



Université du Québec
à Rimouski

L'INFLUENCE DE LA GESTION DU RENDEMENT PAR OBJECTIFS DE VENTE SUR LA MOBILISATION DES EMPLOYÉS

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
JULIE TREMBLAY-GAGNÉ**

Octobre 2017

COMPOSITION DU JURY :

Hamid Nach, président du jury, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Mélanie Gagnon, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Andrée-Anne Deschênes, membre externe

Dépôt initial le 20 octobre 2017

Dépôt final le 14 novembre 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

SERVICE DE LA BIBLIOTHÈQUE

AVERTISSEMENT

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « Autorisation de reproduire et de diffuser un 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 l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

REMERCIEMENTS

«Ils le peuvent, parce qu'ils pensent qu'ils le peuvent.»

– Virgile

Cette citation représente fortement ma pensée de la réalisation de soi et des conséquences de la pensée positive, en ce sens, j'aimerais remercier ceux qui m'ont encouragé à mener à terme ce projet:

Tout d'abord Simon, en qui ce projet de maîtrise n'aurait peut-être jamais eu lieu. Merci d'avoir cru en moi, de m'avoir toujours encouragé et soutenu dans les premières années de ce projet.

Ensuite, je souhaite remercier sincèrement mesdames Catherine Beaudry et Mélanie Gagnon pour leur apprentissage, leur collaboration, et leurs encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire. Grâce à votre confiance et votre soutien, ce mémoire n'aurait pu être ce qu'il est aujourd'hui.

Finalement, je souhaite remercier mon conjoint Jean-Simon pour ses encouragements et son soutien dans les derniers miles de ce projet. Merci aussi pour l'écoute active lorsque je cherchais à trouver les mots justes qui représentent ma pensée. Merci également pour tout l'amour que tu me portes, je suis une femme comblée à tes côtés.

Merci !

RÉSUMÉ

La visée de la présente étude est d'ouvrir une réflexion sur l'influence de la gestion par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière. Afin de mieux comprendre ce phénomène, une étude de cas, s'appuyant sur un entretien semi-dirigé avec un gestionnaire et deux groupes de discussion avec dix-huit conseillers financiers, a été réalisée dans une institution financière. La discussion porte sur les comportements de mobilisation, le processus d'établissement des objectifs, les pratiques d'évaluation des employés et le type de leadership.

Mots clés : gestion de la performance, objectifs de vente, mobilisation, comportements de mobilisation, processus d'établissement des objectifs, pratiques d'évaluation, type de leadership

ABSTRACT

The purpose of the study is to reflect on the influence of management by sales objectives on the mobilization of employees working in a financial institution. To better understand this situation, a case study using a semi-directed interview with a manager and two focus groups with eighteen financial advisors was conducted at a financial institution. The discussion focuses on engagement behaviors, the goal setting process, employee appraisal practices, and the type of leadership.

Key words: performance management, sales objectives, mobilization, mobilization behaviors, goal setting process, evaluation practices, type of leadership

TABLE DES MATIÈRES

COMPOSITION DU JURY :.....	III
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI	V
REMERCIEMENTS.....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ABSTRACT.....	XI
TABLE DES MATIÈRES	XIII
LISTE DES TABLEAUX.....	XVII
LISTE DES FIGURES.....	XIX
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1.....	3
1.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE	3
1.2. LA GESTION DE LA PERFORMANCE	3
1.2.1. <i>La méthode de gestion par objectifs</i>	6
1.2.1.1. Facteurs de succès de la gestion par objectifs.....	7
1.2.1.2. Facteurs de non succès de la gestion par objectifs.....	9
1.2.1.3. Conséquences de la gestion du rendement par objectifs.....	10
1.3. MOBILISATION AU TRAVAIL.....	13
1.3.1. <i>Antécédents à la mobilisation</i>	15
1.3.1.1. La motivation.....	15
1.3.1.2. L'engagement organisationnel	17
1.3.1.3. La confiance.....	18
1.3.1.4. Le soutien	19
1.3.1.5. La justice.....	20
1.3.1.6. La reconnaissance.....	23
1.3.1.7. Le pouvoir d'agir.....	23
1.3.2. <i>Pratiques organisationnelles</i>	24
1.3.2.1. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs	24
1.3.2.2. Pratiques de gestion des ressources humaines.....	25

1.3.2.3. Leadership des gestionnaires	27
1.3.2.4. Organisation du travail	29
1.3.3. <i>Conséquences de la mobilisation</i>	30
1.4. CONCLUSION DU CHAPITRE.....	31
CHAPITRE 2.....	33
2.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE	33
2.2. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	33
2.3. CADRE D'ANALYSE	34
2.4. MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE DE TYPE EXPLORATOIRE.....	37
2.5. ÉTUDE DE CAS.....	37
2.6. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES	40
2.7. GROUPE DE DISCUSSION	40
2.8. ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE.....	42
2.9. AUTRES SOURCES DOCUMENTAIRES.....	43
2.10. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	44
2.11. CONCLUSION DU CHAPITRE.....	44
CHAPITRE 3.....	45
3.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE	45
3.2. VÉCU DES EMPLOYÉS QUANT AUX PRATIQUES ORGANISATIONNELLES	46
3.2.1. <i>Contrôle sur l'atteinte de leurs objectifs</i>	46
3.2.2. <i>Sentiment d'être poussé à leur limite</i>	48
3.2.3. <i>Sentiment d'être surchargés dans le travail</i>	49
3.2.4. <i>Sentiment de satisfaction, de fierté et de motivation</i>	50
3.3. COMPORTEMENTS DE MOBILISATION PRÉSENTS OU ABSENTS CHEZ CES EMPLOYÉS	51
3.3.1. <i>Respect du contrat de travail</i>	51
3.3.1.1. Performance dans les tâches normales et les rôles prescrits :.....	51
3.3.1.2. Comportements de conscience professionnelle et d'éthique :.....	51
3.3.2. <i>Motivation individuelle</i>	52
3.3.2.1. Dévouement dans le poste de travail :.....	52
3.3.3. <i>Mobilisation individuelle</i>	53
3.3.3.1. Aide apportée aux autres :	53
3.3.3.2. Facilitation interpersonnelle :	54
3.3.3.3. Esprit sportif :	54
3.3.3.4. Amélioration continue :	55
3.3.3.5. Participation à la vie civique interne :	56

3.3.3.6. Loyauté organisationnelle :	57
3.3.3.7. Orientation vers les clients :	57
3.4. RAISONS POUR LESQUELLES CES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION SONT PRÉSENTS OU ABSENTS	57
3.4.1. <i>Conditions psychologiques</i>	57
3.4.1.1. Motivation :	57
3.4.1.2. Soutien :	58
3.4.1.3. Justice :	59
3.4.1.4. Reconnaissance :	61
3.4.1.5. Pouvoir d’agir :	62
3.4.2. <i>Leviers</i>	63
3.4.2.1. Vision, mission, objectifs, valeurs :	63
3.4.2.2. Pratiques RH :	65
3.4.2.3. Organisation du travail :	65
3.4.2.4. Leadership des gestionnaires :	66
3.5. CONCLUSION DU CHAPITRE	68
CHAPITRE 4.....	69
4.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE	69
4.2. LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION	69
4.3. LE PROCESSUS D’ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS	72
4.4. LES PRATIQUES D’ÉVALUATION DES EMPLOYÉS	74
4.5. LE TYPE DE LEADERSHIP DU GESTIONNAIRE	77
CHAPITRE 5.....	81
ANNEXES	85
QUESTIONS AU DIRECTEUR	85
QUESTIONS AUX CONSEILLERS FINANCIERS.....	86
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	87

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.1 – ACTEURS NÉCESSAIRES À L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE GESTION DE LA PERFORMANCE EFFICACE (ST-ONGE, 2012).....	6
TABLEAU 1.2: AVANTAGES DE LA GESTION DU RENDEMENT (ST-ONGE, 2012)	12

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 – ŒUVRE COLLECTIVE.....	35
FIGURE 2 – FACTEURS DE MOBILISATION	36

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le domaine financier a énormément évolué au cours des dernières années, et ce, sur plusieurs volets. Les clients étant de plus en plus exigeants et la concurrence de plus en plus féroce, les institutions financières ont à se démarquer, tant sur le plan du service à la clientèle que sur celui des objectifs à atteindre. Les conseillers ont alors à offrir une qualité de service remarquable afin de maintenir la relation d'affaires avec les clients tout en atteignant les objectifs demandés par la direction. Dans un contexte où la performance et le bien-être des employés représentent un enjeu important dans les organisations (Judge et Kammeyer-Mueller, 2011, dans Grenier, Chiochio et Beaulieu, 2012), il est pertinent de s'interroger sur diverses conditions et pratiques entourant la gestion des personnes dans les milieux de travail. Bien que les écrits sur la gestion de la performance et sur la mobilisation soient riches en informations, la situation vécue dans le milieu financier, où la performance financière de l'entreprise est susceptible d'être influencée par la mobilisation des employés et de l'atteinte des objectifs fixés, demeure peu explorée.

Ce mémoire a pour but d'ouvrir une réflexion sur l'influence de la gestion par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière. Plus précisément, cette étude cherche à comprendre le vécu des employés quant aux pratiques organisationnelles concernant la gestion du rendement par objectifs de vente. Aussi, les comportements de mobilisation présents ou absents chez ces employés et les raisons pour lesquelles ces comportements de mobilisation sont présents ou absents seront analysés pour en dégager les enjeux.

Ce mémoire est divisé en quatre chapitres, le premier faisant état de la recension des écrits sur la gestion du rendement par objectifs de vente et la mobilisation. Le second chapitre présente les objectifs de cette recherche et la méthodologie utilisée, soit celle de type exploratoire par étude de cas. Le troisième chapitre expose les résultats à la suite de la collecte et de l'analyse des résultats et finalement, le quatrième chapitre porte sur la discussion entourant les comportements de mobilisation, le processus d'établissement des objectifs, les pratiques d'évaluation des employés et le type de leadership du gestionnaire.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE

Ce chapitre vise principalement à recenser les théories et les recherches portant sur les principaux concepts de cette étude. Dans un premier temps, la littérature concernant le thème de la gestion du rendement sera explorée. Y seront expliqués la gestion de la performance, la méthode de gestion par objectifs, les facteurs de succès ainsi que les impacts de la gestion du rendement par objectifs. Dans un deuxième temps, le concept de la mobilisation sera examiné. Les études concernant les antécédents à la mobilisation, les pratiques organisationnelles et les conséquences de la mobilisation seront mises en lumière.

1.2. LA GESTION DE LA PERFORMANCE

Étant un des concepts-clés du management des organisations (Giuseppina et Chauvet, 2013), le concept de performance est considéré comme abstrait et flou puisque plusieurs auteurs ont de la difficulté à le définir (Bourguignon, 1995). En effet, la performance symbolise la réussite, concept variable selon les entreprises et les acteurs (Bourguignon, 1995). À ce sens, la performance se base sur des conditions que l'entreprise retient. De plus, puisque chaque individu a ses propres critères pour juger la performance, l'évaluation de la performance (quantitatif et qualitatif) se fait de façon discrétionnaire et ne peut être généralisable universellement (Giuseppina et Chauvet, 2013). Subséquemment, puisque considéré comme un concept multidimensionnel, la performance organisationnelle repose sur certains aspects tangibles, c'est-à-dire sur les aspects financiers, économiques, technologiques, politiques, culturels, sociaux et écologiques (St-Onge, 2012).

Nécessairement, l'entreprise définit alors la performance globale selon quatre axes principaux : financiers, clients, processus internes et développement organisationnel (Kaplan et Norton, 1992). Ces axes sont ainsi représentés par (Morin et al., 1996) :

- la pérennité : performance financière, compétitivité, qualité des produits et des services;
- l'efficacité économique : productivité, économie des ressources;
- la valeur des ressources humaines : climat de travail, développement et performance des employés, mobilisation;
- la légitimité des groupes externes : clients, communauté, organismes régulateurs, bailleurs de fonds.

