralement acceptable lorsqu'il s'appuie par les droits individuels c'est-à-dire la liberté d'expression, de choix, la poursuite du bonheur et le respect de soi. Il faut noter que pour la plupart des philosophes qui ont étudié l'éthique dont Kant, l'égoïsme ne peut constituer un fondement moral puisque comme Ricœur la bien démontré, l'éthique est la prise en compte de l'autre dans tout processus relationnel. En résumé, s'avantager soi-même au détriment des autres n'est jamais éthique et en général contraire à nos devoirs envers eux.

Alors, à la lumière de ces différents courants et concepts éthiques, même si la moralité d'un acte s'avère différente pour chaque individu, selon ses valeurs et sa façon d'analyser son environnement, cela n'annule pas ses devoirs envers autrui. De plus, un comportement non éthique porte préjudice à tous (aux clients, à l'entreprise, à la société, etc.).

d) QU'ELLES SONT CARACTERISTIQUES D'UN MILIEU ETHIQUE ?

Selon Langlois et coll. (2021), une étude a démontré que le bien-être au travail et la présence d'une culture éthique dans une organisation sont étroitement liés. Ces auteurs soutiennent qu'une entreprise peut appliquer diverses stratégies de gestion pour protéger la santé de ses employés, en réduisant le stress lié aux attentes élevées en matière de qualité et de performance au travail. Ces auteurs notent qu'une culture éthique se coconstruit avec toutes les parties prenantes puisque celle-ci à ses assises sur des valeurs partagées par ces parties. Ensemble, celle-ci permet selon les auteurs d'orienter les procédures, les règles, les codes et les politiques de l'organisation. Cette culture serait selon Langlois et coll. (2021) un continuum. C'est-à-dire qu'elle va évoluer en fonction des apprentissages vécus. Ce processus permettra de donner du sens en mettant au-devant l'exercice du jugement professionnel. Langlois et coll. (2021) affirment que l'éthique sert à diriger, à clarifier et se résume à des actions tangibles. Ces auteurs indiquent que « la santé et le bien-être au travail désignent l'état de bien-être qui permet à une personne d'accomplir ses tâches et de faire face aux situations difficiles. Pour que cet état soit préservé, l'environnement de travail doit présenter des éléments bénéfiques pour la santé. » Ces éléments sont le leadership, la reconnaissance, la gestion du changement, la sécurité psychologique, le soutien des collègues, l'autonomie, le sens du travail, la satisfaction, le plaisir au travail et le développement des compétences. Les auteurs apportent qu'il existe des facteurs qui déterminent si un environnement présentera un risque haut ou faible de détériorer cet état. Ils affirment également qu'une culture éthique aura un effet bénéfique sur le milieu de travail. Le bien-être au travail sera influencé par la présence et le respect de valeurs partagées, telles que la coopération et la participation de toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel. Langlois et coll. (2021) affirme que lorsque le leadership est déficient, on assiste alors à de la confusion et à de l'incompréhension quant aux normes à suivre, à respecter. Ce qui aura une incidence sur la détresse chez les travailleurs. Les auteurs rapportent qu'une culture non éthique jumelée à un appui faible ou absent de la part des gestionnaires aura comme conséquence des conflits, un sentiment d'exclusion, voire un manque de

reconnaissance. Les auteurs notent que les organisations, qui reflètent ce type de culture, présentent un modèle hiérarchique traditionnel de type *Top-down*. Ceci crée inexorablement un climat d'insécurité chez les employés et par ricochet de l'isolement... jusqu'à l'épuisement professionnel selon les auteurs.

Dans le cas où il y a un manque de ressources (départements de marketing, des finances, etc.) dans l'organisation, les ressources ne combler pas tous les besoins pour promouvoir la santé et l'attribution des mandats est inadéquate comme l'indique Langlois et coll. (2021). Ces chercheurs affirment que des ressources insuffisantes amènent aussi la détresse et à long terme, l'individualisme et l'égoïsme dans les milieux de travail. De plus, une mauvaise distribution des tâches apporte une surcharge de travail, du désengagement auprès des employés, un sentiment d'injustice et pour terminer des dilemmes éthiques. Ces deux facteurs (absence ou faible appui de la part des gestionnaires et le manque de ressources) rendent l'instauration d'une culture éthique très difficile selon ces mêmes auteurs. Langlois et coll. (2021) affirment que pour favoriser une culture éthique, l'ouverture et les capacités de communication des gestionnaires jouent un rôle crucial dans le bien-être des équipes. En encourageant et en promouvant une culture éthique ainsi qu'une ouverture au sein de l'organisation, les gestionnaires cultivent un climat de collégialité, de confiance et de soutien. La gestion de proximité facilite la communication, tandis que la création d'un espace de discussion sécuritaire instaure un climat propice aux échanges ouverts et confiants. De plus, les auteurs indiquent que l'affirmation des valeurs personnelles et l'exemplarité des gestionnaires contribuent également à une culture éthique au sein de l'organisation. Les valeurs personnelles, lorsqu'elles sont partagées et incarnées dans les pratiques, encouragent les équipes à adopter des comportements éthiques, le fait de donner l'exemple étant la meilleure façon de motiver les autres à suivre cette voie. Par ailleurs, Langlois et coll. (2021) dénotent que la sensibilité éthique des gestionnaires repose sur une approche humaine, axée sur la sécurité psychologique et un climat de travail bienveillant et collaboratif. Les gestionnaires sensibles à l'éthique et sincèrement soucieux du bien-être de leurs équipes favorisent un environnement où chacun se sent respecté et soutenu. Cette sensibilité, qui se

reflète naturellement au sein de l'équipe, renforce la satisfaction du personnel en cultivant des sentiments réciproques de soutien, de respect, de confiance et de reconnaissance.

Enfin, les auteurs assurent que la clarification des valeurs et la création de sens au sein de l'organisation sont essentielles. En adoptant des normes et des règlements clairs, les gestionnaires permettent aux employés de mieux comprendre les tâches attendues, ce qui les incite à adopter un comportement moral et éthique. Les valeurs de justice, de transparence et d'équité sont également cruciales pour éviter la surcharge de travail et maintenir un environnement de travail sain et respectueux. Ces constats proviennent d'une recherche réalisée auprès de 24 gestionnaires dont 63% étaient composés d'hommes œuvrant en français au Canada et travaillant dans des institutions scolaires et qui occupaient des postes de gestion.

L'éthique de la haute direction influence le contexte organisationnel selon Johnson et Martineau (2019). Ces deux professeurs des Hautes études commerciales de Montréal affirment que plusieurs chercheurs ont travaillé sur les questions éthiques en lien avec les comportements individuels au sein des entreprises. Selon ces deux scientifiques, les gestionnaires sont influencés par la façon dont ils perçoivent le sens éthique de leurs collègues, par la cohésion des équipes de travail et par la performance financière de leurs entreprises. Johnson et Martineau (2019) attestent que les gens sont le reflet du milieu où ils évoluent. Les employés posent des gestes en concordance avec ce qu'ils voient et en fonction des attentes de l'organisation. La pression exercée par la direction a un impact sur ces gestes. Johnson et Martineau (2019) affirment que « une culture qui valorise la performance individuelle, par exemple au moyen de bonus attribués en fonction du rendement, peut avoir des répercussions négatives sur le comportement du personnel. À l'inverse, une culture collaborative a presque toujours des effets positifs, pour autant que l'éthique fasse partie des valeurs du groupe ». Johnson et Martineau (2019) dénotent que les comportements inacceptables arrivent lorsque la cohésion et le sens éthique sont très faibles dans les équipes. Johnson et Martineau (2019) affirment que la survie d'une entreprise peut dépendre des comportements non éthiques de la part de ses employés. Les auteurs citent l'exemple retentissant et spectaculaire d'*Enron*, où des milliers de personnes ont été ruinées et qui a

obligé le législateur étatsunien à encadrer plus rigoureusement les pratiques comptables et la transparence des pratiques de gestion. Selon Johnson et Martineau (2019), l'organisation doit favoriser une culture organisationnelle ayant des fondations sur des normes et des valeurs qui auront un effet positif sur ses équipes de travail. Une des suggestions apportées par les auteurs est l'instauration d'un boni et des récompenses à une équipe performante plutôt qu'à une seule personne. Johnson et Martineau (2019) affirment que cette stratégie renforcera la cohésion dans un groupe en plus d'augmenter le sentiment d'appartenance, de créer un climat inclusif et de confiance.

Chouaib et Zaddem (2012) affirment qu'un climat éthique au travail est perçu par l'employé comme un reflet des valeurs éthiques dominantes, des comportements organisationnels ainsi que des pratiques et politiques éthiques qui influencent son expérience dans l'entreprise. Ces auteurs définissent également, en citant Victor et Cullen (1988), le climat éthique, en entreprise comme « l'ensemble des perceptions partagées sur ce qui constitue un comportement éthiquement juste et sur la façon dont les enjeux éthiques devraient être gérés au sein d'une organisation. Ces deux chercheurs ont réalisé une recherche portant sur une population de vingt et une personnes au sein de sept entreprises et ils ont dénoté qu'il existait trois types de climats éthiques en milieu de travail, soit le climat déontologique, le climat égoïste et le climat bienveillant. On constate aisément dans le tableau qui suit, que le climat égoïste n'est pas idéal. Voici les termes qui ont caractérisé de ces trois types de climats selon Chouaib et Zaddem (2012) :

Climat bienveillant	Famille, consolider, soutien, souci pour l'autre, entraide, équitablement, culture, amitié, intérêt collectif, échange, fraternité, positiver, traitement éthique, partage, équilibre, intérêt commun, bien-être, portes ouvertes, écoute, fraternité, empathie, veiller, sentiments, ouvertement
Climat égoïste	Méfiance, abus de pouvoir, individualiste, clans, malhonnête, iniquité, culpabiliser, matérialiste, pouvoir, administratif, domine,

	écart, intérêt personnel, au détriment des autres, recherche exclusive du gain personnel, intérêts particuliers, ignorer les intérêts d'autrui.
Climat déontologique	Règles, normes, principes, procédures, professionnalisme, formel, prévoir les dilemmes éthiques, transparence, unifier les conduites, référentiel collectif, rationalité, miroir de la culture, maîtrise, objectivement, adhésion, documents, travailler dans les règles de l'art, normalisé, comportement correct, convenable, énoncé, officiel, bien-être de la communauté, convention.

1.5 AVANTAGES, DEFIS ET LIMITES D'UN SYSTEME DE REMUNERATION VARIABLE

Lorsqu'une entreprise instaure un système à deux vitesses pour les salaires, c'est avant tout une stratégie pour avoir un impact au niveau de sa force de travail (St-Onge et Thériault, 2006). Dans son manuscrit *Administration industrielle et générale*, Fayol (1916) faisait alors état des différentes façons de payer les ouvriers, soit un paiement à la journée, à la tâche, à la pièce tout en incluant des primes. D'ailleurs, Fayol (1916) mentionne que ce paiement à la pièce stimule le zèle et la productivité chez les ouvriers. Donc, cette stratégie est depuis considérée comme un élément de motivation chez le travailleur. Déjà en 1916, Fayol fait l'éloge des primes. Comme il le mentionne, « le salaire annuel des ouvriers s'est trouvé notablement accru par le jeu de la prime » (Fayol, 1916). À cette époque, il existait divers types de prime : petit supplément journalier, la somme mensuelle, la gratification annuelle, des actions ou des parts d'action distribuées aux plus méritants ainsi qu'une participation aux bénéfices. Cette approche classique existe encore aujourd'hui dans plusieurs types d'organisations, comme dans les centres d'appels et dans les entreprises de services professionnels.

Malgré qu'il existe plusieurs éléments positifs liés à l'instauration d'un système de bonification en fonction de la productivité, ce système apporte son lot de défis ainsi que des limitations. D'ailleurs, Fayol (1916) indique à l'époque qu'il devient difficile d'appliquer ce type de rétribution dans les entreprises de type sans but pécuniaire (ce qu'on appelle aujourd'hui organisme à but non lucratif), comme dans les organismes religieux, les organismes philanthropiques ou dans les entreprises non rentables, voire déficitaires. La rémunération variable aussi appelée rémunération incitative permet d'encourager l'employé à devenir performant, mais cette rémunération incitative peut aussi être un vecteur de comportement déviant.

Poursuivons maintenant avec une exploration approfondie de l'état des connaissances scientifiques concernant les thèmes de cette recherche. Nous examinerons les études et les théories qui ont façonné la compréhension des sujets, en mettant en lumière les découvertes clés dans la littérature existante. Cette partie permettra de situer cette recherche dans le contexte des travaux antérieurs et de déterminer les contributions potentielles à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

1.6 BILAN DES CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES SUR LE SUJET

1.6.1 Existe-t-il un lien entre ces trois concepts et la problématique soulevée ?

1.6.1.1 Définition d'un milieu de travail sain et climat de travail éthique

Un milieu de travail sain est un environnement professionnel où les conditions, les relations et les pratiques favorisent le bien-être physique, mental et émotionnel des employés. Selon un rapport rédigé en mai 2012 par la firme Morneau Shepell sur les 10 caractéristiques d'un milieu de travail psychologiquement sain, on peut retenir que le soutien psychologique, la culture organisationnelle, la clarté des attentes et du leadership, la courtoisie et le respect, la croissance et le perfectionnement, la reconnaissance et les récompenses, la participation et

l'influence, la gestion de la charge de travail, l'équilibre et pour terminer la protection psychologique, lorsque toutes ces caractéristiques sont gérées adéquatement, cela permet à une organisation d'offrir un milieu de travail en santé pour ses employés.

Buchan, Denos et Flynn (2019) exposent la théorie du climat éthique provenant de Victor et Cullen (1987 et 1988), comme étant la perception dominante des pratiques et procédures typiques de l'organisation qui ont un contenu éthique. Selon ces scientifiques de l'Université de l'État de New York, les cabinets comptables peuvent être moins influencés par la culture d'entreprise en raison de l'impact des devoirs et obligations de leurs accréditations professionnelles. Selon ces professeurs, le climat éthique peut être différent dans les cabinets comptables et le rôle du leadership peut être différent dans ces cabinets de services professionnels. Selon ces auteurs, il faut savoir que le mandat d'un cabinet comptable est de veiller à l'éthique de l'information financière des entreprises. De plus, ces mêmes auteurs choisissent parmi les théories de la philosophie morale et de la sociologie organisationnelle celles qui le plus susceptibles de constituer les éléments d'un climat de travail éthique. En philosophie morale, mais en s'inspirant surtout de Kohlberg, les dimensions éthiques retenues sont l'égoïsme, la bienveillance et la déontologie. Les auteurs précisent que selon Victor et Cullen (1988) l'une ou l'autre de ces trois dimensions éthiques peut opérer à trois niveaux, soit au niveau individuel, celui de l'entreprise ou celui de l'industrie (société) au sens large.

Buchan, Denos et Flynn (2019) affirment que les cabinets d'expertise comptable sont un environnement de travail unique étant donné l'importance de la nécessité d'un comportement éthique, autant réel que perçu. Ces auteurs indiquent qu'il existe des aspects en cabinets expertises comptables qui favorisent ou découragent le comportement éthique des professionnels de la comptabilité. Selon Buchan, Denos et Flynn (2019), la littérature a bien établi le lien entre le climat éthique organisationnel et le leadership éthique – ces éléments jouent un rôle important dans la création d'une culture qui encourage le comportement éthique au sein des organisations. Dans les cabinets, la présence de normes

professionnelles guide le comportement approprié et les impacts potentiels sur la direction et la culture du cabinet.

1.6.1.2 L'étude du comportement humain :

L'éthologie humaine, soit l'étude du comportement humain dans son environnement (Doré, 1978), présente des perspectives applicables à des contextes particuliers tels que les centres d'appels.

a) EN CENTRE D'APPELS

L'éthologie humaine présentée au point 1.6.1.2, offre des perspectives intéressantes lorsqu'on l'applique à des contextes particuliers tels que les centres d'appels. Ces espaces de travail dynamiques sont souvent le théâtre d'interactions complexes entre agents et clients, soulevant des questions sur la manière dont les individus interagissent, réagissent au stress et s'adaptent à leur environnement professionnel. Les employés de ces centres sont confrontés tous les jours à plusieurs types de situations, allant de simples demandes d'information (département de facturation et de service à la clientèle) à des interactions plus complexes nécessitant des compétences interpersonnelles avancées, par exemple pour les agents du département de fidélisation. L'agent doit souvent désamorcer une situation de crise et d'insatisfaction.

b) EN CABINET COMPTABLE

Nancy Michaud et Marie-Michèle Couture (2023) explorent les dilemmes éthiques auxquels font face les auditeurs externes, notamment lorsqu'ils doivent concilier les attentes

de leurs clients avec les normes comptables strictes en faisant référence à Edgar Morin et au paradigme de la complexité. Ces deux professeurs de l'Université du Québec à Rimouski font référence à une définition provenant de l'ordre des comptables professionnels agréés qui indique que grâce aux compétences et à la capacité d'analyse, les comptables professionnels agréés savent jongler avec la complexité et transforme les défis en occasion d'affaires.

Fremaux et Noël (2015) exposent les interactions entre les normes d'éthiques et la culture managériale chez les Big Four (PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst and Young et KPMG) dans une étude menée auprès d'anciens et actuels collaborateurs de ces cabinets en France. Selon ces auteurs, l'éthique d'un auditeur est maintenant considérée comme un facteur déterminant de la qualité de son travail d'audit financier. Les auditeurs doivent avoir la capacité de détecter les fraudes et les irrégularités dans la comptabilité d'un client et aussi la capacité à les établir formellement. Selon ces auteurs, les valeurs de l'auditeur et son honnêteté sont considérées comme un élément fondamental de la compétence d'un auditeur comptable. Ces aptitudes et qualités permettront de résoudre les dilemmes éthiques rencontrés lors des missions. Les deux auteurs citent Noël et Krohmer (2010) en indiquant que les auditeurs développeront une compétence éthique et l'expriment comme étant : « [la] capacité à reconnaître l'existence d'un dilemme éthique et à appliquer les normes et principes adéquats pour trouver un accord juste entre toutes les parties concernées. »

c) *EN INSTITUTION FINANCIERE*

Concernant l'éthologie humaine dans le secteur bancaire, plusieurs articles analysent les comportements des professionnels face à des dilemmes éthiques, notamment en ce qui concerne la gestion du risque et l'impact des pressions institutionnelles. Selon Tremblay-Gagné (2017), les conseillers en milieu bancaire croient d'emblée que leurs collègues possèdent des comportements éthiques dans le cadre de leur travail. Dans le milieu des institutions financières, selon ses recherches, les représentants ont évoqué qu'il serait peut-être tentant de pousser des produits et services plus rentables que de proposer un produit

moins rentable (même si ce produit correspond mieux aux besoins du client). La littérature scientifique a montré que les actions des représentants en vente pouvaient être influencées par la rémunération incitative (Radin et Predmore, 2002 ; Honeycutt et coll., 2001 ; Kurland, 1996 ; «XX» izzi, 1995.). Cette variable peut alors être intégrée dans le climat éthique dans la mesure où le plan de rémunération est susceptible de favoriser des comportements non éthiques chez les vendeurs et contribuer alors à un climat éthique faible (Lavorata, 2004). Ce même constat a été soulevé par Tremblay-Gagné (2017). Il est facile pour un représentant en vente d'assurances mal intentionné de converger vers un comportement non éthique pour atteindre le rendement ciblé par son entreprise (Tremblay-Gagné, 2017).

De plus, être éthique pour un vendeur signifie qu'il est en parfaite harmonie avec les besoins de son client, la prestation de service qu'il fait, sans faire cette prestation de service selon son bénéfice personnel ou celui de son organisation (Roche, 2016). Aussi, le vendeur doit faire preuve d'honnêteté pour conserver la confiance chez ses clients sur le long terme afin de fidéliser ceux-ci. Ces mêmes vendeurs sont de façon continue sous pression afin d'atteindre les objectifs fixés par leur hiérarchie (Bergadaà, 1997), et ce, malgré la résistance de leurs clients (Hollet et coll., 2010). Le vendeur est confronté à des conflits éthiques tels que d'être partagés entre vendre éthiquement ou de réaliser à tout prix ses objectifs de vente (Roche, 2016).

Roches (2016) citant Isa«XX» e Barth (2002) précise qu'il y a une zone de conflit entre :

- le respect du client et la vente immédiate ;
- l'objectivité et la transparence des informations versus la persuasion ;
- la satisfaction de l'intérêt du client versus l'influence ;
- le respect des engagements versus la manipulation ;

- le respect du projet et des objectifs de l'organisation et la maximisation des gains.

Les zones principales de conflits sont entre la vente immédiate et le respect du client. Aussi, il se situe en zone de conflit entre la persuasion et l'objectivité. De plus, le représentant est dans un dilemme éthique puis qu'il doit choisir entre respecter le projet de son client ou maximiser ses gains (Barth, 2002). Selon cette conception, le vendeur pourrait être tenté de vendre le plus rapidement possible sans respecter les besoins du client. Le vendeur est confronté à prendre une décision manichéenne basée sur ce qui est *bon* ou *mauvais*. La morale, idée du Bien et du Mal, permet de développer une éthique qui est un art de mener sa conduite et son comportement (Roche, 2016). On en déduit aussi que la rémunération dans ce type d'emploi incite les gens à développer des comportements non éthiques pour arriver à leurs fins. (St-Onge et Thériault, 2006). Analysons maintenant l'effet de cette confrontation au niveau psychologique chez l'employé.

1.6.1.3 Le dilemme éthique engendré par l'atteinte des objectifs et la détresse psychologique ; une relation de cause à effet ?

L'anxiété, la frustration, la colère ou la culpabilité peuvent être en lien direct avec un conflit de valeur. Le stress, le burnout (épuisement professionnel), les troubles anxieux, la dépression et diverses maladies en lien avec la santé physique sont des exemples de conséquences lorsqu'un employé n'est pas en mesure de s'exprimer ou lorsqu'il est attentif à la moralité de ses actes (Girard, 2009). Aussi, ces conflits éthiques sont la source de plusieurs enjeux en santé mentale. Ces enjeux font partie intégrante de la vie au travail, que ce soit au niveau stratégique, des relations entre les employés ou avec leurs superviseurs et même pour la gestion de carrière (Boudreau, 2021). Selon Diane Girard (2009), les conflits de valeur « peuvent être une source d'anxiété, de frustration, de colère ou de culpabilité, particulièrement lorsque le malaise à leur égard n'est pas exprimé ou que la personne demeure préoccupée quant à la justesse de ses actes. Le stress, l'épuisement professionnel,

les troubles anxieux, la dépression et divers maux liés à la santé physique sont des exemples de la souffrance qui peut ainsi être engendrée.

Selon Guérin et coll. (1996), le malaise professionnel serait en quelque sorte un conflit entre les valeurs professionnelles et les exigences de l'organisation. Selon ces auteurs, il existe huit points de tension entre les gestionnaires et les professionnels. Ces points sont : la nature du travail, l'autonomie, la participation à la prise de décision, le style de gestion du superviseur, les conditions de travail, le développement de carrière, la reconnaissance et l'éthique. Ces chercheurs ont mené une enquête auprès de 2497 professionnels syndiqués du Québec qui a permis de brosser le portrait des éléments pouvant créer un malaise professionnel entre la partie patronale et syndicale. Parmi les résultats obtenus dans cette recherche qualitative, les auteurs affirment que les « contraintes d'une gestion trop mécanique, tatillonne, méfiante et finalement peu portée à déléguer » développe un malaise professionnel.

Selon Marie-Claude Boudreau, de l'école des dirigeants des Hautes Études commerciales de Montréal, dans son blogue écrit le 17 décembre 2021 et ayant pour titre « Culture éthique et bien-être au travail », « les conflits de valeurs et les dilemmes éthiques font partie de la vie au travail, que ce soit sur les plans de la gestion, des orientations stratégiques, des relations interpersonnelles, des choix professionnels, entre autres. » Les conflits éthiques sont la source de plusieurs enjeux en santé mentale.

D'ailleurs, selon Sylvie St-Onge et Roland Thériault (2006), l'inconvénient de la rémunération du personnel de vente est l'« incitation à adopter les comportements maximisant les gains personnels. ». On en déduit que la rémunération de ce type d'emploi incite les gens à développer des comportements non éthiques pour arriver à leurs fins.

Marie-Claude Boudreau, en décembre 2021, de l'équipe des HEC sur l'éthique et la conformité, « les conflits de valeurs, qui sont à la base des dilemmes éthiques, peuvent générer plusieurs problématiques dans les organisations, notamment en ce qui a trait à l'engagement, à la motivation et même à la santé du personnel. Et plus les dilemmes éthiques sont récurrents, plus la tension devient forte entre les valeurs en conflit. Et s'ils ne sont pas

nommés et que les efforts pour les dénouer collectivement ne sont pas au rendez-vous, les effets sur le bien-être du personnel sont décuplés. » Selon Christophe Fournier (2022), dans un article, il indique : « Nos travaux montrent, eux, un effet bénéfique du point de vue de la main-d'œuvre : plus l'entreprise se soucie d'éthique, plus les commerciaux performants sont incités à rester. Autrement dit, un bon climat éthique est un excellent dispositif pour limiter la rotation du personnel et fidéliser les meilleurs.

En 2000, selon une étude sur la main-d'œuvre en centre d'appels de la région de Montréal réalisé pour Emploi-Québec, région de Montréal rédigé par Allard (2000), on soulignait que 84% de ce centre d'appels proposait un salaire fixe et que ce pourcentage tombait à 49% chez les sous-traitants (centre en impartition). Dans ce même rapport, on indiquait à l'époque que le taux de roulement du personnel en centre d'appel était de 38% et selon leurs prévisions que ce pourcentage allait grimper jusqu'à 60% dans le futur.

La personnalité des gestionnaires qui fixent les objectifs a-t-elle un impact sur l'atteinte des objectifs et par ricochet sur les subordonnés ?

Selon Shang, Wang et Zu (2023) dans une étude portant sur les cadres narcissiques, observent que les gestionnaires avec un narcissisme plus prononcé réagissent à des exigences de performance plus élevées en imposant des objectifs plus ambitieux à leurs subordonnés, ce qui provoque par conséquent des comportements dysfonctionnels chez les employés. Selon ces trois chercheurs, le narcissisme est un sentiment psychologique de suffisance et d'unicité. Il est associé à des traits tels que la suffisance, l'autoabsorption, l'autoadmiration, l'arrogance, l'exhibitionnisme, l'exploitation et la vanité. De plus, ils affirment que les cadres narcissiques se croient plus intelligents, plus créatifs et plus séduisants qu'ils ne le sont en réalité et ont un fort désir de reconnaissance, d'affirmation et de louanges constantes. Ces caractéristiques et préférences des cadres narcissiques peuvent affecter leurs décisions de contrôle et leurs styles de management, et finalement influencer les comportements de leurs employés subordonnés.

1.6.1.4 L'anxiété de performance, la relation entre le stress et performance en cabinet comptable

Selon une étude exploratrice portant sur l'anxiété de performance au travail, Paiement et coll. (2021), affirme que l'anxiété liée à la performance est un problème fréquemment mentionné par les musiciens, les athlètes et les étudiants, mais peu d'études se sont intéressées à l'anxiété de performance en milieu de travail. Ces chercheurs ont cité (Schwarzer et coll., 1982) en indiquant que l'anxiété est une réaction émotionnelle qui survient lorsque l'individu perçoit une menace et ne se sent pas assez compétent pour y faire face. Les auteurs indiquent que les manifestations physiologiques de l'anxiété de performance, telles que l'augmentation du rythme cardiaque, les maux de ventre, les tensions musculaires, et les troubles du sommeil, sont fréquentes dans divers domaines et probablement présentes aussi dans le milieu professionnel. De plus, ces scientifiques amènent certains points apportés par Giyi (2013), communiquent que les manifestations comportementales de l'anxiété de performance incluent des signes visibles tels que l'inhibition, la mauvaise coordination, un discours désorganisé ou l'agitation.

Ces comportements observables peuvent rendre l'anxiété évidente pour les évaluateurs ou les personnes présentes. D'autres comportements visant à gérer cette anxiété, considérés comme des stratégies d'adaptation, ne sont pas inclus dans cette définition. Aussi, les auteurs rapportent que certaines stratégies d'adaptation à l'anxiété de performance, comme les heures de pratique utilisées par les musiciens, ne sont pas toujours adaptées au milieu professionnel. Les musiciens, en répétant avant une performance, réduisent leur anxiété en se sentant plus compétents. Cependant, dans le contexte de travail, il est rarement possible de répéter de manière formative sans impacter l'évaluation de la performance. Adopter une telle stratégie pourrait mener à un investissement excessif dans les tâches, ce qui réduit la productivité et peut conduire au *workaholisme*, avec des conséquences telles que l'insatisfaction, l'épuisement professionnel, et des symptômes psychosomatiques. Les personnes *workaholics*, tout comme celles ayant de l'anxiété de performance, affichent des niveaux élevés d'anxiété et des standards irréalistes.

Aussi, Paiement et coll. (2021) affirment que l'anxiété au travail est liée à des conséquences individuelles telles que l'épuisement émotionnel et physique. Lorsqu'elle est intense, elle peut engendrer des comportements d'évitement, augmentant le risque de congés de maladie. Les études sur l'anxiété de performance dans d'autres domaines, comme le sport et la musique, montrent une relation négative avec la source de l'anxiété et des symptômes d'épuisement professionnel, parfois conduisant à l'abandon de l'activité. Dans le milieu professionnel, l'anxiété de performance peut nuire à la qualité des tâches en détournant l'attention, et pourrait également affecter les relations personnelles et le bien-être en dehors du travail. Les employés avec une faible estime de soi ou une dépendance au travail peuvent rencontrer des conflits travail-famille et un moindre repos, menant à un risque accru d'épuisement professionnel. Enfin, l'anxiété de performance pourrait également entraîner des coûts organisationnels, en réduisant la performance et en augmentant les dépenses liées aux congés de maladie et aux départs.

Selon Bonache (2022), le travail en cabinet se définit par de l'intensification puisqu'il y a présence de longs horaires. Cet auteur affirme que la presse française a rapporté plusieurs décès d'auditeurs et de comptables reliés à l'épuisement et au stress. Bonache (2022) a réalisé une analyse portant sur deux cent quatre-vingt-treize experts-comptables afin d'identifier les stressseurs qui améliorent la performance chez les professionnels de l'audit. De plus, ce scientifique affirme que les premières études indiquent généralement une relation négative directe entre la performance et trois types de tensions de rôle : l'ambiguïté, le conflit et la surcharge de rôle. Bonache (2022) explique le lien entre les tensions de rôle et la performance et affirme que les études utilisent des médiateurs tels que l'épuisement professionnel et le stress.

Selon cet auteur, les stressseurs, lorsqu'ils sont combinés ou suffisamment intenses, épuisent les ressources de la personne, ce qui réduit sa performance. Ainsi, l'épuisement et d'autres médiateurs aident à comprendre les effets négatifs des stressseurs sur la performance. Bonache (2022) définit l'épuisement professionnel en trois dimensions, soit l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réduction de l'accomplissement personnel. Selon ce

chercheur, l'épuisement émotionnel entraîne une fatigue psychologique. De plus, la dépersonnalisation mène à une insensibilité envers les clients, et la réduction de l'accomplissement personnel se manifeste par une insatisfaction envers soi-même et ses réalisations professionnelles.

De plus, l'épuisement professionnel peut entraîner des conséquences néfastes tant sur le plan individuel que sur l'entreprise. D.-Gauthier et Marchand (2016) affirment que l'épuisement émotionnel se caractérise par un sentiment constant de débordement, de manque d'énergie et d'anxiété, avec une perception d'épuisement des ressources. Le cynisme se manifeste par un détachement et des sentiments négatifs envers le travail. Enfin, un faible sentiment d'efficacité professionnelle se traduit par une évaluation négative des accomplissements personnels et un sentiment d'incompétence.

Dans la prochaine section, nous verrons quelques solutions proposées dans la littérature scientifique afin de limiter les comportements et prises de décision non éthique.

1.6.1.5 Des solutions possibles pour limiter la prise de décision non éthique, des stratégies de rémunération à la rescousse d'un climat d'éthique faible ?

Une des solutions retenues par les scientifiques est d'opter pour une rémunération fixe. Le salaire est fixe, indépendamment de son rendement ou de la performance de l'entreprise (Roche, 2016). Selon Fournier (2022), la littérature scientifique en management indique qu'il y a un effet positif sur la main-d'œuvre lorsque l'entreprise se soucie de l'éthique. Il semble y avoir un lien de cause à effet. Plus l'entreprise est socialement éthique, plus les employés le sont. Un climat éthique permet le recrutement de candidat possédant les mêmes valeurs. Lorsqu'on parle de rémunération fixe ou variable, il faut regarder plus large et examiner toutes les stratégies afin d'évaluer leurs efficacités.

a) LES STRATEGIES DE REMUNERATION ET LEUR EFFICACITE

La rémunération doit viser à long terme des objectifs plus larges. La rémunération ne doit pas seulement tenir compte du salaire de base et des primes de rendement, mais aussi de la rémunération non financière (Morin et coll., 2014). Selon ces mêmes auteurs, un processus qui récompense le succès à long terme tout en acceptant les erreurs de débutant peut devenir plus efficace qu'une rémunération fixe ou une rémunération incitative à court terme (Morin et coll., 2014).