Afin d'assurer le succès de l'organisation au cours des années futures, cette performance gagne à être gérée de manière stratégique. Pour y parvenir, les gestionnaires sont ainsi appelés à élaborer et à implanter un système de gestion efficace de la performance individuelle nommé programme de la gestion de la performance (également appelé gestion du rendement) (St-Onge, 2012). Le programme de gestion de la performance est généralement défini comme « l'ensemble des activités officielles de gestion qui visent à optimiser la contribution de l'ensemble des personnes au travail ou d'une partie d'entre elles » (St-Onge, 2012 : page 6). Un tel programme comprend généralement les orientations, les valeurs ou les priorités de l'organisation, les guides d'utilisation pour les évalués et les évaluateurs, les formulaires d'évaluation, les régimes de rémunération variable et les règles de gestion de la discipline ou de cas particuliers (St-Onge, 2012). L'information provenant de l'évaluation de la performance permet alors de prendre des décisions importantes relativement aux promotions, aux augmentations de salaire et aux besoins de formation, ce qui permet de la considérer comme le pivot d'une bonne gestion des ressources humaines (Gosselin et Murphy, 1994).

L'évaluation de la performance, aussi nommée gestion de la performance, consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en objectifs individuels et collectifs ainsi qu'à énoncer les attentes de la direction afin d'atteindre les objectifs cibles. Le système de gestion de la performance permet donc d'évaluer le degré de conformité entre les objectifs fixés et les objectifs atteints pour alors adopter une politique de gestion proactive plutôt que réactive (Bititci, 1994). En effet, une gestion réactive se déroule en temps réel (à court terme) alors

que pour être efficace elle se soit d'être proactive, c'est-à-dire d'être visionnaire (à long terme) (Ansoff et McDonnell, 1990). La gestion de la performance est considérée proactive lorsqu'elle respecte un processus chronologique au niveau de l'organisation et de la direction (Botton et Jobin 2012):

1. Connaître les valeurs, la mission et les orientations stratégiques de l'entreprise ;
2. Identifier les préoccupations de gestion ;
3. Définir les objectifs, les indicateurs et les cibles ;
4. Signifier les attentes ;
5. Effectuer un suivi périodique des résultats ;
6. Analyser les résultats atteints et définir les explications des écarts constatés et finalement ;
7. Apprendre de l'évaluation reçue, agir et se développer afin de s'améliorer

Plusieurs acteurs sont ainsi nécessaires à l'élaboration d'un programme de gestion de la performance efficace. Leurs rôles sont présentés au Tableau 1.1.

Tableau 1.1 – Acteurs nécessaires à l’élaboration d’un programme de gestion de la performance efficace (St-Onge, 2012).

ACTEURS	RÔLE DANS LA GESTION DE LA PERFORMANCE
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • Créer et élaborer le programme de gestion de la performance selon la mission, les valeurs, la stratégie et les objectifs établis. • Appuyer le programme et veiller à sa cohérence. • Donner l’exemple de façon continue. • Gérer le personnel avec respect, humilité, transparence. • Assurer la validité des évaluations fournies par les cadres. • Chercher à établir un climat de travail propice à la performance, à la santé au travail, à la diversité et à l’éthique.
Cadres	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à l’élaboration des programmes de gestion de la performance. • Appuyer et à reconnaître les employés. • Communiquer les priorités de l’organisation. • Assurer un climat de travail sain.
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • Participer et s’engager dans toutes les étapes du processus de la gestion de la performance. • Communiquer leurs attentes concernant leur développement de carrière. • Communiquer les facteurs nuisant à leur performance. • Agir en partenariat avec leur employeur.
Professionnels des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le programme et le gérer équitablement. • Valider l’efficacité, la simplicité et l’alignement sur les valeurs du programme. • Veiller que le syndicat et les employés adhèrent au programme. • Communiquer les politiques à l’ensemble de l’organisation. • Appuyer les cadres dans leur gestion de la performance. • Appliquer la discipline équitablement lorsque requis. •
Syndicats	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les employés au contenu de la convention collective et aux politiques de gestion de la performance. • S’assurer de l’équité de la gestion de la performance. • Défendre leurs membres lorsque requis.

Source : St-Onge, 2012

1.2.1. LA MÉTHODE DE GESTION PAR OBJECTIFS

La méthode de gestion par objectifs est la méthode d’évaluation la plus courante dans les organisations puisqu’elle a reçue l’appui des chercheurs dans la théorie de la motivation au travail (St-Onge, 2012). En effet, cette méthode a pour but d’amener les employés à performer individuellement et ainsi réaliser les objectifs fixés par l’organisation, car « les

objectifs donnent une direction et permettent à l'employé d'orienter ses efforts, de faire une planification, d'établir des priorités et de persévérer pour prendre des décisions, entreprendre des actions et adopter des comportements qui optimiseront leur atteinte » (St-Onge, 2012 : page 100). Les objectifs gagnent donc à être clairs, précis, stimulants et difficiles tout en étant accessibles, réalistes, mesurables et maîtrisables par les employés (St-Onge, 2012). La gestion par objectifs présente de nombreux avantages dont sa simplicité et sa facilité d'explication, son orientation vers l'avenir et sa communication des priorités de l'organisation à réaliser, son individualisation de la gestion du rendement et finalement, son alignement de la gestion de rendement individuelle sur la gestion de rendement collective (St-Onge et al., 2009). Elle améliore ainsi la performance individuelle et collective, ce qui entraîne un gain de productivité pour l'organisation (Rodgers et Hunter, 1991). Par contre, il est nécessaire de respecter les nombreux facteurs de succès afin d'optimiser les conséquences positives de la gestion par objectifs.

1.2.1.1. Facteurs de succès de la gestion par objectifs

Afin de contribuer à la réussite du programme de la gestion du rendement, il est primordial que certains facteurs soient pris en considération lors de son élaboration. Tout d'abord, il est important de s'assurer du lien entre les valeurs, la mission et les objectifs de l'organisation (St-Onge, 2012). Il faut aussi que l'organisation suscite l'engagement des employés en s'assurant que le système d'évaluation soit cohérent avec leurs besoins (DeNisi et Pritchard, 2006) et suscite l'engagement des gestionnaires pour que ces derniers ne voient pas la gestion du rendement comme une panacée (St-Onge, 2012). L'organisation a également intérêt à encourager la communication des mesures de performance (Bernatchez, 2003) et que les objectifs soient compris, acceptés et équitables pour tous (St-Onge, 2012), le tout dans un objectif de faire disparaître la crainte que les employés peuvent avoir face au programme d'évaluation (Bernatchez, 2003). Il faut également préciser et clarifier les normes d'évaluation (DeNisi et Pritchard, 2006) et que les objectifs soient standardisés et officialisés par écrit (St-Onge, 2012), autant pour garantir l'équité et la justice du processus (DeNisi et Pritchard, 2006), que pour évaluer et réviser le

programme de gestion de la performance de façon constante (St-Onge, 2012), que pour finalement permettre l'utilisation de mesures disciplinaires lorsque requis (St-Onge, 2012).

Par la suite, les objectifs établis gagnent à être clairs, précis, stimulants et difficiles tout en étant accessibles, réalistes, mesurables et maîtrisables par les employés (St-Onge, 2012). En effet, plusieurs travaux sur la fixation des buts ont révélé que fixer des objectifs représentant des défis a un impact positif sur l'amélioration de la performance des employés (Locke et Latham, 1990). Cependant, les objectifs fixés aux employés nécessitent d'être difficiles à atteindre seulement si les employés considèrent être en mesure de les atteindre en fonction de leurs capacités (Locke, 1968). En effet, il est important d'évaluer les employés sur des objectifs qu'ils peuvent contrôler (DeNisi et Pritchard, 2006). Avoir les ressources nécessaires est également important pour que les employés soient en mesure d'atteindre les objectifs (DeNisi et Pritchard, 2006).

Aussi, l'évaluation du rendement est plus encline à motiver l'employé lorsqu'elle est utilisée pour favoriser le développement de l'employé (Gagné et Forest, 2008). En effet, la théorie de l'autodétermination fait état d'une tendance naturelle à vouloir se développer chez les employés (Deci et Ryan, 2000). En ce sens, le gestionnaire peut montrer sa croyance en la compétence de l'employé lors d'une évaluation du rendement ayant comme stratégie le développement personnel de l'employé (Grenier et al., 2012). Il est donc important de fournir de la formation aux employés afin d'assurer leur développement professionnel (DeNisi et Pritchard, 2006). Afin de favoriser le développement de l'employé, une rétroaction suite à l'évaluation du rendement par le gestionnaire est également un bon facteur de succès (Gosselin et Murphy, 1994).

De plus, pour créer un contexte favorable au processus d'évaluation de la performance et ainsi contribuer à sa réussite, l'organisation et ses acteurs ont comme objectif de rechercher constamment une performance supérieure, c'est-à-dire de rechercher la « bonne » performance (Gosselin et Murphy, 1994). Il est donc important que les ressources humaines priorisent la qualité des employés lors des embauches et encouragent la mobilité interne des employés performants (Bernatchez, 2003).

Finalement, afin d'assurer la réussite du programme de gestion par objectifs, les principes de mesure (prise en compte de la validité et de la pertinence, la prise en compte des moyens et des résultats et la prise en compte de la cohérence et de l'alignement des objectifs), de justice (justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnel ou interpersonnelle) et d'équité (l'équité individuelle et l'équité collective) sont inévitables (Nurse, 2005 ; Morin et al., 2007).

1.2.1.2. Facteurs de non succès de la gestion par objectifs

Malgré toutes les conséquences positives du programme de gestion du rendement, plusieurs organisations ne réussissent pas à satisfaire leurs objectifs. En effet, H.J. Bernardin (1992, page 403) indique que:

While over 95% of organizations report the use of formal systems of appraisal, the majority of those involved in this activity express considerable dissatisfaction with it. This includes not only the raters and ratees themselves but those who administer the appraisal systems as well. The surveys that revealed this widespread dissatisfaction were conducted with relatively large organizations (e.g., Fortune 500 companies) which presumably have the resources to acquire the best appraisal technology available. The problem can only be worse in the vast majority of medium-sized and smaller companies which have fewer resources to devote to this activity.

Les organisations ont alors intérêt à connaître les facteurs de non succès pour être en mesure d'y remédier et ainsi gérer efficacement la performance des employés.

Tout d'abord, certains facteurs sont susceptibles de causer l'échec de l'évaluation de la performance : des croyances erronées (croyance que la performance des employés est répartie de façon normale), un contexte déficient (ambiguïté concernant la façon dont a été jugée l'évaluation de rendement), des pratiques inefficaces (période d'évaluation en fin d'année financière, employés pas assez pris en compte concernant le programme d'évaluation, superviseur est le seul évaluateur) et des acteurs trop préoccupés par la politique (manipulation du contenu de l'évaluation) (Gosselin et Murphy, 1994). Concernant la dernière catégorie de cause, il est démontré que les évaluateurs n'hésitent pas à manipuler le contenu des évaluations dans le but d'atteindre un objectif précis qui leur est

propre (Longenecker et al., 1987). Ce jeu politique fait partie des principales causes d'insatisfaction concernant l'évaluation de rendement (Gosselin et Murphy, 1994).

Aussi, il est reproché à ce type d'évaluation de ne pas suffisamment contribuer à la motivation et au développement des employés (Lawler, 1994). En effet, plusieurs conditions de travail hors du contrôle des employés influencent directement leur performance de façon négative :

Équipements de travail inadéquats, bureaucratie excessive : lenteur et lourdeur, nombre insuffisant ou excessif d'employés, pénurie ou mauvaise qualité des matières premières, contrôle excessif des dépenses d'exploitation, environnement physique de travail inadéquat, manque de personnel compétent, structure organisationnelle inefficace ou incomprise, mauvaise organisation du travail, mauvaise supervision, conditions économiques défavorables, marketing et image déficients des produits et services, et concurrence accrue (St-Onge , 2012).

Finalement, il est important de prendre en compte certains avertissements concernant l'utilisation de l'évaluation de la performance. En effet, l'impact précis d'une récompense liée à la performance peut dépendre du contexte interpersonnel (Gagné et Forest, 2008). Ensuite, l'évaluation du rendement peut avoir un impact négatif sur la motivation puisqu'elle nécessite généralement une gestion de contrôle tels que la surveillance, l'évaluation et la concurrence (Gagné et Forest, 2008). En toute fin, l'évaluation du rendement par objectifs peut entraîner une diminution de la motivation chez l'employé si ce dernier obtient un rendement insatisfait suite à sa performance (Gagné et Forest, 2008).