De plus, une rémunération incitative chez les travailleurs a pour but de rendre ces personnes plus performantes dans le poste qu'ils occupent. (Boisvert, 2010) Aussi selon ce même auteur, l'idée derrière cette rémunération variable chez les employés serait d'arrimer les objectifs individuels des salariés avec ceux de l'entreprise. Donc, cette stratégie aurait pour conséquence d'augmenter la performance organisationnelle. La rémunération incitative serait une stratégie de contrôle de gestion, un mécanisme moderne qui « [viserait] à influencer les comportements en vue de réaliser la stratégie de l'organisation » comme l'indique Boisvert (2010). C'est-à-dire à contrôler et à stimuler les travailleurs. Boisvert affirme que la rémunération incitative est un mécanisme d'influence de la performance individuelle. La rémunération variable doit s'appuyer sur un système qui doit être cohérent avec les valeurs et les croyances organisationnelles et doit être établie dans le respect des règles et politiques mises en place. (Boisvert, 2010) (Chênevert et Tremblay, 2002)

Déjà en 1959, la rémunération selon le rendement était critiquée. Jean-Paul Deschênes (1959) affirme que les systèmes de rémunération reposent sur deux importantes hypothèses, soit qu'il est possible de déterminer un temps standard et que les travailleurs fourniront un effort plus grand dans un tel système. Ce scientifique s'est penché sur un système de rémunération à la pièce. Selon ce chercheur, l'argent serait un élément de motivation pour le travailleur afin qu'ils produisent davantage. Même à cet époque, Deschênes (1959) affirme qu'il y a d'autres moyens pour accroître cette performance en nommant par exemple : de bonnes conditions de travail, le respect et la considération de la part des supérieurs et des

collègues de travail. Ce savant affirme même que le degré de motivation de l'argent peut aussi dépendre de l'historique social et économique des travailleurs et de la satisfaction que l'employé peut en retirer. L'auteur cite en exemple, des standards de vie plus élevés, de la sécurité professionnelle et un sentiment de puissance. Deschênes (1959) note que cette motivation peut être aussi en lien avec les limitations physiques de la personne en milieu de travail.

Une rémunération incitative et variable a un impact non seulement sur la productivité mais aussi sur la perception de justice et l'engagement des employés (Caron et coll., 2013). De plus, ces auteurs affirment que l'études des impacts des stratégies de rémunération variable ne seront pas un réel levier de motivation en citant Bartol et Locke, 2000 et St-Onge, 2003. Selon Caron et coll. (2013), les travailleurs notent une préférence pour la récompense en lien avec leur rendement individuel.

En conclusion, ce chapitre a passé en revue les écrits sur les systèmes de bonification, la rémunération variable, et les indicateurs de rendement, ainsi que la gestion de performance. Nous avons exploré diverses perspectives éthiques, incluant l'éthique de la responsabilité, l'égoïsme ou relativisme éthique, l'éthique de la discussion et la déontologie. De plus, le bilan des connaissances souligne l'importance d'un milieu de travail sain et éthique, les dilemmes éthiques, et l'anxiété de performance. Enfin, nous avons présenté ce que les scientifiques pensent de l'efficacité des stratégies de rémunération, offrant une base solide pour comprendre leur impact sur les comportements des employés et les pratiques organisationnelles.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons en détail la méthodologie de recherche adoptée dans ce mémoire. Nous décrirons l'approche inductive et qualitative utilisée pour explorer les effets des systèmes de rémunération variable sur les comportements éthiques des employés. Cette méthodologie nous permettra de recueillir des données riches et nuancées à travers des entretiens approfondis, offrant ainsi une compréhension plus complète et contextuelle du phénomène étudié. Nous exposerons les techniques et outils de collecte de données, tels que les entretiens semi-dirigés, ainsi que les méthodes d'analyse employées

pour interpréter les récits des participants. Ce chapitre mettra également en lumière les critères de sélection des participants et les procédures rigoureuses suivies pour garantir l'intégrité et l'éthique de la recherche. En adoptant cette approche, nous visons à révéler les dynamiques complexes et les perceptions individuelles qui influencent les décisions éthiques dans divers contextes professionnels. Ce chapitre fournira ainsi une base solide pour les analyses et discussions ultérieures, en ancrant notre étude dans une méthodologie rigoureuse et adaptée à notre objet de recherche. En adoptant cette approche, nous visons à révéler les dynamiques complexes et les perceptions individuelles qui influencent les décisions éthiques dans divers contextes professionnels. Ce chapitre fournira ainsi une base solide pour les analyses et discussions ultérieures, en ancrant notre étude dans une méthodologie rigoureuse et adaptée à notre objet de recherche.

CHAPITRE 2 - MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Ce chapitre détaille les méthodes de recherche adoptées dans le cadre de ce mémoire. Dans un premier temps, nous exposerons l'objectif principal de l'étude, suivi des objectifs secondaires qui ont orienté les différentes étapes de cette démarche. Ensuite, nous analyserons la pertinence de cette recherche sous deux angles complémentaires : d'une part, du point de vue scientifique, en soulignant les contributions théoriques et empiriques attendues, et d'autre part, du point de vue social, en mettant en lumière l'impact potentiel de cette étude sur les pratiques et les politiques.

Par la suite, nous offrirons une définition précise de chacune des variables à l'étude, en expliquant leur importance dans le contexte de cette recherche. Un devis de recherche sera également présenté pour clarifier le type de raisonnement adopté, qu'il soit déductif, inductif ou mixte, tout en mettant en avant les forces et les limites de ce devis. Nous justifierons aussi le choix de ce type de devis en expliquant pourquoi il est particulièrement adapté à nos objectifs.

En outre, une attention particulière sera accordée à la description de l'approche méthodologique, en précisant la manière dont nous avons structuré l'étude et la méthode choisie pour la collecte des données. Nous détaillerons également les caractéristiques de la population étudiée, en précisant les critères d'inclusion et d'exclusion qui ont guidé la constitution de notre échantillon.

Pour conclure, nous aborderons les considérations éthiques inhérentes à ce projet. Il sera question des principes directeurs qui ont encadré la conduite de cette recherche, notamment en matière de respect de la confidentialité des participants, d'obtention de leur consentement éclairé et de gestion des données sensibles. Ce dernier point est essentiel pour garantir l'intégrité et la rigueur scientifique de l'ensemble du processus.

2.1 QUESTION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La question de recherche est celle-ci :

Dans quelle mesure les systèmes de rémunération variable influencent-ils les décisions éthiques des employés œuvrant en centre d'appels, en cabinet de services professionnels et dans le milieu des services bancaires ?

L'objectif principal de cette étude est d'analyser et de décrire les effets de la rémunération variable et incitative, basée sur des indicateurs de performance, sur les comportements éthiques des employés, tant en centre d'appel qu'en milieu professionnel, tels que les cabinets de services professionnels et les institutions financières.

Les objectifs secondaires de cette étude visent à approfondir plusieurs aspects clés liés à l'impact de la rémunération variable sur les comportements éthiques des employés. Tout d'abord, l'étude a pour objectif d'identifier et de décrire les répercussions des dilemmes éthiques sur les comportements que les employés adoptent dans l'exercice de leurs fonctions. Telle que vue dans la première partie de ce mémoire, la littérature scientifique contient plusieurs écrits qui portent sur ces dilemmes qui peuvent influencer de manière significative les décisions et les attitudes des travailleurs au quotidien.

Le deuxième objectif secondaire à cette recherche porte sur l'état psychologique des employés face aux dilemmes éthiques rencontrés dans la poursuite des objectifs de performance. L'analyse permet de mieux comprendre comment ces tensions internes affectent leur bien-être, leur motivation, leurs sens au travail/du travail et, potentiellement, leur engagement au travail.

Enfin, cette étude permet d'identifier et de décrire les stratégies de rémunération variable et incitative mises en place au sein des organisations de cette troisième révolution industrielle, tout en tenant compte des enjeux éthiques propres à leur environnement. Cette

recherche permet d'estimer dans quelle mesure ces politiques ont été ajustées pour promouvoir une approche plus équilibrée entre la performance, l'intégrité éthique et le bien-être psychologique des employés et les orientations stratégiques d'une organisation.

Les paragraphes qui suivent explore la pertinence scientifique de cette recherche en gestion des personnes en milieu de travail, en mettant en lumière son importance pour comprendre et améliorer les dynamiques organisationnelles.

2.2 LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE ET SOCIALE

Selon Gauthier et Bourgeois (2021), les recherches universitaires ont pour objectif d'améliorer les connaissances d'une théorie, d'un phénomène social ou de créer de nouvelles connaissances actualisées. Donc, pour qu'une recherche en science de la gestion soit pertinente, en plus d'être accessible aux gestionnaires, il faut que les résultats des études apportent un avantage à l'entreprise, voire un avantage concurrentiel ou un atout à sa marque employeur.

Selon Soparnot et coll. (2017), une recherche revêt une pertinence sociale lorsqu'elle répond à trois types de pertinence : instrumentale, conceptuelle et symbolique. La pertinence instrumentale se manifeste lorsque les résultats de la recherche peuvent être directement appliqués par les gestionnaires dans la gestion de leur organisation. Ce type de pertinence permet aux gestionnaires d'améliorer leurs compétences en management et d'optimiser leurs pratiques professionnelles. De plus, selon Barthélemy (2012), la pertinence est dite conceptuelle lorsque les cadres considèrent que la recherche leur est utile en leur offrant une meilleure compréhension d'un phénomène ou des comportements de leurs employés. Ce type de pertinence enrichit leur vision stratégique et leur capacité à interpréter les dynamiques organisationnelles.

Ce mémoire nous semble pertinent à plusieurs degrés. Au point de vue scientifique, cette étude permet d'actualiser les connaissances concernant les impacts de la rémunération

variable et incitative sur les employés en centre d'appel et en milieu professionnel. Il existe peu d'information à jour sur les effets de la rémunération variable chez les employés en centre d'appel au Québec et dans les milieux professionnels sélectionnés pour cette étude. Aussi, cette recherche est pertinente socialement puisqu'elle permet d'outiller les gestionnaires de centre d'appel et de milieu professionnel dans leurs stratégies de rémunération globale. En plus de cette pertinence instrumentale, ce mémoire possède une pertinence conceptuelle, puisque cette recherche en gestion des ressources humaines permet de présenter un portrait actuel des enjeux éthiques et de l'état psychologique des employés en centre d'appel et en milieu professionnel. Comme l'indique Lussier et Gril (2024), la santé mentale au travail est un défi majeur et l'état psychologique actuel des employés est très important puisque ceci entraînera des répercussions sur la productivité des employés, qui perturberont par la suite la productivité d'une organisation.

De plus, avec les récents changements concernant la gestion des risques psychosociaux en entreprise, les organisations doivent désormais inclure dans leurs programmes de prévention un plan qui intègre des actions précises pour réduire les incidences du travail sur la santé des travailleurs et travailleuses. (CNESST, 2024) Le gouvernement du Québec légifère maintenant pour qu'une organisation identifie les risques psychosociaux et les corrige. Selon l'INSPQ (Chénard, Mantha-Bélisle et Vézina - 2018), cité par Kariane Lebel et Sophie Tremblay dans un article publié en 2022 à l'intention des membres de l'Ordre des conseillers et conseillères en ressources humaines agréés, portant sur le projet de loi 59 et les nouvelles obligations visant à protéger la santé psychologique des travailleurs, l'un des sept facteurs pouvant aggraver les effets néfastes sur la santé psychologique des employés est la faible reconnaissance des efforts et des résultats.

Dans le cadre de cette étude sur les systèmes de bonification basés sur les indicateurs de performance, il est essentiel de clarifier les principaux concepts de l'analyse. Les définitions suivantes permettront de mieux comprendre les fondements théoriques et les notions clés qui guideront l'exploration de ce sujet complexe et contemporain.

2.3 DEFINITION DES CONCEPTS A L'ETUDE

2.3.1 Les systèmes de bonification en fonction des indicateurs de performance

La première variable de cette étude porte sur les systèmes de bonification en fonction des indicateurs de performance. Il existe plusieurs ouvrages scientifiques portant sur cette notion, son importance, les méthodes pour l'obtenir et son impact sur l'humain en milieu de travail.

La performance se mesure par une évaluation du rendement d'un individu, d'une machine, d'un système. Selon Barrette et Bérard (2007), « l'évaluation du rendement est essentiellement un processus qui vise à mesurer et à juger les résultats (quantitatifs et qualitatifs) et parfois les comportements passés, en vue de prendre des décisions administratives et d'influencer le rendement futur. » Les auteurs mentionnent également la théorie applicable à cet évènement, soit lorsqu'un superviseur évalue un employé. Selon ces mêmes auteurs, une évaluation annuelle est une activité basée essentiellement sur le jugement et à certains moments sur le développement du travailleur.

Barrette et Bérard (2007) affirment que l'évaluation du rendement est un cycle annuel fondé sur des objectifs (réalisé à l'occasion avec le travailleur afin de faciliter la prise de décision administrative ou à fournir une rétroaction). On dit que ce processus est limité à l'humain et non à l'organisation. Selon ces mêmes auteurs, l'évaluation du rendement est un système de gestion de la performance. Ce système de gestion doit permettre d'évaluer le rendement individuel d'une personne au sein d'une organisation, mais aussi la façon dont une équipe de travail fait croître la performance organisationnelle. Un élément fort intéressant est apporté par ces deux scientifiques soit « En gestion de la performance, la quantité, tout comme la diversité, n'est pas forcément gage de qualité. »

Barrette et Bérard (2007) expliquent qu'un modèle de gestion de performance repose sur la mission, la vision et les objectifs stratégiques d'une organisation. La gestion de la performance permet aux employés de gérer leurs carrières de concert avec leurs

organisations. De plus, les entreprises peuvent mieux planifier et mettre en place les formations nécessaires pour les travailleurs. Aussi, un programme de gestion de performance permet de se doter d'un système qui permet de gérer la sélection, les promotions et les successions au sein d'une organisation. Pour terminer, un programme de gestion de performance est en quelque sorte un système de qualité totale et aura un impact sur le climat de travail.

Sylvie St-Onge et Michel L. Magnan (2007) présentent différents exemples de mesure de performance organisationnelle, comme outil de gestion et de changement stratégiques. Ils affirment que les systèmes de mesure de performance doivent être ajustés en fonction d'une organisation et de son secteur. Selon ces deux scientifiques, il est important d'adopter un bon système de mesures de performance organisationnelle. Voici quelques éléments présentés par ces deux auteurs, soit l'arrimage :

- **entre la vision d'affaires et la performance individuelle** : repose sur une vision claire et des priorités stratégiques sur la façon dont une entreprise communiquera avec ses employés. Ceci permet aux gens d'une organisation d'adopter des attitudes et des comportements qui seront cohérents avec l'atteinte des résultats visés.
- **entre les mesures de performance organisationnelle et les mesures de performance individuelle** : la sélection des mesures de performance d'une organisation est importante selon les auteurs. Des mesures de performance organisationnelle servent souvent à rémunérer les cadres et les employés. Si ces mesures ne sont pas pertinentes, St-Onge et L. Magnan affirment que : « les mesures de performance individuelle qui en découlent risquent d'inciter les employés à adopter des comportements et des attitudes dysfonctionnels qui ne contribuent pas ou même nuisent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Voici un exemple de cela tiré de St-Onge et L. Magnan en 2007 du milieu des institutions financières : l'amélioration de la rentabilité passe par l'évaluation de la performance des succursales et des employés en fonction du nombre moyen de dossiers de prêts administrés et par employé.

Carmeli et coll. (2007) citent Dutton et Dukerich (1991) que ces chercheurs ont montré l'importance de l'image externe interprétée par les gestionnaires. L'appartenance à une organisation ou un groupe très performant (et très apprécié) aide les individus à développer leurs performances et leurs estimes de soi.

Cette pratique de gestion repose sur l'évaluation de la performance individuelle, l'établissement des objectifs, la rétroaction et les récompenses. Selon ce professeur en gestion de l'*Arizona State University West*, la plupart des recherches sur le sujet ont porté sur les caractéristiques des instruments et des grilles de mesure dont l'objectif était d'éliminer les erreurs et de mieux comprendre comment administrer les informations provenant de la performance et ce, pour améliorer la précision de l'évaluation.

La définition de la performance la plus complète est celle de Barette et Bérard (2007), soit celle où la performance se définit par l'ensemble des stratégies qu'une organisation utilise afin de maximiser le rendement de ses employés et hausser la performance de l'organisation.

2.3.2 La rémunération incitative et variable

La rémunération incitative et variable fait partie des stratégies nommées dans cette définition. Selon St-Onge (2020), la rémunération variable se définit par une « forme de reconnaissance regroupant des régimes individuels et collectifs de rémunération variable, comme les salaires ou les primes au mérite, la rémunération à la pièce, les commissions, la participation aux bénéfices et à la propriété, le partage des gains, etc. ». De plus, selon St-Onge (2020), l'adoption de la rémunération variable permet l'amélioration de la performance

organisationnelle lorsque les cibles à atteindre sont collectives. St-Onge (2020) rapporte l'exemple de Microsoft qui a constaté que des programmes de prime auprès d'employés les plus performants faisaient que les travailleurs se faisaient concurrence entre eux. Cette constatation a permis à Microsoft de changer ses critères pour que les employés se centrent sur des résultats collectifs pour valoriser le travail d'équipe. Aussi, selon cette auteure, une bonne stratégie de rémunération variable permet la réduction des coûts de la main-d'œuvre et des mises à pied. Considérant que ce type de rémunération est variable en fonction de la performance, si l'organisation est dans une période financière plus florissante, les primes d'actionnariat permettent de partager la fortune d'une organisation sans hausser les salaires. Ce qui permet lorsqu'il y a une récession de réduire l'impact sur la masse salariale.

Selon Boisvert (2010), la rémunération incitative a pour objectif d'encourager les gestionnaires, les cadres et les travailleurs à la performance organisationnelle. Selon ce chercheur, cette rémunération s'ajoute à celle de base et s'articule autour de certaines variables qui sont des objectifs qui permettent la performance d'une organisation. La partie variable était incitative. Cet auteur fait référence à la partie directe de la rémunération avec les avantages sociaux, régimes de retraite, les journées de vacances, les assurances salaire, etc. Selon Boisvert, l'esprit de cette stratégie repose sur le postulat que chaque dollar en rémunération incitative rapporte davantage que chaque dollar investi en rémunération de base. De plus, Boisvert (2010) affirme que la rémunération incitative englobe tous les avantages économiques que peut recevoir un travailleur en plus de son salaire de base. L'auteur présente des exemples comme, les primes, des participations au capital-actions et des options. Aussi, Boisvert (2010) indique que ce type de rémunération a pour objectif d'influencer les personnes visées par le programme à contribuer davantage aux intérêts d'une entreprise. L'objectif serait de faire croître la performance organisationnelle en faisant une adéquation entre les objectifs personnels et ceux de l'entreprise. De plus, l'auteur fait une distinction entre la rémunération incitative d'un employé versus celui des cadres. Comme ce mémoire porte sur la rémunération variable chez les travailleurs, seul celui-ci sera présenté. Selon Boisvert (2010), la rémunération incitative chez les employés a pour mandat de les conduire à être performants dans leurs postes.

2.3.3 Le comportement éthique des employés

Le troisième concept dans ce mémoire porte sur les comportements éthiques des employés. Selon le guide des compétences transversales de l'ordre des Conseillers et conseillères en ressources humaines agréées, l'éthique se définit par « un comportement exemplaire et conforme aux lois, aux normes formelles et informelles ainsi qu'aux codes sociaux en vigueur ».

À la lumière des différents courants philosophiques présentés précédemment dans ce mémoire, on ne peut définir de façon absolue et sans ambiguïté ce qu'est un comportement éthique. Il existe différents modes de pensée, mais il est tout à fait raisonnable de se référer aux systèmes de valeurs utilisés par les individus pour agir et justifier leurs comportements. Cela signifie de se référer à la notion du Bien et du Mal dans la morale comme attente sociale. La définition de Roche (2016) est celle qui se rapproche le plus de ce qu'est la notion de comportement éthique. En d'autres mots la morale en usage reflète l'idée du Bien et du Mal d'une société donnée et permet de développer une éthique qui est un art de mener sa conduite et son comportement.

Le troisième concept à l'étude porte sur les effets psychologiques liés aux dilemmes éthiques des employés dans l'atteinte des cibles de performance organisationnelle. La définition la plus actuelle concernant les effets psychologiques en lien avec les dilemmes éthiques provient de Girard (2009). Les effets psychologiques comme l'anxiété, la frustration, la colère ou la culpabilité peuvent être en lien direct avec un conflit de valeur. Le stress, l'épuisement professionnel, les troubles anxieux, la dépression et diverses maladies en lien avec la santé physique sont des exemples de conséquences lorsqu'un employé n'est pas en mesure de s'exprimer ou lorsqu'il est attentif à la moralité de ses actes.

Le choix d'un devis de recherche rigoureux est essentiel pour assurer la qualité, la validité (qui ici est une validité de contenu puisque le devis est qualitatif) et la fiabilité (ici,

c'est la convergence des témoignages qui en fait foi) des résultats. La section suivante expose le devis de recherche choisi dans cette étude, en décrivant les approches méthodologiques, les outils de collecte de données, ainsi que les procédures d'analyse utilisées pour répondre aux objectifs de cette recherche portant sur les impacts de la rémunération incitative et variable sur un travailleur.

2.4 DEVIS DE RECHERCHE

Cette recherche adopte un raisonnement inductif et le type de devis est qualitatif. Comme l'indique Bourgeois (2016), un raisonnement inductif est basé sur la formulation d'un problème et d'une question générale provisoire et suivi d'une recherche sur le terrain pour mieux comprendre le phénomène de l'étude. À la suite de l'établissement de sa stratégie et du choix de méthodes, le chercheur procède à une collecte de donnée. Le type de devis de recherche de ce mémoire est qualitatif. C'est-à-dire que les propos recueillis auprès des employés et des employeurs, est à la fois structuré et analysé de façon critique et permet de mieux comprendre les phénomènes humains présentés dans l'analyse des résultats au chapitre 3 de ce mémoire de recherche en gestion des personnes en milieu de travail.

Cette recherche ne permet pas de procéder à un raisonnement déductif puisque la prémisse de ce mémoire ne provient pas d'une théorie que l'on désire valider dans la pratique puisque les résultats obtenus sont de natures qualitatifs. Cependant, cette recherche a permis de comprendre le phénomène des impacts de la rémunération incitative et variable sur les travailleurs en posant un regard croisé, sur les employés et sur les organisations. La littérature mentionne à plusieurs reprises qu'il y a une relation de cause à effet entre la rémunération variable et le comportement des employés.

De plus, le focus de cette recherche s'étendra aux employés de centre d'appel au Québec ainsi qu'à certains milieux professionnels (cabinet comptable, institution financière, services professionnels, etc.). La méthode qui a été utilisée se nomme « la boule de neige » ou plans d'échantillonnage par dépistage de liens (Chow et Thompson, 2003). Ce type d'échantillonnage se fait par contact. Cette méthode s'applique lorsque le sujet de recherche

touche des populations humaines cachées et d'accès plus difficile. Selon Statistique Canada, cette technique d'enquête permet ainsi d'obtenir plusieurs participants. Donc, les premières personnes contactées proviendront du réseau professionnel de la chercheuse.

Un devis de type qualitatif ne permet pas de généraliser les résultats et cela, même avec un échantillon de grande envergure, ce qui veut dire qu'on ne pourrait pas extrapoler les résultats sur l'ensemble d'une population. De plus, selon Giorgano et Jolibert (2016), les participants pourraient avoir un biais, c'est-à-dire par exemple de participer positivement à l'enquête ou avoir de la méfiance envers les thèmes de la recherche. Selon ces deux auteurs, les devis qualitatifs génèrent des conséquences sur le processus de recherche, car un projet qualitatif peut évoluer de façon exponentielle et sembler manquer de rigueur puisqu'il peut durer plus longtemps à cause de la richesse des données recueillies. De plus, le chercheur ne peut se limiter au rôle d'observateur externe. Son intervention influence nécessairement les données recueillies comme le confirment Giorgano et Jolibert (2016). De plus, en tant que chercheur « sérieux », il est nécessaire de garder une distance par rapport au sujet que l'on observe. Ce qui est un défi en soi si on veut s'imprégner du sujet pour en comprendre sa portée. Aussi, en tant que sondeur, il est important de bien gérer sa présence lors de tous les interviews. Selon ces auteurs, le choix d'un devis de type qualitatif dans une étude permet de sortir du cadre rigide et standardisé et favorise l'aspect créatif. Ce type de devis permet plus de liberté, de créativité dans la rédaction du travail de recherche. Cette option exige que l'enquêteur soit mature, autonome et fortement éthique dans son travail.

Dans la section suivante, nous aborderons le positionnement épistémologique adopté dans cette recherche. Cette réflexion permet de situer le cadre théorique et les présupposés philosophiques qui sous-tendent l'approche méthodologique choisie pour ce mémoire de recherche.

2.5 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

2.5.1 Définition de l'épistémologie

Selon Piaget (1967, p.6 cité dans Avenier, 2008, p.7), l'épistémologie se définit entre autres par l'étude de la constitution des connaissances valables. Piaget indique que cette science s'intéresse surtout aux questions suivantes telles que : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle créée ? Le terme *épistémologie* a été introduit au début du XX^e siècle pour désigner la branche de la philosophie dédiée à l'étude des théories de la connaissance. Au dire de Piaget, il est capital pour un chercheur de se questionner sur ce qu'est la connaissance, c'est-à-dire sur ses hypothèses de bases sur lesquelles les connaissances se construisent en vue de la valeur des connaissances que le chercheur développe.

2.5.1.1 Définition de la méthodologie

Toujours selon les mêmes auteurs, la méthodologie s'explique par l'étude des méthodes qui permet de créer des connaissances. Une connaissance valable fait référence à la pertinence de la recherche, expliquée un peu plus haut dans cet ouvrage. Selon Piaget (1967), la méthodologie reflète l'engagement du chercheur à enrichir et à transcender la conception de la connaissance acceptée par le paradigme positiviste. Piaget affirme que dans la recherche en science de la gestion, il y a deux préceptes importants à prendre en compte, soit l'épistémique et le pragmatique. Selon ce chercheur, l'aspect épistémique renvoie à la contribution des connaissances au développement théorique en gestion, tandis que l'aspect pragmatique concerne leur utilité pour la pratique managériale dans les organisations.

2.5.1.2 Définition et choix d'un paradigme de recherche

Selon Kuhn (1962, p. 175, citée dans Avenier, 2008, p. 7-13), un paradigme se définit comme une constellation de croyances, de valeurs, de techniques et d'autres éléments partagés par une communauté scientifique à un moment donné. Ces paradigmes façonnent la manière dont cette communauté perçoit et interprète le monde, influençant à la fois les questions qu'elle se pose et les méthodes qu'elle utilise pour y répondre. Pour Avenier (2008, p. 13), un paradigme scientifique constitue un ensemble cohérent de croyances concernant la nature de la science, les objets qu'elle étudie et les façons de les étudier.

Dans le cadre de notre recherche, le paradigme adopté est celui de la science de l'artificiel, un cadre particulièrement pertinent en raison de l'importance accordée à l'interaction entre la dimension humaine, le contexte organisationnel, ainsi que les relations dynamiques entre le chercheur et le sujet étudié (Avenier, 2008, p. 15). Ce paradigme met l'accent sur l'idée que les phénomènes observés ne sont pas naturels, mais bien artificiels, construits par et pour l'humain, ce qui implique une approche spécifique pour comprendre et interpréter ces interactions complexes.

2.6 APPROCHE DE RECHERCHE

La méthodologie de ce mémoire est basée sur une approche qualitative exploratoire puisque comme l'indiquent Trudel et al. (2007), cette étude a pour objectif de comprendre qualitativement les liens entre la rémunération variable et les comportements éthiques des travailleurs ainsi que comprendre l'état psychologique des employés face aux dilemmes éthiques qu'ils auront rencontrés. De plus, cette recherche repose sur une approche descriptive qualitative puisqu'elle décrit le phénomène de l'impact de la rémunération variable chez l'employé en centre d'appel et en milieu professionnel en 2023 et 2024. Les centres d'intérêt de cette étude portent sur les employés en centre d'appel et en milieu professionnel, sur l'impact de leurs dilemmes éthiques et sur leurs états psychologiques face

aux dilemmes éthiques qu'ils vivent. Les éléments de la collecte de ce type de données se compose de mots, d'observations et de témoignages.

Cette recherche s'inscrit aussi dans un paradigme interprétatif ou subjectivisme puisqu'il n'y aura pas qu'une seule vérité. Selon Boucherf (2016). Une méthode de collecte qualitative, de surcroit, se loge au sein du paradigme interprétatif et constructiviste, puisque cette méthode suppose que les phénomènes sociaux observés ne sont pas la résultante d'un cadre théorique, mais repose sur la perception du chercheur, à qui il revient d'en faire l'interprétation. Cette approche philosophique est un legs allemand des travaux du philosophe Dilthey (Boucherf, 2016).

Ainsi, ce mémoire présente différentes réalités vécues par des individus dans le cadre de leur travail en centre d'appel et en milieu professionnel. L'action des gens en centre d'appels et en milieu professionnel est unique puisque les données recueillies dépendront de l'interprétation de leurs vécus. L'intérêt du paradigme utilisé dans notre recherche est de permettre de comprendre la signification qu'accordent les gens dans leurs vies et dans leurs propres expériences du travail, ce qui explique le raisonnement inductif de cette étude. Cette étude permet d'apprécier la recherche de sens que donnent les employés et les organisations dans le cadre des phénomènes reliés à la gestion de la performance et à la rémunération variable. Les résultats finaux seront interprétés afin d'en dégager un portrait qui reflète la situation actuelle.

2.7 METHODOLOGIE DE LA COLLECTE DES DONNEES

La méthode de collecte des données qualitatives qui a été privilégiée dans cette étude est les entrevues semi-dirigées individuelles. Ces rencontres d'une heure en moyenne seront réalisées avec la plate-forme *Teams* de Microsoft selon l'horaire du participant et de la chercheuse. De plus, les rencontres effectuées par *Teams* de Microsoft seront filmées, enregistrées, retranscrites et pour ensuite être anonymisées afin de faciliter l'interprétation

des résultats. L'avantage de cette méthode de collecte permet selon Baribeau et Royer (2012) de saisir, au travers des conversations entre le chercheur et son sujet (dans le cas présent, les impacts de la rémunération variable et incitative en fonction d'indicateurs de performance sur les comportements éthiques des employés en centre d'appel et en milieu professionnel), leurs compréhensions d'une expérience particulière, leurs visions du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur les sujets de cette étude. De plus, les entretiens individuels permettront d'obtenir plus d'explications et une meilleure compréhension des enjeux étudiés dans cette recherche. (Baribeau et Royer, 2012, p. 38)

Cette recherche permet de répondre la question : « Dans quelle mesure les systèmes de rémunération variable influencent-ils les décisions éthiques des employés œuvrant en centre d'appels, en cabinet de services professionnels et dans le milieu des services bancaires ? »

De plus, Baribeau et Royer relèvent un argument méthodologique important quant à l'expérience de l'acteur, c'est-à-dire aux participants de l'étude. (2012, p. 17), soit celui de rendre disponibles les guides d'entretien afin de bien cerner l'aspect semi-directif. Dans cette étude, une maquette des questions a été remise à chaque répondant une fois que celui-ci a accepté et signé son formulaire de consentement concernant sa participation. Les participants ont pu mieux se préparer avant l'entrevue puisqu'ils ont eu accès à toutes les questions, sous-questions et objectifs de la recherche avant l'entrevue. Ce guide se retrouve à l'annexe I de ce mémoire. De plus, les questions ouvertes du sondage permettent aux répondants de développer durant les entrevues ce qui permet d'obtenir un maximum de renseignement provenant du participant.

Comme le suggère l'INSPQ en 2011 dans sa 2^e édition du « guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés », lors du premier contact avec les répondants, des informations ont été remises quant aux objectifs de cette recherche, une prise de rendez-vous a été effectuée à la suite de la réception du formulaire de consentement. De plus, comme le suggère ce guide, les entrevues réalisées avec la chercheuse ont été faites à l'endroit choisi par le participant étant donné que les rencontres se sont faites par *Microsoft*

Teams. Les participants ont choisi un endroit qui leur convenait le mieux, c'est-à-dire un endroit neutre, discret, confortable, non bruyant et confidentiel. (INSPQ, 2011, p. 2) De plus, il devient important pour l'interviewer de ne pas porter de jugement sur le contenu des informations recueillies par les personnes sondées. Le chercheur peut guider le répondant sans suggérer de réponse. (INSPQ, 2011, p. 3).

Une fois la collecte terminée, le matériel est recueilli, rassemblé et codifié. Les informations pertinentes et significatives sont repérées et classées selon les thématiques de l'étude. Par la suite, une analyse de ces éléments est faite pour en dégager une image des phénomènes perçus. Ces trois opérations sont nécessaires pour analyser toutes les données reçues, comme l'indique l'INSPQ (2011) à la page 5. Selon cet ouvrage, les auteurs proposent deux options quant à la façon dont l'information doit être traitée, soit de décider dès le départ de la liste des thèmes que l'on juge importants ou de déduire ces thèmes au fur et à mesure, et cela, en fonction de ce que l'on retient comme information. Dans cette étude, c'est la deuxième option qui a été retenue, soit celle de déduire au fur et à mesure ce qu'on retiendra des propos reçus. En plus des entrevues réalisées, des sources documentaires telles que les codes d'éthiques des entreprises sondées ont été reçues pour fin de compréhension et d'analyse.

2.8 PRESENTATION DE LA POPULATION ETUDIEE ET CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Cette étude porte sur les employés en centre d'appel et en milieu professionnel qui occupent un poste dans une organisation dont une portion de leur salaire est variable et/ou incitative en fonction d'indicateur précis de performance. De plus, les organisations visées dans cette recherche se composent d'employés occupant un poste stratégique. Les postes stratégiques sont : les directeurs en ressources humaines, les directeurs « capital humain », et les partenaires d'affaires en ressources humaines. C'est-à-dire toute personne en mesure de décrire les stratégies de rémunérations variables de leurs organisations.

Tous les autres secteurs d'activité autre qu'énumérée ci-haut sont exclus de cette recherche. De plus, tous les employés de centre d'appel et de milieu professionnel ayant une rémunération fixe seront exclus de cette recherche, sauf s'ils ont déjà travaillé en centre d'appels où la rémunération variable avait sa place dans la rémunération globale. Sont aussi exclus de cette étude, tous les employés qui n'ont pas de poste de gestionnaire.