1.2.1.3. Conséquences de la gestion du rendement par objectifs

Plusieurs enquêtes confirment que des effets positifs découlent de la gestion de la performance autant pour les employés que pour les organisations. Tout d'abord, selon une enquête réalisée dans des entreprises québécoises de plus de 200 employés auprès de 312 responsables de la gestion des ressources humaines, un programme de gestion de la performance est efficace pour plusieurs aspects : améliorer les attitudes, les comportements et les résultats des employés; pour la formation des employés; pour l'amélioration de la performance organisationnelle et; pour la conservation et l'attraction des employés

performants (St-Onge et Haines, 2001). De plus, selon une enquête réalisée auprès de 205 sociétés canadiennes et de 437 sociétés américaines, comparativement à celles qui ne le font pas, les entreprises qui gèrent un programme de gestion de la performance réalisent des bénéfices et une productivité plus élevée, de meilleures marges brutes d'autofinancement, de meilleurs rendements sur les marchés boursiers et de titres d'une plus grande valeur (Hewitt & Associés, 1995, dans St-Onge 2012).

Le Tableau 1.2 (St-Onge, 2012 : page 8) énumère les avantages de la gestion du rendement pour les dirigeants, les cadre-évaluateurs, les employés évalués et pour les responsables des ressources humaines.

Tableau 1.2: Avantages de la gestion du rendement (St-Onge, 2012)

ACTEURS	AVANTAGES RESSENTIS
Dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> • permet d'améliorer la performance organisationnelle; • constitue un avantage concurrentiel; • permet d'atteindre les résultats visés par une meilleure stratégie d'affaires; • contribue à l'amélioration continue et au développement organisationnel; • permet d'améliorer les attitudes, les comportements, les habiletés et les compétences des employés; • contribue à l'attraction et à la fidélisation des meilleurs employés; • assure l'application de normes communes; • fournit des informations essentielles aux responsables des ressources humaines concernant la prise de décisions
Cadres évaluateurs	<ul style="list-style-type: none"> • permet de communiquer les attentes et les résultats attendus; • favorise l'atteinte des objectifs visés de l'équipe; • permet de déceler les employés performants; • permet la prise de décision concernant l'évaluation des employés; • permet une meilleure communication avec les employés et favorise ainsi l'échange; • permet une meilleure utilisation des ressources et compétences dans l'équipe; • favorise la reconnaissance des bons coups et contribue à la mobilisation de l'équipe vers les objectifs à atteindre
Employés évalués	<ul style="list-style-type: none"> • permet de savoir ce qui est attendu d'eux; • permet de connaître les objectifs à atteindre, les comportements à adopter et les résultats à obtenir pour avoir une augmentation de salaire, un boni er une promotion; • permet de recevoir une rétroaction; • permet de connaître ce qu'il y a à améliorer et comment le faire; • permet d'échanger sur les réalisations, les attentes, les défis, et le soutien désiré; • permet de commenter les opinions du supérieur; • permet le développement de carrière
Responsables des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • favorise le processus d'embauche; • détermine la formation à offrir aux employés; • valide la qualité de la formation octroyée; • planifie les budgets de rémunération variable; • permet la gestion disciplinaire grâce aux balises établies; • facilite la planification des ressources humaines; • permet une planification de la relève

Source : St-Onge, 2012 : page 8

Finalement, une mauvaise gestion peut avoir des incidences très néfastes dans l'organisation si les gestionnaires n'exploitent pas correctement tout ce potentiel (St-Onge, 2012). Étant donné que les conséquences sont nombreuses sur le personnel lors de la gestion du rendement par objectifs, les organisations gagnent à accorder beaucoup d'effort sur sa mise en vigueur ainsi que sur la révision du programme. Comme le mentionne St-Onge (2012 : page 62),

Un tel programme et les changements qui y sont apportés ont des répercussions sur l'estime de soi des personnes, car ils balisent ce qui est conçu comme performant et non performant et ce qui est jugé indifférent. Il faut par conséquent veiller à maximiser les communications et à optimiser l'engagement du personnel à toutes les étapes du projet, que ce soit au moment du diagnostic des besoins, de la planification et de l'élaboration du projet ou de son implantation.

1.3. MOBILISATION AU TRAVAIL

Dans le cadre de cette recherche, le modèle de mobilisation de Tremblay et al. (2005 ; figure 1.2) a servi de base afin d'illustrer comment les leviers de mobilisation ont une influence sur les conditions psychologiques des employés, qui ensuite ont un impact sur les comportements de mobilisation.

La mobilisation est définie au sens large comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005 : page 38). Plus précisément, « le concept de mobilisation se centre sur l'idée qu'être mobilisé, ce n'est pas seulement être performant dans ses tâches ou dans ses fonctions, c'est aussi concourir à rendre les autres meilleurs, plus heureux, participer à l'amélioration du climat social et de l'esprit d'équipe (actions bénéfiques au bien-être collectif) tout en contribuant à l'effort collectif de performance (actions bénéfiques à l'accomplissement d'une œuvre commune) » (Tremblay et Wils, 2005 : page 38).

Selon le modèle de mobilisation de Tremblay et Wils (2005), les comportements de mobilisation se regroupent en trois catégories : le respect du contrat de travail, la motivation individuelle et la mobilisation individuelle. La première catégorie englobe les préalables à la mobilisation, c'est-à-dire offrir une performance dans les tâches normales et les rôles prescrits (respect du contrat de travail tout en démontrant un rendement correspondant aux exigences normales) et exposer un comportement éthique et professionnel. La deuxième catégorie suppose que l'employé se surpasse dans ses fonctions grâce à une motivation supérieure par le biais des comportements de dévouement dans son poste de travail et de développement des compétences. La troisième catégorie présente huit comportements adoptés volontairement permettant d'améliorer le climat social et de contribuer au bien-être des autres employés. Cela se traduit par l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers les clients. Ces comportements permettent ainsi de différencier la mobilisation individuelle de la mobilisation collective. Un niveau de rendement minimalement déployé amène généralement une évaluation jugée satisfaisante alors qu'un rendement supérieur aux attentes requière des efforts supplémentaires pour l'employé dans le cadre de son travail. Les moyens pour y arriver peuvent se limiter au poste ou au-delà du poste. Aller au-delà du poste peut être effectué individuellement en agissant sur une base isolée ou collectivement en agissant de concert avec les collègues vers un objectif commun (Tremblay et Wils, 2005).

Afin d'obtenir une organisation mobilisée, performante et efficiente, Tremblay et Wils (2005), présentent les quatre stades de l'évolution de la mobilisation : la contribution normalement attendue, la contribution individuelle à valeur ajoutée, la contribution collective et finalement l'institutionnalisation des comportements de mobilisation.

1.3.1. ANTÉCÉDENTS À LA MOBILISATION

Les employés se mobilisent grâce à plusieurs conditions gagnantes réunies (Tremblay et Simard, 2005). Cette mobilisation souhaitée requiert plusieurs comportements afin de favoriser un climat organisationnel riche de sens et ainsi satisfaire les besoins et attentes des employés (Tremblay et Simard, 2005). En effet, une mobilisation réussie nécessite un climat collectif pourvu de sept états psychologiques : la motivation, l'engagement organisationnel, la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance (Tremblay et Simard, 2005).

1.3.1.1. La motivation

La motivation est le principal facteur relié à la performance individuelle au travail puisqu'elle tient compte des capacités de l'employé (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et des moyens mis en place par l'organisation (humains, administratifs, techniques) (Roussel, 2000). De plus, ces facteurs sont propres à chaque individu et ne sont pas constants, puisqu'ils sont dépendants de facteurs externes (Roussel, 2000). En effet, la motivation est déclenchée par les caractéristiques personnelles de l'employé (traits de personnalité, besoins, pulsions, instincts) ainsi que par l'environnement dans lequel il œuvre (environnement de travail, nature de l'emploi, style de gestion du supérieur, etc.) (Roussel, 2000). Quatre éléments définissent la motivation : le déclenchement du comportement (la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement), la direction du comportement (la motivation dirige le comportement vers les objectifs à atteindre), l'intensité du comportement (la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre) et la persistance du comportement (la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts) (Roussel, 2000).

Plusieurs théories existent concernant la motivation : les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories de la justice organisationnelle et de l'équité, l'approche cognitive-interactionnelle classique, l'approche cognitive-intermittente, l'approche des dynamiques de l'action, la théorie de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination (Roussel, 2000). La théorie de l'autodétermination

précise que l'employé est constamment en interaction avec son environnement socioprofessionnel. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux des employés est grandement influencée par cette interaction de l'employé avec l'environnement (Deci et Ryan, 2000). La satisfaction de ces besoins permettrait aux employés de mieux s'imprégner de la culture et des valeurs de l'entreprise et joue un rôle important dans le développement de la motivation intrinsèque (Deci et Ryan, 2000). Les trois besoins fondamentaux sont : l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005).

Il existe quatre formes de motivation (Gernier et al., 2010):

- la motivation extrinsèque : développée chez l'employé pour qui les récompenses externes (promotion, boni à la performance, etc.) justifie les efforts qu'il fournit au travail;
- la motivation introjectée : développée chez l'employé par le développement de son estime de soi;
- la motivation identifiée : développée chez l'employé lorsque celui-ci s'identifie aux objectifs et aux valeurs de l'organisation. Lorsqu'imprégné de cette forme de motivation, l'employé fournira des efforts au travail par choix d'atteindre les objectifs de l'organisation;
- la motivation intrinsèque : développée chez l'employé quand celui-ci fait des efforts pour le plaisir et l'intérêt inhérents qu'il retire de son travail.

Ce dernier type de motivation a de nombreuses conséquences positives sur l'organisation puisqu'elle est liée à la satisfaction au travail et au développement de comportements de performance (Gagné et Deci, 2005). En effet, l'organisation peut mettre en place des éléments afin de favoriser le développement de la motivation intrinsèque (Gagné et Deci, 2005). Le style de gestion et le climat de travail ont un impact positif sur la satisfaction des besoins et enfin sur la motivation intrinsèque au travail (Gagné et Deci, 2005). L'employé qui a la possibilité d'effectuer des choix, qui se fait proposer des défis réalisables et qui reçoit de la rétroaction sur les tâches effectuées est plus susceptible d'être motivé de façon intrinsèque (Gagné et Deci, 2005).

La gestion du rendement permet d'augmenter le niveau de motivation des employés puisque « les études révèlent aussi que les personnes sont motivées lorsqu'on leur donne un objectif ayant un certain niveau de difficulté et comportant un défi » (St-Onge, 2012).

Morin et al. (2007) expliquent les conséquences positives reliées à l'atteinte des objectifs jugés difficiles : accroissement de la fierté de l'employé, augmentation du sentiment d'accomplissement, et augmentation du bien-être au travail lorsque le superviseur lui communique son estime. Finalement, la réussite de l'entreprise résulte de la motivation de chaque individu puisque la performance collective dépend grandement de la performance individuelle (Roussel, 2000).

1.3.1.2. L'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel est un état psychologique ayant des effets sur la décision de rester ou de quitter l'entreprise puisqu'il est caractérisé par la relation de l'employé envers son organisation (Meyer et Allen, 1991). L'intention de rester, le partage des valeurs et des objectifs, ainsi que la volonté d'être performant dans son rôle définissent également l'engagement (Mowday, Porter et Steers, 1982). Il existe trois formes d'engagement organisationnel : la forme affective, la forme normative et la forme de continuité (Meyer et Allen, 1991). L'engagement affectif est caractérisé par le désir de rester dans l'organisation parce que les employés le veulent vraiment (Meyer et al., 1990). L'engagement de continuité, quant à lui, est basé sur le fait de rester par nécessité, c'est-à-dire qu'il y a un coût matériel au départ que l'employé ne veut pas assumer (perte de salaire, d'avantages sociaux, d'avantages matériels, etc.) (Meyer et al., 1990). Finalement, l'engagement normatif correspond au fait de rester car l'employé ressent une obligation morale envers son employeur ce qui ramène ainsi au contrat psychologique entre l'employé et l'employeur (Allen et Meyer, 1990). L'employé qui obtient la confiance de son supérieur aura tendance à ressentir une « dette morale » envers celui-ci et voudra ainsi rester dans l'organisation afin de la rembourser (Blau, 1964).