L'échantillon est non-probabiliste puisqu'il repose sur un échantillonnage intentionnel. (Baribeau et Royer, 2012). La méthode utilisée se nomme « boule de neige » et elle s'est construite au fur et à mesure que la collecte de donnée a été effectuée. L'échantillon de la population est constitué de treize personnes et il est de type « premier arrivé premier retenu » pour chacun des bassins de participants. Ces bassins ont été constitués de dix travailleurs et de trois représentants des organisations ciblés dans cette recherche. La liste des participants potentiels a été réalisée à partir des réseaux professionnels de la chercheuse et ces participants ont été contactés d'entrée de jeu de manière électronique via les réseaux sociaux tels que *LinkedIn* et *Facebook* et également, par courriel.

La première entreprise qui a été sondée était représentée par deux participants. Pour les besoins de cette recherche, ils se nomment participant A et participant B. L'entrevue s'est passée le 11 août 2023. Les deux participants occupent un poste relié à la gestion des ressources humaines au sein d'un même centre d'appels.

La deuxième organisation ayant participé à cette recherche se composait d'un seul participant et celui-ci occupait le poste de direction en ressources humaines dans le secteur des services professionnels. L'entrevue s'est déroulée le 10 mai 2024.

La troisième entreprise ayant participé à cette recherche le 11 août 2024 provenait des institutions bancaires. Le participant occupait un poste relié à la gestion des ressources humaines.

L'ensemble des participants provenant des organisations ont répondu à l'ensemble des questions. De plus, certains ont remis des exemples appuyant leurs mots que vous trouverez à l'annexe IV.

Dans les prochaines sections, nous présenterons les réponses de ces participants ainsi qu'une réflexion sur ces résultats.

Voici le portrait des employés qui participe à cette étude :

Type d'organisation	Codification du participant	Date de l'entrevue
Centre d'appels	Participant 1 (agent)	11 novembre 2023
	Participant 2 (agent)	13 septembre 2024
	Participant 3 (agent/chef d'équipe)	23 septembre 2024
	Participant 4 (agent)	25 septembre 2024
Institutions bancaires	Participant 1 (Directeur)	22 mars 2024
	Participant 2 (Conseiller gestion patrimoine)	25 mars 2024
	Participant 3 (Conseiller gestion patrimoine)	26 mars 2024
Services professionnels	Participant 1 (Directeur – audit)	19 janvier 2024
	Participant 2 (Consultant)	13 septembre 2024 (partie 1) 10 octobre 2024 (partie 2)
	Participant 3 (Directeur principal)	2 octobre 2024

La section suivante aborde l'éthique de la recherche, un aspect fondamental dans toute démarche scientifique. Nous y examinons les principes éthiques qui ont encadré cette étude, ainsi que les mesures qui ont été mises en place pour assurer la protection des participants, l'intégrité des données et le respect des normes éthiques en vigueur.

2.9 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche vise à protéger les personnes qui participent à la recherche scientifique (Lambert-Chan, 2012). Une recherche dite éthique se fait dans le respect de l'être humain, de leurs biens être et de la justice. L'objectif est de minimiser les risques de la

recherche sur les participants. « L'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité » (Harrisson, 2000, p. 36 citée dans Martineau, 2007).

Lorsqu'un chercheur réalise une étude, il doit être au fait des différents biais existants. Ces biais, comme le mentionne Crête (2009), peuvent provenir de plusieurs sources. Dans un premier temps, le chercheur peut retenir certaines recherches et laisser pour contre certaine. Il est important de sélectionner des études qui ont déjà eu lieu, sinon ceci est considéré comme étant une fraude. Étant donné que cette recherche est dirigée par un directeur de recherche spécialisé en éthique, ce type de biais a été évité. Un autre biais assez important doit être soulevé, soit celui d'un chercheur débutant qui, pour obtenir une promotion, réalise un mémoire pour des fins pécuniaires. (Crête, 2009) Dans le cas de cette recherche, la chercheuse ne se servira point des informations récoltées pour ses besoins.

Pour recueillir les informations auprès des répondants, une accréditation a été obtenue le 16 juin 2023 auprès du comité d'éthique de l'Université du Québec à Rimouski. Cette accréditation a été renouvelée le 19 avril 2024 afin de permettre à la chercheuse de compléter et finaliser sa collecte de données. Cette accréditation a permis à la chercheuse de réaliser ses interviews de façon éthique et respectueuse de ses participants. Dans le cadre de cette demande d'accréditation, une fiche de consentement a été élaborée afin que les participants puissent décider en toute connaissance de cause s'ils désirent ou non participer à l'enquête. Dans ce formulaire, que vous retrouverez à l'annexe II, le lecteur obtient toutes les informations relatives au titre du projet, aux responsables, ainsi qu'à la source de financement, le cas échéant, en indiquant la présence de conflits d'intérêts. Le formulaire inclut également le préambule, ainsi que la nature, les objectifs et le déroulement du projet de recherche. De plus, sur ce document, le participant a pu s'informer sur les avantages et risques et/ou inconvénients liés au projet de recherche. De plus, afin de protéger les propos

recueillis, le participant a pu lire dans cette entente que l'ensemble des données collectées seront traitées de façon confidentielle entre lui et la chercheuse.

La confidentialité des données a été l'élément crucial dans la cueillette des données de cette étude sur les impacts de la rémunération incitative sur les comportements des employés. Dans cette recherche, lors des entrevues, tous les renseignements ont été codés et anonymisés, ce qui veut dire qu'il est impossible pour le lecteur de découvrir qui ont été les participants de cette étude. Seule la chercheuse est en mesure de savoir de qui provient les propos reçus. Lors de la retranscription, des informations reçues, un code alphabétique et numérique a été donné à chacun des treize participants. Tous les renseignements permettant l'identification directe ont été retirés afin de préserver la confidentialité des participants. Pour la diffusion des résultats, les participants sont présentés comme suit : participant no1, participant no2, etc. Seule la première entreprise représentée par deux personnes expose un participant A et un participant B.

Les participants ont conservé leurs droits de retrait jusqu'à la toute fin de cette collecte de donnée. Dès la première prise de contact, les participants potentiels ont reçu différentes directives quant à leurs droits de retrait. Par exemple, dans le formulaire de consentement, au numéro 9 de ce document, le participant a été avisé que sa participation était volontaire et qu'il était libre de refuser d'y participer ou de ne pas répondre à une ou plusieurs questions du sondage. De plus, le participant a été avisé quant au processus de retrait que c'est au niveau de la destruction des données par exemple ou toute nouvelle information reçue qui pourraient faire en sorte que le participant décide de renoncer en cours de route. De plus, le participant a été avisé qu'il pouvait à tout moment contacter la chercheuse, que ce soit par courriel ou par téléphone puisque les coordonnées de cette chercheuse se trouvaient sur ce formulaire de consentement.

Ce chapitre a permis d'exposer en détail les choix méthodologiques qui ont soutenu cette recherche, de la sélection des outils de collecte de données à l'approche d'analyse retenue. En exposant les démarches entreprises pour garantir la validité et la fiabilité des résultats, nous avons montré comment ces méthodes permettent de répondre aux objectifs

fixés, tout en tenant compte de manière des divers paramètres influençant la recherche. L'importance de ces choix méthodologiques repose non seulement sur leur capacité à encadrer l'étude, mais aussi à fournir une base solide pour l'interprétation des données.

Dans le chapitre suivant, nous aborderons la présentation et l'analyse des résultats obtenus. Cette section sera consacrée à l'examen des données recueillies, mettant en lumière les tendances observées, les relations entre les différents thèmes à l'étude, ainsi que les réponses aux questions de recherche posées. Nous analyserons également ces résultats en les confrontant aux cadres théoriques et méthodologiques exposés précédemment, afin de broser un portrait pertinent pour la suite de cette étude.

CHAPITRE 3 - RÉSULTATS DE RECHERCHE

Ce chapitre présente les données recueillies lors de notre recherche auprès de treize participants provenant des entreprises du secteur professionnel, des centres d'appels au Québec, ainsi que des employés de ces trois secteurs. Dans un premier temps, nous présenterons les données collectées, organisées selon les grands thèmes de cette recherche : l'exposition des programmes de bonification, la définition de la performance selon les employés sondés, la présentation des cultures des types d'organisations étudiées, les codes d'éthique en vigueur dans ces les organisations dans cette étude, les dilemmes éthiques rencontrés par les travailleurs, les comportements jugés non éthiques et les impacts des dilemmes sur les personnes sondées.

3.1 PROGRAMMES DE BONIFICATION DES SECTEURS PRESENTS DANS L'ETUDE

Les trois secteurs exposés dans ce mémoire de recherche présentent tous un programme de rémunération variable et incitative. Voici le portrait des stratégies de rémunérations pour chacune des populations sondées :

Centres d'appels	<p>« La stratégie dans tout cela [...], on a autant des gens qui sont plus du genre à vendre que des gens qui sont plus du genre services clients, loyauté ou technique. Je pense qu'en soi, surtout du côté des ventes, c'est pour tenter d'inciter les gens à vendre. »</p> <p>« [D]onc plus on vend, plus on a de l'argent, donc ça, c'est ça. L'incitatif en arrière de tout ça c'est pour essayer de mousser en soi le côté « vente ». »</p> <p>« Souvent, ces gens-là ont aussi un salaire qui est un petit peu moins parce qu'ils peuvent être en mesure d'aller chercher plus d'argent au niveau de leur incitative variable. »</p> <p>« [G]ens qui sont plus service à la clientèle technique et tout ce qui était important pour nous c'est la qualité de service. Donc on va avoir beaucoup d'équipes, de pièces qui vont aller sur la qualité du</p>
------------------	--

	<p>service qui est donné et certains objectifs qu'on doit suivre la durant le déroulement d'un appel, donc un petit peu plus soft que du côté vente, mais encore là je pense que ça motive les gens à tenter de bien faire leur travail. »</p> <p>« Je dirais aussi que les incitatifs en eux-mêmes dépendent aussi de la complexité de l'affaire, plus la ligne d'affaires est complexe et unique. »</p> <p>« [L]oyauté où les incitatifs étaient plus élevés parce que les attentes étaient plus élevées. »</p> <p>« [P]ortion PRI qui touche plus le staff. »</p> <p>« La portion incitative mensuelle qui est pour les chefs d'équipe et pour les OM (operation manager/gestionnaire d'opération). Pour le corps opérationnel ça revient plus ou moins au même principe que celui des agents, à savoir : la complexité des lignes d'affaires, grosso modo, on parle de vente, de loyauté où carrément, de service à la clientèle et là aussi pour les OM et les TL (team leader / chef d'équipe) leur incitatif dépend vraiment de la performance de leurs agents qui eux-mêmes sont impactés par la complexité des lignes d'affaires. »</p>
Services professionnels	<p>« La rémunération incitative est au niveau directeur et directeur principal. »</p> <p>« Puis quand tu deviens directeur, gestionnaire, tu commences à avoir des responsabilités, une équipe être responsable des dossiers des clients. Tu tombes un peu plus sous un salaire annuel avec une prime de rémunération variable. »</p> <p>« Mais pour le directeur, j'ai donné un objectif d'heures chargeables annuelles qui est pro rate que ça vaut 80 pour 100 de son bonus, puis y a un aspect leadership. »</p> <p>« Leadership, c'est quoi? Ça pourrait être de s'impliquer dans le recrutement universitaire, ça pourrait de s'impliquer dans le recrutement de gens expérimentés. »</p> <p>« Dans le fond, nous la rémunération incitative, chaque personne a un salaire annuel. Pour les directeurs, la, la rémunération variable va jusqu'à 7,5 % si atteint ses objectifs du salaire de base, puis,</p>

	pour les directeurs principaux, le pourcentage monte à 10% du salaire de base pour les directeurs principaux. »
Services bancaires	<p>« [L]a structure de bonification [...] est basée en 2 morceaux, donc il y a 50% qui est basé sur le régime général d'intéressement qu'on appelle qui est, qui est basé sur les résultats, l'atteinte des résultats de l'institution financière, donc l'organisation se fixe des cibles et, selon l'atteinte des résultats, 50% du boni de l'employé du conseiller est basé sur ces résultats-là. »</p> <p>« Donc si l'organisation performe bien ? Dans ces cibles d'affaires [...] c'est la satisfaction des clients dans ces résultats financiers. Dans le fond, il y a une partie du boni qui est, qui est, qui est basé là-dessus, donc c'est vraiment de là que ça vient, faut que notre contribution comme employé, on fait une contribution, mais au nom de l'organisation fait que si l'organisation va bien, on va avoir un boni qui à 100%, 105%, et cetera. Ou s'il va un peu moins bien pour être à 85%, donc un 50% du boni qui est vraiment basé sur l'ensemble de l'organisation et l'autre 50% est basé sur dans le fond le portefeuille de clients du groupe de la succursale. Donc, la succursale regroupe plusieurs conseillers ensemble, donc tous les conseillers de niveau 6 et de niveau 7, là qu'on appelle, mais qui forment une bulle, tout le monde ensemble et dans le fond vont avoir une cible d'objectifs. S'ils atteignent cette cible-là, ça va déclencher ou non un certain boni à un certain pourcentage. Donc, il y a vraiment un volet au nom de XX, puis un volet pour la succursale pour les conseillers tous ensemble de niveaux 6 au niveau 7. »</p> <p>« Chacun a ses objectifs personnels. »</p>

3.2 DEFINITIONS DE LA PERFORMANCE VUE PAR LES PARTICIPANTS

À la suite des entrevues réalisées dans cette étude portant sur les impacts de la rémunération incitative chez les employés, les participants de la recherche se sont prononcés sur ce que représentait la performance pour eux. Au-delà de la définition scientifique présentée dans le premier chapitre de ce mémoire, nous avons constaté que chaque employé sondé possède *sa propre définition* de la performance. Dans l'image ici-bas produite à l'aide

du logiciel Nvivo à partir des treize retranscriptions des entrevues, on perçoit que la *performance* rime avec développement, ressources, accompagnement, compréhension, comportement, implication, stratégie, indicateur et challenge pour ces participants. De plus, certains participants se questionnaient concernant cette conceptualisation de la *performance*, en voici quelques verbatim pertinents concernant la perception de la performance vue par les travailleurs sondés dans cette étude :

« Pour moi, la définition de performance est un enjeu plus grand que juste un chiffre ou un résultat attendu. »

« [P]arce que cette performance-là, c'est ça, c'est pour moi les indicateurs de performance, ça devrait être partagé. Avec ton gestionnaire et toi, c'est quoi la performance? ».

« J'avais l'impression de le vivre à travers la définition de la performance de quelqu'un d'autre. Ce n'était pas la mienne, c'est plus la mienne. ».

« Je pense qu'on ne peut pas reconnaître l'impact de ça tant que t'es plus dedans! »

Certains participants de cette étude ont semblé avoir une perception très négative du mot *performance*. Certains participants ont mentionné que la *performance* ne tenait pas compte du savoir-faire et que les processus en place servaient à savoir quel objectif tu veux réaliser ou non. Certains participants ont mentionné que dans la gestion de la performance, les notions reliées à l'individu comme la famille, le respect de ce que l'autre vit, la bienveillance et l'empathie sont absentes dans les conversations avec leurs gestionnaires, qu'ils n'en ont aucune compréhension.

D'un point de vue plus positif, d'autres participants voient d'un bon œil l'aspect *performance* dans leur travail. Certains employés sondés ont indiqué que ça leur permettait de se développer et de se challenger. Certains ont même indiqué que cette performance leur donnait : « un sentiment d'autonomie », qu'ils aimaient cette notion de *performance* car pour eux « c'est [...] essayer de bâtir de quoi avec des gens » et aussi d'« être près d'eux, devenir

leur mentor au travail, mais également dans la vie et essayer de bâtir une dynamique d'équipe » qui les motive.



Figure 2 . Nuage des mots les plus utilisés par les participants pour décrire leurs perceptions quant à leur définition du mot performance réalisé avec le logiciel Nvivo.

3.2.1 Quels sont les indicateurs de performance des travailleurs ?

Lors des entretiens avec les participants, la chercheuse a demandé des exemples d'indicateur de performance propre à leurs secteurs d'activité. Voici les indicateurs par secteur à l'étude dans ce mémoire :

Centres d'appels	AHT, 30 jours (nombre de tes clients à qui tu as parlé qui ont annulé dans cette durée-là), DF, coût par appel, donc le nombre de crédits ou de promotions totales par client que tu vas donner au final, pourcentage de débranchement, taux de rappel de ce jour du client, pourcentage de vente, temps post-appel, l'absentéisme, les résultats, l'attrition, la satisfaction par sondage et taux de transfert.
------------------	---

Services professionnels	Heures facturables, nouveaux clients (revenus autant à l'interne qu'à l'externe), implication à l'interne au bureau, objectifs sont en ligne avec ce que tu veux faire, facteur va avec tes ambitions, taux vendant, de mois de projection, de prospection et leadership.
Services bancaires	<p>« L'indicateur par exemple, simple, je vais lui dire ce que je m'attends par rapport à la simplicité. »</p> <p>« 3 grands volets. On a un parti épargne, financement et protection. »</p> <p>« Simple, humain, moderne, performant, c'est nos 4 comportements fait que maintenant, en théorie, ça devrait compter pour 50% du calcul à la fin. »</p> <p>« 50% là qui est du quantitatif, que c'est vraiment des objectifs précis, chiffrés par exemple en épargne. »</p> <p>Taux de recommandation</p>

3.2.1.1 Quelles sont les perceptions des employés et des responsables en ressources humaines face aux indicateurs de performance propre à leurs secteurs

Suite à cette collecte de données, on perçoit que les participants provenant des centres d'appels doivent répondre à plus d'indicateurs de performance que les trois autres groupes d'employés de cette étude. De plus, les indicateurs de performance en centre d'appels sont plutôt chiffrés et quantitatifs. Seul l'indicateur concernant la satisfaction par sondage permet d'évaluer la partie qualitative des appels effectués chez les employés sondés. De plus, les indicateurs de performance en centre d'appel seraient vus comme étant une entrave par un des participants de cette recherche.

Pour les participants provenant des services professionnels, la notion d'heures facturables a été nommée par tous les participants provenant de ce secteur, employés comme entreprises ayant participé à cette recherche concernant les impacts de la rémunération variable sur les employés. De plus certains employés provenant de ce secteur ont commenté les objectifs reliés à leurs/aux indicateurs de performance en affirmant :

« [J]e trouve que quand les objectifs sont en ligne avec ce que tu veux faire, ça va, ça va être un incitatif, c'est sûr, mais si t'as un objectif qui n'est pas en lien avec ce que tu aimes dans la vie, ça va être une béquille un peu, ça va être comme « Let's Go » force-toi à faire ça. »

« Quand le « facteur fit » avec tes ambitions aussi que t'aimes c'est clair, que ça va t'crinquer »

« Fek moi, c'était, c'était [la] cote là, je l'ai apprécié, mais j'[ai] la flexibilité de dire tu peux faire tes propres objectifs, ta propre carrière, si tu veux te donner puis monter, puis faire des sacrifices, on va le reconnaître. Mais si tu veux faire la norme, c'est ta vie, puis-je faire tes choix, ben tu ne seras pas pénalisé, tu sais, c'est la liberté là-dedans, là flexibilité. »

« C'est sûr que si tout le monde a le même profil il va avoir le même tableau de bord, mais comme je disais, si quelqu'un a un accent plus qualité, je vais lui donner moins d'heures chargeables, puis quelqu'un qui est plus 100% client puis qui veut moins s'intéresser un peu aux à-côtés du bureau. Ben je vais peut-être un peu augmenter sa cible. »

«[Les] [h]eures chargeables par semaine [sont] multipliées par 52 semaines, ça prend [en] considération qu'il y a des vacances, des fériés et du temps administratif, des réunions, de la formation, fait que tout ça est analysé, puis c'est un peu une guidance, puis ça, c'est avec ça qu'on peut se partir et après on ajuste selon notre jugement puis selon l'individu. »

« Mais avant le programme, c'était beaucoup axé sur que les heures chargées, c'était quasiment 100% de la pondération. Pis, le modèle à changer, on l'a complètement changé justement pour l'ambiance au bureau, le « mentoring », faire d'autres choses que des heures facturables. Oui, c'est ça notre pain, puis notre beurre, mais ça nous prend du monde. »

Du côté des services bancaires, les employés ayant été sondés ont affirmé qu'ils possèdent chacun leurs propres objectifs. En effet, comme l'indique ce responsable en ressources humaines du secteur bancaire affirme :

« Chaque employé peut voir personnellement leur contribution faite que tu ne peux pas voir la contribution de l'équipe de tes collègues, mais tu peux aller voir ta contribution fait que toi, qui est-ce que t'es, qu'est-ce que tu livres, qu'est-ce que tu devrais livrer ça ? Tu peux aller voir ça. Puis le gestionnaire. Dans sa rencontre d'équipe, va faire un topo pour l'équipe au complet, mais chaque employé est capable de voir l'évolution de ses résultats. Je pense que ça se fait aux 2 semaines ou par mois, là je ne me rappelle pas. Mais la mise à jour se fait aux 2 semaines ou par mois, fait que chaque mois est capable d'aller voir ma contribution selon qu'est ce qui est attendu pour mon emploi est ce que je suis. »

De plus, certains affirment qu'« on se compare toujours à l'année d'avant, en pourcentage d'atteinte, donc on est, on est sensiblement à la même place dans la succursale, dans les équipes, pour les employés aussi. »

3.3 CULTURE D'ENTREPRISE AU SEIN DES ENTREPRISES VUE PAR LES EMPLOYES

À la suite des entrevues menées avec l'ensemble des participants, il est apparu que les réponses des employés et des gestionnaires étaient souvent en lien avec la culture de l'organisation pour laquelle ils travaillaient. Les récits recueillis ont permis de broser un portrait intéressant de la culture d'entreprise au sein des trois types d'organisations étudiées. Les participants ont indiqué que les éléments suivants faisaient partie intégrante de leur culture de travail actuelle. Par ailleurs, dans l'organisation du secteur des services bancaires, tous les employés sondés ont exprimé un sentiment de fierté et de bonheur au travail. Certains ont même souligné l'existence d'une culture de l'excellence au sein de leurs équipes. Voici les réponses confirmant ce constat : «

« C'est sûr que dans notre culture, tu sais à la succursale de Lévis particulièrement, on est la première succursale, on est très très fiers, on est la succursale XX, on a une «XX» e fierté par rapport à ça. Une volonté d'exemplarité. »

« Moi je suis privilégié en tant que directeur RH de travailler avec un directeur général qui dit que sa priorité, c'est d'avoir des employés heureux parce que si des employés ne sont pas heureux, ils ne feront pas de «XX» es rencontres avec les clients. »

De plus, on constate que l'entreprise provenant des services bancaires est perçue comme étant un citoyen corporatif positif : « Ça nous permet de retourner dans notre

communauté ». Même les personnes qui travaillent dans ce secteur affirment que : « ça part d'employés heureux qui vont rendre des clients et clients heureux, des clients heureux vont consommer nos produits et services ».

Certaines cultures d'entreprise exposées par les participants semblaient être plutôt négatives. Un participant provenant du secteur des services professionnels a raconté différentes situations vécues avec les superviseurs qu'il a eus. Ce participant affirme que cette culture de performance a laissé des traces en affirmant :

« mais mon identité [...] [e]lle a été formée en fonction de ça, performer, de plaire [...] le faut que tu répondes à ce type de client là. Puis là, on était dans un modèle que le client a toujours raison. ».

« Oui, puis les dans les valeurs, c'était ça.. la performance... la qualité. C'est la mission, c'était amélioré. Et puis mon gestionnaire, il, la faisait redire comme des enfants à l'école à chaque début de rencontre trimestrielle, fallait redire la mission, connaître les 4 lignes. Améliorer... alors j'ai mon cerveau est [...] oublie pas, améliorer un [...] sur la performance organisationnelle... des facteurs humains... des procédés... toutes fallait que tu connaittes. C'était ça ta mission, puis les valeurs, c'est la performance, la qualité, j'oublie les autres orientations clients, mais c'est tout ce qui touche le service client, là maintenant, je sais que [...] la mode a changé. »

« J'avais fait un petit saut, même chez mon précédent employeur-là, de voir la rentabilité [...], pour moi ce n'est pas une valeur. »

« Ben non, ce n'est pas ça, on ne parle pas de ça, la rentabilité, ça vient, c'est un objectif financier, ce n'est pas une valeur là. Mais c'est une organisation de services professionnels, comprends-[tu], c'est pour ça que je fais la différence. »

« À quel point c'est lié? Sinon, je sais, c'est lié de la confiance, fait si tu encadres trop cette performance-là tu fais ça, puis là microgestion ça amène un sentiment d'insécurité ».

Quant aux employés sondés provenant des centres d'appels, les employés 2 et 3 ont largement évoqué l'impact des statistiques dans leur travail, tant en tant qu'agents qu'en tant que chefs d'équipe. Ils ont également souligné la pression intense qu'ils ressentent pour

atteindre des objectifs de vente et pour encadrer leurs équipes en vue d'améliorer les performances commerciales.

« Actuellement mon employeur est bien « bandé » sur « XX ». Il faut vendre, créer vos clients, que le client n'écoute pas là, on dirait qu'il faut être « XX ». C'est important, c'est « XX », c'est la compétition [de] « XX », mais c'est ça moi là tu sais que fait qu'il y en a, tu sais des fois qui vont le mettre où ils vont dire y a certains agents autres, ils vont dire OK vos 3 services madame vont coûter 148\$ par mois, mais il y a mis un « XX » à 20 piasses. Le client a accepté, mais il n'a pas dit au client qui a un « XX ». Je suis souvent pogné dans ce genre de dossiers, c'est quoi? Ça « XX »? Alors « oups »! »

« OK. Pour les stats, je les regarde, mais je m'en fous. Bon, je vais faire ce que l'entreprise veut et je vais avoir les stats que j'ai. J'ai fini une fois Q4 dans ma vie puis c'est tout. Mais c'est bon, je m'en fous là aussi, si mon coût par rappel est trop haut que mon chef d'équipe m'a déjà dit ça. Il va falloir [que] tu baisses ton coût par appel. Ben, j'ai dit c'est correct d'abord fait que quand les frais vont être non valides ben je ne le créditerai pas puis après ça le client il va te débrancher pis je serai impacté. »

« Là tu finis Q1, hein, t'as été flagué 10x dans le mois, ce n'est pas grave, t'es Q1 t'as 1500\$ piasse de bonus. C'est beau mon loup, puis c'est parfait de même! Quelqu'un qui finit Q3 qui était honnête, qui était, qui était super correct avec les clients. OK, j'ai atteint un petit peu le stade, mais qui a fini Q3. Lui, son chef d'équipe tapait dessus. Pourquoi t'as pas proposé la télé à ce client-là? Le jeune y a 18 ans, il n'écoute pas la télé donc ce n'est pas comment je prenais expliquer ça, tu sais ce n'est pas. Moi je trouve que ce n'est pas correct. »

« C'est parce que lui, ben c'est mon agent Q1, fait que lui, c'est son agent. Lui, il a un bonus aussi là avec vous rejette le « flag », c'est tout. C'est toujours les mêmes, toujours les mêmes chefs d'équipe, ben les chefs d'équipe [l]à, ouais, ils vont gérer le « flag », OK, la plupart, comme moi tu sais, il y a un type, il y a un chef d'équipe qui travaille plus chez mon employeur. Bon, oui, comme il a dit, là il va regarder le « flag », mais si l'agent Q1, OK, puis lui ben suspendre l'agent, ça ne lui tentera pas parce que son agent qui est Q1, il rapporte un bonus à lui aussi au fait que les chefs d'équipe, eux autres, ben ils vont toujours garder ça à leur avantage. C'est parce que le problème, c'est que cette compagnie-là c'est trop gros, il y a trop d'employés. »

Le participant 3 quant a lui a affirmé :

« Les chiffres qui sortent sont les chiffres qui sont là, « that's it, that's all », évidemment, mes propres supérieurs vont me dire d'autres choses. Ils vont me dire, c'est important de, c'est important de faire ça. Mais après 10 ans, je réalise que ça n'a aucune espèce d'impact. »

« Ah comme les rémunérations, les incitatifs d'agents sont en genre à 300 jusqu'à 3000\$. Là c'est énorme ce qu'on peut aller chercher a donc pour la majorité d'entre eux, en fait, on va voir des compétitions, des comportements non éthiques à répétition, c'est littéralement là, ce qu'on voit le plus en fait, c'est ça qui les « drive », c'est épouvantable en fait. »

Le participant 4 quant a lui a indiqué :

« Puis aussi quelque chose que j'ai remarqué, beaucoup de différents, c'est que lorsque tu travailles pour un centre d'appel qui est en sous-traitance d'une compagnie, c'est beaucoup plus axé à ce que tu sois performant rapidement pour te dire, ben si tu si t'attends pas ça, on peut perdre notre contrat tandis que quand tu travailles pour une compagnie directement, la compagnie veut plus que le bien-être de ses employés et de ses clients en même temps. »

3.4 LES CODES D'ETHIQUE DANS LES ORGANISATIONS

Les trois entreprises sondées dans cette étude affirment avoir des codes d'éthique. Selon les deux représentants du département des ressources humaines provenant d'un centre d'appel, un code d'éthique est « un amalgame d'informations où on tente de responsabiliser les employés, pas juste les agents, mais tous les employés du centre d'appels à l'intégrité et le respect, soit l'intégrité à l'égard de nos partenaires d'affaires qu'on a donc si on a à parler à ces gens-là, c'est bien important de garder l'intégrité de l'information ». De plus, ils affirment qu'ils possèdent aussi un code d'éthique « qui stipule que si par exemple, les agents ont un comportement non éthique et ben que ces bonus ne seront pas payés. ». D'ailleurs, vous pourrez consulter à l'annexe IV, ce code de conduite concernant l'éthique de la vente que les employés doivent suivre. De plus, ces représentants provenant des centres d'appels ont indiqué que « s'il y a un comportement déviant en termes d'éthique de vente. Qui sont

commis par ces agents, par nos agents, là aussi, il va y avoir des répercussions qui sont, qui peuvent être monétaires et qui vont être aussi disciplinaires. ». Le responsable en ressources humaines provenant des services professionnels a confirmé lui aussi avoir un code d'éthique ainsi que des politiques et des lignes directrices pour tous les employés de son cabinet que ceux-ci peuvent consulter sur leur Intranet. Leurs employés peuvent s'informer sur la politique concernant les conflits d'intérêts, la transparence et l'intégrité. Pour le troisième participant, soit celui provenant du milieu des services bancaires, il a aussi confirmé avoir un code d'éthique, mais qu'il ne pouvait partager cette information puisqu'elle était jugée confidentielle. «[J]e ne pourrais pas te le transmettre, malheureusement parce que ça fait partie de nos documents internes que je peux, je ne peux pas me permettre, mais oui, on a un document, un code d'éthique. »

Les employés questionnés dans le cadre de cette recherche ont fait mention de ces politiques et codes d'éthiques. Au point de vue des centres d'appels, les employés ont confirmé suivre régulièrement des formations sur l'éthique de la vente, notamment par rapport aux personnes vulnérables.

De plus, un employé provenant du secteur des banques a affirmé que :

« On a vraiment un guide qui vient [légiférer] et dans le guide, il est mentionné que la personne doit respecter le code de déontologie et que les transactions qu'elle fait doivent être [...] dans l'essence de ce guide-là et dans l'essence des lignes directrices que l'AMF nous donne aussi, donc l'autorité des marchés financiers [a] donné des lignes directrices sur comment qu'on devrait faire une bonne prestation-conseil donc, dans notre guide de régime incitatif de notre régime incitatif à la vente, la, notre régime particulier d'intéressement qu'on appelle, il est vraiment mentionné. »

3.5 QUELS SONT LES DILEMMES ET CONFLITS ETHIQUES RENCONTRES CHEZ LES PARTICIPANTS ?

Les participants de cette étude ont vécu pour la plupart des dilemmes et/ou des conflits éthiques. Les employés participants de cette étude ont raconté plusieurs situations qu'ils ont vécues au courant de leurs carrières. Débutons par les participants provenant des centres

d'appels. Le participant 1 a affirmé avoir vécu à plusieurs reprises un choc de valeur en affirmant : « j'ai déjà eu à plusieurs occasions de manière quotidienne, des conflits de valeurs, parce que tu sais, ils demandent des objectifs au niveau des ventes. Des fois, tu tombes sur des gens que toi tu vas « sizer » comme qu'ils ont moins d'argent ou tu veux [...] tu fais preuve d'empathie, tu ne veux pas nécessairement pousser une vente dans gorge pour atteindre tes objectifs, mais en même temps, il faut que tu atteignes tes objectifs ».

Le participant 2 quant à lui a affirmé : « il faut réduire le montant qu'on va donner en crédit. Tu essaies d'augmenter le coût par maisonnée. Moi je suis empathique, des fois c'est assez pour que je laisse tomber mes objectifs de boni. ».

Et dans la même veine, le participant 3 provenant des centres d'appels a témoigné : « j'ai déjà travaillé avec [...] dans un département où ce que j'avais, un salaire incitatif très important. Alors je faisais des 2-3-4000 \$ de bonus par mois. Ah, la jamais ça, je trouve ça motivant, mais en même temps, mes valeurs faisaient que je voulais être « clean » puis atteindre des chiffres. »

Pour les employés provenant des services professionnels, le participant 1 a exposé un exemple vécu avec un de ses employeurs passés concernant les heures facturables en racontant cette situation pendant l'entrevue avec la chercheuse : « C'est arrivé par le passé avec mon ancien employeur (rire). Parce que je trouve que c'est important les heures facturables, c'est un objectif qui est normal parce que c'est ce qu'on vend, mais ça avait [une] trop [...] une grande place dans l'évaluation d'un employé. [...] quelqu'un qui était selon moi un employé parfait, au côté social, côté leader et côté qualité. Mais qui ne faisait pas assez d'heures pour l'ancien employeur [mais] était jugé comme genre, pas médiocre, mais presque puis [il n']y avait pas de possibilité de l'avancement, il y avait aucune possibilité d'avancement si cette personne-là ne faisait pas plus d'heures que de ça. [J]e trouve [...] je trouvais ça très, très, très ordinaire. »

Le participant 2 a lui aussi exposé des dilemmes vécus pendant sa vie professionnelle. Il a mentionné en avoir eu souvent et à chaque année. Ce participant a exposé plusieurs

situations conflictuelles pendant l'entrevue et a manifesté plusieurs émotions en lien avec son vécu.