Comme le niveau d'attachement envers le supérieur prédit souvent le risque de démission d'un employé, il est important que la relation de supervision soit basée sur un axe d'investissement privilégiée pour l'employé (Vandenberghe, 2004). L'engagement organisationnel est un levier important dans la mobilisation puisqu'il fait en sorte d'augmenter la motivation de l'employé à réaliser des comportements discrétionnaires au travail, ce qui a des incidences positives sur la productivité et la performance de l'organisation (Fabi et al., 2009). Lorsque toutes les conditions essentielles à la

mobilisation sont présentes, un effet d'entraînement se met alors en place afin de renforcer le climat organisationnel et procure ainsi un avantage stratégique durable à l'organisation qui aura su l'établir (Tremblay et Simard, 2005).

1.3.1.3. La confiance

La confiance est définie comme étant le jugement d'une personne envers une autre considérant ses paroles, ses actes et ses décisions (Mayer et al., 1995). L'employé expérimente normalement les agissements du gestionnaire afin de déterminer si ce dernier est digne de confiance et son diagnostic détermine par la suite les comportements et attitudes de l'employé au travail (Mayer et al., 1995). On comprend donc que la confiance doit avant tout provenir des gestionnaires (Whitener et al., 1998). Cette confiance est alors appelée confiance relationnelle (McAllister, 1995).

Le charisme et la considération envers les autres constituent des traits de leadership favorisant la création de confiance dans l'organisation (Doucet et al., 2008). Ces actions permettent également un niveau de confiance plus élevé envers les gestionnaires : être intègre dans ses actions, partager et déléguer du contrôle, démontrer de l'intérêt de façon en toute générosité et être cohérent dans les paroles et les actions (Tremblay et Simard, 2005). Le respect, le droit à l'erreur, la communication et la coopération sont également à considérer (Whitener et al., 1998). En effet, la confiance réside dans le fait que l'employé a une conviction profonde que son supérieur remplira ses promesses (Coyle-Shapiro, 2002). Aussi, la confiance se développe dans le temps, car elle demande un investissement de chacune des parties de façon constante (McAllister, 1995). De plus, l'effet boomerang se produit rapidement lorsque toutes les conditions sont mises en place afin d'obtenir un climat de travail positif, puisque l'employé agit dans l'intérêt de l'organisation quand le gestionnaire s'engage dans des actions ayant comme conséquence que les employés ont confiance en lui (Podsakoff et al., 1990). Finalement, le sentiment de confiance fait le lien entre le leadership du gestionnaire et les comportements de citoyenneté organisationnelle, ce qui contribue à la mobilisation des employés (Bommer et Bachrach, 2010).

1.3.1.4. Le soutien

Les pratiques de gestion de la performance sont appelées à être au cœur du cycle de gestion de l'entreprise (Botton et al., 2012). Le piètre encadrement offert par le superviseur est la principale contrainte empêchant les employés de performer pleinement dans leur travail selon un sondage réalisé auprès de 625 employés (Bernardin, 1989). Selon la théorie de l'autodétermination, un style de gestion favorisant le soutien est efficace afin de stimuler la motivation de l'employé pour ainsi optimiser sa performance au travail (Gagné et Forest, 2008). Le gestionnaire serait un des éléments de l'environnement social pouvant avoir le plus d'influence sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation des employés (Taylor et Ntoumanis, 2007). Le soutien du gestionnaire est perçu comme une action discrétionnaire qui conduit l'employé à vouloir rembourser à son supérieur par des comportements discrétionnaires et de citoyenneté organisationnelle (Gouldner, 1960). En étant mobilisé envers son supérieur et son organisation, l'employé a ainsi l'impression de rembourser une dette morale envers son employeur (Gouldner, 1960). En plus, l'employé perçoit le soutien de l'organisation par la rétroaction qu'il reçoit de son supérieur immédiat (Grenier et al., 2012). Cette rétroaction face à l'évaluation du rendement permet de rassurer l'employé au regard de ses compétences (Rhoades et Eisenberger, 2002). La théorie de Dweck et Leggett (1988) postule qu'un employé orienté vers l'apprentissage est plus susceptible de rechercher une rétroaction de son gestionnaire puisqu'il souhaite s'améliorer alors qu'un employé orienté vers la performance est quant à lui moins enclin à la rétroaction car il ne désire pas que sa compétence soit remise en cause (Grenier et al., 2012).

Le gestionnaire gagne à expliquer avec transparence à l'employé évalué les fondements de l'évaluation et de la prise de décision tout en faisant preuve d'ouverture afin de démontrer que le processus est crédible et qu'il n'est pas là pour nuire à celui-ci (Grenier et al., 2012). En effet, favoriser une rétroaction basée sur la participation et la communication bidirectionnelle permet au gestionnaire de démontrer à l'employé qu'il est intéressé par son développement et qu'il croit en lui, ce qui le valorise alors (Grenier et al., 2012). Trois conditions permettent de satisfaire aux trois besoins psychologiques fondamentaux : favoriser un échange et une culture axés sur le développement de

l'employé, impliquer l'employé dans la prise de décision de ses objectifs et effectuer une rétroaction (Grenier et al., 2012).

De plus, le gestionnaire a comme objectif de mettre en place certains comportements afin d'accroître le sentiment d'efficacité de l'employé : procéder par étapes dans l'atteinte d'objectifs jugés difficiles afin que l'employé ressente constamment des succès durant son parcours, discuter des moyens utilisés par d'autres employés performants, exprimer à l'employé de façon constante sa confiance en ses capacités (Morin et Haines, 2003). Finalement, la satisfaction au travail, en plus du soutien du gestionnaire, est également influencée par le soutien des collègues (Cortese et al., 2010). Les comportements de gestion (direction, évaluation, coaching, reconnaissance et distribution des ressources) se matérialisent par le soutien du gestionnaire, alors que le soutien des collègues se concrétisent par la coopération, le partage d'information et d'expertise, l'aide, des mots d'encouragement, etc. (Dorris, 2012, dans Dorris 2012). Le soutien des collègues de travail est donc également très important puisqu'il est associé à la performance et au bien-être et est négativement associé au stress, à l'absentéisme et à l'épuisement professionnel (Frese, 1999). Finalement, le soutien apporté par les collègues au travail symbolise l'assimilation des comportements de citoyennetés organisationnelles qui sont quant à eux représentatifs de la mobilisation des employés.

1.3.1.5. La justice

Comme la perception de justice à l'égard du programme de gestion de rendement a un impact notable sur l'engagement des employés au travail et envers l'organisation, il est important de considérer sérieusement ce levier de mobilisation (Risher, 2005). La perception d'équité dans l'organisation permet aux employés de se sentir considérés dans leur opinion et acceptés en tant que partie prenante de l'organisation (Grenier et al., 2010). Tyler et Blader (2005) précisent que la justice perçue permet ainsi aux employés de s'identifier à l'organisation, ce qui les encourage à améliorer leur travail d'équipe afin d'atteindre les objectifs organisationnels. De plus, la perception de justice face à l'évaluation qu'un employé reçoit augmente la valeur perçue du processus d'évaluation et facilite l'appropriation de la rétroaction qui lui est donnée (Ilgen, Fisher et Taylor, 1979).

La littérature présente trois formes de justice : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

La justice distributive évoque la répartition des ressources (humaines et matérielles) entre les individus et œuvre à résoudre les conflits pouvant s'y relier (Forsé et Parodi, 2006). Afin de parvenir à un partage des ressources jugé équitable pour tous, la justice distributive s'efforce de créer des règles et des procédures impartiales (Forsé et Parodi, 2006). Trois critères de cette forme de justice sont à considérer : l'équité, l'égalité absolue et la satisfaction des besoins (Forsé et Parodi, 2006). L'équité, jugée comme la base de cette forme de justice, signifie de partager les bénéfices d'une activité collective en proportion des investissements individuels apportés (Forsé et Parodi, 2006). Par contre, comme l'équité peut rencontrer des limites pour résoudre certains conflits de répartition, trois critères ont été avancés par plusieurs études en psychologie sociale c'est-à-dire le besoin, l'égalité et le mérite (Forsé et Parodi, 2006). Dans les organisations, la justice distributive peut se présenter dans la comparaison entre les contributions offertes et les rétributions reçues de deux individus étant dans la même situation (Gaudet, Tremblay et Doucet, 2009). Un individu qui se compare à un collègue et soulève des similitudes entre la contribution offerte mais des différences entre la rétribution offerte développe un sentiment d'iniquité (Adams, 1965). Il est donc important que les contributions accordées soient consistantes avec les normes d'équité et d'égalité (Colquitt, 2001). Par ailleurs, un employé qui a une perception de justice distributive positive a plus tendance à s'engager dans des comportements de mobilisation au travail (DeCremer et Van Knippenberg, 2002).

La justice procédurale réfère aux perceptions que les employés ressentent face à l'équité des politiques d'évaluation et des politiques d'attribution des mérites et des récompenses dans l'organisation (Colquitt et al., 2005). Des politiques justes et équitables permettent à l'employé de connaître les tâches à effectuer afin d'obtenir une récompense (promotion, augmentation salariale, etc.) et ainsi répondre aux attentes de l'organisation tout en se sentant efficace (Cropanzano et Folger, 1989). Des conflits entre employés peuvent être diminués lorsqu'ils ont la perception que des décisions sont prises équitablement (Cohen-Charash et Spector, 2001). La justice procédurale répond ainsi aux besoins psychologiques fondamentaux que la théorie de l'autodétermination propose

(Grenier et al., 2010). Lorsque son point de vue est pris en considération, l'employé a l'impression d'avoir une influence sur les décisions prises dans l'organisation, ce qui augmente alors son empowerment (Grenier et al., 2010). De plus, une récente méta-analyse a permis d'établir des liens entre la justice procédurale et la performance des employés et entre celle-ci et l'engagement organisationnel des employés (Colquitt et al. 2001). En effet, comme la justice procédurale est un levier de la motivation intrinsèque, les processus de prise de décisions gagnent à être clairs, précis, justes, équitables, transparents et à permettre de donner une « voix » aux employés concernant les décisions à prendre (Grenier et al., 2010).

La justice interactionnelle comprend le sentiment de respect et de dignité dans la relation entre le gestionnaire et l'employé au moment de rendre compte des résultats (Bies et Moag, 1986). Elle se manifeste par un traitement respectueux et poli envers l'employé, par le fait de donner des explications concernant les décisions prises par le gestionnaires ou l'organisation, par augmenter l'estime de soi de l'employé, par être préoccupé par les intérêts et besoins de l'employé et par une éthique dans le traitement envers l'employé (St-Onge, 2012). Rhoades et Eisenberger (2002) confirment que la perception de soutien du gestionnaire est positivement influencée par la justice interactionnelle alors que le sentiment de soutien organisationnel est pour sa part influencé par la justice procédurale. Cette affirmation est également confirmée grâce à une enquête de Camerman et al., (2003) menée dans une institution financière auprès de 1469 employés. Byrne et Cropanzano (2001) ajoutent de leur côté que la confiance envers le gestionnaire est également fortement influencée par la justice interactionnelle.

Finalement, les comportements au travail sont fortement influencés par la perception de justice (Roch et Shanock, 2006). En effet, la perception de justice influence à deux niveaux : les comportements de citoyennetés organisationnelles (Niehoff et Moorman, 1993) et la performance au travail (Lind, Kanfer et Early, 1990). La perception de justice dans l'organisation est donc primordiale puisque les comportements de citoyennetés organisationnelles sont la contribution la plus importante à la définition de la mobilisation (Tremblay et Wils 2005).

1.3.1.6. La reconnaissance

La reconnaissance est un élément essentiel à la construction de l'identité de la personne et à l'accomplissement de soi (Dessors, 1995). Le besoin d'identité, de considération, de respect et de gratitude est associé à la reconnaissance sociale (El Akremi, Sassi et Bouzidi, 2009). La reconnaissance est également liée aux retombées des gestes accomplis (Brun, 1999), ce qui constitue alors une preuve de la contribution de l'employé au sein de l'organisation (Carpentier-Roy et Vézina, 2000). On reconnaît alors la personne, sa distinction, son caractère unique et ainsi toute son existence (Brun et Dugas, 2005).

Peu importe leur statut d'emploi, les employés ont besoin d'être reconnus dans le cadre de leur travail que ce soit par leur gestionnaire, leurs collègues, ou même les clients (Brun, 1999). Puisque la reconnaissance est une question de justice sociale et de dignité humaine, elle constitue une responsabilité que chaque membre de l'organisation doit assumer (Brun, 2000). Aussi, la reconnaissance non monétaire, s'ajoutant au sentiment de reconnaissance, favorise l'engagement organisationnel affectif (Paré et Tremblay, 2007). Ainsi, lorsque les employés ont l'impression que leurs actions sont appréciées et reconnues, ces derniers se sentent plus mobilisés envers le supérieur et l'organisation (Tremblay et Simard, 2005). Aussi, afin de favoriser la reconnaissance comme un excellent levier de mobilisation, il est primordial que les employés perçoivent qu'ils sont reconnus et non pas manipulés ou contrôlés (St-Onge et al., 2005). Finalement, la reconnaissance est perceptuelle et peut être symbolisée par des sentiments de valorisation, de justice, de gratitude et d'appréciation, c'est-à-dire du feed-back positif, des remerciements, des récompenses symboliques et des récompenses pécuniaires individuelles et collectives (Tremblay et Simard, 2005).

1.3.1.7. Le pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir (empowerment) signifie que les employés ont l'impression d'avoir les capacités requises et les possibilités pour effectuer une action et par conséquent, se mobilisent d'avantage (Tremblay et Simard, 2005). Des recherches de Chebat et Kollias (2000) révèlent que le pouvoir d'agir est un élément significatif dans la mobilisation des employés. En effet, le noyau de l'autonomie provient du pouvoir décisionnel reçu et perçu

(Ballou, 1998). Niehoff et al. (2001) ajoutent que le sentiment d'avoir un pouvoir d'agir est relié à une motivation intrinsèque plus forte au travail, selon plusieurs chercheurs.

Le pouvoir d'agir peut être défini selon quatre sentiments différents: le sentiment de signification, le sentiment de compétence, le sentiment d'autodétermination et le sentiment d'impact (Spreitzer, 1995). Selon Tremblay et Simard (2005), les éléments déclencheurs de ces sentiments sont : appuyer les initiatives de l'employé, faire preuve de tolérance envers les erreurs commises par l'employé, étendre les tâches reliées à l'emploi, donner un sens au travail et susciter le partage d'informations et d'opinions. Il est alors également permis d'associer ces actions au sentiment de soutien (Niehoff et al., 2001) et aux sentiments de confiance, de considération et de respect (Eylon et Bamberger, 2000). Selon Wade (1999) le sentiment d'empowerment se manifeste par la confiance entre les deux parties et dans le respect mutuel. Comme l'autonomie est fortement reliée à la satisfaction au travail, un taux de roulement dans l'entreprise peut survenir s'il y a un manque sur ce plan dans l'organisation (Smith et al., 2006). Grâce à la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (1985) indiquent que la motivation humaine est reliée étroitement à l'autonomie professionnelle puisque celle-ci y joue un rôle prioritaire. En effet, l'autonomie additionnée au besoin de compétences et au besoin d'appartenance sociale forment les trois besoins psychologiques reliés à la motivation de l'employé (Deci et Ryan, 1985).

1.3.2. PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

En plus des conditions psychologiques décrites ci-dessus, quatre leviers d'actions contribuent également à la mise en place de leviers favorisant la mobilisation : la vision, la mission, les valeurs et les objectifs, les pratiques de gestion des ressources humaines, le leadership des gestionnaires et l'organisation du travail (Tremblay et al., 2005).

1.3.2.1. La vision, la mission, les objectifs et les valeurs

Ayant comme objectif le rassemblement des aspirations, le ralliement des objectifs et l'engagement de tous les membres de l'organisation, une vision organisationnelle efficace incite les employés à se dépasser afin d'atteindre les buts fixés initialement (Levin, 2000). Afin d'obtenir un effet mobilisateur, la vision doit être claire et partagée et surtout remplie

de bonnes intentions puisqu'elle agit sur l'engagement organisationnel des employés (Dvir et al., 2004). La raison d'être de l'organisation, les principales valeurs, ses politiques ainsi que ses compétences distinctives sont définies par la mission organisationnelle (Campbell et Yeung, 1991). En orientant les efforts de chaque employé en un effort collectif, la mission contribue à la mobilisation de ces derniers grâce au rassemblement et à l'orientation de leurs actions vers un objectif commun (Tremblay et al., 2005). Découlant de la mission de l'organisation, les objectifs gagnent à laisser place à l'innovation et à la spontanéité afin d'encourager la mobilisation (Tremblay et al., 2005). Afin de mener à des comportements discrétionnaires, les objectifs sont appelés à être clairs et précis, mais doivent également être orientés vers la créativité. (Wright et al., 1993).

Les valeurs de l'entreprise représentent ce qui est important pour celle-ci et contribuent à déterminer les bons et les mauvais comportements (Tremblay et al., 2005). Quatre types de valeurs existent : les valeurs de vision (innovation, créativité, etc.), les valeurs économiques et d'efficacité (productivité, probabilité, etc.), les valeurs conformistes (éthique, respect des règles, etc.) et les valeurs humanistes (altruisme, intégrité, etc.) (Dorris, 2012). Ces quatre types de valeurs peuvent alors être rassemblés en deux groupes, c'est-à-dire les valeurs « productivistes » (rendement, effort, efficacité, économie, etc.) et les valeurs « humanistes » (collaboration, initiative, confiance, etc.) (Tremblay et al., 2005). Les valeurs humanistes ont un impact positif sur la confiance et la perception de justice (Zammuto et Kakower, 1991), l'engagement affectif (Finegan, 2000) et sur l'empowerment (Goodman et al., 2001). Les valeurs productivistes ont, quant à elles, un impact très inconstant selon des études empiriques (Goodman et al., 2001). Les valeurs humanistes de l'organisation gagnent donc à être communiquées et mises en actions à tous les jours afin de favoriser leur adhésion (Blanchard et O'Connor, 1997) et ainsi favoriser l'engagement des employés envers l'organisation (Finegan, 2000).

1.3.2.2. Pratiques de gestion des ressources humaines

Certaines pratiques de gestion des ressources humaines amènent les employés à être mobilisés et ainsi performer pour le bénéfice de l'organisation (McDuffie, 1995). En effet, les pratiques de gestion en ressources humaines influencent les conditions psychologiques reliées à la mobilisation (Tremblay et al., 2005).

Tout d'abord, les pratiques liées à l'embauche sont un moyen à privilégier pour améliorer la performance organisationnelle : établir une stratégie de dotation efficace (choisir des candidats ayant les habilités et qualités correspondant aux exigences du poste), établir un programme d'accueil et d'intégration (inculquer les comportements de mobilisation dès l'entrée et valider la compatibilité de l'employé avec l'employeur) et établir une stratégie de promotion interne (favoriser la transmission des valeurs à chaque pilier hiérarchique) (Tremblay et al., 2005)

Ensuite, les pratiques de développement des compétences indiquent que l'organisation considère ses employés comme un avantage concurrentiel qu'il faut entretenir (Morrisson, 1996). En effet, ces pratiques sont liées à la perception de soutien (Allen et al., 2003). Les compétences des employés peuvent se développer en emploi ou hors emploi (Spencer, 1993). Cependant, la possibilité de développer ses compétences à l'intérieur de l'organisation permet d'augmenter l'engagement affectif de l'employé envers son organisation (Smith, 1995). De plus, la possibilité d'utiliser ses compétences dans le cadre du travail a une influence sur les comportements de mobilisation de l'employé (Tremblay, 2006). Considérant le fait que le capital humain représente une grande force pour l'organisation, il est nécessaire de gérer les compétences de façon judicieuse afin d'assurer une motivation intrinsèque ainsi que de l'empowerment (Tremblay et al., 2005).

Aussi, les pratiques de partage d'information englobent l'ensemble des pratiques visant à diffuser et à recevoir de l'information (Tremblay et al., 2005). En comprenant bien son rôle, l'employé a tendance à s'engager envers son organisation et ainsi être mobilisé (Tremblay et al. 2005). Deux rôles sont joués par les pratiques de partage d'information : le rôle de transmission et de clarification des attentes ainsi que le rôle de la considération et de l'écoute des préoccupations des employés (Rondeau et al., 1993). Lorsque l'information est diffusée, les employés ressentent une perception de justice (Paré et Tremblay, 2004), une perception de confiance (Tremblay et al., 2005) et une perception d'engagement organisationnel (Rodwell et al., 1998).

La gestion de la rétroaction positive est également une pratique importante puisqu'elle favorise l'amélioration continue des compétences en lien avec la performance au travail (Tremblay et al. 2005). Dans le but de favoriser la mobilisation des employés, il est

important de se concentrer sur le développement et l'amélioration des compétences (London, 2003). Il importe aussi de considérer plusieurs sources de rétroaction afin de valider sa pertinence (London, 2003). Il faut également considérer une forme de récompense qui a une incidence positive sur la performance des employés (Kim et al., 2003).

Les pratiques de récompense et de reconnaissance sont favorables à la mobilisation si elles sont bien utilisées. En effet, la reconnaissance du supérieur et des collègues a un impact important sur la mobilisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le dévouement et la coopération (Yap et al., 2009). Dans le cadre de la gestion de rendement, il est primordial de reconnaître, en plus des résultats atteints, les efforts de l'employé (Brun, 2005). Il peut parfois arriver que le résultat obtenu ne soit pas le résultat des efforts déployés durant une période établie et il est alors important de reconnaître l'intensité et la qualité de l'énergie fournie par l'employé (Brun, 2005). La performance peut être individuelle ou collective (Tremblay et al., 2005). Les récompenses liées à la performance individuelle risquent d'avoir un impact négatif sur la mobilisation puisqu'elles peuvent favoriser le comportement individuel et ainsi diminuer l'esprit de collaboration (Kohn, 1998). Les récompenses liées à la performance collective ont, quant à elles, un impact sur la coopération, les interactions, les échanges d'informations entre collègues et minimise le sentiment de compétitivité (Gomez-Mejia et Balkin, 1992). Les récompenses liées à la performance collective permettent également le renforcement de la confiance, du soutien perçu et de la justice (Rousseau et Shperling, 2000). Finalement, les récompenses non pécuniaires (félicitations et remerciements) sont perçues comme du soutien et de la considération envers les employés (Rhoades et Eisenberger, 2002). Cette forme de récompense est liée à la mobilisation (Paré et Tremblay, 2004).

1.3.2.3. Leadership des gestionnaires

Les dirigeants et les cadres jouent un rôle important dans la mobilisation (Tremblay et al., 2005). Ainsi les comportements de leadership sont à privilégier dans la mobilisation étant donné qu'il peut être possible de les modifier, à la différence des traits de personnalité (Bass et Avolio, 2003). Trois types de leadership cohabitent chez un individu : le leader transformationnel, le leader transactionnel et le leader laisser-faire (Tremblay et al, 2005).

Le leader transactionnel utilise principalement les récompenses contingentes pour motiver les employés de son équipe (Tremblay et al., 2005). En favorisant des échanges de nature économique, le leader transactionnel agit directement sur les intérêts personnels des employés pour enfin provoquer une meilleure performance de leur part (Bass, 1985). Cependant, malgré les effets positifs occasionnés par le leader transactionnel, il reste néanmoins que ce n'est pas suffisant pour occasionner la mobilisation des employés (Tremblay et al., 2005).

Le leader laisser-faire ne s'intéresse peu ou pas à sa relation avec ses employés (Tremblay et al., 2005). En effet, il se dégage de ses responsabilités de gestion et évite ou repousse les décisions relatives aux employés (Judge et Piccolo, 2004). Ce type de leader favorise ainsi la démobilisation puisqu'il interagit avec les employés seulement lorsqu'une gestion de la discipline est nécessaire et lorsque les résultats demandés n'ont pas été atteints (Avolio, 1999). De plus, les impacts sur les employés de ce type de leadership sont : démobilisation, faible motivation et stress élevé (Tremblay et al., 2005).