<p>Situation no 1</p>	<p>« Je te ramène y a plusieurs années avec mes enfants, mon premier bébé avait 8 mois, puis on s'est ramassé à l'hôpital. [...] On est revenu à la maison, puis on avait une enquête salariale en cours. Puis mon gestionnaire avait déjà dépassé le délai qu'il voulait donner [pour] le rapport, puis bon, pour pas qu'on étire le temps que ça coûte trop cher au client, qu'il m'a appelé le soir à 06h30, puis mon [enfant] malade à côté de moi.</p> <p>Puis il me dit; on a choisi d'avoir une carrière, puis des enfants, tu dois finir le rapport ce soir. J'étais ben non, mon enfant a besoin de moi. Oui, puis là, il s'est fâché là puis là, moi je pleure, mais je ne sais pas quoi faire. Puis il me dit, oui, mais là t'avais juste à le faire comme il faut la première fois (il nomme sa gestionnaire), tu m'as mis ça aujourd'hui. Je suis pas au courant du projet oui, mais le client a payé pour ça, il faut absolument que tu le remettes demain matin à 8 h. C'est comme ça, j'étais comme « on est pas chirurgien ». Mais cette performance-là d'aller livrer le livrable attendu, c'était ça, comment ça se fait que toi, t'as été pas bien? J'ai [...] ta non aucune compréhension. [J'ai] comme [dit] Ayoye fait que la famille, le respect de ce que vit l'autre, la bienveillance, l'empathie s'est passée où ça? » Mais je suis [...] comme je comprends [...], mais mon bébé, il a 10 mois, puis même si l'autre parent est là, c'est moi que le bébé veut, c'est de même! Mon enfant comprend là, [car] il a 8 ans, [mais] il [ne] comprend pas à 10 mois. C'est pas possible fait qu'on a [...] J'ai commencé à faire une partie que j'ai proposé, j'ai dit (nomme le prénom d'un collègue), on avait un autre et nos collègues. J'ai dit [elle] peut t'aider hein. Puis il a dit, OK, appelle-là pour lui expliquer. [Je lui ai dit] t'as pas compris, je viens de te dire que je suis pas 100% disponible et ça, ça aidera pas ton mandat. C'est sûr que, à la limite là, tu ne seras même pas satisfaite du livrable. »</p>
<p>Situation 2</p>	<p>« Oui, puis j'étais de moins en moins patient avec ces conflits de valeurs, j'étais plus intransigent. Je vais te dire, à nommer, à poser des questions, à essayer de faire bouger les choses, à me demander si c'est l'organisation ou si c'est le gestionnaire, est-ce que c'est la mission ou c'est l'objectif? J'essayais de lire les choses. De comprendre. C'est malheureusement, c'était plus grand que le gestionnaire, c'était lui en premier là, mais il y avait d'autres comme OK, je ne peux pas, je peux pas bouger tout seul fait qu'il y en a d'autre. »</p>
<p>Situation 3</p>	<p>« Puis y a un autre évènement, tu parles de choc de valeur? [...] notre collègue, a perdu un membre de sa famille. [...] [L]e lundi soir, on a su</p>

	<p>que les funérailles étaient le vendredi après-midi à 15 h, puis là, on était toutes en équipe, ben écoute, on essaie de de faire notre semaine en 4 jours et demi pour pouvoir se déplacer l'hiver en novembre ensemble, que ce soit plus sécuritaire, le faire de jour, puis se rendre là-bas. Puis y a quelqu'un dans l'équipe qui en a parlé avec le gestionnaire pour un autre sujet X puis elle nous a rencontré, elle était en...Je te laisse imaginer le vendredi après-midi. On travaille, moi, je vous paye pour réaliser vos objectifs. Puis, c'est pas l'endroit, ni le moment du tout, de quitter vers les funérailles d'un collègue. Vous ferez ça sur votre temps... il était vraiment fâché. »</p>
--	--

Le participant 3 provenant des services professionnels a quant à lui raconté un évènement qu'il a vécu dans les dernières années.

« Oui, pis c'est arrivé [...] pas si longtemps que ça d'ailleurs, c'était il y a plusieurs années dans ma carrière. Tu sais, on était moins habitué au processus de ... justement de fin d'année avec les atteintes d'objectifs et tout ça [...] Bah, je crois [que c'est l'année] de la première année là avec le plan avec les indicateurs et tout. Puis cette année-là, ben tu sais, on avait une cible d'heure à atteindre et puis en cours de route, on est arrivé avec un mandat où ce n'était pas rentable fait que si on est arrivé à un point ont-ils dit, ben là on continue à mettre des heures à coder nos heures dans le mandat qu'il faut qu'ils soient codés ben on va se ramasser au bout avec une réalisation de 30%, 25% de tout ça fait que j'ai un associé qui me dit ben (il nomme son surnom) mettez dans « temps d'admin » je [lui dit] Ben OK, mais c'est parce que [...] je ne sais pas si tu sais, mais moi j'ai un critère [à] atteindre au bout par rapport à mon nombre d'heures facturables, on est comme ça ne va pas là [...] dis ben c'est ça, c'est ça et que moi j'ai tout simplement écrit. Puis j'ai soulevé dans mon plan, c'est bien. Voici tellement mis tant d'heures dans admin parce qu'on m'a dit de le faire puisque c'était ça. [...] Puis les écrits, je sais ce que c'est, je l'ai en fait, c'était ma façon de passer le message, puis je sais que le message s'est rendu, que c'est. On m'a dit que ce n'était peut-être pas la façon la plus gentille de le faire, mais en même temps, j'avais pas aimé la façon dont je m'étais fait de dire, c'est sûr, c'est ça. »

Pour les employés provenant des services bancaires, le premier participant a affirmé n'avoir jamais vécu de dilemme ou de conflit éthique dans son travail. Il a indiqué : « J'ai déjà été confronté à des gens qui ont essayé de me vendre ces idées-là, mais ça n'a jamais passé. [...] je suis venu dans le domaine financier parce que je crois vraiment la plus-value qu'on peut apporter à des membres clients. Fait que tant [et] aussi longtemps que tu vas me

démontrer que ce que tu me proposes, tu sais, des fois ça demande un peu plus d'explications pour comprendre là, où est-ce que moi qui, je suis quelqu'un qui a besoin de vision, il faut que tu me permette de comprendre la finalité. Où est-ce qu'on s'en va ? Puis en quoi ça va être bon pour le client ? ».

Le troisième participant provenant du milieu des services bancaires a affirmé qu'il y avait beaucoup de blagues entre eux concernant le fait qu'ils ont des produits qui ont une plus grande valeur que d'autres pour leurs bonis. Mais ce participant affirme qu'avec toutes les règles qui ont changé dans le nouveau programme incitatif que celles-ci allaient avoir un impact sur les approches envers leurs clients.

3.6 LES COMPORTEMENTS JUGES NON ETHIQUES PAR LES PARTICIPANTS DE L'ETUDE

Concernant cette section, au regard des réponses recueillies, les employés ont été les spectateurs de comportement qu'ils jugeaient non éthique dans leurs milieux de travail. Les employés sondés provenant des centres d'appels ont nommé à plusieurs reprises pendant l'entrevue de multiples situations où ils ont été témoins de comportements et d'agissement non éthiques. En voici quelques-unes :

Participant 1	« Là j'ai l'impression, mais tu sais si tu fais une stratégie de rémunération qui pousse les gens à faire plus de ventes, puis t'as à jouer sur certaines métriques. C'est sûr que des gens malhonnêtes qui vont le faire de façon qui ne devrait pas, où tu sais vendre, je ne sais pas moi, un internet résidentiel à une vieille dame de 90 ans [...] qui sait pas s'en servir par exemple, ou tu sais[,] ne pas annuler un service tandis qu'ils auraient dû le faire parce que ça impacte leur boni aussi au final, essayez [...] dans ce sens-là. Ça, je dirais que ça a conditionné beaucoup les comportements, puis ça apporte beaucoup de comportements négatifs. Beaucoup de comportements négatifs, la plus grande portion des gens ne vont pas faire de comportements négatifs, mais il y a les extrêmes, que c'est une porte ouverte finalement pour eux autres. »
Participant 2	« [B]en faut que tu vendes le plus possible, puis même que ça des fois ben là [...] tu sais qu'ils n'ont pas besoin de tel produit, mais l'employeur va forcer pour que tu le vendes, parce que tes chefs

	<p>d'équipe vont te mettre de la pression. « Vends-les quand même, même s'ils ne s'en sortent pas, ce n'est pas grave. » [M]oi, je trouve que c'est de la malhonnêteté cachée, là tu sais pour moi personnellement, j'ai déjà vendu des services à un client à lui faisant en croire que ça allait lui coûter moins cher s'il y avait ce service-là, mais c'était complètement faux. »</p> <p>« Toujours les mêmes noms qui reviennent, c'est en X- là, lui, il a fait s'il n'y avait pas dû, mais c'est un c'est un champion, ce que je n'ai même « flaggé » à mon chef d'équipe. C'est en loyauté. Quand j'ai envoyé des flags-là, il est dit qu'ils sont non valides parce que son agent est Q1, alors que je sais qu'ils sont très valides. »</p>
Participant 3	<p>« Ah comme les rémunérations, les incitatifs d'agents sont en genre à 300 jusqu'à 3000\$. Là c'est énorme ce qu'on peut aller chercher a donc pour la majorité d'entre eux, en fait, on va voir des compétitions, des comportements non éthiques à répétition, c'est littéralement là, ce qu'on voit le plus en fait, c'est ça qui les « drive », c'est épouvantable en fait. »</p> <p>« Ça va, puis en plus ça va en complète opposition avec des indicateurs de performance parce que dans des indicateurs de performance, tu vas dire à l'agent ce qui est le plus important. En fait, ce n'est pas de faire ton travail, c'est d'augmenter tel indicateur, donc souvent lié à des ventes ou à des comportements précis, a souvent, au grand dam du travail premier dans lequel t'es. »</p> <p>« Dis, je reviens avec les comportements, est-ce que t'as déjà été au fait de comportement non éthique ? J'en, j'en ai vu des tas en fait d'agents, mais de cadres également en fait. Donc ça, ça je peux t'en nommer quelques-uns par exemple, mais c'est, c'est surtout dire les mots d'une bonne façon pour diriger le client à l'endroit que tu veux. C'est-à-dire vendre un service où vendre un produit s'il le client pose des questions qui risqueraient, par exemple, de que la réponse risquerait de rebuter, mais par exemple, tel frère est associé à ça, ou, et cetera. Tout simplement, ne pas mentionner ces frais-là ou essayer de diriger le client vers une autre avenue pour lui oublier en fait tout ça, on, on voit ça en fait, c'est la norme. »</p>
Participant 4	<p>[C]'est vraiment au niveau du comportement des agents en général d'un centre d'appel avec incitatif versus sans. On voit vraiment beaucoup la différence, c'est que des fois un centre d'appel avec incitatif, les appels peuvent être beaucoup plus, plus lourds, parce que les clients sont irrités parce que justement, là tel agent n'a pas voulu faire un</p>

	<p>ajustement parce que là, il y avait une statistique d’au niveau des crédits qui donnaient. Puis là il n’y a pas voulu là.</p> <p>[D]es fois, [o]h l’appel a coupé, mais tu sais, c’est ton collègue à côté n’y a pas rappelé la cliente, puis là c’est toi qui es là puis c’est toi qui dois être écopé fait que je trouve beaucoup que le comportement est impacté pour que les gens travaillent sur eux. C’est beaucoup au lieu d’être un travail d’équipe, comme par exemple où je suis en ce moment. Puis, est-ce que c’est rare que j’ai des cas? Ben là, j’ai parlé à l’autre, c’est pas réglé versus ça que tu ramasses beaucoup les appels là le travail de merde des autres je vais le dire comme ça, j’ai pas d’autre façon de le dire, mais tu travailles beaucoup [...] Le travail bâclé des autres personnes, c’est beaucoup vers toi que ça revient, puis j’avais mes valeurs, puis je les ai tenues, je suis fier de les avoir tenues. Mais si j’avais voulu, j’aurais pu faire comme ça. Puis tu sais juste y aller fait que c’est sûr que le travail d’équipe est beaucoup moins là comparativement aux autres [qui] travaille, puis c’est que les gens ne se concentrent plus sur les ventes, c’est de trouver la technique dans l’appel qui va faire que t’as un appel de plus de pris dans ta banque, mais t’as pas touché négativement à ces incitatifs. Puis je trouve ça beaucoup égocentrique. »</p>
--	---

Maintenant, voici les propos recueillis concernant les employés provenant des services professionnels ;

Participant 1	<p>« De plus, dans un dossier, puis que puis qu’après la fin d’année, il enlève ou qu’il fasse d’autres, je suis pas là, mais je pense que la carotte au bout du bâton peut amener des comportements non éthiques comme ça. »</p> <p>« [...] si ton objectif il est vraiment chiffré dans ton Day to day, c’est puis tu le vois tout le temps. Je pense que ça, ça peut amener des comportements qui sont moins éthiques. »</p> <p>« [...] qui va prendre une demi-heure pour jaser, normalement il avait mis non facturable, mais que là, il sait qu’il est proche, c’est de de son objectif. Puis il veut absolument l’atteindre, mais il va le mettre dans le client. Puis il va dire, ça ne paraîtra pas, tu sais peut-être? Si je me dis ça peut amener ça, mais, mais y a une limite, je pense ça, c’est sûrement un mix. »</p>
---------------	---

Participant 2	N'en a pas indiqué.
Participant 3	« [...] anciens associés à avoir des comportements un petit peu douteux, mais tu sais maintenant je pense que ces personnes-là ne sont plus là puis le problème c'est un petit peu réglé par leur départ. Disons ça comme ça, mais oui, j'ai vu des causes qu'on était comme Ah OK OK tant d'heures dans la feuille de temps, mais je c'est bizarre, on était au même événement, puis me souviens pas l'avoir vu pendant toutes ces heures. »

Maintenant, voici les propos recueillis concernant les employés provenant des services bancaires ;

Participant 1	<p>« En 2023, c'était tes résultats individuels, certains résultats individuels, mais tu sais, il y avait là-dedans que ça se décortique en produit. Il y a des produits qui sont plus rentables que d'autres, là tu sais, quand on parle d'éthique, par exemple, si je vendais des fonds (nom de l'organisation) ou des XX, c'était dans le fond, ça te donnait plus de prestations. Des unités de prestations qui, avec un meilleur bonus à la fin de l'année versus, mettons des dépôts à terme. »</p> <p>« [T]u sais un tableau de bord, c'est des indicateurs en début de rencontre, je disais faut que tu sois proche de tes employés pour être pour jaser des comportements, comprendre ce qu'on fait avec les gens. Fait que tu ne peux pas juste te fier, c'est un tableau de bord. Tu sais, je pense, le tableau de bord, c'est une, c'est ça. Si on dit qu'on a les bons comportements, ça amène de bons résultats. »</p>
Participant 2	« Mais si tu rencontres un de mes clients, tu essaieras pas de le « téter » où d'aller chercher, mais y en a que c'est ça y en a qui vont aller voir dans les portefeuilles des autres, qui vont aller faire du développement dans les portefeuilles des autres. Puis ces gens-là sont étiquetés, puis tout le monde le sait, fait que c'est eux qui se sont mis à l'écart un petit peu entre guillemets, par les autres. Puis ça se parle, fait que je le sais que X ou Y, jamais, je veux qu'il touche à mes affaires. Puis j'ai déjà j'ai déjà eu cette discussion-là avec mon gestionnaire, que cette personne-là je refuse qu'elle rencontre. Je ne veux pas parce que je sais qu'elle va essayer. Il y a 1000 00. Il va essayer de le garder, mais c'est une immense si tu une infinité là sont 2 en fait à faire ça là en tout temps. »

Participant 3	« [N]otre année fiscale finit le 31 décembre, j'ai déjà vu des gens retarder des transactions au premier janvier parce que ça changeait d'année fiscale. Je l'ai vu des gens qui ne travaille plus chez nous, heureusement, mais y en a qui vont faire comme ça en tant que tel, c'est la peur qu'il peut avoir, des conflits de valeurs. Moi, je me le suis déjà dit et je pourrais faire ça parce que je me dis non, je crois trop au Karma pour essayer ça, puis des fois tu sais, j'avais des transactions que je faisais en fin d'année parce que ça a donné que c'était le même, puis tu sais, j'attendais de l'argent. Un transfert d'une autre instance financière ? Je me dis ça serait le fun qu'il rentre à la place le premier janvier. Je n'en ai pas besoin cette année, mais tu sais rentrer le 29 décembre, mais on le traitait le 29 décembre. »
---------------	---

3.7 LES RAISONS MOTIVANT L'IMPLANTATION D'UN PROGRAMME DE REMUNERATION VARIABLE ET INCITATIVE

Plusieurs participants de cette recherche ont affirmé que l'intérêt pour l'argent était l'une des motivations les plus importantes chez une personne qui possède une partie de son salaire en incitatif. Parmi les employeurs sondés dans cette étude, les participants provenant du secteur des centres d'appels ont affirmé :

« [S]urtout du côté des ventes, c'est pour tenter d'inciter à les gens à vendre. Donc plus on vend, plus on a de l'argent, donc ça c'est ça. L'incitatif en arrière de tout ça c'est pour essayer de mousser en soi le côté « vente ». Souvent, ces gens-là ont aussi un salaire qui est un petit peu moins parce qu'ils peuvent être en mesure d'aller chercher plus d'argent au niveau de leur initiative variable. »

« Avec les équipes en lien avec la loyauté où les incitatifs étaient plus élevés parce que les attentes étaient plus élevées. »

« [S]i la ligne d'affaires ou les tâches ne sont pas aussi complexes que ça, définitivement la rémunération variable est l'incitation va être moins élevée que pour les lignes d'affaires plus complexes. »

« [J]e vais y aller, en fait la PRI, tous les gens ont en fait, [...] les incitatifs annuels sont faits surtout avec tous les gens. J'ai des gens support, donc avec les gens de support c'est plus difficile d'avoir des objectifs très concrets, très mesurables. Donc ce qui est important pour nous c'est que [...] nos gens supports, travaillent aux objectifs corporatifs de l'entreprise. Où on veut aller ? C'est sûr que l'objectif, quand

on le regarde, il semble un peu plus loin de nous, mais en soi, en collectivité, c'est sûr qu'on influence en fait les objectifs à aller du bon côté. Donc, encore une fois, je pense que ça revient à dire que ça remet l'emphase en fait sur te motiver à faire la meilleure performance possible, puis à te pousser pour essayer d'aller pousser les objectifs de l'entreprise en soi. »

« Pour le corps opérationnel ça revient plus ou moins au même principe que celui des agents, à savoir : la complexité des lignes d'affaires, vente de grosso modo, on parle de vente, de loyauté où carrément, de service à la clientèle et là aussi pour les OM et les TL (team leader / chef d'équipe) leur incitatif dépend vraiment de la performance de leurs agents qui eux-mêmes sont impactés par la complexité des lignes d'affaires. »

Pour la deuxième entreprise interviewée, celle provenant du secteur des services professionnels, le participant a affirmé que les bonis s'appliquaient pour ses employés occupant les postes de directeur et directeur principal au sein de son organisation. Il a affirmé que lorsqu'un employé accède à ce type d'emploi, que l'employé devient un gestionnaire, responsable d'une équipe, responsable de dossiers en plus de gérer une clientèle. C'est alors que ce représentant en gestion des ressources humaines a indiqué : « Tu tombes un peu plus sous un salaire annuel avec une prime de rémunération variable. Cette prime de rémunération variable, là. » La stratégie dans son organisation repose sur : « Mais pour le directeur, j'ai donné un objectif d'heures chargeables annuelles qui est [au prorata] que ça vaut 80 pour 100 de son bonus, puis y a un aspect leadership. Leadership, c'est quoi? Ça pourrait être de s'impliquer dans le recrutement universitaire, ça pourrait de s'impliquer dans le recrutement de gens expérimentés. » Ce participant a donné plusieurs exemples concernant la 2^e partie du bonus en lien avec le leadership. Il a mentionné que les directeurs pouvaient ajouter des objectifs en lien avec la formation, le contrôle de la qualité, l'implication dans la correction de l'épreuve uniforme de comptabilité, l'implication dans le club social. Il indique que cet objectif est large. Il a affirmé que leur stratégie reposait sur :

« [O]n veut le reconnaître, puis pourquoi qu'on met un objectif de leadership, je pense que c'est important que je te le dise, c'est qu'on veut pas être un bureau de comptable, que tout ce qui compte, c'est des heures chargeables parce que si c'est ça qu'on communique, puis on donne une pondération élevée aux heures chargeables, les gens vont se soucier que de leurs heures chargeables [ils] vont fermer leurs portes, puis ils

vont faire des dossiers toute la journée, puis là, ben pour l'ambiance de travail...qui qui va, qui va mentorer les plus jeunes, qui...qui va répondre aux questions, qui ... qui va mettre un peu de temps pour organiser un party de bureau, fait qu'on essaie de dire, votre leadership va être aussi récompensé [...]. »

Il a affirmé aussi qu'il ajustait les heures facturables en fonction de cette deuxième partie évaluée pour le bonus. Il a aussi nommé les pourcentages de prime accordée aux directeurs et directeurs principaux pendant l'entrevue. Mais ce pourcentage ne sera pas donné pour des fins de confidentialité. Cependant ce participant affirme que le pourcentage des bonis pour les directeurs principaux est plus important puisque les directeurs principaux seront les associés de demain. Il a affirmé que les directeurs principaux avaient eux aussi un objectif d'heures chargeables, mais qu'ils avaient aussi des objectifs en lien avec le développement de marché, nommé développement des affaires. Ceci aurait comme intention de préparer cette relève puisque selon ce participant :

« [Q]uand tu deviens associé, quand t'as pas le choix, ben t'as pas le choix. Y a plusieurs types d'associés, mais tout un *Frontline* avec le client, tu vas dans des événements [...] dans le sociétal, tu représentes la firme, tu dois connaître les services que tu offres, fait qu'on veut commencer à instaurer ça pour nos directeurs principaux, le développement des affaires pour leur instaurer la culture, un peu de de relation client, de vendre le modèle de notre plateforme de formation à l'interne, de vendre nos services, de vendre des mandats [...] »

Pour la troisième organisation participant dans cette recherche, le participant 3 a affirmé qu'ils avaient complètement remanié leur programme de rémunération variable afin que celui-ci soit aligné avec leur culture d'entreprise. Ce participant a affirmé que leur nouvelle stratégie reposait sur un incitatif qui se composait en deux parties. Il a affirmé que :

« [N]ous la structure de bonification dans le fond là, la structure de bonification, elle est basée en 2 morceaux, donc il y a 50% qui est basé sur le régime général d'intéressement qu'on appelle qui est, qui est basé sur les résultats, l'atteinte des résultats de l'institution financière, donc l'organisation se fixe des cibles et, selon l'atteinte des résultats, 50% du boni de l'employé du conseiller est basé sur ces résultats-là. [...]et l'autre 50% est basé sur dans le fond le portefeuille de clients du groupe de la succursale. Donc, la succursale a regroupé plusieurs conseillers ensemble, donc tous les conseillers [des plus hauts niveaux] là qu'on appelle, mais

qui forment une bulle, une bulle, tout le monde ensemble et que dans le fond vont avoir une cible d'objectifs. S'ils atteignent cette cible-là, ça va déclencher ou non un certain boni à un certain pourcentage. Donc, il y a vraiment un volet au nom de XX, puis un volet pour la succursale pour les conseillers tous ensemble [des niveaux les plus hauts] ».

Dans ce nouveau programme, ce participant 3 a indiqué que le boni était maintenant versé en fonction de l'objectif d'un groupe. Mais il affirme que chaque employé possède ses propres objectifs personnels, mais qu'ils ne servent pas à la bonification. L'ancien programme de bonification de cette institution financière reposait sur un portefeuille de client « entre 400 et 1000 clients qui étaient attirés à une personne. La bonification était basée [...] avant le premier janvier, basée sur le portefeuille de la personne, donc ça l'incitait ». Ce professionnel en gestion des ressources humaines a indiqué que l'objectif de ce nouveau régime d'intéressement était :

« [O]n voulait vraiment renforcer le fait qu'on n'a pas 400 ou 1000 clients à servir, on en a à la succursale de Lévis 55 000. On veut tous les servir de la même façon même si le boni va être basé sur l'atteinte des résultats, mais pour tous les clients. Donc t'as une contribution à chaque employé à amener, mais peu importe, le client a une préférence de relation avec toi ou avec ton collègue, t'as intérêt à bien le servir [...] pour la bulle. »

Le participant 3 a mentionné que l'implantation de ce nouveau programme a été positive, voici les commentaires qu'il a apportés :

« Je pense que le climat est plus positif parce que ça enlève la compétition entre les collègues [...] Nous, on appelle ça la collaboration là, donc on veut faciliter nos employés à adhérer vers ce mode de collaboration là [...]. Ça faisait partie d'une nécessité. Pour faire ce virage-là de dire je sers plus seulement mes clients à moi, je sers tous les clients de la succursale. Ben la rémunération fait que suivre [...] que ça n'allait pas sans l'autre, à mon avis ça fait que ça a facilité le projet des modes de collaboration parce que chez XX, mais quand tu n'appelles pas le choix de dire, mais là on va prendre Benoit, mais je veux faire affaire avec Benoit. Ben c'est bien correct, on va te mettre avec Benoit, mais ça se peut que Benoit il soit disponible seulement dans 2 semaines ça fait que c'est si la personne elle dit parfait je vais attendre, c'est bien correct, mais si elle dit moi peu importe qui me sert, je veux juste me faire rencontrer dans 2 jours à 1h15. C'est là que ma disponibilité [entre

en jeu], mais nous, on veut être capable de servir ce client-là pour dire parfait, on va se rencontrer à 1h15, mais ça va être avec quelqu'un de la succursale. Tu es normalement avec Benoit, là tu as un besoin urgent, tu vas faire affaire avec son collègue, mais pour ce collègue-là, la rémunération ne sera pas affectée. »

3.8 QUELS SONT LES EFFETS COMPORTEMENTAUX DE LA REMUNERATION VARIABLE ET INCITATIVE CHEZ LES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL

Cette section est le cœur de ce mémoire de recherche, l'environnement de travail façonne les travailleurs. On affirme que les travailleurs sont à l'image de l'organisation qui les emploie. Pendant les entrevues réalisées, plusieurs participants sondés ont exposé différentes situations où ils ont vécu des émotions, des sentiments et puis ils ont été les spectateurs de ces éléments chez leurs collègues. Cette section de ce mémoire expose les effets racontés par les dix employés de cette étude.

3.8.1 Employés des centres d'appels

Le premier participant a affirmé qu'il se sentait blasé par rapport à tout ce système de rémunération incitative. Aussi, le second participant a indiqué qu'il se sentait très mal à l'aise en loyauté. Il a admis pendant l'entrevue : « Là, je n'aime pas faire ça, là, je me sens comme [un] crosseur aussi, mais mon chef d'équipe est content. Oui, il disait c'est beau en nommant mon prénom. Tes stats sont «XX» es, tes ventes sont «XX» es, mais la moitié de mes ventes... le client n'a pas besoin. ». Ce participant 2 a affirmé avoir vu des collègues de travail être en pleurs pour ses statistiques. Il a raconté pendant la rencontre qu'il lui arrivait d'entendre les appels que sa collègue recevait. Il m'a confirmé que cette collègue n'était pas chanceuse, qu'elle avait des appels difficiles et que si ça avait été son cas à lui aussi, il aurait été dans la même situation. Ce participant a affirmé pendant l'entrevue : « Ça, c'est des affaires qui m'écoeurent quand je vois ça ». De plus, pendant l'entrevue, il a indiqué qu'il avait temporairement changé de ligne d'affaires. Auparavant, il travaillait dans une ligne d'affaires

de rétention, maintenant il travaille dans une ligne d'affaires de soutien qui corrige et répare certaines transactions faites par d'autres agents. Il a admis que, depuis qu'il travaillait dans une ligne d'affaires qui n'avait pas d'indicateurs de performance ; « Ben moi, c'est sûr que mentalement, ça va mieux. » Il a affirmé qu'avec son expérience et son âge il agissait comme un mentor auprès de ses collègues plus jeunes, qu'il se considérait comme leurs pères. Il a affirmé pendant l'entrevue qu'il aimait ce rôle, qu'il se sentait bien à l'aise avec ça.

« [T]u sais, j'étais toujours là, j'ai toujours aidé les agents en difficulté. Il y avait beaucoup de jeunes qui se confiaient à moi aussi, j'étais comme le confident là, des fois il me disait : j'étais en train de virer folle, [...], ben prends ça un appel à la fois, puis fous toi en. Travaille, travaille comme moi, tu vas voir, essaie-le pendant 2 jours. Puis à un moment donné, une collègue est venue me voir. Elle dit (il nomme son prénom) ça marche ce que tu me dis, je dors la nuit puis ça va bien. Ben continue demain. Et c'est sûr ça, ils ont 22, 23 ans, ils n'ont pas d'expérience de vie. Là tu sais, ils arrivent là, pauvre diable. »

Par la suite, ce troisième participant a raconté qu'il a été témoin d'une situation particulière dans le stationnement de son employeur.

« À un moment donné, il y a une là [une personne] qu'on a fallu faire le 811 dans le *Parking* pour une fille, car elle voulait se suicider, elle était plus capable de faire le travail. Elle n'est jamais revenue au centre. Je me rappelle, je la regardais pendant ses appels, elle *Shackait*. Elle travaillait à côté de moi. Je lui disais prend du *Away from desk*. C'est pas grave, prend un 10 minutes, on s'en fout. Je me rappelle, on a appelé le 811, elle était en crise de panique dans le stationnement. »

De plus, pendant l'entrevue réalisée avec ce deuxième participant, celui-ci a admis qu'au début de sa carrière en centre d'appels qu'il ne savait pas comment il allait s'en sortir mentalement et physiquement puisqu'il avait constaté que sa consommation en alcool avait augmenté et allait devenir problématique :

« Au début là, quand je suis rentré chez mon employeur au début, là c'est bon, à un moment donné, je n'étais pas habitué de travailler avec le téléphone, puis à manger des bêtises. La première année-là, mais je me suis dit, tabarnak

comment je vais faire, puis là, je me suis aperçu que des fois ben c'est j'ai vu hein, je prends un 6 packs de bière par soir-là, après demain mon chiffre ça marche pas là ! Ça peut pas faire ! [...] Ouais, là t'es rendu là, mais je suis correct maintenant. [...], mais ça se dirigeait vers ça tranquillement, pas vite parce que moi j'ai vu des agents qui ont, ils consommaient plus là tu sais quelques-uns sortaient de leur job. C'était le petit joint, puis c'est pour décompresser là, mais sauf que moi, j'ai comme *Catché*. Non, non, ça, ça ne marche pas de même, puis après ça, le truc. Au début, je ne dormais pas de la nuit parce que là, quand je rentrais le matin, il dit bon, comme quelle bêtise que je vais manger un moment donné. Je réfléchis là .. J'ai dit « gaa »... Je vais me « crisser » de chaque client qui m'appelle, de son problème, m'en fous, t'as perdu 5 piasses de crédit sur ton téléphone ? Bah t'as la remettre si je peux, si je ne peux pas m'en câlisse, mais encore tu l'auras pas c'est tout. Si t'es pas content, débranche ! Quand j'ai fonctionné de même-là, puis je fonctionne encore de même. Là ça va bien.»

De plus, ce même participant a affirmé avoir effectué quelques recherches personnelles sur *Google* concernant les centres d'appels et les travailleurs. Il a affirmé qu'il avait vécu les mêmes constats qu'il a lus dans ses recherches.