Le leader transformationnel est celui qui est à privilégier dans le cadre de la mobilisation des employés étant donné qu'il stimule les employés à se dépasser et les amène naturellement à adhérer aux objectifs de l'organisation (Tremblay et al. 2005). Par son charisme, sa capacité à influencer les autres et par ses agissements conformes aux valeurs de l'organisation, ce leader transformationnel favorise l'engagement des employés envers l'organisation (Bass et Riggio, 2006). Grâce à sa détermination, son authenticité et sa transparence, le leader transformationnel suscite facilement un climat de confiance (Dirks et Ferrin, 2002). De plus, étant charismatique, motivateur et inspirant, ce type de leader inspire le respect, la confiance et l'admiration (Bass et Avolio, 1990). Aussi, en aidant au développement de l'employé, le leader transformationnel accroît le sentiment de soutien des employés (Bass et Avolio, 1990). Le sentiment de soutien est également favorisé par le fait que le leader transformationnel fait passer les intérêts des employés avant les siens (Jung et Avolio, 2000). En plus, étant la seule source par laquelle l'information est transmise, le leadership du gestionnaire peut influencer le sentiment de justice (Wu, Neubert et Yi, 2007). Finalement, le leader transformationnel permet le

sentiment d'empowerment des employés par son développement du sens de l'auto-gestion (Gibbons, 1998).

1.3.2.4. Organisation du travail

L'organisation du travail n'a pas de définition unique dans la littérature. Cependant, trois concepts bien différents sont évoqués afin de la définir : est limitée à la logistique et aux aspects techniques de la production ; doit inciter l'employé à être motivé et performant ; doit stimuler les employés tout en se concentrant sur une production efficace (Tremblay et al., 2005). Deux types de structures existent dans les entreprises : les organiques et les mécaniques (Dorris, 2012). Les structures organiques sont caractérisées par une faible structure hiérarchique, une forte coopération entre tous les employés, un environnement incertain, de l'interdépendance et de la coopération entre les équipes de travail (Dorris, 2012). Les structures mécaniques sont quant à elles caractérisées par une forte structure hiérarchique, une faible coopération entre les employés, un environnement stable, les relations verticales et la spécialisation (Dorris, 2012). Plusieurs formes d'organisation du travail découlent de ces structures : le travail d'équipe, le travail séquentiel, le travail indépendant, le travail réciproque, etc. (Dorris, 2012).

Dans le cadre de la mobilisation, c'est la structure organique qui est la plus recommandée étant donné qu'on y retrouve des comportements de citoyenneté organisationnelle (DeGroot et Brownlee, 2006). En effet, la performance des employés est fortement encouragée par des comportements de citoyenneté organisationnelle, qui eux proviennent d'une forte interdépendance dans les tâches (Bachrach et al., 2006). De plus, si l'organisation désire inciter les employés à se mobiliser, il est important d'aménager l'organisation du travail en fonction de leur offrir un pouvoir d'action (Tremblay et al., 2005). L'organisation du travail doit alors favoriser des pratiques de gestion et des politiques visant à partager avec les employés le pouvoir, le contrôle et l'autorité dans le cadre de leur travail (Niehoff et al., 2001). La participation des employés aux processus de décision ainsi qu'une organisation du travail favorisant la responsabilisation, l'initiative et l'autonomie d'action permet un impact réel de ces derniers dans l'organisation (Tremblay et al., 2005). Ce pouvoir d'agir dans le cadre de l'organisation du travail permet ainsi de favoriser la performance organisationnelle des employés (Bélanger, 2001). En effet, il

existe un lien entre la participation des employés concernant les décisions organisationnelles, le sentiment de soutien et l'engagement organisationnel (Allen et al., 2003). Finalement, les employés ayant une latitude décisionnelle dans leurs tâches à effectuer seraient plus performants et leur sentiment de bien-être au travail serait ainsi renforcé (Biron et Bamberger, 2010).

1.3.3. CONSÉQUENCES DE LA MOBILISATION

Les comportements de mobilisation entraînent chez les employés une contribution individuelle supérieure, et au niveau organisationnel une contribution collective plus élevée (Tremblay et Wils, 2005). Cette contribution supérieure favorise une flexibilité dans l'affectation des ressources humaines, ce qui permet donc à l'organisation d'atteindre une meilleure performance (Tremblay et Wils, 2005). De plus, les comportements de mobilisation permettent d'augmenter la capacité d'adaptation aux changements (Tremblay et Wils, 2005). En effet, la capacité d'adaptation de l'employeur est renforcée grâce aux observations et aux suggestions des employés, ce qui a alors pour conséquence d'augmenter la satisfaction de la clientèle (Tremblay et Wils, 2005). Il est donc important de s'intéresser aux comportements de mobilisation puisqu'ils ont plusieurs conséquences positives.

Tout d'abord, comme la mobilisation est considérée importante, difficile à imiter et rare dans la mesure où les comportements de mobilisation ne peuvent être distribués normalement, elle constitue un avantage concurrentiel (Tremblay et Wils, 2005). Aussi, les comportements de mobilisation sont liés à une meilleure performance organisationnelle puisqu'ils permettent la création du capital social, c'est-à-dire la qualité des relations entre les employés (Tremblay et Wils, 2005). Les comportements de mobilisation ont également une incidence positive sur la performance opérationnelle, la performance financière et le service à la clientèle (Podsakoff et al., 1997). La mobilisation des employés permet également une meilleure efficacité puisque le moral des employés, le savoir-faire, l'apprentissage collectif et la cohésion des efforts se voient renforcés (Tremblay et Wils, 2005). Finalement, la mobilisation a comme conséquence le bien-être physique et mental des employés au travail, ce qui occasionne alors leur stabilité dans l'organisation pour ainsi

venir augmenter la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité, la productivité et la rentabilité de l'organisation (Tremblay et al., 2005).

1.4. CONCLUSION DU CHAPITRE

Cette revue de la littérature nous a permis de comprendre la gestion de rendement par objectifs de vente ainsi que les enjeux de la mobilisation au travail. En effet, la gestion de rendement par objectifs est un levier de gestion de plus en plus populaire dans les organisations et ces dernières ont beaucoup à gagner à l'utiliser de façon appropriée. Nous avons donc défini la gestion de la performance, la méthode de gestion par objectifs, les facteurs de succès ainsi que les impacts de la gestion de rendement par objectifs. Nous avons également défini le concept de la mobilisation, les antécédents de la mobilisation, les pratiques organisationnelles et finalement les conséquences de la mobilisation au travail.

Dans un contexte où le rendement de l'organisation et le bien-être des employés représentent un enjeu important (Judge et Kammeyer-Mueller, 2011, dans Grenier, Chiochio et Beaulieu, 2012), nous posons la question suivante : comment la gestion de rendement par objectifs de vente influence la mobilisation des employés exerçant dans une institution financière ?

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

2.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE

Dans ce chapitre, la question de recherche et les objectifs liés à celle-ci sont présentés, suivie de la méthodologie employée dans la présente étude. La méthode, l'approche, la constitution de l'échantillon et l'outil de collecte de données sont ainsi décrits.

2.2. QUESTIONS ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Il existe de nombreuses études sur la gestion par objectifs (St-Onge, 2012; Grenier et al., 2012; Gagné et Forest, 2008; Morin et al., 2007; DeNisi et Pritchard, 2006; Nurse, 2005; St-Onge et Haines, 2001; Deci et Ryan, 2000; Gosselin et Murphy, 1994; H.J. Bernardin, 1992; Rodgers et Hunter, 1991; Locke et Latham, 1990; Longenecker et al., 1987) et sur la mobilisation (Tremblay et al., 2005; Tremblay et Wils, 2005; Tremblay et Simard, 2005) dans la littérature et dans les entreprises en général. Bien que les écrits sur ces thématiques soient riches, la situation vécue dans un milieu financier où la performance financière de l'entreprise est susceptible d'être influencée par la mobilisation des employés et de l'atteinte des objectifs fixés demeure peu explorée. Cette recherche vise à combler cette lacune. Elle porte sur le thème de « l'influence de la gestion de rendement par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière ». Plus exactement, il s'agit de comprendre : **comment la gestion du rendement par objectifs de vente influence la mobilisation des employés?**

L'objectif principal de cette recherche est de comprendre la manière dont la gestion du rendement par objectifs de vente influence la mobilisation des employés. Les objectifs spécifiques de l'étude sont :

- de décrire le vécu des employés quant aux pratiques organisationnelles concernant la gestion du rendement par objectifs de vente;
- de dégager les comportements de mobilisation présents ou absents chez ces employés;
- de dégager et analyser les raisons pour lesquelles ces comportements de mobilisation sont présents ou absents.

2.3. CADRE D'ANALYSE

Afin de répondre à la question de recherche, il est primordial de se positionner dans un cadre d'analyse où sont précisés les concepts retenus. À la lumière de ce qui a été présenté dans la revue de la littérature au chapitre 1, il y a deux concepts à l'étude, soit :

- la gestion du rendement par objectifs;
- la mobilisation.

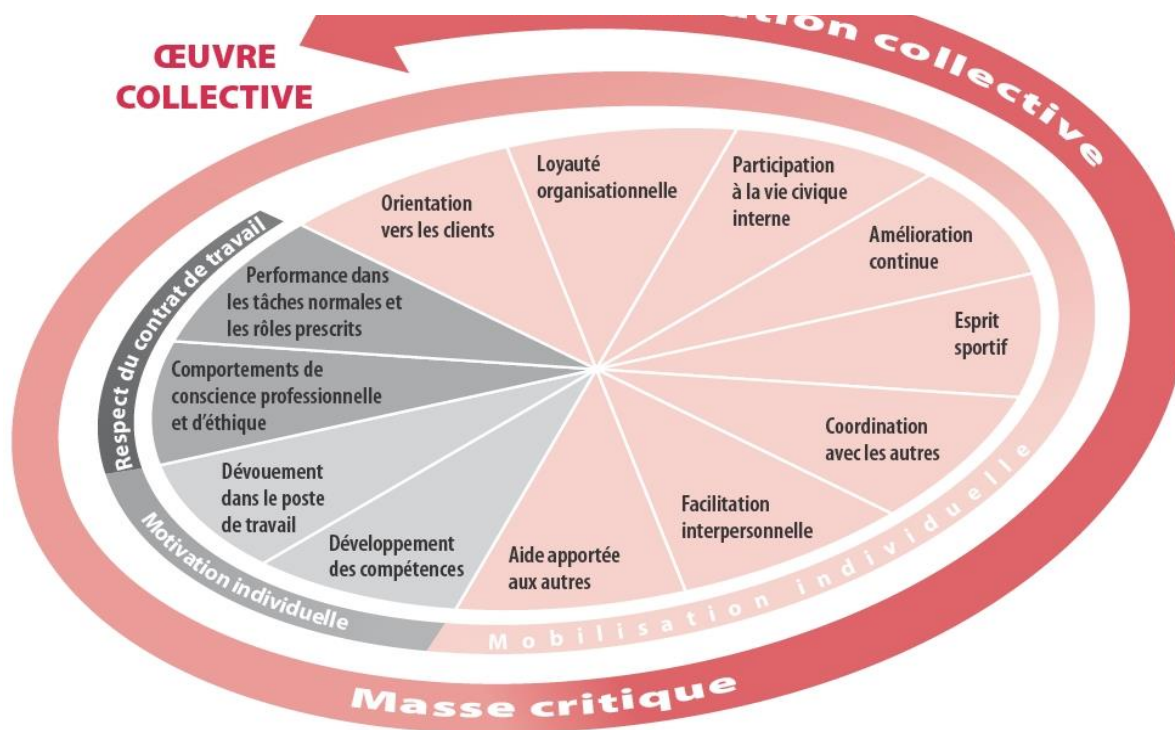
Le concept de gestion du rendement par objectifs a été choisi pour cette étude puisque les institutions financières utilisent ce type de gestion afin de gérer la contribution des employés dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. La gestion par objectifs est aussi la méthode d'évaluation la plus courante puisqu'elle a reçu l'appui des chercheurs dans la théorie de la motivation au travail (St-Onge, 2012). Ce type de gestion est défini comme « l'ensemble des activités officielles de gestion qui visent à optimiser la contribution de l'ensemble des personnes au travail ou d'une partie d'entre elle » (St-Onge, 2012 : page 6). Les objectifs à atteindre sont définis par l'entreprise selon quatre axes principaux : financiers, clients, processus internes et développement organisationnel (Kaplan et Norton, 1992) et la gestion par objectifs a pour but d'amener les employés à performer individuellement et ainsi réaliser les objectifs fixés par l'organisation (St-Onge, 2012 : 100).

La mobilisation, quant à elle, a été choisie pour cette étude puisqu'elle est définie au sens large comme étant « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions

(faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005 : page 38). Plus précisément, en se basant sur cette définition, différents comportements de mobilisation sont dégagés (Tremblay et Wils, 2005).

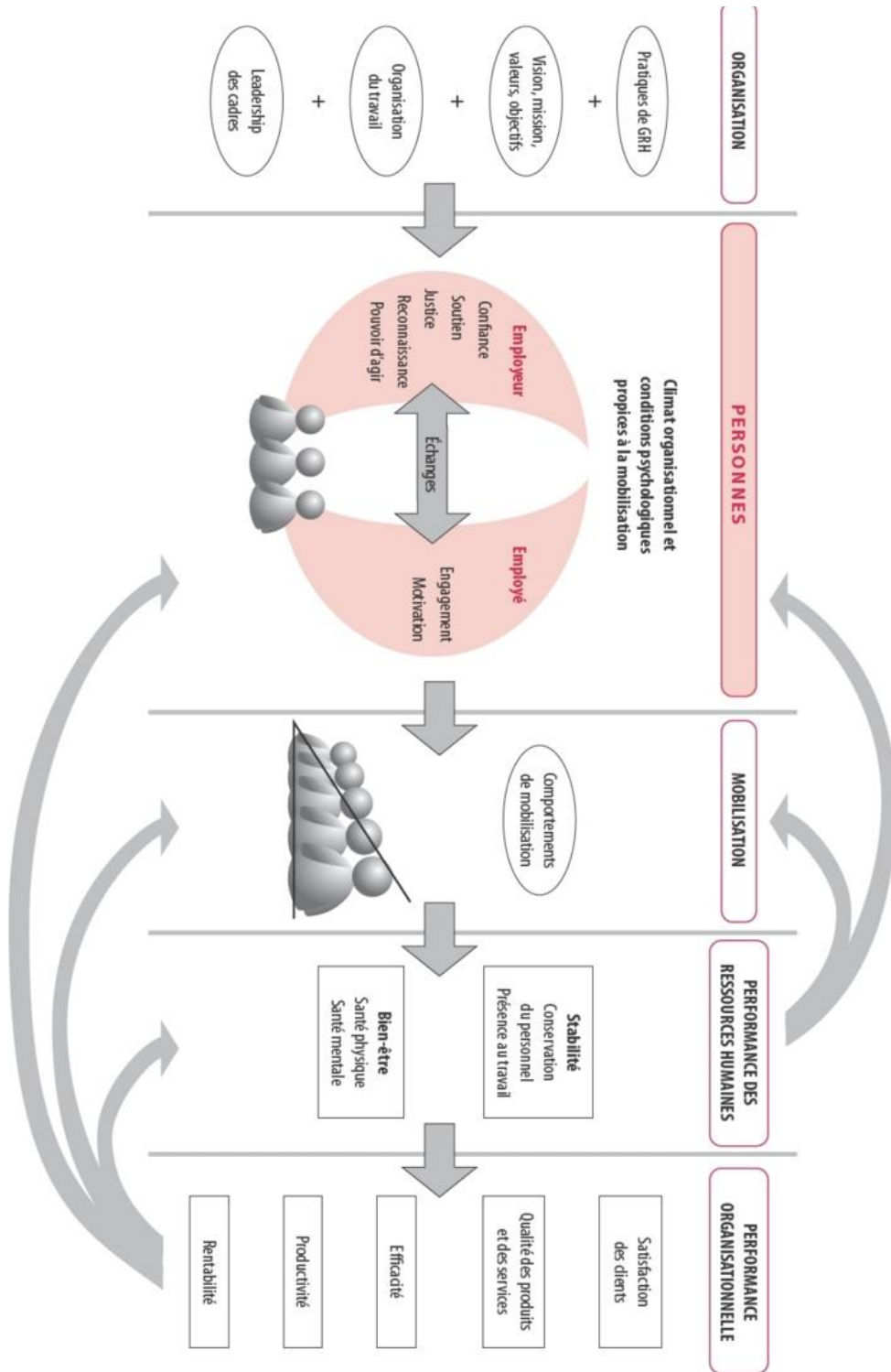
Une mobilisation réussie nécessite un climat collectif pourvu de sept états psychologiques : la motivation, l'engagement organisationnel, la confiance, le soutien, la justice, le pouvoir d'agir et la reconnaissance (Tremblay et Simard (2005). Lorsque réussie, la mobilisation a comme conséquence le bien-être physique et mental des employés au travail, ce qui occasionne alors leur stabilité dans l'organisation pour ainsi venir augmenter la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité, la productivité et la

Figure 1 – Œuvre collective



rentabilité de l'organisation (Tremblay et al., 2005).

Figure 2 – Facteurs de mobilisation



2.4. MÉTHODOLOGIE QUALITATIVE DE TYPE EXPLORATOIRE

L'approche qualitative de type exploratoire est privilégiée afin de répondre à la question de recherche. En effet, les questions de recherches exploratoires visent des thèmes qui ont été peu analysés et dont le chercheur n'est pas en mesure d'établir un portrait à partir des connaissances existantes (Gauthier, 2010:171). Ainsi, cette approche se concentre sur les phénomènes sociaux et est orientée vers l'étude des sujets dans leur environnement de vie (Gauthier, 2010). Elle permet également de connaître le vécu et le point de vue des personnes dans leur situation personnelle dans leur milieu, tel que celui du travail, lorsque la question du « comment » est utilisée (Trudel et al., 2007). Ce type de recherche permet alors d'analyser et d'interpréter des phénomènes à partir du sens que leur donnent des individus (Denzin et Lincoln, 2011). L'approche qualitative est ainsi préconisée lorsque l'objectif est de comprendre des phénomènes peu ou pas étudiés dans la littérature (Gauthier, 2010 ; Trudel et al., 2007). Le devis exploratoire permet aussi d'explorer un sujet qui pourra par la suite être approfondi par d'autres chercheurs (Trudel et al., 2007). Le devis qualitatif exploratoire permet d'ouvrir une réflexion sur la problématique qu'est la faible mobilisation des employés parfois vécue dans une institution financière et ainsi découvrir les facteurs favorisant la mobilisation de ces derniers.

2.5. ÉTUDE DE CAS

Le choix de la méthodologie par étude de cas s'est avéré le plus intéressant afin de répondre à la question de recherche. L'étude de cas est définie comme :

Une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle ; où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes ; et dans lequel les sources d'information multiples sont utilisées (Yin, 2009 :18).

Cette approche de recherche a comme objectif d'obtenir une description précise et une interprétation d'un phénomène, d'un événement, d'un groupe ou d'un ensemble d'individus grâce à un échantillon non représentatif (Roy, 2003:166). Cette méthode ne prétend donc pas à la représentativité statistique, elle s'intéresse plutôt à un nombre limité de participants

tout en réunissant un grand nombre d'observations et d'informations sur chacun d'eux et leur contexte (Roy, 2003). L'étude de cas est donc la méthode la plus intéressante dans la compréhension du vécu des employés dans leur milieu de travail. C'est-à-dire que pour cette recherche, l'étude de cas permet de décrire le vécu des participants quant aux pratiques organisationnelles concernant la gestion de leur rendement par objectifs de vente, de dégager les comportements de mobilisation absents ou présents chez les employés interrogés et de comprendre les raisons de la présence ou de l'absence de ces comportements. L'étude de cas comme méthode de recherche est donc appropriée pour la description (qui, quoi, quand et comment), l'explication (pourquoi), la prédiction (quels seront les comportements, les événements et les états psychologiques à court, moyen et long terme) et le contrôle de processus inhérents à plusieurs phénomènes collectifs ou individuels (tenter d'influencer les attitudes, comportement et cognitions des individus) (Gagnon, 2012). Bien que cette méthode soit tout à fait appropriée à ce type de recherche, il est important de mentionner qu'il existe des forces et des faiblesses qui y sont reliées. L'étude de cas comme méthode de recherche présente trois grandes forces : fournir une analyse en profondeur des phénomènes dans leur contexte, offrir la possibilité de développer des paramètres historiques et assurer une forte validité interne (représentation authentique de la réalité étudiée) (Gagnon, 2012). Cependant, l'étude de cas fait l'objet de nombreuses critiques portant sur la validité interne et la validité externe (Roy, 2003). Les critiques concernant la validité interne s'appuient sur le fait que les informations retenues ne représentent pas toute la réalité du cas (Roy, 2003). En effet, quelques aspects mettent en péril la validité interne : l'état de la cible avant le facteur déclenchant, les autres caractéristiques de la cible, les changements dans l'environnement, le passage du temps et les méthodes de mesures (Gauthier, 2010). Celles concernant la validité externe reposent sur l'impossibilité de généraliser à partir d'un seul cas, les reproches étant de nature statistique dans le sens où l'on critique l'unicité des cas (Roy, 2003 ; Hamel, 1997; Gagnon, 2012). Quelques aspects menacent également la validité externe : l'autosélection, l'effet de contagion, le contexte, les conditions expérimentales, les relations causales ambiguës, la réactivité aux pré-tests, le désir de plaire et le biais de l'analyse (Gauthier, 2010). Cependant, la validité externe de l'étude de cas tient compte des qualités de l'étude et non pas de la quantité comme en recherche quantitative (Hamel, 1997). Un des avantages

principaux de cette méthode de recherche est qu'elle permet d'analyser des réalités négligées par la science, on peut donc découvrir et ainsi mieux comprendre des phénomènes nouveaux ou difficiles à mesurer (Roy, 2003). On reconnaît ainsi la valeur de cette méthode pour les recherches exploratoires de façon presque unanime (Roy, 2003). Finalement, l'utilisation de l'étude de cas doit obéir à des normes scientifiques (Gagnon, 2012). Il faut ainsi qu'elle soit réalisée avec autant de rigueur qu'une méthode quantitative (Yin, 2009).

L'étude de cas a été réalisée au Québec dans une succursale d'une institution financière reconnue dans la province et au niveau mondial. Cette institution financière existe depuis de nombreuses années et est l'un des 50 employeurs de choix au Canada selon Aon Hewitt. En effet, l'organisation se démarque grâce aux leviers de mobilisation suivants : collaboration entre les collègues, climat de travail positif, soutien perçu du gestionnaire, engagement des employés envers l'organisation et sentiment de reconnaissance au regard des efforts que l'organisation fournit en matière de diversité et de développement durable. La succursale où a lieu l'étude de cas a vécu plusieurs changements organisationnels dans les dernières années. La mission que s'est donnée la succursale où a lieu l'étude de cas est d'offrir des services financiers adaptés à l'ensemble des besoins des individus, des entreprises et des personnes morales. Elle souhaite ainsi contribuer au développement économique et social de son milieu. Ses engagements sont :

- d'offrir ses services avec une approche humaine en servant d'abord l'intérêt de ses clients;
- de mettre en application les plus hauts standards d'éthique et de déontologie;
- de favoriser, à titre d'employeur modèle, le développement personnel et professionnel de ses employés, dans un milieu de travail créatif et mobilisant;
- d'agir dans son milieu en tant qu'acteur socioéconomique important et dynamique;
- d'assumer un leadership inspirant au sein des autres instances de l'organisation;
- de veiller à la pérennité de son patrimoine financier.

Les employés de la succursale choisie ne sont pas syndiqués et deux gestionnaires sont responsables des conseillers et planificateurs financiers, sous la direction du dirigeant de la succursale. Les conseillers et les planificateurs financiers ayant été invités à participer à

l'étude de cas sont tous évalués dans le cadre de leur performance individuelle grâce à l'outil d'évaluation du rendement par objectifs de vente. Afin de réaliser l'entrevue semi-dirigée avec le dirigeant de la succursale ainsi que les focus groupes avec les employés concernés par l'étude, un courriel a d'abord été envoyé au dirigeant de la succursale afin d'obtenir son accord sur le projet de recherche. Un entretien verbal à la succursale a alors eu lieu afin de convenir des étapes de réalisation de la recherche.