« Y en a beaucoup qui avaient de dépendance avant au niveau alcool et drogues qui ont développé ça dans les centres d'appels, en prenant des appels autant ici qu'en Europe. Partout là, parce qu'à un moment donné, ce que ça crée, les centres d'appels-là, moi je suis aperçu de ça, quand ton chiffre est fini, c'est insociabilité. Tu deviens comme insocial, autrement dit, là ça te tente plus [...] bon « gaaa » à soir m'a aller prendre une bière avec mes chums. On a un souper à soir, on va y aller. Ah ça me tente plus, plus tu sais ou en couples ? Bah tu ne parles pas ta blonde là? Non, là, c'est ça. Là, il y a beaucoup, moi, comme je pourrais expliquer ça, ça crée ça avec le temps parce que moment donné t'es au téléphone toute la journée, bla bla bla bla bla bla bla. Et que le soir, ça te tente plus de faire des activités, puis ça ce n'est pas bon pour le moral. Moi, je suis chanceux là, mais il y en a beaucoup qui vivent ça actuellement ce que des fois on se parle sur Skype dans le groupe, là c'est en loyauté là, puis il y en a dit : moi on a plus de motivation, rien à faire le soir. [...] Exemple, quelqu'un qui travaille dans son commerce. Bon le soir OK mon chiffre est fini, hey à soir on va aller jouer au basketball. Tiens, oui, on va aller jouer à la balle, hop, on va aller jouer là. Hop, on va aller faire ci. Et la plupart de ceux qui travaillent dans un centre d'appels ne le faisaient pas. Comme j'ai vu ça au centre, là, dans le monde, ils partaient, dis-moi à soir, j'arrive chez nous, là, j'ouvre la télé, puis je me couche. C'était ça, il y avait plus. Mais aussi ben j'ai oublié, ouais, il y avait

plus d'énergie là, mais c'est ça là, parce que c'est ça travailler dans un centre d'appels. »

Ce participant a même affirmé pendant l'entrevue que :

« [Q]uelqu'un qui rentre là (centre d'appels) à 25, 30 ans, ne reste pas [dans] la boîte, va-t'en. Va faire l'expérience un an-là, puis « décoliffe ». Quelqu'un de 20 ans d'un centre d'appel là c'est trop jeune, OK? Qui n'ont pas d'expérience de vie. Ils « shakent ». Voilà, c'est sûr que bon, la plupart des agents là, qui sont bons avec qui je travaille. Là, ils ont toutes 35 ans et plus dont une couple de 30 ans et plus aussi là, qui ont de l'allure là. Mais quand que je vois des jeunes comme ma dernière académie que j'avais faite là, c'était toutes des jeunes de 20 et de 21 ans. Là, sur les 25 que j'ai eu, il en reste 2 en un an. Moi, ce que je conseille, parce que moi, un jeune, la « gaa », moi j'avais un petit cousin de 21 ans qui voulait appliquer chez mon employeur, là il aurait, j'ai dit oui, mais j'ai dit (il comme le prénom de son petit cousin), fait pas cette chose, va pas là, pas bon pour toi. »

« Il y en a que je vois aujourd'hui qu'il aurait dû ne jamais y travailler. Tu sais qu'il y aura encore des séquelles, tu sais, ils ont comme... Ah ouais, ce n'est pas drôle, là, ils ont travaillé là 2 ans ça fait 6 ans qu'ils sont plus là ils sont traumatisés encore... à bon ça une qui ont réussi à sortir qui ont fait des jobs ailleurs, mais ça n'a pas marché. On dirait qu'ils ... comment je pourrais le dire là, on dirait [...] c'est comme les vétérans de la guerre [...] du Vietnam. Quand je vais retourner en loyauté, on va dire bon, on retourne au Vietnam. Puis, les ouais puis la gang qui sont avec moi et ben je ne vous ai pas dit, mais je sais que « mèque » qu'ils fermeront le département peut-être en janvier. Ils s'en viennent tous avec moi. 50% de cette « gang-là » ne sont pas faits pour être en loyauté. »

Le quatrième participant provenant de ce groupe a affirmé que ce qu'il trouvait le plus difficile était « si tu n'atteins pas ça là, tu vas avoir un avis que tu peux te faire mettre à la porte, que ton salaire est comme jamais sûr [...] Ben on [te] met à porte, c'est plus là-dessus que je trouve que c'est assez dur. » De plus ce participant 4 a affirmé qu'il trouvait ça « choquant » de corriger les erreurs des autres agents réalisés dans le but d'atteindre leurs objectifs. Ce participant a affirmé que : « C'est choquant parce qu'au final, moi je vais impacter mes statistiques parce que moi je veux bien faire le travail puis respecter mes valeurs. Sauf qu'au final, j'aurais peut-être eu encore de meilleurs incitatifs si lui avait fait son travail, parce que je n'aurais pas eu cet appel-là à faire fait que c'est sûr que c'est ça que les gens comprennent pas. » De plus ce participant 4 a même affirmé : « Pour être honnête,

j'ai survécu. ». Il a aussi mentionné pendant l'entrevue qu'il n'est pas allé vers une dépression, mais qu'il entrainait de reculons, puisqu'il ne savait jamais ce qu'on allait lui dire pendant ses coachings, puisque les statistiques prenaient beaucoup de place dans ses rencontres avec son chef d'équipe.

3.8.2 Employés des services professionnels

Le premier participant provenant des services professionnels a semblé très détendu pendant l'entrevue. Concernant les stresseurs dans son milieu de travail, celui-ci a indiqué :

« [J]e te disais que c'est stressant, ça dépend de l'objectif, dans le sens que... que si l'objectif c'est réaliste, puis que tu te bases sur les années d'avant. Puis tu vois que tu vas l'atteindre, mais c'est très simple et ce n'est pas de l'inconnu. Peut-être que la première année que l'objectif va arriver et puis que si t'as pas de données concrètes de tes heures avant c'est peut-être, c'est peut-être plus stressant. L'inconnu [c'est] plus stressant, mais si tu sais que tu l'atteins chaque année en faisant x efforts, puis tu considères que c'est raisonnable. Ben c'est pas, c'est pas stressant [...] Moi je le vois, je vois tous les mois à peu près pour essayer d'estimer le nombre d'heures *fact* qu'il faut que je fasse par semaine jusqu'à la fin. »

Ce participant a manifesté plusieurs sentiments positifs envers son organisation tout au long de l'entrevue. Il a affirmé qu'il utilisait des stratégies pour atteindre les objectifs qu'il aimait moins, mais que ceux qu'il aimait faire d'emblée : « je n'ai pas besoin vraiment de stratégie autre qu'autre que continuer ce que je faisais ». Il a indiqué aussi pendant l'entrevue qu'il appréciait la flexibilité que son employeur lui offrait : « Fek moi, c'était, c'était coté là, je l'ai apprécié, mais j[ai la] flexibilité de dire tu peux faire tes propres objectifs, ta propre carrière, si tu veux te donner puis monter, puis faire des sacrifices, on va le reconnaître. Mais si tu veux faire la norme, c'est ta vie, puis fais tes choix, ben tu ne seras pas pénalisé, tu sais, c'est la liberté là-dedans, la flexibilité. ».

Ce participant a parlé de la pyramide (Maslow) de ses propres besoins pendant l'entrevue. Pour lui, ce n'est pas avec la rémunération qu'il va s'accomplir. Sa joie, sa fierté

seront ce qui va le motiver, selon ses dires. Pour lui les conditions priment sur l'apport salarial. Mais à la blague il a affirmé :

« Puis le bonus, je, je ne suis pas plus « con » qu'un autre, je le veux, pis c'est de l'argent. [...] Puis l'année d'après aussi c'est ça, ça ne va pas me démotiver, ça ne va pas me motiver moi perso c'est vraiment [...], mais tu sais c'est vrai pour moi que le salaire est à la base c'est important, mais je me valorise par mes tâches quotidiennes par le fait que je « lead » des équipes, le fait que j'ai des petits défis dans les dossiers compliqués que j'ai réussis à résoudre. Moi, je vais me chercher là-dedans, plus, c'est pour ça d'ailleurs que je ne travaille pas ailleurs, je peux gagner même plus cher ailleurs en entreprise. »

Pour la deuxième personne sondée de ce secteur, celle-ci a manifesté une grande détresse tout au long de la première rencontre. Pour la seconde rencontre avec ce deuxième participant, celui-ci s'est montré beaucoup plus serein. Ce participant a pris la décision de quitter son précédent employeur pour plusieurs raisons, dont l'aspect de la gestion de sa propre carrière et de sa performance. Une trentaine de jours se sont écoulés entre les deux entrevues puisque la chercheuse s'est rendu compte qu'il manquait la réponse de la septième question de l'étude. Ce participant a manifesté une reconnaissance à la chercheuse puisque sa participation à cette étude lui a été bénéfique.

« [O]ui, te remercie pour ça. Tu vas mettre des mots sur à travers les questions que tu m'as posées, ça aide à amener. [...] Oui, c'est un, c'est un chemin, c'est une expérience de vie. J'ai appris de ça, j'ai appris à identifier maintenant mes limites, puis à fixer mes propres règles du jeu. Ce n'est pas quelqu'un qui va décider ce qui va me dicter ce que ça veut dire la performance laisse faire, je vais le faire ça. »

Ce deuxième participant a même affirmé lors de ses entrevues avec la chercheuse qu'« en conclusion, ce qu'on n'avait pas dit la dernière fois non plus [lors de la première entrevue ensemble], je pense qu'on ne peut pas reconnaître l'impact de ça tant que t'es pus dedans. ». Le participant a nommé que l'insécurité financière, la diminution et la manque de confiance étaient des conséquences de cette période où il a travaillé avec une rémunération 100% variable. Le participant a même admis pendant l'entrevue qu'il s'est remis en question

quant à son choix de carrière. « [O]n te dit les indicateurs de la performance que tu dois avoir puis que t'as pas. Fait que finalement [ce] métier [est-ce] que je fais semblant, est-ce que je suis à ma place? [Est-c]e que j'ai pris la bonne décision ? ». Ce participant a affirmé que si on mettait trop d'emphasis sur la performance que ça apportait une microgestion et que ça amenait un sentiment d'insécurité. Ce participant provenant du secteur des services professionnels a affirmé pendant l'interview qu'il a ressenti un stress supplémentaire, une pression supplémentaire, une diminution de sa liberté de pratique. « [C]omme un morceau de viande qui fait de l'argent. »

De plus, pendant l'entrevue, ce participant a exprimé de la colère envers son précédent gestionnaire. « Ohh... assez de la colère aussi, puis je vous le dis, il ne faut pas que je voie mon ancien gestionnaire, faut pas que je le vois, je ne suis pas méchant dans la vie, mais-là...Seigneur, je suis fâché. » Ce travailleur a aussi indiqué qu'il avait un sentiment d'infériorité et qu'il avait développé une faible estime de lui en admettant qu'il a consulté un psychologue pour s'en sortir. Le participant 2 a raconté le moment où il a annoncé à son gestionnaire qu'il quittait pour relever un nouveau défi. Son gestionnaire lui aurait dit : « C'est un très gros poste pour toi ou tu t'en vas faire. » Le participant a affirmé avoir répondu ceci : « J'ai dit : « comment tu le sais, ça? » Il a dit ben, le poste de directeur RH. J'ai dit « je te donne pas le droit de penser à ça quand même, ça te, ça te regarde pas! » Faut encore mettre le doute que je ne vais pas réussir. Puis pourtant, ouais, et pourtant j'ai dépassé toutes mes cibles ». Le participant a mentionné qu'il avait le ressentiment qu'on lui disait qu'il était né pour un petit pain.

Le participant a même indiqué pendant l'entrevue qu'il y avait beaucoup de compétition au sein de son équipe de travail. Voici ce que le participant avait à dire sur ce sujet :

« [C]'est épouvantable là. Bon, la compétition, la diminution de la confiance, la pression. Le stress de performance ? Puis je voudrais même dire l'anxiété de performance parce que t'es la personne, comment je dirais, tu te sens obligée d'être la personne qui est comme un produit, mais t'as pas le contrôle sur ta clientèle fait à qui je vais me vendre ? »

Aussi, ce deuxième participant provenant des services professionnels a affirmé vivre plusieurs nuits d'insomnie concernant la peur de ne pas atteindre ses cibles : « À quel prix? Des nuits d'insomnie. Bon, comment je vais annoncer ça le matin? Je n'ai presque pas de projet, on n'a pas eu les offres de services qu'on devait faire, ce qu'ils vont dire, plutôt que d'offrir un soutien, mais d'être dans le jugement de ta performance? »

Pour ce qui est du troisième participant, celui-ci a semblé très heureux et bien dans son travail. Il n'a rien nommé qui aurait pu avoir un impact négatif pour lui. Pendant l'entrevue, il a indiqué que son programme de rémunération variable, ses indicateurs de performances et ses cibles d'heures facturables étaient tout à fait normaux pour lui. Le seul élément qu'il a nommé était que l'inconnu pouvait avoir un effet de stress. Mais que d'une année à l'autre, il constatait qu'il était amplement capable d'atteindre ses cibles. Pendant l'entrevue, il a affirmé :

« Et puis la première année, oui, je te dirais que ça a comme été un enjeu en me disant OK, est-ce que ce que je suis capable d'atteindre puis par la suite, je l'ai atteint la première fois, ben très proche, je pense que la première année je me suis dit, OK, je pense que c'est raisonnable là. Ben à ce moment-là, il l'année suivante, on a une [augmentation] de 75 h [...] OK, là c'est un autre défi. [...] c'est sûr que ça créé comme un challenge, mais pour ma part [...] je carbure quand même beaucoup avec la pression, fait que ça ne me faisait rien, que ça ne me rendait pas anxieux. Pas anxieux, mais ça me créait un petit stress, mais un stress favorable pour dire OK, il faut que je livre la marchandise là. ».

3.8.3 Employés des institutions financières

Tous les participants provenant de cette population à l'étude ne sont pas vraiment épanchés sur leurs émotions et leurs vécus. Les trois participants semblaient être très engagés dans leur travail, répondaient strictement aux questions et ils ne s'en écartaient pas vraiment. Ils n'ont pas laissé entrevoir leurs ressentis au travers des huit questions de l'entrevue.

Le prochain et dernier chapitre de ce mémoire est dédié à l'analyse approfondie des récits obtenus lors des entrevues semi-dirigées. Cette analyse se concentrera sur plusieurs aspects clés nommés dans le premier chapitre de cet ouvrage, offrant une vision détaillée et nuancée des expériences des participants. Nous commencerons par explorer la notion personnelle de la performance telle que perçue par les employés. Cette section mettra en lumière comment les individus définissent et évaluent leur propre performance dans le cadre des systèmes de rémunération variable qu'ils ont vécus. Ensuite, nous examinerons les liens entre la culture organisationnelle des entreprises étudiées et le climat éthique qui y règne. Cette analyse permettra de comprendre comment les valeurs et les pratiques organisationnelles influencent les comportements éthiques des employés. Les codes d'éthique des entreprises seront également analysés pour évaluer leur rôle dans la promotion d'un environnement de travail éthique. Nous comparerons les climats éthiques observés dans les centres d'appels et les services bancaires, en identifiant les similitudes et les différences entre ces secteurs et feront des liens avec la littérature scientifique présenté dans la première portion de ce mémoire de recherche. Enfin, nous étudierons les impacts de la rémunération incitative sur les employés dans ces contextes spécifiques. Cette dernière section mettra en évidence les effets positifs et négatifs de ces systèmes de rémunération sur la motivation, la satisfaction et les comportements éthiques des employés. Ce quatrième chapitre fournira ainsi une compréhension approfondie des dynamiques complexes qui influencent les décisions éthiques des employés, préparant le terrain pour les recommandations et les conclusions présentées dans la conclusion générale.

CHAPITRE 4- DISCUSSIONS

À la suite des récits exposés au chapitre 3 de la part des treize participants à cette étude, les entrevues semi-dirigées ont permis de broser un portrait des effets de la rémunération variable et incitative basée sur des indicateurs de performance, sur les comportements éthiques des employés, tant en centre d'appel qu'en milieu professionnel, tels que les cabinets de services professionnels et les institutions financières. Certains participants se sont sentis beaucoup plus à l'aise que d'autres de s'exprimer sur les sujets de cette étude. Ce quatrième chapitre présente une discussion générale portant sur les thèmes de ce mémoire de recherche.

4.1 NOTION DE PERFORMANCE

À la suite des entrevues réalisées, on constate que la littérature scientifique présentée au début de ce mémoire concernant la notion de performance ne prend pas en compte le point de vue de la personne en milieu de travail. Il existe plusieurs définitions, mais celles présentées au début de ce mémoire sont toutes de natures académiques, scientifiques et théoriques. En gestion des personnes en milieu de travail, il faut tenir compte du paradigme de la complexité chez l'humain. Albert et Lazzari Dodeler (2023) affirment que les organisations ne sont pas que simplement composées de ressources humaines ni de personnel. Elles affirment qu'elles sont peuplées de personnes aux interactions complexes évoluant dans un environnement tout aussi complexe.

Les entrevues semi-dirigées dans cette recherche ont permis de présenter d'autres définitions de la performance, mais cette fois à travers les yeux des gens qui sont au cœur de cette performance, soit les travailleurs. Certains participants ont apporté la nuance que cette notion de performance devait être partagée entre la personne à qui on s'attend qu'elle atteigne ses cibles et l'organisation qui lui offrira un support et une gestion adaptée. C'est tout de même paradoxal puisque certains scientifiques tels que Barette et Bérard (2007) énoncent que la performance se définit par l'ensemble des stratégies qu'une organisation utilise afin de maximiser le rendement de ses employés et de hausser la performance de l'organisation

sans tenir compte nécessairement des besoins et des aspirations des employés. La définition de la gestion de la performance évoquée par Carmeli et coll. en 2007 confirme les propos des participants de cette étude. Tous les participants ont allégué qu'ils avaient des objectifs individuels. Donc, on peut conclure que le paradigme de l'individu, et non celui de l'équipe, est encore d'actualité dans cette pratique de gestion des talents. La perception de la performance par les employés est également influencée par la culture organisationnelle et le climat éthique. Nous y revenons dans la prochaine section.

De plus, comme l'indique Bernard (1993) les deux participants provenant de la première organisation ont mentionné que le but de cet incitatif était de mousser les ventes et par conséquent de motiver les agents à vendre puisque le salaire de base était plus petit. De plus, l'incitatif qu'offre la première organisation de l'étude se résume par une analyse de la performance individuelle de l'agent en centre d'appels, ce qui confirme les théories en gestion de performance de Cloutier et Fafard (2006).

Par ailleurs, parmi tous les participants de cette étude, nous pouvons constater que les théories en matière de rémunération variable de St-Onge (2020) soient également d'actualité puisque les gens sondés recevaient une partie de leurs salaires sous forme de prime, de bonus ou même d'une prime d'équipe avec les participants provenant du secteur bancaire. De plus, encore aujourd'hui, nous pouvons constater selon les récits des personnes participantes à cette étude que le paiement des PRI par exemple se fait de façon annuelle en fonction de la performance versus l'atteinte des objectifs initiaux.

De plus, les organisations 2 et 3 de l'étude ont mentionné que la prime correspondait à un certain pourcentage du salaire brut. Ces éléments concordent avec les écrits de Schiehl (2005) qui stipulaient que les primes correspondaient à un pourcentage du salaire annuel. Aussi, les organisations 2 et 3 de cette étude ont indiqué que les évaluations étaient basées sur des objectifs annuels. La deuxième organisation ciblée dans cette étude a affirmé que les directeurs et directeurs principaux recevaient une prime en fonction de leurs cibles et que celle-ci était en lien direct avec le rendement de la personne, ce qui confirme les écrits de St-Onge et Thériault (2006) concernant ce calcul.

En outre, la réorientation stratégique de la troisième organisation de l'étude en matière de rémunération variable et incitative, visant à améliorer l'efficacité et l'efficacite d'une bulle au sein d'une succursale, permet d'évaluer la performance d'une équipe de manière plus précise. Cette approche démontre que les écrits de Boisvert (2010) restent pertinents et actuels. Les employés provenant de ce secteur sondé dans cette étude démontraient que cette stratégie apportait plusieurs aspects positifs, dont l'absence de concurrence entre collègues.

En complément de notre exploration sur la perception de la performance par les employés, nous nous tournerons maintenant vers une analyse des cultures organisationnelles et du climat éthique au sein des entreprises étudiées. Comprendre ces éléments est essentiel pour saisir les dynamiques internes qui influencent non seulement la performance, mais aussi le bien-être et les comportements éthiques des employés. La prochaine section fournira une évaluation des cultures des organisations à l'étude, ainsi qu'une analyse des climats éthiques en vigueur, permettant ainsi de dégager des découvertes précieuses pour des pratiques managériales équilibrées et éthiques.

4.2 LIEN ENTRE LA CULTURE DES ORGANISATIONS A L'ETUDE ET LE CLIMAT ETHIQUE

Les trois populations étudiées dans ce mémoire évoluaient dans un environnement fortement axé sur la performance et avec des indicateurs à atteindre qui étaient directement liés à la rentabilité de leurs organisations respectives.

4.2.1 Les codes d'éthiques

Les trois entreprises en question dans ce mémoire disposaient d'un code d'éthique pour guider les comportements de leurs employés, et les deux tiers des répondants étaient soumis aux règlements de leurs ordres professionnels. Vous trouverez en annexe IV, les codes d'éthique de l'organisation 1 et 3. La deuxième organisation a refusé de partager son code

d'éthique dans le cadre de cette recherche, même si celui-ci allait être anonymisé. Pour ce qui est de la troisième organisation à l'étude, celle-ci n'a pas voulu transmettre son code d'éthique. Cependant, nous avons trouvé ce code directement sur leur site Internet que nous ne divulguerons pas dans ce mémoire, par souci de confidentialité pour les participants.

4.2.1.1 Entreprise 1 – Centre d'appels

Le code d'éthique de cette organisation expose plusieurs règles qui encadrent la vie de leurs employés afin de faciliter la prise de décision en cas de non-respect. Ce document comporte différentes normes de conduite et présente différents thèmes tels que ; le respect et l'intégrité à l'égard de leurs partenaires d'affaires et leurs clients, intégrité de l'information, qu'est-ce qu'il est attendu lorsqu'un employé veut se joindre à la compétition, la propriété intellectuelle concernant tous les droits et titres découverts. De plus cette organisation offre un cadre concernant les affaires personnelles et le bénévolat. Par cet élément de leur code d'éthique, l'organisation affirme que ces activités ne doivent en aucun cas empêcher un employé de se présenter au travail ou de ne pas respecter son horaire de prestation de service. Dès les premières sections, nous constatons que le client semble très important, plus important que l'implication citoyenne de leurs employés. De plus, dans la section concernant la sollicitation, il est indiqué qu'il ne doit pas en avoir, toujours dans le but d'assurer un environnement de travail productif. Un autre point soulevé dans ce code d'éthique est en lien avec les relations avec les clients.

On peut le lire dès la première phrase, les clients sont « l'atout le plus important de [leur] organisation ». Ils affirment que la priorité est d'être courtois, aimable, serviable et attentif aux besoins du client. Alors, si un client appelle pour être débranché ou pour retirer certains services, pourquoi faut-il que l'agent en question doive faire une proposition de service ou tenter la sauvegarde ?

Par ailleurs, dans le code d'éthique de ce centre d'appels, nous pouvons lire qu'ils encouragent les employés à discuter de leurs préoccupations à leur supérieur immédiat et que cette organisation s'engage à son tour de prendre la responsabilité d'écouter ses employés et répondre à leurs préoccupations (aux employés) dans le but d'offrir les meilleures conditions de travail, de rémunération et d'avantages sociaux.

Aussi, le centre d'appels sondé dans cette recherche énonce clairement ses attentes en matière d'éthique professionnelle et de déontologie. Cette organisation indique que sa réputation auprès des clients est en lien direct avec l'éthique de ses employés. Dans cette section du code d'éthique, on comprend qu'il est important pour cette organisation que ses employés respectent « scrupuleusement » les normes les plus élevées en termes de conduite et d'intégrité. De plus, dans cette partie, on peut lire que la pérennité de cette organisation relève de la confiance de leurs clients. Ici, nous ne savons pas qui est le client. Est-ce que ce sont tous les « clients qui appellent à la centrale » ou un autre type de client. Cette section semble vague et mériterait d'être développée davantage.

4.2.1.2 Entreprise 3 – Services bancaires

Concernant le code d'éthique que nous pouvons consulter en ligne et accessible de façon anonymisé à l'annexe IV, nous pouvons constater que dès les premières lignes de ce document, que cette organisation met l'emphase sur ses valeurs et son engagement de protection envers toutes les parties prenantes en les détaillant. En préambule, ils effectuent un rappel de leur mission, des valeurs que cette organisation véhicule. Par la suite, avant même d'entrer au cœur de leur code de conduite, l'organisation 3 sondée expose la déontologie au sein de ses succursales et rappelle encore une fois la mission et les valeurs qui les animent.

Dans les premières pages, on remarque que l'Humain est plus important que le reste puisque le premier principe exposé dans ce code traite du respect des personnes. Si nous

comparons cette section avec le code d'éthique du centre d'appels sondé, la section déontologie était plutôt exposée dans les dernières sections. Est-ce que le devoir moral (Kant) envers les autres est plus important chez la troisième organisation de cette étude ?

Par la suite, cette organisation provenant du secteur bancaire définit clairement les paramètres en lien avec ce qui est attendu concernant les comportements, comment agir avec honnêteté, intégrité, transparence et subordonner les intérêts personnels des employés à ceux des clients. Aussi, nous pouvons lire ses attentes en matière de respect de l'organisation. Dans la section en lien avec les conflits d'intérêts, il est constaté que cette organisation fait confiance au jugement de ses employés puisqu'il fait référence à « dès que vous constatez que vous êtes en conflit d'intérêts (réel) », tandis que pour le code d'éthique du centre d'appels sondé, l'entreprise a énuméré les situations pouvant être considérées comme telles. Est-ce que le fait d'exposer les types de situations menant à un conflit d'intérêts auprès des agents de centre d'appels fait en sorte qu'on peut déduire que les agents ne peuvent exercer leurs jugements ou que l'organisation n'a pas confiance en leurs jugements ? De plus, dans le code d'éthique de l'organisation 3, issu du milieu des services bancaires, on ne tente pas de réglementer le bénévolat ou les implications sociales et communautaires des employés puisqu'il n'y a aucune section en lien avec ce sujet. Pourquoi l'organisation ne légifère-t-elle pas sur ce point ? De plus, dans ce code de conduite et de déontologie, on ne fait pas mention de performance et de productivité. Ce qui n'est pas le cas pour le code de conduite provenant du centre d'appels sondé dans le cadre de cette recherche.

Près de la moitié des participants ont fait face à des dilemmes éthiques ou à des conflits de valeurs au cours de leur carrière. Certains ont eu le courage de dénoncer les problèmes rencontrés, tandis que d'autres ont choisi de supporter ces situations sans agir tout en tentant de ne pas développer des mesures adaptatives, telles que la consommation excessive d'alcool. Un des participants de l'étude a même remis sa démission en raison de ses conflits de valeurs et sa dissidence en lien avec la performance véhiculées par son gestionnaire.

Les employés des centres d'appels ont rapporté dans cette étude de nombreuses situations où ils ont vécu des conflits d'intérêts en suivant les directives de leurs employeurs. Paradoxalement, bien qu'ils disposent d'un code d'éthique et reçoivent une formation sur ce sujet, ils ressentaient tout de même une pression de la part de leurs employeurs pour vendre à tout prix. D'un autre côté, selon les deux représentants en ressources humaines des centres d'appels, les incitatifs étaient principalement conçus pour stimuler les ventes et les salaires de base étaient moindres. À l'annexe IV, on peut lire dans la section concernant la formation annuelle en matière d'éthique à la vente que les agents doivent faire l'évaluation des besoins chez le client avant de faire leurs propositions. Alors, une question peut se poser. Pourquoi les employés de centres d'appels sondés dans cette étude ressentent-ils une pression intense à vendre un produit, tel que XX, à un client qui n'a manifestement pas d'intérêt pour ce type de produit télévisuel ?

D'après les témoignages du deuxième participant des services professionnels, il est évident que les gestionnaires influencent directement la culture de l'organisation et, par conséquent, le climat éthique au travail. Pour cette personne, l'impact a été si important qu'il a décidé de démissionner. Ces constats révèlent non seulement les défis éthiques auxquels les employés sont confrontés, mais aussi les divers moyens par lesquels ils réagissent aux tensions entre performance et intégrité professionnelle.

La troisième population étudiée dans ce mémoire prévient les institutions financières. Les entrevues semi-dirigées avec les quatre participants ont révélé une organisation dotée d'un climat éthique favorable. Les employés sondés ont exprimé de manière positive leurs expériences tout au long des interviews. Un des représentants du secteur des institutions financières a affirmé sa fierté de travailler pour un directeur soucieux du bien-être des employés. Cette même organisation a décidé de réviser complètement ses programmes de bonification, les rendant accessibles par équipe pour encourager les valeurs collectives, de travail d'équipe et de qualité de service client. En outre, les participants du secteur financier ont souligné l'existence d'un processus de vérification des transactions afin de garantir leur conformité aux codes d'éthique et aux comportements attendus (simple, humain, moderne et

performant). De plus, à l'annexe IV, nous pouvons attester que les employés sondés dans cette étude semblent suivre le code d'éthique de leur organisation.

Ces initiatives illustrent l'importance d'un leadership éthique et d'une culture organisationnelle qui soutiennent et renforcent les valeurs morales et éthiques des employés. Elles montrent également comment un environnement de travail positif peut être cultivé pour améliorer la satisfaction et la performance des employés.

4.2.2 Les climats éthiques des organisations à l'étude

Comme l'indique Langlois et coll. (2021), une culture éthique se coconstruit avec toutes les parties prenantes puisque celle-ci repose sur les valeurs partagées et c'est ce que la troisième organisation a tenté de faire en mentionnant clairement sa mission et sa valeur d'entrée de jeu dans son code de déontologie. On constate que le code de déontologie d'organisation 3 permet à ses employés d'exercer leurs jugements professionnels notamment dans la section en lien avec les conflits d'intérêts. Selon ces mêmes auteurs, la santé et le bien-être des travailleurs désignent l'état de bien-être qui permet à une personne d'exercer son travail lorsque la situation se complexifie.

Les travailleurs en centre d'appels ont raconté à plusieurs reprises lors des entrevues les situations et les émotions vécues concernant leurs conflits d'intérêts en lien avec leurs valeurs et les attentes qu'ils devaient atteindre. Cette fameuse zone de conflit énoncé par Barth (2002) et Roches (2016), les gens se sentent en zone de conflit lorsqu'ils doivent conjuguer le respect du client et la vente immédiate d'un produit ou d'un service. Les agents sondés dans cette étude ont mentionné qu'ils se méfiaient de leurs employeurs, qu'ils n'avaient plus confiance. Certains participants ont mentionné qu'ils avaient constaté chez leurs collègues que certains étaient à la recherche du gain personnel. Ils ont même nommé pendant les entrevues semi-rédigées qu'ils se sentaient malhonnête envers les clients pendant les appels. Certains se sentaient coupables. Ces éléments constatés lors des entretiens

permettent de dégager que ces agents travaillent dans un milieu dit « égoïste », ce milieu étant décrit ainsi par Chouaib et Zaddem en 2012. De plus, selon Langlois et coll. (2021) l'individualisme et l'égoïsme en milieu de travail amènent la détresse chez les travailleurs. Est-ce que ceci expliquerait justement la détresse vécue et manifestée lors des entretiens avec ce groupe de participants ?

Du côté des employés en milieu professionnel, pour le participant 1 et 3, on constate qu'ils sont très heureux dans leurs exercices de leur travail. D'ailleurs, le premier participant était très positif, parlait de liberté et de bien-être, d'encadrement, soutien, soucis pour les autres en parlant du club social, de la formation et de l'intégration des nouveaux employés. D'ailleurs, ce participant a fait référence au changement de culture qui avait été bénéfique pour lui par suite d'un changement dans son travail. Tous ces éléments après analyse permettent de dégager que ce participant provenant des services professionnels travaille dans un climat « bienveillant », selon les mêmes auteurs cités à la fin du dernier paragraphe. De plus, le professionnel en ressources humaines provenant de ce type d'organisation a énoncé que les objectifs tenaient compte justement du souci de l'autre et du bien-être collectif notamment avec la reconnaissance du temps accordé pour le club social ainsi que pour le support aux nouvelles recrues.

Pour ce qui est du deuxième participant provenant des services professionnels, celui a manifesté plusieurs émotions négatives envers son superviseur, son organisation et sur la manière dont sa performance était évaluée, il est difficile de se positionner catégoriquement quant au climat dans lequel il a travaillé. Tout ce qu'on peut dégager c'est que le climat dans lequel il a travaillé n'était pas un climat de bienveillance. Selon les écrits de Langlois et coll. (2021), une culture non éthique appuyée par un manque de support de la part des gestionnaires pourrait notamment entraîner des conséquences sur la santé, mais aussi sur les relations de travail dans les équipes de travail. On parle même d'un manque de reconnaissance. Le deuxième participant a affirmé qu'il ressentait un manque de reconnaissance envers son gestionnaire et qu'il vivait un climat d'insécurité. D'ailleurs, ce participant a indiqué qu'il était très difficile d'avoir une communication ouverte avec son

superviseur. Selon Langlois et coll. (2021), pour obtenir un climat éthique favorable, il faut que les gestionnaires jouent un rôle crucial quant à son ouverture à l'autre et à ses capacités communicationnelles. Ces gestionnaires doivent cultiver un climat de collégialité, de confiance et de soutien. Ce deuxième participant a indiqué que son gestionnaire ne soutenait pas l'équipe, et ce, même lorsqu'un membre de l'équipe vivait le décès d'un membre immédiat de sa famille. Selon ce participant, les membres de l'équipe avaient fait les heures de travail attendues afin de pouvoir se libérer et porter assistance à leur collègue pendant le deuil de son paternel. Ce participant a indiqué à plusieurs reprises pendant les deux entrevues que le climat avec son gestionnaire n'était pas sécuritaire. De plus, on peut constater que selon les récits apportés par ce deuxième participant, le gestionnaire n'avait pas une approche dite humaine et que l'approche préconisée par ce gestionnaire n'était pas axée sur la sécurité psychologique. Ce qui permet de dégager encore une autre fois que ce travailleur œuvrait dans un climat éthiquement pauvre.

Les employés issus du secteur bancaire ont unanimement évoqué les grands principes de leurs employeurs dès les premières réponses lors des entretiens, des procédures notamment en matière d'éthique. Ils ont fait référence à de multiples reprises au collectif. Même le gestionnaire en ressources humaines ayant participé à cette recherche a fait référence aux mêmes thèmes, bien-être de la communauté, référentiel collectif et aux normes. Après constats, on peut considérer qu'à la lumière des éléments mentionnés que ces employés œuvrent dans un climat « déontologique » (ou guidé par des principes) comme le caractérisent Chouaib et Zaddem en 2012.

Les personnes ayant participé à cette recherche et exposant des émotions plutôt négatives envers leurs employeurs et leur travail auront probablement de la difficulté à se rallier aux valeurs véhiculées par leurs employeurs et par conséquent avoir une grande loyauté. En terminant, on peut aussi constater que les climats éthiques de travail sont différents d'une organisation à l'autre, en somme que c'est un caractère distinctif sur lequel les employés font un consensus et qui permet de les distinguer. D'ailleurs, comme Victor et Cullen (1988) l'avaient proposé dans leur modèle des climats éthiques de travail, on retrouve

bien en fonction du paramètre éthique de leur typologie une organisation « égoïste », une organisation « bienveillante » et une organisation « déontologique » (ou orientée par des principes moraux).

4.3 IMPACT DE LA REMUNERATION VARIABLE ET INCITATIVE SUR LES PERSONNES EN MILIEU DE TRAVAIL A L'ETUDE

À la suite des entrevues réalisées, on constate que les employés de l'étude qui ont vécu des dilemmes éthiques importants ont développé à court, moyen et long terme différents troubles mentaux, physiques, et ont passé à deux doigts de développer des dépendances. On constate que certains employés dans les centres d'appels sondés considèrent leur milieu de travail comme un lieu de conflit, ou encore comme une prison. C'est comme s'ils devaient faire leur *temps*. Les agents sondés dans cette étude ont exprimé pour la plupart des émotions négatives envers leurs tâches et envers l'organisation. Il nous semble qu'ils vivent une perte de sens. Plusieurs participants provenant de ce secteur ont souligné qu'ils appréciaient l'aspect financier de leurs emplois et que c'était l'une des raisons pour laquelle ils demeuraient en emploi. Certains agents ayant participé à cette étude ont indiqué qu'ils avaient constaté que leurs collègues présentaient des enjeux en santé mentale à la suite de leurs passages dans ce milieu de travail. L'un d'entre eux a affirmé que ce type d'environnement avait des répercussions dans sa vie personnelle et aussi dans celle des gens autour de lui.

De plus, le participant 2 a constaté chez ses collègues une tendance croissante à la sédentarité et à l'isolement social. Il a dénoncé le fait que ses collègues ne souhaitaient plus rien faire après leurs journées de travail. Cette situation confirme les propos de Paiement et coll. (2021), selon lesquels l'anxiété au travail entraîne des conséquences individuelles significatives, notamment l'épuisement émotionnel et physique. De plus le participant 1 provenant des centres d'appels a affirmé :

« Ben ça peut, oui, ça l'impacte ma loyauté envers l'employeur, dans le sens où je prends plus de congés je suis moins motivé justement au travail de plus en plus, plus le temps passe. »

Les agents en centre d'appels sondés tout comme les deux gestionnaires en ressources humaines affirment être au courant que d'autres agents manipulent les statistiques. C'est-à-dire qu'ils se comportent de manière à avoir un impact positif sur leurs indicateurs de performance personnels. Ces comportements dits non éthiques ont eu pour conséquence que l'organisation sondée dans ce mémoire développe une politique et une formation concernant l'éthique de la vente afin de réduire les comportements déviants en centre d'appels. Les écrits et la science ont énormément documenté l'impact de la rémunération incitative sur les comportements déviants des employés.

Tous les participants sondés dans ce groupe ont indiqué que leurs indicateurs de rendement n'étaient pas pertinents et n'avaient pas de sens pour eux. Certains disaient « s'en foutre » et d'autres disaient en être blasés. On peut déduire que ces personnes sont démobilisées et ces récits soulevés soutiennent la théorie de Sylvie St-Onge (2001) quant à l'importance de sélectionner des indicateurs ou des critères de rendements individuels qui sont valides et pertinents.

Comme mentionné dans les premières sections de ce mémoire, l'anxiété, la frustration, la colère ou la culpabilité peuvent être directement liées à un conflit de valeurs. Le stress, l'épuisement professionnel, les troubles anxieux, la dépression et diverses maladies physiques sont des conséquences possibles lorsque les employés ne peuvent pas s'exprimer où ils sont très attentifs et préoccupés par la moralité de leurs actions (Girard, 2009). Le participant 2 provenant des services professionnels illustre parfaitement cette affirmation de Girard (2009). Dans son récit, issu du milieu des services professionnels, il décrit exactement ces sentiments vécus avant de prendre la décision de quitter son organisation. Il a notamment exposé ses problèmes de sommeil causés par son anxiété de performance.

La prochaine partie de ce mémoire synthétisera les résultats concernant l'influence des systèmes de rémunération variable sur les décisions éthiques des employés dans les centres d'appels, les cabinets de services professionnels et les services bancaires. Cette conclusion exposera également les limites de cette recherche constatées par la chercheuse au terme de ce projet. De plus, la dernière partie de ce mémoire proposera d'autres pistes de recherches à explorer et permettra à la chercheuse de se positionner au travers de ce mémoire de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le premier chapitre de ce mémoire a présenté les systèmes de bonification, comme étant essentiels pour la rémunération variable, augmentant les salaires selon le rendement et étant un élément de motivation pour les talents. Selon l'ISQ, cette rémunération varie selon des critères qualitatifs ou quantitatifs et doit s'aligner sur une stratégie globale. Les programmes incluent incitatifs financiers, reconnaissance spéciale, performance individuelle, achat d'actions et fidélisation des talents rares. Les régimes se classent par performance individuelle, collective et par équipe. De plus, les indicateurs de performance doivent être valides pour éviter la démobilisation. Une culture éthique, favorisée par un leadership fort, réduit le stress et améliore la coopération et la participation.

Le second chapitre quant à lui a exposé la méthodologie de cette recherche en examinant comment la rémunération variable influençait les décisions éthiques des employés à l'étude et leur état psychologique, en équilibrant performance et bien-être. Les organisations devaient inclure des actions pour réduire les risques psychosociaux. Le comportement éthique des employés variait selon les valeurs individuelles et la morale sociale. Les dilemmes éthiques pouvaient causer anxiété, stress et épuisement professionnel. L'étude portait sur les systèmes de bonification basés sur les indicateurs de performance. La recherche inductive et qualitative explorait les impacts de la rémunération incitative sur les travailleurs en centres d'appels et milieux professionnels, utilisant la méthode d'échantillonnage « boule de neige ».

Le troisième chapitre a présenté les résultats de cette recherche, mettant en lumière les tendances et interprétations des données. Cette troisième section, s'est concentré sur les stratégies de rémunération variable et incitative des trois secteurs à l'études, soit les centres d'appels, les services professionnels et les services bancaires. Cette partie a exposé ce que ce secteur utilisait comme programmes spécifiques pour motiver et récompenser leurs employés

selon leurs performances. Les participants ont partagé diverses définitions de la performance, incluant la collaboration et le développement personnel. Ce chapitre a également présenté les cultures d'entreprise à l'étude et les codes d'éthique des trois entreprises participantes, exposant les dilemmes et conflits éthiques rencontrés par les participants de cette recherche. En somme, ce troisième chapitre a exposé un portrait intéressant des stratégies de rémunération variable et de leurs effets sur les travailleurs.

Le quatrième chapitre de ce mémoire a été dédié à l'analyse approfondie des récits obtenus lors des entrevues semi-dirigées. Cette analyse s'est concentrée sur plusieurs aspects clés mentionnés dans le premier chapitre, offrant une vision détaillée et nuancée des expériences des participants. Nous avons commencé par explorer la notion personnelle de la performance telle que perçue par les employés, en mettant en lumière comment ils définissaient et évaluaient leur propre performance dans le cadre des systèmes de rémunération variable. Ensuite, nous avons examiné les liens entre la culture organisationnelle des entreprises étudiées et le climat éthique qui y régnait, afin de comprendre comment les valeurs et pratiques organisationnelles ont influencé les comportements éthiques des employés sondés dans cette étude. De plus, les codes d'éthique des entreprises ont été également analysés pour évaluer leur rôle dans la promotion d'un environnement de travail éthique. Nous avons comparé les climats éthiques observés dans les centres d'appels et les services bancaires, en identifiant les similitudes et des différences entre ces secteurs, tout en faisant des liens avec la littérature scientifique présentée dans la première partie du mémoire. Enfin, nous avons étudié les impacts de la rémunération incitative sur les employés dans ces contextes spécifiques, en mettant en évidence les effets positifs et négatifs sur leur motivation, satisfaction et comportements éthiques. Ce chapitre a fourni ainsi une compréhension approfondie des dynamiques complexes influençant les décisions éthiques des employés, préparant le terrain pour la conclusion de ce mémoire.

Le type de collecte de donnée que nous avons utilisé présente plusieurs limites dont la possibilité de généraliser les résultats à l'industrie dont provenait les organisations de notre échantillon. Il n'est pas possible aussi d'appliquer les résultats à l'ensemble des employés

des trois secteurs de cette recherche. De là, le fait qu'on ne peut que brosser qu'un portrait partiel d'un phénomène et en comprendre toutes les dimensions. D'ailleurs, Baribeau et Royer (2012), font référence à ce manque de profondeur vu le nombre limité de participants. De plus, ces mêmes auteurs contestent la fiabilité des données et suggèrent l'utilisation d'un autre instrument de mesure pour valider le contexte. Selon Baribeau et Royer (2012), cet autre instrument de mesure donnerait-il des résultats différents ? Ces auteurs suggèrent une triangulation des données, c'est-à-dire d'utiliser une méthode de collecte mixte (qualitative et quantitative) qui permet de croiser les résultats et valider certains phénomènes. Par ailleurs, l'échantillon de cette recherche a été fait à partir du réseau de contacts de la chercheuse. Ces participants étaient des personnes proches de l'intervieweuse. Les données recueillies dans cette étude ont été basées sur des entretiens ainsi que par les observations et perceptions des participants. Ces constats étaient différents d'une personne à l'autre et pouvaient varier en fonction du vécu et traumatismes des employés.

De plus, l'émotivité vécue pendant les entrevues semi-dirigées peut avoir un impact sur la subjectivité des données recueillies. Certains participants lors de cette recherche ont manifesté de fortes émotions négatives, comme de la colère, de la peine, de la déception et des regrets. Certaines rencontres furent très difficiles à mener à cause de l'état de détresse de certaines personnes sondées dans cette recherche. Il a été difficile et complexe pour la chercheuse de conserver sa neutralité puisqu'il fallait faire preuve d'empathie, de support et de neutralité pendant les rencontres. La chercheuse se devait de demeurer indépendante durant toutes les entrevues. De plus, une recherche qualitative comme celle-ci, réalisée pour ce mémoire, comportait des récits personnels provenant du vécu des participants. Alors ces éléments racontés par eux pouvaient être influencés par leurs émotions, voir positives comme négatives. De plus, au terme des treize entrevues menées, certains participants ont démontré des compétences en communication plus faibles que d'autres. Cette variabilité a peut-être affecté le contenu des données. Ces participants ont probablement eu de la difficulté à exprimer de façon claire et concise ce qu'ils voulaient exactement communiquer. Aussi, les interactions entre la chercheuse et les participants de cette étude ont pu introduire des biais. Les mots choisis et les phrases utilisées peuvent avoir teinté certaines réponses reçues, et ce

involontairement. De plus, le type de relation entre les participants et la chercheuse a pu aussi avoir un impact sur les réponses reçues dans cette étude.

Concernant la méthodologie utilisée, c'est-à-dire l'enregistrement, la transcription, la codification ainsi que l'anonymisation des données, elle a rendu l'analyse très complexe et a exigé énormément de temps de travail et de rigueur. Malgré la technologie de *Microsoft Teams* qui a permis la retranscription assez fidèle des entrevues semi-dirigées, cette plateforme informatique n'était pas exempte d'erreur. Ce logiciel retranscrit au son, ce qui veut dire que toutes les entrevues ont dû être réécoutées à de multiples reprises afin de s'assurer que la retranscription était fidèle au contenu des entrevues semi-dirigées. Notamment, pour les personnes rencontrant des difficultés au niveau de la prononciation.

La complexité d'une recherche en gestion comme celle-ci, étant basée sur une collecte d'information qualitative, a fait référence à des situations spécifiques où plusieurs paramètres intervenaient. Cette variabilité rend difficile l'application à d'autres contextes qui pourraient sembler similaires.

De plus, le monde de la gestion est en constance évolution. Que ce soit en regard des nouvelles lois en lien avec le monde du travail, les nouvelles tendances en matière de marque employeur, le contexte économique et politique, sociologique et technologique – les gestionnaires doivent faire preuve d'une agilité déconcertante pour tirer leurs épingles du jeu. Les gestionnaires sont impliqués de manière active dans l'immédiat tandis que la recherche en science de la gestion analyse des phénomènes passés afin de se positionner, d'émettre de nouvelles théories en gestion des organisations ou des nouveaux paradigmes. De plus, certains gestionnaires, rencontrés après les entrevues, ont indiqué que leurs réponses seraient différentes s'ils avaient la possibilité de participer à nouveau aux entrevues semi-dirigées de cette recherche, puisqu'entre-temps ils ont fait quelques modifications concernant les stratégies de rémunération incitative.

Une recherche comme celle-ci permet de mettre la table pour d'autres sujets pouvant être pertinents pour les gestionnaires de ces trois secteurs à l'étude, comme mentionné dans

les derniers paragraphes sur les limites de cette recherche, il serait pertinent de répéter cette étude auprès des mêmes participants d'ici quelques années afin d'évaluer s'il y a une constance, a une évolution dans les pratiques de rémunération variable dans ces mêmes secteurs étudiés dans cette étude. Aussi, avec l'implantation de la nouvelle loi sur les normes du travail en matière de gestions des risques psychosociaux, il sera intéressant d'évaluer si cette nouvelle législation entraîne des répercussions positives ou négatives sur ce groupe d'individus. De plus, il serait intéressant de mesurer les impacts à long terme sur les participants de cette recherche portant sur la rémunération incitative sur les comportements éthiques et la santé des employés. Par ailleurs, il serait judicieux de se pencher sur d'autres types d'organisation où il y a présence d'une rémunération variable selon la performance, comme dans le monde de la vente automobile, la vente de produits d'assurances ou même la vente au détail. Est-ce que les travailleurs de ces milieux auront eux aussi des comportements moraux malgré l'absence d'un code de déontologie ? Est-ce que les travailleurs provenant de ces secteurs identifient des enjeux de santé similaire aux employés provenant des centres d'appels ou des milieux professionnels. Étant donné que la culture d'entreprise et la marque employeur sont étroitement liées, il serait approprié d'observer comment le leadership de l'équipe de gestion et la culture d'une organisation peuvent avoir un impact sur les implantations des stratégies en rémunération variable sur le bien-être des travailleurs, mais aussi sur les comportements éthiques de tous les travailleurs.

En explorant les dynamiques de gestion de la performance au travers des treize participants, il est devenu évident pour la chercheuse que ce domaine est intrinsèquement lié à des facteurs psychologiques significatifs tels que l'anxiété de performance et les symptômes de stress. La pression pour atteindre des objectifs élevés peut engendrer un environnement où les employés se sentent continuellement évalués, contribuant à une augmentation du stress et de l'anxiété.

Cette prise de conscience met en lumière l'importance de considérer les impacts psychologiques des systèmes de gestion de la performance. Les symptômes de stress, tels que l'épuisement professionnel, les troubles du sommeil et l'anxiété, peuvent non seulement

affecter la santé des employés, mais aussi leur efficacité et leur satisfaction au travail. La chercheuse reconnaît la nécessité de trouver un équilibre entre la performance organisationnelle et le bien-être individuel en intégrant des pratiques de soutien et de reconnaissance qui peuvent atténuer ces effets négatifs.

En tenant compte de ces facteurs, la chercheuse vise à promouvoir avec cette étude une approche de la gestion de la performance qui soit non seulement axée sur les résultats, mais également attentive aux besoins et aux conditions de travail des employés tous secteurs confondus. Ce mémoire de recherche pour l'obtention du grade maître ès sciences en gestion des personnes en milieu de travail cherche à favoriser un climat de travail sain et équilibré, où la performance et le bien-être peuvent coexister harmonieusement.

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN

LES IMPACTS D'UN SYSTÈME DE BONIFICATION EN FONCTION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE PRÉCIS SUR LES COMPORTEMENTS ÉTHIQUES DES EMPLOYÉS EN CENTRE D'APPEL ET EN MILIEU PROFESSIONNEL.

1. Rappel des objectifs de la recherche

Objectif principal de l'étude : Dégager et de décrire les impacts de la rémunération incitative en fonction d'indicateurs de performance précis sur les comportements des employés en centre d'appel et en milieu professionnel.

Objectifs secondaires de l'étude (volet qualitatif) :

- I. Décrire, analyser et comprendre les stratégies de rémunération variable et incitative au sein des organisations qui tiennent compte des enjeux éthiques propre à leurs secteurs d'activités.
 - II. Décrire, analyser et comprendre les impacts des dilemmes éthiques sur les comportements des employés en centre d'appel et en milieu professionnel dans l'atteinte des objectifs de performance de leurs employeurs.
 - III. Décrire, analyser et comprendre l'état psychologique des employés en centre d'appel et en milieu professionnel face aux dilemmes éthiques qu'ils rencontrent pour atteindre les objectifs de performance de leurs employeurs.
-

2. Retour sur le formulaire d'information et de consentement

3. Questions

Employeurs

- A. Décrivez-moi votre stratégie de rémunération variable et incitative ?
- B. Avez-vous un code d'éthique ?
 - a. Si oui, pouvez-vous me décrire ce code ?

- b. Pour vous, me transmettre votre code d'éthique ?
- C. Est-ce qu'il y a un lien entre votre stratégie de rémunération variable et votre code d'éthique ?
 - a. Si oui, expliquer.
- D. Décrivez-moi de quelle façon l'évaluation en fonction d'indicateurs influence vos pratiques ?
- E. Quel est l'effet selon vous sur le comportement de vos employés ?
- F. Qu'est-ce qui se dégage de vos suivis entre le résultat attendu (rendement escompté) de vos stratégies et le résultat final (rendement constaté) ?

Employés

- A. Décrivez-moi quels sont vos indicateurs de performance ? Est-ce qu'ils demeurent les mêmes d'un mois à l'autre, d'une année à l'autre ?
- B. Quelles stratégies avez-vous utilisées pour atteindre les indicateurs de performance ?
- C. Est-ce que ça vous est déjà arrivé d'avoir un conflit de valeurs pour atteindre vos objectifs ?
- D. Quelles sont les indications qui vous sont données par votre employeur concernant ce qui est acceptable ou non ?
- E. Croyez-vous que les stratégies de rémunération de votre employeur assurent des comportements éthiques au travail et pourquoi ?
- F. Croyez-vous que la rémunération en fonction d'indicateurs fait de vous un meilleur employé ? Si oui, pourquoi ? Sinon, pourquoi ?
- G. Croyez-vous que votre employeur ait un portrait juste de votre rendement en se fiant aux indicateurs de performance ?
- H. Préfériez-vous travailler dans un milieu qui évalue et rémunère en fonction d'indicateurs précis ou un milieu qui évalue, mais ne rémunère pas en fonction de votre rendement ?

4. Invitation à répondre au questionnaire sociodémographique

5. Remerciements

ANNEXE II

**FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT
(FIC) CONCERNANT LA PARTICIPATION**

1 TITRE DU PROJET

Les impacts d'un système de bonification en fonction d'indicateurs de performance précis sur les comportements éthiques des employés en centre d'appel et en milieu professionnel.

2 RESPONSABLE(S) DU PROJET DE RECHERCHE

2.1 Directeur de recherche

Michel Fortier, professeur au Département des sciences de la gestion de l'UQAR.

2.2 Cochercheur

Chercheuse responsable : Annick Bonenfant, étudiante 2^e cycle, département des sciences de la gestion, UQAR

3 FINANCEMENT

AUCUN

4 CONFLIT D'INTÉRÊTS

Aucun conflit d'intérêts.

5 PRÉAMBULE

Nous sollicitons votre participation au projet de recherche en titre, en tant que chercheuses et chercheur en science de la gestion. Avant d'accepter de participer à ce projet, veuillez prendre le temps de lire, de comprendre et de considérer attentivement les renseignements qui suivent. Ce formulaire de consentement peut contenir des mots que vous ne comprenez pas. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles et à demander de vous expliquer tout mot ou renseignement qui n'est pas clair lors de votre entretien avec un membre de l'équipe de recherche. Ce dernier prendra le temps de lire avec vous le présent document. Enfin, si vous désirez participer à ce projet, votre **consentement écrit** sera recueilli. Vous pouvez signifier votre consentement **par courriel** à Annick Bonenfant, responsable du projet à l'adresse suivante : annick.bonenfant@gmail.com .

6 NATURE, OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DU PROJET DE RECHERCHE

6.1 Description du projet de recherche

Le présent projet porte sur les impacts de la rémunération variable et incitative sur les comportements auprès des employés. Avec la croissance des fraudes financières, le monde des affaires s'est mis à s'intéresser à l'éthique, la voyant comme un vaccin contre les fraudes (McDougall et Orsini, 1999). Dans les années 2000 à 2022, les entreprises ont élaboré différents codes d'éthique pour éviter les comportements inadéquats dans leurs organisations. De plus, l'éthique est vue comme une question de stratégie au même titre qu'une stratégie reliée à la productivité ou à la marque employeur. Aujourd'hui, rares sont les gestionnaires qui ne sont pas sensibles à la notion d'éthique en entreprise. (Séguin, 2021)

Lorsqu'il y a de l'argent en jeu, l'Humain n'est plus en mesure de rester totalement objectif dans ses décisions. On remarque cette même problématique en milieu de travail.

L'employé fait face à différents dilemmes éthiques et moraux et c'est d'autant plus vrai lorsqu'une partie de son salaire se mesure en fonction de sa performance.

L'**objectif de la recherche** est donc de dégager et de décrire les impacts de la rémunération variable et incitative en fonction d'indicateurs de performance sur les comportements éthiques des employés en centre d'appel et en milieu professionnel.

6.2 Objectif(s) spécifique(s)

Les objectifs secondaires de l'étude sont donc de :

- Décrire, analyser et comprendre les stratégies de rémunération variable et incitative au sein des organisations qui tiennent compte des enjeux éthiques propre à leurs secteurs d'activités.
- II. Décrire, analyser et comprendre les impacts des dilemmes éthiques sur les comportements des employés en centre d'appel et en milieu professionnel dans l'atteinte des objectifs de performance de leurs employeurs.
- Décrire, analyser et comprendre l'état psychologique des employés en centre d'appel et en milieu professionnel face aux dilemmes éthiques qu'ils rencontrent pour atteindre les objectifs de performance de leurs employeurs.

En d'autres termes, il s'agit de comprendre l'impact de la rémunération variable et incitative sur les comportements des employés.

6.3 Déroulement

Votre participation à ce projet de recherche consistera à réaliser une entrevue dont la durée sera environ d'une heure. Les entrevues seront réalisées via un système de visioconférence sécuritaire et enregistrées, mais seul l'audio sera retranscrit en verbatim pour l'analyse. Plus précisément, la plate-forme *Teams* sera utilisée.

7 AVANTAGES, RISQUES ET/OU INCONVÉNIENTS ASSOCIÉS AU PROJET DE RECHERCHE

La recherche n'entraîne pas de risque ou de désavantage prévisible pour le participant, hors d'avoir à consacrer le temps nécessaire pour participer à ce projet. Vous ne retirerez aucun bénéfice personnel de votre participation à ce projet de recherche. Toutefois, les résultats obtenus pourraient contribuer à l'avancement des connaissances dans ce domaine.

8 CONFIDENTIALITÉ, CONSERVATION ET ADMINISTRATION DES DONNÉES & DIFFUSION

8.1 Confidentialité

Les renseignements concernant les personnes participantes seront recueillis et traités par la responsable du projet. Ces renseignements seront traités de manière confidentielle. Les dossiers de chaque participant ainsi que les verbatim seront codifiés (numéro de code pour chaque participant) et le nom des participants n'apparaîtra dans aucun document. Seule la responsable aura accès à la liste de codes qui sera conservée dans un ordinateur avec mot de passe, dans un local fermé à clé.

Les personnes participantes ne pourront pas être identifiées de façon indirecte par recoupement, puisque les données seront décontextualisées. Plus précisément, des codes chiffrés seront attribués aux entrevues à la place des noms des personnes participantes. Aussi, après leur retranscription en verbatim, les enregistrements des entrevues seront détruits.

Le fichier de la liste de codes sera muni d'un mot de passe dans un ordinateur lui-même muni d'un code, dans un local fermé à clé. Les fichiers des entrevues seront conservés sur ce même ordinateur, avec des mots de passe différents que celui de la liste de codes. Les formulaires de consentement de l'entretien seront conservés sur ce même ordinateur, avec des mots de passe différents que celui de la liste de codes.

Les données (verbatim et codification), de même que les formulaires de consentement seront conservés pour une période de trois (3) ans. Ils seront ensuite tous effacés.

8.2 Diffusion

Les résultats de la recherche seront publiés dans un mémoire. Les chercheurs prennent l'engagement que la publication des résultats de la recherche ne permettra en aucun cas d'identifier les personnes participantes à l'étude. Les personnes participantes pourront être informées par courriel des conclusions de l'étude au moment où les résultats seront publiés.

9 PARTICIPATION VOLONTAIRE ET DROIT DE RETRAIT

Votre participation à ce projet de recherche est volontaire. Vous êtes donc libre de refuser d'y participer. Vous avez le droit de ne pas répondre à une ou plusieurs questions. Vous pouvez également vous retirer de ce projet à n'importe quel moment, sans avoir à donner de raisons, en faisant connaître votre décision à la chercheuse responsable du projet, et ce, sans qu'il y ait de préjudices. En cas de retrait, les données recueillies seront détruites par la responsable du projet. Enfin, toute nouvelle connaissance acquise durant le déroulement du projet qui pourrait affecter

votre décision de continuer d'y participer vous sera communiquée sans délai selon les modalités qui suivent par courriel.

10 INDEMNITÉ COMPENSATOIRE

Aucune rémunération ou compensation n'est offerte dans le cadre de cette recherche.

11 PERSONNES-RESSOURCES

Si vous éprouvez un malaise pendant et après une activité impliquant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez contacter par téléphone Info-Social au 811.

Si vous avez des questions concernant le projet de recherche ou si vous éprouvez un problème que vous croyez relié à votre participation au projet de recherche, vous pouvez communiquer avec la responsable du projet de recherche aux coordonnées suivantes :

Courriel : annick.bonenfant@gmail.com

Téléphone : 1-418-321-6090

Adresse : 2430, rue Saint-Jean-Baptiste – Jonquière (Qc) G8A 1X4

Pour toute question d'ordre éthique concernant votre participation à ce projet de recherche, vous pouvez communiquer avec le Comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Rimouski : cer@uqar.ca

12 REMERCIEMENT

Votre collaboration est précieuse pour la réalisation de la recherche. Nous apprécions le temps et l'attention que vous avez consacrés pour la participation à cette étude et nous vous en remercions.

13 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Les impacts d'un système de bonification en fonction d'indicateurs de performance précis sur les comportements éthiques des employés en centre d'appel et en milieu professionnel*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eus pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche
Date

14 CONSENTEMENT DU PARTICIPANT (Copie de l'équipe de recherche)

Je consens à ce que les données recueillies soient enregistrées.

Dans le cadre du projet intitulé *Les impacts d'un système de bonification en fonction d'indicateurs de performance précis sur les comportements éthiques des employés en centre d'appel et en milieu professionnel.*, j'ai pris connaissance du formulaire d'information et de consentement et je comprends suffisamment bien le projet pour que mon consentement soit éclairé. Je suis satisfait.e des réponses à mes questions et du temps que j'ai eu pour prendre ma décision. Je consens donc à participer à ce projet de recherche aux conditions qui y sont énoncées. Je comprends que je suis libre d'accepter de participer et que je pourrai me retirer en tout temps de la recherche si je le désire, sans aucun préjudice ni justification de ma part. Une copie signée et datée du présent formulaire d'information et de consentement m'a été remise.

Nom et signature du participant

Date

Signature et engagement du chercheur responsable du projet

Je certifie avoir moi-même, ou un membre autorisé de l'équipe de recherche, expliqué à la personne participante les termes du présent formulaire d'information et de consentement, répondu aux questions qu'elle a posées et lui avoir clairement indiqué qu'elle pouvait à tout moment mettre un terme à sa participation, et ce, sans préjudice. Je m'engage, avec l'équipe de recherche, à respecter ce qui a été convenu au formulaire d'information et de consentement et à en remettre une copie signée à la personne participante à cette recherche.

Nom et signature du chercheur responsable du projet de recherche

Date

Nom et signature du participant

Date

ANNEXE III



Le 19 avril 2024

RENOUVELLEMENT DE L'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'un renouvellement de l'approbation éthique émise par le CER-UQAR et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'Université du Québec à Rimouski en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Projet # : 2023-305

Titre du projet de recherche: Les impacts d'un système de bonification en fonction d'indicateurs de performance précis sur les comportements des employés en centre d'appel et en milieu professionnel.

Chercheur principal à l'UQAR

Annick Bonenfant, Étudiant

Unités départementales des sciences de la gestion - Rimouski

Direction de recherche

En provenance de l'UQAR ou de l'externe: Michel Fortier

Financement : aucun

Date de l'approbation éthique initiale du projet : 16 juin 2023

Date du prochain renouvellement : 16 juin 2025.

N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, vous devez remplir le formulaire **F8 - Fin de projet**.
- Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devez remplir le formulaire **F8 - Modifications de projet**.
- Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAR lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. **ATTENTION:** Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.
- Si vous avez des cochercheurs dans d'autres universités, veuillez leur transmettre ce certificat.

Janie Bérubé

Signé le 2024-04-19 à 15:21

ANNEXE IV

Codes d'éthique

Organisation 1 de l'étude

Normes de conduite

L'image et la réputation de «XX» sont non seulement un reflet de la qualité de nos services, mais aussi de notre sens aigu de l'honnêteté et de l'intégrité. Nous voulons que «XX» soit reconnue pour ses normes de conduite élevées dans ses activités. Notre réputation est basée sur la confiance mutuelle que «XX» entretient avec ses employés ainsi que l'engagement réciproque entre «XX» et ses employés. Chez «XX», l'éthique est exprimée à travers l'intégrité et l'équité avec laquelle nous agissons envers nos collègues, nos partenaires d'affaires, notre client, nos concurrents et le public en général. Ces normes de conduite sont le reflet de l'engagement à offrir un service de grande qualité de manière légale, honnête et professionnelle. On attend des employés de «XX» qu'ils fassent leur travail en respectant les lois et règlements en vigueur, en toute honnêteté et en toute intégrité, et en conformité avec les normes les plus élevées de l'éthique du monde des affaires. La violation de ces normes entraînerait des mesures disciplinaires qui pourraient mener jusqu'au congédiement immédiat.

Respect et intégrité à l'égard de nos partenaires d'affaires et leurs clients

Nos partenaires d'affaires et leurs clients méritent un service rapide, courtois, efficace et de qualité. Fournir ce type de service est un prolongement naturel de vos responsabilités. Chaque employé de «XX» doit, selon la raison d'être de son poste, être capable d'identifier, de comprendre et de répondre aux besoins de nos partenaires d'affaires et de leurs clients. Nous devons leur fournir des informations complètes et précises sur nos services afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées sur les services qui répondent le mieux à leurs besoins. Il va de soi que les informations concernant nos partenaires d'affaires et leurs clients sont strictement confidentielles.

Intégrité de l'information (tenue des registres)

Pour s'acquitter de ses obligations juridiques et financières, de même que pour assurer la bonne marche de l'entreprise, «XX» tient divers registres qui doivent être exacts et fiables. Pièces justificatives, factures, feuilles de paye et autres documents analogues doivent être exacts et complets. Tous les registres doivent être tenus conformément aux pratiques de l'entreprise. Aucune inscription, omission, falsification ou autre manipulation de données ne peut être faite dans les registres de «XX» avec l'intention de dénaturer ou de cacher la véritable nature d'une transaction.

Se joindre à la compétition

Par principe, lorsque vous discutez de la possibilité d'un emploi chez un concurrent, vous devriez vous astreindre de participer à toutes les étapes du processus d'embauche faisant usage de renseignements confidentiels appartenant à «XX». De plus, si vous décidez de travailler chez un concurrent, vous devez immédiatement aviser «XX». Étant donné que vous avez accès à de l'information confidentielle et/ou stratégique, «XX» pourrait vous demander de quitter immédiatement les lieux.

Vous êtes tenu par la loi de garder confidentielles toutes informations appartenant à «XX» , même si vous n'êtes plus à l'emploi de l'entreprise. Conséquemment, tous les documents et dossiers appartenant à «XX» doivent être remis lorsqu'un employé quitte l'entreprise.

Propriété intellectuelle

Tout ce que vous produisez dans le cadre de vos responsabilités chez «XX» appartient à «XX» : concepts et programmes informatiques, logiciels, inventions, améliorations, découvertes, études, idées, manuels, matériel, etc. Tous les droits, titres ou intérêts de ces inventions et découvertes sont la propriété exclusive de «XX» . Cela vaut également pour toute information relative à une stratégie d'affaires, aux produits, au réseau, à la clientèle, etc. Cette information est la propriété exclusive de «XX» et ne doit pas être divulguée ou utilisée à des fins autres que celles autorisées chez «XX» .

Affaires personnelles et bénévolat

Nous nous attendons à ce que le temps passé sur les lieux de travail et pour lequel «XX» vous paie soit entièrement dédié à votre travail. Aucune affaire personnelle ne doit être apportée ou publiée sur les lieux de travail ou sur le temps de la compagnie. Le babillard peut parfois être utilisé à des fins personnelles telles que la vente d'un objet personnel ou une location quelconque. Cependant, ce privilège devrait être occasionnel et non sous une base régulière. «XX» encourage ses employés à participer à des activités caritatives, humanitaires et communautaires. Toutefois, ces activités doivent se dérouler en dehors des lieux et des heures de travail et ne doivent jamais empêcher un employé de se présenter au travail ou d'effectuer le travail comme prévu à l'horaire.

Participation à la vie politique

«XX» accepte que ses employés participent à la vie politique, que ce soit en appuyant un candidat, un parti politique ou l'organisme responsable de l'administration des élections. Toutefois, ces activités ne doivent pas se faire sur les lieux de travail et/ou durant les heures de travail et ne doivent pas impliquer le nom de «XX» ou être reliées à votre fonction chez «XX» . Les employés peuvent également contribuer financièrement avec leur propre argent ou faire don de leurs propres biens à un parti ou un candidat, mais ils ne peuvent, en aucune circonstance, utiliser les biens, services ou fonds appartenant à «XX» pour faire des dons ou des contributions politiques.

Aucune sollicitation/Aucune distribution

Afin d'assurer un environnement de travail productif et harmonieux, toute personne qui n'est pas à l'emploi de «XX» n'a le droit, à aucun moment ni pour aucune raison, de solliciter ou distribuer des documents sur les lieux de travail à moins que ce soit approuvé par le directeur du centre ou les ressources humaines.

«XX» reconnaît que les employés ont des intérêts concernant des événements et des organisations à l'extérieur de leur travail. Cependant, les employés ne devront pas solliciter ou distribuer de la documentation concernant ces intérêts durant leur travail.

De plus, l'affichage de sollicitation écrite sur le babillard de la compagnie est totalement interdit. L'affichage doit être approuvé au préalable par un chef d'équipe et ensuite pourra être affiché sur le babillard des agents prévu à cet effet. Le babillard de la compagnie est réservé aux affichages officiels tels que:

- * Annonces aux employés
- * Mémos internes
- * Ouvertures de postes
- * Annonces organisationnelles

Si l'employé a un message d'intérêt public à afficher à son lieu de travail, il doit le soumettre à l'approbation de son supérieur immédiat. Ce dernier affichera le message s'il est approuvé.

Relations avec les clients

Nos clients sont l'atout le plus important de notre organisation. Chaque employé représente «XX» devant nos clients et aux yeux du public. La façon dont nous faisons notre travail reflète l'image de toute notre compagnie. Les clients nous jugent tous en tant qu'entité à chaque fois qu'ils interagissent avec nous. C'est pour cette raison qu'une de nos premières priorités pour la bonne conduite des affaires est de venir en aide aux clients, existants ou potentiels. Il est extrêmement important d'être courtois, aimable, serviable et attentif aux besoins des clients.

Les employés de «XX» ne doivent jamais s'identifier en tant qu'employés sous contrat ou en tant qu'employé de nos clients. Il est strictement interdit de publier, afficher, distribuer ou diffuser du matériel diffamatoire ou de l'information illégale ou obscène concernant nos clients ou «XX» à tout moment dans des groupes de discussion ou tout autre forum public y compris les babillards, forums en ligne ou discussions en ligne.

«XX» fournira la formation nécessaire en service à la clientèle aux employés qui sont en contact direct avec les clients. Les clients désireux de partager certains commentaires ou placer des plaintes doivent être dirigés à un gestionnaire pour que les mesures nécessaires soient prises. Notre contact avec le public, notre comportement au téléphone ou toute communication envoyée aux clients ont autant d'impact non seulement sur les agents, mais aussi sur le professionnalisme de «XX» en tant qu'organisation. Une bonne relation avec les clients ne fait pas qu'améliorer la perception qu'ils ont de vous ou de «XX». C'est un gage qui nous est payé en retour avec la loyauté des clients et de meilleures ventes et par le fait même, plus de profitabilité.

Engagement de la direction

«XX» se conforme à la loi sur les normes du travail qui s'applique dans chaque province. La raison principale d'une telle législation est d'assurer aux travailleurs un taux salarial de base et de bonnes conditions de travail. Les autres lois provinciales ont aussi une incidence sur les droits des employés et les obligations de l'employeur en milieu de travail.

Chacun d'entre vous, en tant que personne, a le droit ainsi que la responsabilité de se représenter et nous vous encourageons à discuter de vos préoccupations avec votre supérieur immédiat. Il est de la responsabilité de ce dernier de vous écouter et de répondre à ces préoccupations. À son tour, la compagnie s'engage à vous fournir les meilleures conditions de travail, la rémunération et les avantages sociaux que

nous pouvons offrir, avec des possibilités d'avancement. En tant qu'équipe de gestion, nous sommes engagés à offrir des voies de communication claires et accessibles.

Relations avec les employés

«XX» estime que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux qu'elle offre à ses employés sont concurrentiels avec ceux offerts par d'autres employeurs œuvrant dans la même industrie. Si des employés ont des préoccupations au sujet des normes de travail ou de leur rémunération, ils sont fortement encouragés à exprimer leurs préoccupations directement à leur gestionnaire.

Notre expérience a démontré que lorsque les employés prennent le temps de s'ouvrir à leur gestionnaire ou leur superviseur, l'environnement de travail ne peut qu'en bénéficier, les communications sont claires et les attitudes plus positives. Nous pensons que «XX» démontre amplement son engagement envers les employés en répondant efficacement à leurs préoccupations.

Égalité d'accès à l'emploi

Afin d'assurer une égalité quant à l'accès à l'emploi et aux possibilités d'avancements pour tous les employés, les choix de «XX» seront basés sur le mérite, les qualifications et les capacités de chacun des postulants. «XX» ne fait pas de discrimination basée sur la race, la nationalité, la couleur, la religion, le sexe, l'âge, l'handicap ou aucune autre caractéristique prescrite dans la loi lors des opportunités d'emploi.

«XX» fera des accommodements dans la mesure du possible pour les personnes qualifiées ayant des handicaps connus à moins que cela n'entraîne un préjudice injustifié à la compagnie. Cette politique régit tous les aspects de l'emploi, y compris la sélection, l'affectation, la rémunération, la discipline, la fin de l'emploi et l'accès à des prestations ainsi que la formation.

Tout employé ayant des questions ou des préoccupations à propos de la discrimination sur les lieux du travail est invité à en discuter avec leur supérieur immédiat ou au département des ressources humaines. Les employés peuvent poser des questions et rapporter des faits sans crainte de représailles.

Éthique professionnelle et déontologie

La bonne conduite des opérations et la réputation de «XX» sont construites sur les principes de traitement égal et éthique des employés. Notre réputation d'intégrité et d'excellence nécessite de faire respecter l'esprit à la lettre de toutes les lois et règlements applicables, et aussi de respecter scrupuleusement les normes les plus élevées de conduite et d'intégrité.

La pérennité du succès de «XX» réside dans la confiance de nos clients et notre détermination à la préserver. Les employés ont le devoir, face à leur employeur «XX», d'agir de façon à perpétuer cette confiance que nos clients et le public ont envers nous.

«XX» se conforme à toutes les lois et règlements applicables et s'attend à ce que la direction et les employés se conforment à l'esprit et à la lettre en accord avec toutes les lois en vigueur et de s'abstenir de tout comportement illégal, malhonnête ou contraire à l'éthique.

L'utilisation de votre bon jugement basé sur des principes éthiques élevés vous aidera, en général, à respecter les lignes de bonne conduite. Si jamais il vous arrive de faire face à une situation où il vous est difficile de prendre la bonne décision, vous devriez en discuter avec votre supérieur immédiat et si nécessaire, consultez le département des ressources humaines pour obtenir leur avis.

Le respect de la présente politique d'éthique et de bonne conduite est la responsabilité de chaque employé de «XX». La non-observation et/ou la non-conformité à ces normes pourraient conduire à des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.

Conflit d'intérêts

Tous les employés doivent se garder d'avoir des intérêts ou d'entretenir des relations qui sont préjudiciables à «XX». Bien qu'il soit impossible de dresser une liste exhaustive de tous les conflits d'intérêts possibles, certaines règles de base doivent être respectées:

- En aucune circonstance, une personne ne peut à la fois être un employé et un fournisseur de «XX» .
- Les relations avec nos partenaires d'affaires, leurs clients et nos concurrents doivent demeurer à un niveau professionnel en tout temps. Donner ou recevoir un pourboire ou un cadeau peut représenter un conflit d'intérêts. Nous comptons sur l'objectivité de votre jugement afin de différencier les situations qui demeurent à l'intérieur des limites acceptables des pratiques d'affaires de celles qui les excèdent.
- Il y a conflit d'intérêts lorsqu'un employé a d'autres intérêts qui empiètent d'une manière importante sur le temps ou l'effort qu'il doit consacrer aux affaires de «XX», ou encore qui drainent ses énergies au point de l'empêcher de fournir son plein rendement.
- Il y a aussi conflit d'intérêts lorsqu'un employé se place ou place «XX» dans une situation qui, aux yeux du public ou de tout organisme de surveillance extérieure, pourrait être considérée comme équivoque, gênante ou discutable du point de vue éthique. Le refus de se conformer pourrait mettre en cause l'intégrité de l'employé ou celle de «XX» .
- Il ne devrait jamais y avoir de doutes quant à l'objectivité de vos décisions d'affaires. Si un parent ou ami est considéré comme un partenaire d'affaires ou un employé potentiel, vous devez éviter toute implication dans cette prise de décision.
- Par contre, il est possible pour un membre de votre famille de travailler chez «XX» . Dans ce cas, cette personne ne pourra relever directement de vous ou vice-versa ou d'un autre membre de sa famille et vous devrez travailler dans des équipes de travail différentes ou services différents afin d'éviter des situations qui pourraient être perçues comme du favoritisme. «XX» se réserve le droit de refuser d'embaucher ou promouvoir un membre de votre famille, si cela peut être perçu comme du favoritisme ou pour des questions de confidentialité (ex : paie, ressources humaines, etc.).
- Tout employé qui a ou qui est impliqué ou qui prévoit avoir des relations d'affaires, financières ou commerciales, ou un emploi supplémentaire pouvant engendrer un conflit d'intérêts avec «XX», qu'il soit réel ou potentiel, est tenu de divulguer tous les faits pertinents au service des ressources humaines.

Relations dans le milieu de travail

Toutes les relations chez «XX» doivent être propices à un environnement professionnel et à une activité commerciale efficace. Les relations personnelles, amoureuses ou familiales entre les employés peuvent créer un conflit ou l'apparence d'un conflit en milieu de travail. Pour cette raison, nous demandons aux employés de nous aider à éviter ces types de problèmes avant qu'ils ne surviennent en informant immédiatement votre responsable local des ressources humaines de toute relation personnelle, amoureuse ou familiale avec un membre de votre équipe, de votre service ou de votre hiérarchie. «XX» se réserve le droit de déterminer si une relation entre employés peut créer un conflit d'intérêts ou une apparence de conflit.

Si une relation personnelle, amoureuse ou familiale se développe entre un gestionnaire et un employé, celui-ci doit rapidement révéler cette relation par écrit au responsable des ressources humaines local. Le terme «gestionnaire» comprend tous les employés qui supervisent directement ou indirectement d'autres employés ou ceux qui ont le pouvoir de prendre des décisions ayant une incidence sur les conditions d'emploi. Pour éviter davantage l'apparence d'irrégularité, les gestionnaires ne sont pas autorisés à superviser des partenaires amoureux, des proches ou des concubins. Le gestionnaire doit immédiatement signaler par écrit tout conflit avec cette politique au responsable local des ressources humaines.

Dans tous les cas, «XX» se réserve le droit de prendre des mesures unilatérales, notamment le refus d'embaucher ou le transfert d'un employé à un poste disponible pour éliminer tout conflit réel ou potentiel avec cette politique. Tout manquement à ces obligations de notification ou tout effort visant à éviter ce type de problèmes avant qu'ils ne surviennent peut donner lieu à des mesures correctives pouvant aller jusqu'au licenciement, en particulier lorsque la relation aboutit à des problèmes en milieu de travail.

Confidentialité

Pour la durée de votre emploi, «XX» vous donnera accès à de l'information privilégiée pour faire en sorte que vous disposiez de toutes les données nécessaires à l'exercice de vos fonctions. On entend par information privilégiée tout renseignement important pour la conduite des affaires de «XX», à caractère délicat, ayant une valeur intrinsèque ou dont la divulgation ou l'usage inapproprié est susceptible de causer un préjudice à «XX», ses actionnaires, ses employés, ses clients ou ses partenaires d'affaires. Il est de votre devoir de garantir la confidentialité de l'information privilégiée à laquelle vous avez accès, peu importe si les informations ont été acquises, apprises, obtenues ou développées par vous-même ou en collaboration avec d'autres. Il est également de votre devoir de protéger les informations confidentielles des clients et sous-traitants de «XX», ou d'autres personnes avec lesquelles «XX» entretient des relations d'affaires. À moins que «XX» ne l'exige, vous ne devez pas utiliser, directement ou indirectement, ou divulguer pour votre propre bénéfice ou au profit d'une autre personne ou entité des informations confidentielles ou exclusives de «XX». Il incombe également à tous les employés de respecter le caractère privé des informations d'un partenaire d'affaires, de ses clients ou d'un collègue de travail et de traiter, de façon strictement confidentielle, tout renseignement de nature personnelle et commerciale au sujet de ceux-

ci. Les employés ont également l'obligation légale et morale de protéger le caractère privé des communications. Vous ne pouvez, en aucune circonstance, vous adresser ou répondre aux questions posées par des personnes extérieures à «XX», par exemple les médias, concernant «XX», ses actionnaires, ses clients, ses partenaires d'affaires ou ses employés. Pour toute demande d'informations privilégiées provenant de l'extérieur et qui excède le champ direct de vos responsabilités et en cas de doute, vous devez immédiatement vous référer au département des ressources humaines, local ou corporatif.

Compte tenu de ce qui précède, tous les employés doivent se conformer à tout moment aux politiques et procédures décrites par «XX» à cet effet et s'engager, entre autres:

1. ne pas utiliser, divulguer, enregistrer ou autrement reproduire, de quelque façon que ce soit, le contenu de toutes communications entendues dans l'exercice de mes fonctions ou par hasard. Toutes les communications sont strictement confidentielles.
2. ne pas communiquer, divulguer ou autrement utiliser ou divulguer l'identité, l'adresse et/ou les numéros de téléphone des personnes faisant partie d'une conversation téléphonique.
3. ne pas permettre à une personne non autorisée d'écouter, d'enregistrer ou autrement reproduire et/ou utiliser le contenu des conversations téléphoniques auxquelles je pourrais avoir accès dans le cadre de mon emploi.
4. ne pas discuter d'arrangements relatifs aux communications qui interviennent entre «XX» et ses clients ou encore, transmettre des renseignements à une personne non autorisée au sujet de l'emplacement de certains équipements, de la distribution des billets de facturation, etc.
5. ne pas fausser volontairement des données par défaut de traiter les communications suivant les règles établies; d'éventuelles données inexactes sont susceptibles d'avoir une incidence sur différentes statistiques de la compagnie (volume de travail, besoin en personnel, etc.)
6. ne pas introduire ou tenter d'introduire dans le système de facturation toute information qui fausserait ou supprimerait le relevé d'une quelconque communication d'un client. Il en est de même de l'utilisation d'un numéro d'identification personnel autre que celui spécifiquement attribué à l'employé, numéro qui figure dans les dossiers de la compagnie.
7. L'accès à distance aux systèmes d'entreprise ne doit être offert que par l'intermédiaire d'un moyen d'accès à distance accessible de manière sécurisée.
8. Aucun logiciel ne peut être installé sans l'accord du directeur TI.
9. Je comprends également que pour des raisons de confidentialité et d'identification, il peut m'être demandé de m'identifier à l'aide des caméras qui m'ont été fournies comme outil de télétravail, en fonction des exigences du client.

Compréhension et déclaration

A. Je comprends et accepte que le respect des règles établies dans la présente convention ainsi que le respect des règlements établis par «XX» à cet égard sont les conditions essentielles au maintien de mon emploi au sein de «XX» .

B. Je comprends et accepte que toute dérogation de ma part à respecter les règles qui précèdent et/ou un règlement de « XX » pourra mener à des mesures disciplinaires sévères à mon endroit incluant le congédiement immédiat, et/ou à l'introduction de poursuites civiles à mon endroit par «XX».

C. Les obligations contenues aux présentes entrent en vigueur dès maintenant et demeureront en vigueur même après la fin de mon emploi.

Protection des renseignements et accès aux dossiers personnels

«XX» conserve un dossier personnel de chaque employé. Le dossier personnel comprend des informations telles que la demande d'emploi de l'employé, son curriculum vitae, le dossier de formation, les documents concernant l'évaluation de performance, les augmentations salariales et autres détails relatifs à l'emploi.

Les dossiers personnels sont la propriété de «XX» et l'accès à l'information qu'ils contiennent est restreint. En règle générale, seuls les superviseurs et le personnel de gestion de «XX» qui ont une raison légitime sont autorisés à examiner les informations dans un dossier.

Cette politique de confidentialité comprend les principes qui sont observés par «XX» en ce qui concerne l'obtention, l'utilisation et la divulgation des renseignements personnels au sujet d'employés potentiels, actuels ou anciens.

Les enregistrements vidéo, la prise de photos ou l'enregistrement sur bande magnétique à l'intérieur de l'entreprise sont interdits sauf autorisation expresse de la direction.

Tous les employés doivent se conformer à cette politique, y compris les politiques et protocoles particuliers prescrits par l'agent de la protection de la vie privée, ou par son supérieur immédiat ou toute autre personne habilitée chez «XX». Toute violation de cette politique peut entraîner des mesures disciplinaires allant au congédiement en raison de la gravité des conséquences d'une violation de cette politique.

Renseignements personnels

Les renseignements personnels comprennent les renseignements recueillis au sujet d'une personne identifiable, utilisés ou communiqués par «XX», sous quelque forme que ce soit, orale, électronique ou écrite. Ces informations comprennent les données trouvées dans les dossiers personnels de l'embauche, évaluation de rendement ou toute information médicale ou sur les prestations.

Les renseignements personnels sont définis comme tout renseignement sur une personne identifiable excluant le nom de l'employé, titre, adresse d'affaire, fax, téléphone et adresse courriel d'entreprise. Sont également exclues les informations sur les employés qui sont accessibles au public et les informations sur les employés en tant que clients de «XX». Il est à noter que dans ce dernier cas, les gestionnaires de «XX» appliqueront la politique de confidentialité.

Politiques

Responsabilité

«XX» est responsable des renseignements personnels, spécifiques aux employés, qui sont en sa possession et sous son contrôle. Les demandes de renseignements concernant la présente politique ou les plaintes concernant les pratiques de gestion des renseignements personnels de «XX» doivent être adressées à la direction des ressources humaines locale ou corporative.

Objectifs

«XX» recueillera les renseignements personnels sur les employés pour établir et gérer le travail à travers la compagnie. Nous pouvons également recueillir des renseignements personnels auprès d'autres sources, y compris des références personnelles, des précédents employeurs ou autres à qui l'employé a donné la permission de divulguer l'information.

Consentement

Les exigences en matière de consentement peuvent varier selon les circonstances et le type de renseignements personnels que «XX» entend recueillir, utiliser et divulguer. «XX» déterminera les raisons pour lesquelles les renseignements personnels sont recueillis, utilisés ou divulgués et si le consentement de l'employé est requis. Si le consentement est requis, «XX» déterminera la forme de consentement adéquate. Le consentement peut être explicite, implicite ou réputé et peut être obtenu en personne, par téléphone, par fax, par courrier ou par internet.

Collecte d'informations

La collecte de données personnelles sera limitée à ce qui est nécessaire aux fins déterminées par «XX». Les renseignements seront recueillis par des moyens justes et légaux.

Utilisation et divulgation

«XX» n'utilisera ni communiquera les données personnelles à des fins autres que celles pour lesquelles elles ont été recueillies, sauf avec le consentement de l'employé ou si requis par la loi.

Les renseignements personnels recueillis par l'un des centres de «XX» identifiés plus haut peuvent être partagés avec les autres centres. «XX» peut divulguer des renseignements personnels de ses employés aux ressources humaines ainsi qu'à l'administration des avantages sociaux ou pour fournir des références sur des employés actuels ou passés pour un emploi éventuel. «XX» est tenue par la loi de divulguer des renseignements personnels à des tiers, telles que les agences gouvernementales (par exemple l'Agence des douanes et du revenu du Canada). «XX» n'est

cependant pas responsable de l'utilisation ou de la divulgation que les destinataires feront des renseignements personnels.

Exactitude

«XX» prend les mesures nécessaires pour s'assurer que les renseignements personnels sont exacts, complets et à jour, comme l'exigent les fins auxquelles elles sont destinées.

Mesures de protection

«XX» fournira des mesures de protection adéquates pour s'assurer de la sécurité des renseignements personnels contre la perte ou le vol et de tout accès non autorisé ainsi que la divulgation, la reproduction, l'utilisation non autorisée et les modifications. Seuls les employés de «XX» qui, selon le principe d'accès sélectif ou dont les fonctions exigent l'accès sont autorisés aux renseignements. Les renseignements personnels sont conservés aussi longtemps que nécessaire pour satisfaire aux fins d'emploi.

Transparence

Les politiques et les pratiques de «XX» relatives à la gestion des renseignements personnels sont facilement disponibles à votre centre. Veuillez vous référer à votre représentant des ressources humaines.

Accès aux renseignements personnels

Les dossiers de «XX» contenant vos renseignements personnels sont des documents d'affaires et, à ce titre, sont notre propriété. Les renseignements personnels contenus dans ces fichiers ne peuvent pas être consultés, modifiés ou supprimés par un employé ou à sa demande. Pour avoir accès à vos renseignements personnels, vous devez en faire la demande par écrit à votre département local de ressources humaines. Si les renseignements personnels détenus par «XX» sont établis inexacts ou incomplets, nous allons apporter les modifications et les annotations nécessaires pour corriger la situation.

Règlement des plaintes

Si un employé veut porter plainte concernant les pratiques de gestion des renseignements personnels de «XX» ou leur conformité avec cette politique, une plainte écrite doit être adressée à votre département de ressources humaines. Ce dernier veillera à ce que toutes les plaintes soient examinées et qu'une réponse soit donnée dans un délai raisonnable. Si une plainte est jugée fondée par le département des ressources humaines, «XX» prendra les mesures nécessaires pour apporter les modifications aux politiques et procédures de confidentialité.

Organisation 3 de l'étude

L'ÉTHIQUE ET LA DÉONTOLOGIE CHEZ « XX »

«XX», premier groupe financier [...] du Canada, accorde le plus haut niveau d'importance à l'intégrité, partie intégrante de ses valeurs, ce qui lui permet de bénéficier d'un solide lien de confiance avec ses membres, ses clients, ses partenaires d'affaires, la collectivité et les autorités gouvernementales.

Pour que cet engagement ait un sens et puisse motiver les personnes à respecter les principes et règles déontologiques qui composent son Code de déontologie, «XX» s'appuie sur une complémentarité entre l'éthique et la déontologie. Dans ce contexte, tous, administrateurs, employés et composantes, doivent respecter avec rigueur les obligations qui découlent des dispositions légales, réglementaires, contractuelles et de leurs activités professionnelles.

L'ÉTHIQUE CHEZ «XX»

L'éthique chez «XX» vise à assurer une cohérence entre les propos, les décisions et les actions. Elle rappelle le lien entre la réalisation de la mission de «XX», l'intégration de ses valeurs dans les pratiques quotidiennes et le respect par chacun de ses obligations déontologiques. Depuis toujours, «XX» peut compter sur l'engagement des personnes pour assurer cette cohérence et réaliser sa mission.

L'éthique chez «XX» s'ancre dans :

- son identité [...],
- les valeurs qu'il partage avec des milliers de [...] à travers le monde, soit celles de l'Alliance [...] internationale, et ses valeurs propres,
- la concrétisation de ces valeurs pour réaliser sa mission, laquelle précise sa raison d'être et situe son rôle dans la société.

La mission et les valeurs visent à éclairer le jugement des administrateurs et des employés de «XX». Il vous revient de vous en inspirer pour guider vos décisions et vos actions ainsi que pour donner un sens aux obligations déontologiques que vous prenez l'engagement de respecter.

La mission de «XX» :

En tant que groupe financier [...] contribuant au développement des communautés, nous accompagnons nos membres et clients dans leur autonomie financière.

Les valeurs «XX»

Les valeurs «XX» sont liées à notre nature [...] et sont parties prenantes de notre culture. Les valeurs «XX» guident les employés, gestionnaires et les membres des conseils

d'administration dans leurs décisions, elles sont source de mobilisation et servent de cadre de référence pour inspirer les actions et assurer un sens et une cohérence au sein de l'organisation.

Nos racines «XX»s sont omniprésentes et indissociables de l'identité de «XX». En tant que membre de l'Alliance «XX» internationale, «XX» partage les mêmes idéaux que des milliers de «XX»s à travers le monde. Ces idéaux s'expriment notamment par des valeurs et des principes qui fondent l'identité «XX».

Les valeurs fondamentales des «XX», selon l'Alliance «XX» internationale, sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des «XX» adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme¹.

Les valeurs «XX» sont :

L'argent au service du développement humain

Chez «XX», nous considérons l'argent comme un moyen qui favorise l'autonomie et le développement des personnes et des collectivités. L'intérêt de nos membres et clients est au cœur de toutes nos actions.

L'engagement personnel

En choisissant «XX», les membres, les employés et les membres des conseils d'administration contribuent et s'investissent personnellement dans le développement et l'évolution de «XX». Une «XX» existe par l'engagement personnel de chacun à s'investir ensemble pour satisfaire des besoins communs.

L'action démocratique

Chez «XX», le pouvoir est exercé de façon [...], c'est-à-dire que [...] «XX». La participation est essentielle au maintien de la nature «XX» de «XX».

L'intégrité et la rigueur

Chez «XX», dans un souci de bien commun, nous mettons tout en œuvre pour mériter et conserver la confiance de nos membres, clients et partenaires. Cette responsabilité exige honnêteté, objectivité, compétence et transparence ainsi que le respect des encadrements et des saines pratiques d'affaires, de gestion et de gouvernance.

La solidarité avec le milieu

Chez «XX», nous prenons activement part au développement socio-économique dans le but de contribuer au partage de la richesse et au développement durable. L'engagement de «XX» envers les individus et les collectivités est basé sur l'entraide et la bienveillance.

¹ Source : Alliance «XX» internationale — Déclaration sur l'Identité «XX» Internationale.

L'[...]

Chez «XX», nous mettons en commun nos ressources parce que c'est une condition essentielle pour répondre le mieux possible aux besoins de nos membres et clients et pour contribuer au développement du modèle [...].

LA DÉONTOLOGIE CHEZ «XX»

La déontologie chez «XX» se concrétise par des principes et des règles déontologiques exigeants et rigoureux qui constituent le Code de déontologie de «XX». Le Code est adopté par le conseil d'éthique et de déontologie de la [...] «XX» et approuvé par son conseil d'administration.

Les principes s'inspirent des valeurs «XX»s et des valeurs de «XX». Ils sont le fondement des règles déontologiques. Les règles déontologiques encadrent et dictent de façon spécifique la conduite des administrateurs et des employés.

Les administrateurs, les employés et les composantes de «XX» sont tenus de respecter l'ensemble du Code. Les composantes s'engagent aussi à le faire respecter et à prendre les mesures nécessaires pour régler toute situation qui pourrait constituer une dérogation au Code.

CODE DE DÉONTOLOGIE «XX»

PRINCIPES DÉONTOLOGIQUES

Les principes déontologiques orientent les administrateurs, les employés et les composantes de «XX» dans les décisions à prendre et la conduite à adopter, particulièrement dans les situations qui ne sont pas couvertes par des règles.

1. Le respect des personnes

«XX» reconnaît que chaque personne est fondamentalement digne, libre et responsable. Partant de ce principe, vous prenez l'engagement de :

- a) traiter chaque personne avec équité, respect et courtoisie ;
- b) observer strictement le devoir de confidentialité et de discrétion ;
- c) répondre aux besoins des membres et des clients de la façon la mieux adaptée possible et toujours dans leur intérêt ;
- d) fournir aux personnes une information exacte, utile et compréhensible pour prendre des décisions éclairées ;
- e) agir de manière professionnelle en toute circonstance ;
- f) éviter toute forme de harcèlement et discrimination.

2. Le respect de l'intérêt et du bien communs

«XX» reconnaît que l'intérêt général doit avoir préséance sur les intérêts particuliers, étant donné qu'il vise à contribuer au mieux-être économique et social des personnes et des collectivités.

Partant de ce principe, vous prenez l'engagement de :

- a) agir avec honnêteté, intégrité et transparence ;
- b) respecter les encadrements juridiques en vigueur ;
- c) subordonner vos intérêts personnels à ceux des membres et des clients ;
- d) favoriser le sain exercice du pouvoir démocratique par les membres ;
- e) favoriser la liberté de jugement et d'appréciation dans la prise de décision ;
- f) sauvegarder l'indépendance de «XX» à l'égard de toute formation politique, religieuse ou de quelque nature que ce soit.

3. Le respect de l'organisation

«XX» est le résultat d'un long cheminement populaire et démocratique dont il faut protéger la réputation pour assurer sa pérennité.

Partant de ce principe, vous prenez l'engagement de :

- a) ne commettre aucun acte qui pourrait porter préjudice à «XX» ;
- b) faire preuve de loyauté à l'égard de «XX» ;
- c) être solidaires des orientations et des décisions arrêtées de façon démocratique ;
- d) préserver le caractère privé des orientations, plans, projets et décisions de «XX» ;
- e) contribuer au rayonnement, à l'efficacité et à la solidité financière de «XX».

RÈGLES DÉONTOLOGIQUES

Les règles déontologiques se rapportent à vos devoirs et à vos obligations et précisent les conduites à adopter dans certaines situations. L'application des règles doit tenir compte des valeurs et des principes qui les fondent.

1. DÉFINITIONS ET INTERPRÉTATION

Les définitions sont énoncées en annexe.

RÈGLES APPLICABLES AUX ADMINISTRATEURS ET AUX EMPLOYÉS

2. RESPONSABILITÉS ET DEVOIRS

Dans l'exercice de vos fonctions d'administrateur ou d'employé, vous devez en tout temps et en toutes circonstances agir avec prudence, diligence, honnêteté et loyauté. Vous devez respecter les lois, les règlements, les lignes directrices des autorités réglementaires et les encadrements Mouvement en vigueur dans les juridictions où vous ou «XX» exercez vos activités de même que tout encadrement de votre composante. Vous ne devez pas participer directement ou indirectement, de quelque manière que ce soit à des opérations illicites ou à des usages non conformes à ces encadrements ou au Code de déontologie «XX».

Si vous êtes soumis à un encadrement légal propre à votre profession ou à votre secteur d'activités, notamment, les assurances, les valeurs mobilières ou les services fiduciaires, vous devez respecter l'esprit et les dispositions de cet encadrement et des principes et règles déontologiques.

Si vous êtes un employé dont la tâche est d'exécuter des fonctions principalement pour une autre composante, vous êtes également tenus de respecter les principes et les règles déontologiques de cette composante.

3. CONFLIT D'INTÉRÊTS

Vous devez éviter de vous placer en situation de conflit d'intérêts. Est en situation de conflit d'intérêts un administrateur ou un employé qui, ayant l'obligation d'agir dans le meilleur intérêt d'une composante, est dans une situation, de quelque nature que ce soit, qui l'incite (réel) ou pourrait être perçue comme l'incitant (apparent) à manquer à cette obligation pour agir dans son intérêt ou celui d'une autre personne, y compris une personne qui lui est liée.

Dès que vous constatez que vous êtes en situation de conflit d'intérêts (réel), vous devez le déclarer sans omission à l'instance où vous siégez, ou à votre supérieur immédiat. Vous devez vous abstenir de voter ou de prendre une décision sur toute question concernant cette situation et éviter d'influencer le vote ou la décision qui s'y rapporte. Vous devez vous retirer de la réunion pour la durée des discussions et de la prise de décision concernant cette situation. S'il y a lieu, vous pouvez transmettre de l'information sur la situation avant les discussions. Une mention de la déclaration du conflit d'intérêts et du retrait de la réunion doit être faite au procès-verbal de la réunion.

Dès que vous estimez que vous pourriez être perçus comme étant en situation de conflit d'intérêts (apparent), vous devez le déclarer sans omission à l'instance où vous siégez, ou à votre supérieur immédiat.

Sous réserve des règles particulières de votre composante en matière de conflit d'intérêts, l'instance où vous siégez, ou votre supérieur immédiat, statue sur la position à adopter, soit :

- vous demandez de vous absenter des discussions et de la prise de décision ;
- imposer des limites à votre intervention, à votre participation aux discussions et à la prise de décision ;
- demander un avis à l'instance responsable de la déontologie ;
- conclure qu'il n'est pas nécessaire d'agir.

Une mention de la déclaration de la situation de conflit d'intérêts, de la décision rendue à votre égard et de la justification de la décision doit être faite au procès-verbal ou au compte-rendu de la réunion ou par écrit à votre dossier d'employé le cas échéant.

4. CADEAUX ET MARQUES DE COURTOISIE

a) Cadeaux en argent

Dans le cadre de vos fonctions d'administrateur ou d'employé, vous ne devez pas accepter ni solliciter un cadeau en argent comptant, en chèque ou en valeurs négociables en argent, pour vous-même, une personne liée ou un tiers, sauf si cette sollicitation est faite pour des fins de campagne de financement d'un organisme reconnu par votre composante ou «XX».

b) Autres cadeaux et marques de courtoisie

Les autres cadeaux et marques de courtoisie modestes, tels les cartes cadeaux, les marques d'hospitalité, des billets pour des événements sportifs ou culturels ou autres avantages, peuvent être acceptés s'ils sont offerts dans un esprit de courtoisie professionnelle et de saines relations d'affaires.

Vous devez vous assurer que le cadeau ou la marque de courtoisie n'entache pas votre objectivité ni n'influence, ou tente d'influencer, votre jugement ou une décision, ou d'altérer votre prestation d'un service.

L'acceptation du cadeau ou de la marque de courtoisie ne doit pas créer une situation d'apparence de conflit d'intérêts. Doit être refusé tout cadeau qui porterait atteinte à la réputation d'une composante ou de «XX» s'il devait être rendu public.

Vous ne pouvez accepter que vos frais de déplacement et d'hébergement soient payés par une tierce partie autre qu'une composante de «XX», pour quelque raison que ce soit.

Vous devez consulter l'instance, ou l'unité opérationnelle au sein de votre composante qui est responsable de l'éthique et de la déontologie ou, si vous êtes un employé, votre gestionnaire si la situation dans laquelle vous vous trouvez soulève des doutes.

5. TRAITEMENT DE FAVEUR

À titre d'administrateur, vous devez refuser et porter à l'attention de l'instance responsable de la déontologie toute demande de traitement de faveur qui vous est faite en échange d'avantages immédiats ou futurs pour vous-même ou pour un tiers. À titre d'employé, vous devez refuser et porter à l'attention de votre supérieur hiérarchique ou de l'instance responsable de la déontologie toute demande de traitement de faveur qui vous est faite en échange d'avantages immédiats ou futurs pour vous-même ou pour un tiers.

6. CONTRATS DE FOURNITURE DE BIENS OU DE SERVICES

Vous ne devez pas influencer votre composante ou participer, au nom de votre composante, à la négociation ou à la conclusion d'un contrat de fourniture de biens ou de services qui pourrait vous être attribué ou être attribué à une personne liée ou à un membre de votre famille immédiate.

7. FONCTIONS INCOMPATIBLES

Vous ne pouvez exercer une activité ou occuper une fonction ou un emploi auprès d'un concurrent si cela peut vous placer en position de nuire aux intérêts d'une composante ou de «XX». Par concurrent, on entend toute personne, autre qu'une composante, qui manufacture, offre ou distribue des produits ou des services qui entrent en concurrence avec les activités financières ou autres de «XX» et destinés aux mêmes clientèles.

Il appartient au conseil d'administration de la composante, sur avis préalable de l'instance responsable de la déontologie, d'évaluer le niveau de concurrence et le risque de nuisance des situations qui touchent un administrateur. Pour les situations qui touchent un employé, l'évaluation est faite par l'instance, l'unité ou la personne désignée de la composante.

8. RESPECT DE L'ORGANISATION

a) Vous devez vous abstenir de tenir des propos ou d'émettre des opinions pouvant causer préjudice aux intérêts, à l'image ou à la réputation d'une composante ou de «XX».

b) Vous devez prendre les mesures nécessaires pour qu'un différend mettant en jeu les intérêts d'une ou de plusieurs composantes conserve un caractère privé.

c) Vous devez vous assurer de ne pas causer préjudice aux intérêts, à l'image ou à la réputation d'une composante ou de «XX» lorsque vous exercez des activités dans le cadre ou à l'extérieur de vos fonctions ou de votre emploi.

d) Vous ne devez, en aucune manière, donner l'impression que vous vous exprimez au nom d'une composante ou de «XX», à moins d'en avoir reçu l'autorisation. Les obligations prévues au présent article subsistent après que vous ayez cessé d'occuper votre fonction ou votre emploi.

9. CONFIDENTIALITÉ

Vous ne devez accéder qu'aux renseignements confidentiels exigés par vos fonctions et uniquement dans la mesure requise par vos fonctions.

Vous ne devez jamais divulguer de renseignements confidentiels, à moins d'y être dûment autorisé, notamment par le consentement écrit d'un membre ou d'un client, ou à moins que la divulgation ne soit permise ou requise en vertu d'une disposition légale.

Vous ne devez pas faire usage de renseignements confidentiels pour votre propre bénéfice ou celui d'une autre personne.

Les obligations mentionnées dans le présent article subsistent même après que vous ayez cessé d'occuper votre fonction ou votre emploi.

10. PROTECTION DE LA PROPRIÉTÉ, DE L'INFORMATION ET DES DONNÉES

Vous devez protéger l'accès aux renseignements confidentiels et préserver le caractère privé des affaires, systèmes, programmes, méthodes de travail et projets de votre composante ou de toute autre composante du Mouvement. Vous êtes tenus de respecter les lois, les encadrements Mouvement et ceux de votre composante sur la propriété intellectuelle, la protection des données et de l'information privilégiée et, notamment, de ne plagier ou compiler totalement ou partiellement aucun document sous quelque forme que ce soit.

11. PROCESSUS ÉLECTORAL

Un administrateur, une personne qui se présente comme candidat à une élection au sein d'une composante, une personne qui appuie une telle candidature, ou un

employé, doit respecter les lois, les règlements, les processus, les règles de conduite ou les décisions applicables à cette élection. Vous devez notamment :

a) adopter des comportements exempts d'influence indue, de traitement de faveur ou d'atteinte à la réputation des personnes ;

b) ne pas poser, si vous êtes un employé, de gestes de nature partisane pour toute élection au sein d'une composante, quelle qu'elle soit ;

c) ne pas inciter, obliger ou autrement contraindre, si vous êtes un gestionnaire, un ou vos employés à poser des gestes de nature partisane pour toute élection au sein d'une composante, quelle qu'elle soit.

Lorsqu'une composante met à la disposition des candidats des moyens de se faire connaître, elle doit s'assurer que chaque candidat puisse en bénéficier en toute égalité.

12. TRANSACTIONS SUR TITRES

Vous ne pouvez effectuer directement ou indirectement de transactions personnelles sur des actions ou des titres sur la foi de renseignements que vous n'avez pu acquérir que dans le cadre de vos fonctions ni communiquer à un tiers de tels renseignements à moins que la communication ne soit requise par la loi ou par vos fonctions.

Si vous agissez, à la demande d'une composante, comme administrateur ou administrateur d'une personne qui fait publiquement appel à l'épargne, vous devez respecter la législation en matière de déclarations et de transactions d'initiés applicable aux transactions sur les titres de cette personne.

13. DIVULGATION

Vous devez, dans le cadre de vos fonctions, divulguer de façon exacte et complète les renseignements qui vous sont demandés par une autorité compétente.

Vous devez collaborer à toute enquête interne menée par votre composante ou à toute enquête menée par une autorité réglementaire, sous réserve de restrictions imposées par une loi ou une réglementation.

14. DÉCLARATION D'INTÉRÊTS ET DE PERSONNES LIÉES

Si vous êtes un administrateur ou un employé occupant un poste de niveau vice-président ou de niveau supérieur au sein d'une composante, vous devez remplir annuellement, dans la forme et la teneur prescrite par cette composante, une déclaration d'intérêts et de personnes liées.

15. DÉMISSION

En tant qu'administrateur, si vous démissionnez de vos fonctions pour des motifs reliés à la conduite des affaires de votre composante, vous devez lui déclarer par écrit vos motifs et en transmettre copie à l'instance responsable de l'éthique et de la déontologie de votre composante et à toute autre autorité désignée, s'il y a lieu :

1 lorsque vous avez des raisons de croire que cette conduite est contraire à une disposition d'une loi, d'un règlement, d'une norme ou du Code ;

2 lorsque vous avez des raisons de croire que cette conduite a pour effet de détériorer la situation financière de la composante.

L'administrateur qui, de bonne foi, produit une telle déclaration n'encourt aucune responsabilité civile de ce fait.

16. CONSULTATION

Si en tant qu'administrateur vous faites face à un enjeu éthique, à une situation déontologique ou que vous avez une question sur l'interprétation ou l'application des principes et des règles déontologiques, vous devriez consulter l'instance responsable de l'éthique ou celle responsable de la déontologie de votre composante qui peut, au besoin, faire appel au Conseil d'éthique et de déontologie de la «XX» pour obtenir des avis, conseils, recommandations ou observations qu'elle pourra ensuite prendre en considération, à sa discrétion.

Si en tant qu'employé vous faites face à un enjeu éthique, à une situation déontologique ou que vous avez une question sur l'interprétation ou l'application des principes et des règles déontologiques, vous devriez consulter votre supérieur hiérarchique ou l'instance responsable de l'éthique ou celle responsable de la déontologie de la composante qui peut, au besoin, faire appel au Conseil d'éthique et de déontologie de la «XX» pour obtenir des avis, conseils, recommandations ou observations qu'elle pourra ensuite prendre en considération, à sa discrétion.

17. SIGNALEMENT

En tant qu'administrateur ayant connaissance d'un fait qui, à votre jugement, peut constituer une dérogation aux principes et aux règles déontologiques, vous avez la responsabilité de le signaler :

a) en vous adressant à l'instance responsable de la déontologie de votre composante ; ou

b) en utilisant le mécanisme de signalement mis en place par «XX».

En tant qu'employé ayant connaissance d'un fait qui, à votre jugement, peut constituer une dérogation aux principes et aux règles déontologiques, vous avez la responsabilité de le signaler :

a) en vous adressant à votre supérieur hiérarchique ;

b) en vous adressant à l'instance responsable de la déontologie de votre composante ; ou

c) en utilisant le mécanisme de signalement mis en place par «XX». Les mesures requises seront prises pour assurer la confidentialité et protéger l'identité de la personne qui fait le signalement. Aucune mesure de représailles ne sera prise contre un administrateur ou un employé qui, de bonne foi, a fait un tel signalement.

RÈGLES APPLICABLES À LA COMPOSANTE

18. RELATIONS D'AFFAIRES

Une composante doit conduire ses relations d'affaires avec un administrateur, un employé et une autre personne désignée comme elle le fait dans le cours normal de ses opérations et dans le respect des encadrements en vigueur.

19. RISQUE RÉPUTATIONNEL

Une composante doit s'abstenir de divulguer publiquement tout ce qui est de nature à discréditer une autre composante ou à en ternir la réputation. Les mesures nécessaires doivent être prises pour qu'un différend mettant en jeu les intérêts d'une ou plusieurs composantes conserve un caractère privé.

20. CONTRATS

Tout contrat de fourniture de biens ou de services ou d'acquisition d'actifs doit être fait à des conditions avantageuses ou tout au moins compétitives pour la composante, et ce, à la suite d'un processus impartial d'octroi qui évite tout favoritisme. Une composante peut conclure un tel contrat avec un administrateur, un employé, une personne liée à un administrateur ou un employé, ou un membre de la famille immédiate d'un administrateur ou d'un employé si les dispositions légales, réglementaires ou normatives qui régissent la composante en cette matière le permettent et uniquement aux conditions énoncées dans ces dispositions.

21. VENTES LIÉES

Une composante ne peut exiger d'une personne désirant se prévaloir d'un produit ou d'un service offert par elle, qu'elle achète un autre produit ou service offert par la

composante ou par une autre composante à moins que cette personne accepte volontairement une offre de service globale impliquant l'intégration d'un certain nombre de produits ou services.

22. CONSULTANTS ET FOURNISSEURS

Lorsqu'une composante requiert des services auprès d'un consultant ou d'un fournisseur, elle doit déterminer et exiger des protections contractuelles relativement aux règles déontologiques en fonction de la nature du contrat et du risque qu'il représente, notamment en matière de confidentialité, de conflit d'intérêts et de protection des données.

23. ENGAGEMENT

Chaque composante doit rendre disponible aux administrateurs et employés un document décrivant les principes et les règles déontologiques, les informer de tout changement dans les plus brefs délais et tenir régulièrement des activités de sensibilisation et de formation.

Chaque composante doit prendre les dispositions requises pour aviser, dès leur arrivée ou leur embauche, selon le cas, les administrateurs et les employés, et leur rappeler annuellement, qu'ils doivent respecter les principes et les règles déontologiques et orienter leur conduite et leur décision à la lumière des valeurs sur lesquels ils sont fondés.

Les administrateurs et les employés déclarent annuellement avoir pris connaissance des principes et des règles déontologiques et s'engagent à les respecter.

24. RÉPERTOIRE

Chaque composante doit veiller à ce que soit dressé et tenu à jour un répertoire regroupant les données inscrites sur les déclarations d'intérêts et de personnes liées.

25. SUPERVISION

Le conseil d'administration de la composante est responsable de faire respecter les principes et les règles déontologiques. L'instance responsable de la déontologie de la composante est responsable de s'assurer que les principes et les règles déontologiques sont respectés et de rendre compte de ses activités.

26. DÉROGATION

Toute dérogation aux principes et aux règles déontologiques doit être traitée avec diligence, dans le respect des personnes et de la confidentialité, par l'instance

responsable de la déontologie de la composante ou, dans le cas d'un employé, par son supérieur hiérarchique, le cas échéant.

Toute dérogation aux principes et aux règles déontologiques, de même que toute entrave à l'exercice des fonctions de l'instance responsable de la déontologie ou du supérieur hiérarchique concerné, peuvent entraîner des sanctions ou des mesures disciplinaires selon la gravité de la situation et des conséquences de celle-ci.

ANNEXE — DÉFINITIONS

SECTION 1 — DÉFINITIONS COMMUNES À TOUTES LES COMPOSANTES

À moins que le contexte ne s'y oppose, les définitions suivantes s'appliquent :

1.1.1 « Code » désigne le Code de déontologie de «XX», c'est-à-dire les principes et règles applicables aux administrateurs, aux employés et aux composantes de «XX» ;

1.1.2 « administrateur » désigne toute personne qui est membre d'un conseil d'administration ;

1.1.3 « composante » désigne toute entité faisant partie de «XX», soit les «XX» s «XX», la «XX» «XX» Ontario Credit Union Inc., les regroupements de services (ex. : centre «XX» aux entreprises, centre Service signature «XX»), la «XX» des «XX» s «XX» du Québec, le Groupe [...] «XX» tel que défini à l'article 6.2 de la Loi, le Fonds de sécurité «XX», Développement international «XX», la Fondation «XX», La Société historique «XX»-«XX», le Régime de rentes du «XX» «XX», les sociétés de portefeuille et les filiales ; par filiale, on entend, au Québec, toute personne morale ou société contrôlée, et, en Ontario, toute personne morale visée par l'article 3 de la Loi de 2020 sur les [...] et les crédits unions

1.1.4 « conjoint » désigne :

a) l'une ou l'autre de deux personnes qui sont liées par un mariage ou par une union civile ou qui ont enregistré leur union de fait (common-law relationship) aux termes d'une loi provinciale applicable ; ou

b) l'une ou l'autre de deux personnes, de sexe différent ou de même sexe, qui cohabitent maritalement de façon continue depuis au moins un an ou dès le moment où elles deviennent parents d'un même enfant.

1.1.5 « conseil d'administration » désigne l'instance décisionnelle de la composante qui en administre les affaires ;

1.1.6 « «XX» » désigne le Mouvement «XX» ;

1.1.7 « employé » désigne toute personne qui travaille à plein temps, à temps partiel ou de façon occasionnelle pour une composante ;

1.1.8 « famille immédiate » désigne, relativement à un administrateur ou un employé, son père, sa mère, son frère, sa sœur, son gendre, sa bru, son beau-père, sa «XX» e-mère, son beau-frère ou sa «XX» e-sœur, son enfant majeur ou l'enfant majeur de son conjoint, ainsi que toute autre personne habitant avec l'administrateur ou l'employé et ayant un lien de parenté avec lui

1.1.9 « XX » désigne la « XX » des « XX » «XX» du Québec ;

1.1.10 « instance responsable de l'éthique et de la déontologie » désigne l'instance chargée par une loi, un règlement ou toute décision du conseil d'administration de la composante d'adopter des règles déontologiques, le cas échéant, et de s'assurer du respect du Code de déontologie ;

1.1.11 « personne » désigne toute personne physique ou morale, y compris une société, une association ou une quelconque entité ;

1.1.12 « personne liée » désigne le conjoint de l'administrateur ou de l'employé, son enfant mineur, l'enfant mineur de son conjoint, ses parents ou ceux de son conjoint, une personne morale ou une société ayant des liens économiques au sens de la Loi ou contrôlée, individuellement ou collectivement, par lui, son conjoint, son enfant mineur ou l'enfant mineur de son conjoint ; par enfant mineur du conjoint, on entend celui qui cohabite avec l'administrateur ou l'employé ;

1.1.13 « personne morale ou société contrôlée » désigne ce qui suit :

Une personne morale est contrôlée par une personne lorsque cette dernière détient, directement ou par l'entremise de personnes morales qu'elle contrôle, plus de 50 % des droits de vote afférents aux actions de la première ou peut élire la majorité de ses administrateurs.

Une société est contrôlée par une personne lorsque cette dernière en détient, directement ou par l'entremise de personnes morales qu'elle contrôle, plus de 50 % des parts. Une société en commandite est contrôlée par une personne lorsque celle-ci ou une personne morale qu'elle contrôle en est le commandité.

Une personne morale est contrôlée par la « XX » lorsque cette dernière et les « XX » qui en sont membres en détiennent ensemble, directement ou par l'entremise de personnes morales qu'elles contrôlent, plus de 50 % des droits de vote afférents aux actions ou peuvent élire la majorité de ses administrateurs.

Une personne morale est contrôlée par une «XX» lorsque cette dernière et d'autres «XX» s du réseau en détiennent ensemble, directement ou par l'entremise de personnes morales qu'elles contrôlent, plus de 50 % des droits de vote afférents aux actions ou peuvent élire la majorité de ses administrateurs.

1.1.14 « renseignement confidentiel » désigne toute information verbale ou sur support papier, électronique ou autre, de nature personnelle ou privée, concernant un membre, un client, un administrateur, un employé, une composante ou un partenaire d'affaires, toute information qu'un administrateur ou un employé est formellement tenu de garder secrète et toute information qui lui est transmise ou dont il prend connaissance dans des circonstances lui permettant de déduire qu'elle doit être tenue confidentielle ;

1.1.15 « information privilégiée » désigne toute information concernant une Société publique encore inconnue du public et susceptible d'affecter la décision d'un investisseur raisonnable ou d'affecter la valeur ou le cours de ses titres. L'information privilégiée est en général soit un « fait important » ou un « changement important ».

ANNEXE V

Rappel et révision* – formation annuelle en matière d'éthique à la vente

Dans le cadre de cette formation annuelle différents principes ont été partagés et il importe de revenir sur certains aspects clés :

Pourquoi le comportement éthique est-il important ?

Le comportement éthique est un élément essentiel du travail de chaque employé. Il permet de développer et maintenir des relations de confiance et de respect c'est-à-dire : honnêtes, sincères et justes. Dans le cadre des interactions le comportement éthique se définit par les comportements suivants :

A. Exactitude des produits/tarification

- i. Décrire correctement et avec exactitude les différents types d'offres et réaliser des ventes basées sur la recherche des besoins auprès du client
- ii. Communiquer la tarification exacte, les informations sur les changements de tarification, les modalités du contrat, les frais de résiliation, ainsi que les frais uniques
- iii. Assurer une utilisation appropriée des promotions et des crédits
- iv. Fournir des informations complètes et exactes sur les produits

B. Respect des règles et politiques

- i. S'assurer de faire une évaluation des besoins
- ii. S'assurer que le client est à l'aise avec les ventes incitatives que vous avez proposées
- iii. S'abstenir d'annuler et de réémettre une commande pour son profit personnel
- iv. Établir des comparaisons réalistes par rapport à la concurrence et parler de la concurrence en toute honnêteté

C. Obtenir l'approbation explicite du client

- i. Valider l'identité du client ; Confirmer que vous parlez avec le titulaire autorisé du compte et obtenez l'accord explicite de cette personne avant d'apporter toute modification à son compte
- ii. Recevoir une approbation explicite pour apporter des modifications à un compte ou pour effectuer une vente
- iii. Ne jamais exploiter la vulnérabilité d'un client pour conclure une vente
- iv. Répondre aux objections avec honnêteté

Le comportement éthique constitue un élément essentiel de votre travail et une responsabilité professionnelle que tous les membres de l'équipe partagent, peu importe leur rôle.

Dans le cadre de notre mandat, chacun a un rôle à jouer :

Pour le représentant :

- I. Suivre la formation annuelle en matière d'éthique
- II. Se conformer aux principes de conduite éthique des ventes lors du service des clients de «XX»
- III. Signaler tout manquement aux principes de conduite éthique des ventes en appel à un chef d'équipe ou via la ligne d'assistance à la déontologie au 9 – 999-999-999

Pour le chef d'équipe :

- I. Suivre la formation annuelle en matière d'éthique
- II. Se conformer aux principes de conduite éthique des ventes lors du service des clients de «XX»
- III. Aborder tous les cas de non-respect de l'éthique au moyen de rétroaction et prendre les mesures disciplinaires nécessaires, y compris de documenter entièrement chaque situation
- IV. Effectuer des évaluations d'appels en appliquant les principes éthiques des ventes et en encadrant tous les cas de non-respect de l'éthique

** Cette communication ne remplace pas la formation annuelle, mais se veut un rappel d'éléments essentiels. En cas de besoin de précisions sur les comportements attendus ou autres aspects, chacun a le devoir de questionner son leader ou représentant aux ressources humaines.*

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AGRÉÉS, O. D. C. E. R. H. (2024). *Un monde de talent* [en ligne].
<https://unmondedetalent.org/>. [Accès 11 novembre 2024].
- Albert, M.-N. et Lazzari Dodeler, N. (2023). *Gérer des personnes dans la complexité : un changement de paradigme*. Revue Interventions économiques / Papers in Political Economy.
- Allard, R. (2000). *Étude sur la main-d'œuvre en centres d'appels de la région de Montréal*, Direction de la planification et du partenariat. Emploi-Québec Région de Montréal. p. 6.
- Avenier, M.-J., Mendès-France, P. et Gavard-Perret, M.-L. (2018). *Méthodologie de la recherche*, p. 7-13-15.
- Avenier, M.-J., M.-L. G.-P. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In: FRANCE, P. (ed.) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.
- Auclair, R. (1991). *Éthique, morale, déontologie*. Service social, 40, 5-9.
- Baribeau, C. et Royer, C. (2012). L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation. *Revue des sciences de l'éducation*, p. 23-45,
- Barthélemy, J. (2012). *Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence*, Lavoisier, Paris.
- Barth, I. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*, sous la direction d'André Boyer Éditions d'organisation.
- Barrette, J. et Bérard, J. (1999). *Gestion de la performance : lier la stratégie aux opérations*, *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 24, n° 4, p. 12-19.
- Bergadaà, M. (1997). *Révolution Vente*, Édition Village Mondial, p32.
- Bernard, M. (1993). *Heneman, Robert L., Merit Pay : Linking Pay Increases to Performance Ratings*. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 48, 376-378.

- Boisvert, H. (2010). La rémunération incitative : un mécanisme important du contrôle de gestion, Cahier de recherche CICMA 10-02, 1-25.
- Boudreau, M.-C. (2021). *Culture éthique et bien-être au travail*. École des dirigeantes HEC Montréal, Blogue.
- Mainhagu, S. et Moulin, Y. (2014). *Les antécédents de l'expression d'émotions dans un centre d'appels*. Relations industrielles / Industrial Relations, 69, 87-114.
- Bonache, A. (2022). La relation stressseurs–performance en cabinets comptables et d'audit : Y a-t-il du bon stress ? Comptabilité Contrôle Audit, 2022/1 Tome 28. pp. 87-131.
- Boucherf, K. (2016). Méthode quantitative vs méthode qualitative ? : contribution à un débat, les cahiers du CREAD, numéro 116, p.1-22.
- Boyer, A. (2003). *L'impossible éthique des entreprises : Réflexions sur une utopie moderne*. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, Ed. d'Organisation, 199, p. 96.
- Buchan, H., Deno, C. F. & Flynn, L. (2019). *Ethical climate and ethical leadership in public accounting firms*. San Diego: American Society of Business and Behavioral Sciences.
- Carmeli, A., Gilat, G et Waldman, D. (2007). *The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance*. Journal of Management studies, Wiley Blackwell, September, vol. 44(6), pp. 972-992.
- Caron, I., Ben Ayed, A. K. & Vanderberghe, C. (2013). *Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement*. Relations Industrielles, 68, 95-119.
- Chénard, C., Mantha-Bélisle, M.-M. et Vézina, M. (2018), *Risques psychosociaux du travail*. INSPQ. Guide de pratique professionnelle. ISBN électronique : 978-2-550-81035-3.
- Chênevert, D. et Tremblay, M. (2002), *Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération*. Relations industrielles / Industrial Relations, 57, 331-353.
- Chouaib, A. et Zaddem, F.(2012). *Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance*. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n°1, vol. 1, 53-70.

- Chow, M. et Thompson, S. (2003). *Estimation avec plans d'échantillonnage par dépistage de liens – Une approche bayésienne*, Vol. 29 (2), 221-230.
- Cloutier, J, Morin, D, et Renaud, S (2010). *Les régimes de rémunération variable : comment les choisir et les gérer?* Gestion. 2010/1 Vol. 35. pp. 31-44.
- Cloutier, G. et Fafard, N. (2006). *La rémunération variable : un bon investissement*, site [en ligne], Ordre des conseillers en ressources humaines agréés.
- CNESST/Administration (2024), Dates d'entrée en vigueur des principales modifications apportées par la Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail [en ligne]. Document d'information, DC100-2218-3.
- Crête, J. (2009). *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données. L'éthique en recherche sociale*, presse de l'Université du Québec, chapitre 11, 5^e édition, p. 285-307.
- Deschênes, J.-P. (1959). *Une critique de la rémunération selon le rendement*. Relations industrielles / Industrial Relations, 14, 178-199.
- Dextras-Gauthier, J. et Marchand, A. (2016). *Culture organisationnelle, conditions de l'organisation du travail et épuisement professionnel*. Relations industrielles / Industrial Relations. 71, 156-187.
- Doré, F. (1978). *L'éthologie : une analyse biologique du comportement*. Sociologie et sociétés. Vol. 10, No 1, p. 16-33.
- Duhamel, A. et Mouelhi, N. (2001). *Éthique*, Boucherville, Gaëtan Morin, chap. 1.
- Foucher, R (2007). *Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur*. Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances. De Boeck Supérieur, pp. 53-95.
- Fournier, C. (2022). *Les commerciaux sont-ils tous des escrocs ?* [En ligne]. Université de Montpellier. Actualité. Recherche. Sciences-Société.
- Flipo, J. (2008). *L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ?* Lavoisier, Paris.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale. Trente-quatrième mille. Paris, Dunod. pp. 19-47.
- Financier, A. D. M. (2017). *Code d'éthique et de déontologie du personnel de l'autorité des marchés financiers*.

https://lautorite.qc.ca/fileadmin/lautorite/grand_public/publications/organisation/code-des-politiques-plans-action/code-deonto-employes.pdf.

- Fortin, R. G., Létourneau, M. et Lévesque, M. (1991). *Introduction à la finance corporative*, Rimouski, Québec, R. Fortin, M. Létourneau et M. Lévesque, p. 255
- Fortin, P. et Parent, P.-P. (2004). Unité 6. Trois types d'éthique. Le souci éthique dans les pratiques professionnelles. Paris: L'Harmattan.
- Fremaux, S. & Noël, C. (2015). Normes éthiques et culture managériale : quelles interactions ? Le cas des Big Four. *Comptabilité Contrôle Audit*, 21, 45-70.
- Gaudement, Y (2022). *La déontologie, un pouvoir masqué. Le pouvoir*. Presses Universitaires de France, pp. 337-353.
- Gauthier, B. et Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*. 7^E édition edn. Québec (Québec): Presses de l'Université du Québec.
- Gendron, C. (2006), *Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation*. *Gestion*, 31 (2), p. 55-64.
- Giordano, Y. et Jolibert, A. (2016). *Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative*. *Revue internationale P.M.E.*, 29, pp. 7-17.
- Girard, D. (2009), *Conflits de valeurs et souffrance au travail, le travail en crise*, *Repenser l'organisation du travail*. 11, 2, p. 129-138.
- Guérin, G., Wils, T. et Lemire, L. (1996). *Le malaise professionnel : nature et mesure du concept*. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 51, 62-96.
- G, S.A., Schminke, M. & Noël, T.W. (2007). *The Impact of Individual Ethics on Reactions to Potentially Invasive HR Practices: JBE*, *Journal of Business Ethics*, 75, 2, p. 201.
- Hollet-Haudebert, S, et Lavotara, L (2010). *La résistance du client et ses conséquences sur les dispositions attitudeles et comportementales des commerciaux : proposition d'un modèle*. *Management & Avenir*. 2010/1 n° 31. pp. 228-245.
- Hottois, G. (1996). *Éthique de la responsabilité et éthique de la conviction*. *Laval théologique et philosophique*, 52 (2), 489–498.

- Institut de la statistique du Québec (2021). *Faits saillants – Rémunération variable dans les entreprises de 200 employés et plus au Québec*. [En ligne]. Québec. L'Institut. pp. 1-7
- Jaffro, L. (2001). *Habermas et le sujet de la discussion*. *Cités*, n° 5, 71-85.
- Tremblay, K. L. E. S. (2022). [En ligne] PL 59 : vos nouvelles obligations pour protéger la santé psychologique de vos employés. Carrefour RH.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- Laforest, J. L.-M. B. E. P. M. (2011). *Guide d'organisation d'entretiens semi-dirigés avec des informateurs clés*. In: QUÉBEC, I. N. D. S. P. D. (ed.) 2e éd.: Gouvernement du Québec.
- Lahrizi, F.A. (2015), *Une analyse multi niveaux de l'éthique organisationnelle : Une étude exploratoire menée auprès de 25 dirigeants québécois*, HEC Montréal (Canada).
- Lambert-Chan, M. (2012). *Qu'est-ce que l'éthique de la recherche ?*, Petit guide de survie des étudiants. Presses de l'Université de Montréal.
- Langlois, L., Truchon, M. & Foinb, G. (2021). *Bien-être et si l'instauration d'une culture éthique était la clé ?* *Gestion*, 46, 98-103.
- Lavorata, L. (2005). *Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial. Une application au domaine industriel* : RAM. Recherche et Applications en Marketing. 20, 3, p. 99.
- Lussier, B. et Gril, E. (2024). *Dépression : comment réduire son impact sur la performance au travail ?* *Gestion*. 2024/2 Vol. 49. pp. 100-103.
- Martineau, S. (2007). *L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion*. *Recherches Qualitatives – Hors-série – numéro 5*, p. 70-81.
- Mattéi, J.-F. (1996). Le sens de l'éthique. *Laval théologique et philosophique*, 52, 457-471.
- McDougall, D. & Orsini, B. (1999). *L'éthique : un vaccin contre la fraude*. *The Management Accounting Magazine*, CMA Management, 73, 5, pp. 14-17.
- Ménard, S. (2018). *La gestion des employés et la performance* [en ligne]. Ordre CRHA.
- Métayer, M. (1997). *La philosophie éthique*, Saint-Laurent, Éditions du renouveau pédagogique, chapitre 4.

- Michaud, N. & Couture, M.-M. (2023). *L'humanité du comptable : une étude en complexité*, [En ligne], Revue Interventions économiques 69 | 2023.
- Morin et coll. (2014). *Votre stratégie de rémunération est-elle pleinement efficace ?* Techno-Compétence. Série rétention de personnel. ESG-UQAM.
- Noël, C., Krohmer, C. (2010). *L'éthique est-elle (vraiment) une compétence clef des auditeurs légaux ?*. Finance Contrôle Stratégie 13 (4) : 75-100.
- Paiement, A.-M., Desroches, O.-A., Maheu, L., Leduc, F.-É. et Longpré, P. (2021). *L'anxiété de performance au travail : une étude exploratoire*. Revue québécoise de psychologie, 42, 139-172.
- Québec, O. D. C. P. A. D. 2024. *Code de déontologie des CPA* [enligne]. <https://cpaquebec.ca/fr/membres-cpa/deontologie/>. [Accès 4 novembre 2024].
- Séguin, M. (2021). *L'éthique : une question de stratégie ?* Gestion. 46, 1, p. 96-99.
- Ricoeur, P. (1995). Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique dans Le juste 1, Paris, Esprit, 1995, p. 41-70.
- Roche, D. (2016). *Éthique et performance : Une relation incontournable pour un meilleur recrutement*. Vie & sciences de l'entreprise. 201, 1.
- Schiehll, E. (2005). *La qualité de la divulgation de la rémunération des dirigeants*. Gestion. 30, 3, p. 88-96.
- Schwarzer, R., Van der Ploeg, H. M. et Spielberger, C. D. (1982). *Test anxiety: An overview of theory and research*. *Advances in Test Anxiety Research*, 1, 3-9.
- Shang, R., Wang, Z. (A.), & Zu, Y. (2023). *Manager narcissism, target difficulty, and employee dysfunctional behavior*. *Contemporary Accounting Research*. 40(3), 1795–1822.
- Sheppell, M. (2012). *Les 10 caractéristiques d'un milieu de travail psychologiquement sain* [En ligne], Ville de Montréal. Capsule.
- Soparnot, R., Arreola, F. et Borel, P. (2017). *L'utilité de la recherche en gestion pour les cadres : Une étude empirique de la pertinence*. *Revue française de gestion*, (6), 117-132.
- St-Onge, S. (2001). *Mesurer le rendement au travail – Importance et conditions de succès*. [En ligne] Ordre CRHA.

- St-Onge, S. (2007). *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*. Gestion, revue internationale de gestion (Collection Racines du savoir), p. 13, 28,428.
- St-Onge, S. and Thériault, R. (2020) *Gestion de la rémunération*. 4e édition. Montréal. Québec. Canada. Chenelière éducation. P. 284,285,307
- St-Onge, S. et Thériault, R. (2006). *Gestion de la rémunération, théorie et pratique*. 2e édition. p. 4,650,654, 647,658.
- Tremblay-Gagné, J. (2017). *L'influence de la gestion du rendement par objectifs de vente sur la mobilisation des employés*. Mémoire. Rimouski, Québec, Université du Québec à Rimouski, Unités départementales des sciences de la gestion, p. 52.
- Racicot, J.A. (1998). *Indicateur de performance et techniques de mesure de performance*. Mémoire. Montréal, Québec, École des Hauts études commerciales affiliée à l'Université de Montréal, Sciences de la gestion, pp. 1-419.
- St-Onge, S, et Mignan, M (2007). *Chapitre 1. La gestion des performances des organisations et des personnes*. Gestion des performances au travail Bilan des connaissances. De Boeck Supérieur. pp. 15-52.
- Trudel, L., Simard, C. et Vonarx, N. (2007). *La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ?* Recherches Qualitatives – Hors-série – numéro 5, p. 38-45.
- St-Onge, S. (2007). *Gérer les performances au travail : défis, tendances, pratiques, conditions*. Montréal: Gestion, revue internationale de gestion. pp. 9, 11, 26,51, 423, 427-435.
- Victor, B. et Cullen, J.-B. (1987). *A theory and measure of ethical climate in organization*. Research in Corporate Social Performance and Policy 9 :51-71.
- Victor, B. et Cullen, J.-B. J.-B. (1988). *The organizational bases of ethical work climate*. Administrative Science Quarterly 33 : 101-125