2.6. OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans l'objectif d'augmenter la validité de cette recherche exploratoire, l'entrevue semi-dirigée, le groupe de discussion et l'analyse des sources documentaires ont été utilisés, permettant ainsi la triangulation des données (Yin, 2003). Plus précisément, deux groupes de discussion ayant comme participants les conseillers et les planificateurs financiers, une entrevue semi-dirigée avec le dirigeant de la succursale et l'analyse de sources documentaires, ont été utilisés pour améliorer la qualité et la compréhension des données recueillies et ainsi permettre de combler les éléments manquants. La triangulation des données permet ainsi de combler les lacunes ou biais de chacune des sources d'informations ou des méthodes dont il fera l'usage (Roy, 2003). En ce sens, elle est avant tout une stratégie inductive de recherche ayant comme objectif général « de construire un savoir pertinent et consistant sur le phénomène à partir des différentes opérations de croisement sur les plans théorique, méthodologique et/ou de production des données » (Apostolidis, 2006: page 214).

2.7. GROUPE DE DISCUSSION

Ayant comme objectif d'ouvrir une réflexion sur l'influence de la gestion du rendement par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière, le groupe de discussion a été utilisé comme mode de collecte de données. Le groupe de discussion est une technique d'entrevue qui permet une discussion structurée sur un sujet en particulier et qui réunit un animateur ainsi que six à douze

participants (Geoffrion, 2003). Cette technique d'entrevue regroupe plusieurs avantages qui font qu'elle est utilisée fréquemment en sciences sociales :

- créer une discussion dans un milieu où les participants interagissent de façon contrôlée entre eux;
- aider ces derniers à formuler ou reformuler leur opinion suite aux interactions des autres;
- permettre une flexibilité dans les réponses des participants qui génère une richesse de données, suite à des questions ouvertes posées par l'animateur;
- favoriser une compréhension plus approfondie des motifs des réponses fournies par les participants;
- aider à obtenir des réponses rapidement (Geoffrion, 2003).

La technique du groupe de discussion a été sélectionnée pour l'étude de cas afin d'obtenir une variété de réponses aux questions établies et ainsi répondre à la problématique de cette recherche. Afin de réaliser les groupes de discussion, une rencontre fut d'abord réalisée auprès du dirigeant de la succursale choisie pour la recherche dans le but d'obtenir son accord sur ce projet. Un courriel d'invitation à un groupe de discussion fut ensuite envoyé à tous les conseillers et planificateurs financiers évalués dans le cadre de leur performance individuelle grâce à l'outil d'évaluation du rendement par objectifs de vente et exerçant dans cette succursale. Le courriel informait des divers objectifs de la recherche et il invitait les employés concernés à manifester leur intérêt à participer. Plusieurs employés ont manifesté leur intérêt, ce qui a nécessité deux groupes de discussion. Les participants ont signé un formulaire de consentement (voir annexe) lors de la réalisation des entrevues. Ils ont ensuite répondu oralement aux douze questions posées ayant comme thèmes principaux la mobilisation et le programme de gestion par objectif de vente (voir grille d'entretien en annexe). L'observation et l'écoute active ont été pratiquées durant les groupes de discussion afin de saisir le sens et les émotions cachés dans ce qui était dit par les participants. Les entretiens ont également été enregistrés via un magnétophone afin de les retranscrire en verbatim pour finalement codifier les données recueillies dans un objectif de faciliter l'analyse.

Les participants à cette présente recherche avaient comme critère d'admissibilité d'avoir en premier lieu des objectifs de vente et en deuxième lieu d'être gérés selon l'outil

de gestion du rendement par objectifs de vente. Les personnes interrogées dans le cadre des deux groupes de discussion avaient entre trois mois et trente-cinq ans d'expérience. Les deux groupes de discussion ont eu lieu le 26 et le 27 octobre 2015 dans le milieu de travail des personnes interviewées, c'est-à-dire à l'abri des regards des autres employés de la succursale. La première rencontre regroupait onze participants et la deuxième sept participants et la durée moyenne des deux groupes de discussion a été d'environ trois heures.

2.8. ENTREVUE SEMI-DIRIGÉE

La technique de l'entrevue semi-dirigée a également été utilisée comme outil de collecte de données. Avec l'objectif d'avoir une description du programme d'évaluation du rendement par objectifs de vente utilisé par l'institution financière, une entrevue semi-dirigée avec le dirigeant de la succursale choisie a été planifiée. En plus de comprendre la conception du programme, l'étude de cas avait comme objectif de saisir l'utilisation de celui-ci par les dirigeants dans le quotidien des employés. La visée de l'entrevue est de partager un savoir d'expertise de façon verbale entre des personnes qui se portent volontaires afin de dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes participantes (Savoie-Zajc, 2003). L'entrevue semi-dirigée, quant à elle, est principalement animée par le chercheur tout en permettant une interaction verbale animée entre les personnes présentes, c'est-à-dire que le chercheur aborde et explore les thèmes désirés avec le participant dans un mode qui ressemble à la conversation (Savoie-Zajc, 2003). L'entrevue semi-dirigée est donc « une interaction verbale entre des personnes qui s'engagent volontairement dans pareille relation afin de partager un savoir d'expertise, et ce, pour mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence » (Savoie-Zajc 2003 : 295). La méthode de l'entrevue semi-dirigée a été préconisée puisqu'elle poursuit divers objectifs : l'explication (clarifier les pensées de l'autre qui ne peuvent être observées), la compréhension (comprendre les perspectives individuelles face à un phénomène donné) et, l'apprentissage (favoriser l'échange qui amène les interlocuteurs à organiser et structurer leurs pensées de façon individuelle et collective) (Savoie-Zajc, 2003). Afin de réaliser l'entrevue semi-dirigée, une

rencontre fut d'abord réalisée auprès du dirigeant de la succursale choisie pour la recherche dans le but d'obtenir son accord sur ce projet. Un courriel d'invitation à l'entrevue a ensuite été envoyé au dirigeant de la succursale choisie. Le courriel informait des divers objectifs de la recherche. Le dirigeant a signé un formulaire de consentement lors de la réalisation de l'entrevue. Il a ensuite répondu et élaboré oralement aux dix questions posées ayant comme thèmes principaux la mobilisation et le programme de gestion par objectif de vente (voir grille d'entretien en annexe). L'observation et l'écoute active ont été pratiquées durant l'entrevue semi-dirigée afin de saisir le sens et les émotions cachés dans ce qui était dit par le dirigeant. L'entretien a également été enregistré via un magnétophone afin de le retranscrire en verbatim pour finalement codifier les données recueillies dans un objectif de faciliter l'analyse.

Le participant à cette présente entrevue avait comme critère d'admissibilité d'utiliser la gestion du rendement par objectifs de vente comme outil de gestion afin d'évaluer la performance des employés. Le participant a également été choisi en raison de son niveau hiérarchique, étant directeur de la succursale. La rencontre a eu lieu le 29 octobre 2015 dans le milieu de travail de la personne interviewée. La durée de l'entrevue semi-dirigée a été d'environ soixante-quinze minutes.

2.9. AUTRES SOURCES DOCUMENTAIRES

Pour faire suite aux groupes de discussion et à l'entrevue semi-dirigée, il était pertinent de faire l'analyse de certains documents tels que les politiques organisationnelles, les règles d'éthique, les statistiques fournies par l'organisation et la succursale et, des documents relatifs aux sondages de mobilisation effectués dans la succursale par le passé en complément d'informations. Les données secondaires sont nommées comme : les éléments informatifs rassemblés pour des fins autres que celles pour lesquelles les données avaient été recueillies initialement (Turgeon et Bernatchez¹, 2009 :490).

¹ Les données secondaires. Dans B. Gauthier (Éd.), Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données (5e éd., pp. 489-528). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Les documents analysés pour les fins de cette recherche ont été remis par le conseiller en ressources humaines ainsi que par le dirigeant de la succursale au début de la présente recherche. Ces informations ont ainsi permis de préciser certaines caractéristiques importantes aux fins de cette recherche de type exploratoire.

2.10. CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Cette recherche est certifiée en vertu du comité éthique de certification de l'Université du Québec à Rimouski. Les objectifs exploratoires de la recherche ont été définis et expliqués avant le début des groupes de discussion et de l'entrevue semi-dirigée. Un formulaire de consentement a été signé par tous les participants avant de débiter. Le chercheur s'est assuré d'expliquer à tous les participants que les données sont traitées de manière confidentielle et que l'anonymat des participants est préservé par l'utilisation de codes à la place de leurs noms respectifs lors de la retranscription en verbatim. Finalement, les rencontres ont été enregistrées et sont protégées par un mot de passe pour une durée maximale de cinq ans.

2.11. CONCLUSION DU CHAPITRE

En conclusion, le présent chapitre visait à établir les objectifs, le cadre d'analyse et la méthodologie par étude de cas afin de démontrer la démarche de l'étude. Il visait finalement aussi à présenter les raisons de ces choix et expliquer le déroulement des entrevues.

CHAPITRE 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

3.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE

Le présent chapitre a pour objectif de présenter les résultats de l'étude concernant l'influence de la gestion du rendement par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière. Cette recherche est basée sur un objectif principal, soit celui de comprendre la manière dont la gestion du rendement par objectifs de vente influence la mobilisation des employés. Les deux groupes de discussions réalisés permettent de présenter les principaux résultats en lien avec les objectifs de recherche. La présentation des résultats est élaborée selon les objectifs spécifiques de l'étude, soit :

- de décrire le vécu des employés quant aux pratiques organisationnelles concernant la gestion du rendement par objectifs de vente;
- de dégager les comportements de mobilisation présents ou absents chez ces employés;
- de dégager et analyser les raisons pour lesquelles ces comportements de mobilisation sont présents ou absents.

Dans l'institution financière où les participants travaillent, les objectifs de vente sont évalués sur le net, c'est-à-dire que les conseillers sont évalués annuellement sur les entrées et les sorties d'argent que leurs clients réalisent avec eux, autant pour le placement que pour le financement. Les dirigeants divisent d'abord les objectifs de l'organisation, selon la région et ensuite par succursale. Par la suite, les gestionnaires, avec l'aide d'un gabarit proposé par l'organisation, divisent entre conseillers les objectifs annuels de la succursale. Les conseillers doivent alors atteindre les objectifs qui leur ont été remis afin d'être évalués positivement, c'est-à-dire selon l'échelle suivante : satisfaisants, supérieurs aux attentes ou exceptionnels. Ils obtiennent alors une augmentation de salaire ainsi qu'un boni relatif à

leur performance. Si un conseiller n'atteint pas les objectifs qui lui ont été fixés, il est évalué négativement, c'est-à-dire selon la cote « insatisfaisant » et a alors droit à une augmentation de salaire entre 0% et le pourcentage donné aux conseillers jugés satisfaisants, selon le jugement du gestionnaire. De plus, si les objectifs ne sont pas atteints, l'employé n'a pas droit à un boni à la performance, puisqu'il n'a pas atteint ce qui lui est minimalement demandé lors de l'année. Afin d'atteindre les objectifs fixés, les conseillers travaillent chacun avec un portefeuille de clients qui leurs sont attirés. Les conseillers accompagnent donc leurs clients actuels et futurs pour la réalisation de leurs projets financiers et ainsi leur proposent des solutions adaptées à leur situation personnelle, autant sur le plan du placement que du financement.

3.2. VÉCU DES EMPLOYÉS QUANT AUX PRATIQUES ORGANISATIONNELLES

3.2.1. CONTRÔLE SUR L'ATTEINTE DE LEURS OBJECTIFS

Les participants rencontrés s'entendent tous sur le fait qu'être évalués sur le net apporte son lot de frustration. En effet, plusieurs participants évoquent le fait qu'ils trouvent difficile de travailler sur des entrées (placement et/ou financement) et avoir des sorties sans que cela soit dû à leur prestation de service. Par exemple, si un client décède, les placements vont à la succession. Par chance, il se peut que les héritiers soient clients du même conseiller que le client décédé, alors les sommes restent dans le portefeuille de ce conseiller. Sinon, les sommes sortent du portefeuille, ce qui entraîne une sortie dans les résultats de vente du conseiller. La frustration ressentie découle donc clairement du fait qu'une partie de l'atteinte des objectifs ne relève pas de leurs compétences ou de leur prestation de travail, mais de situations sur lesquelles ils n'ont pas de contrôle.

FG2-P3 :

Moi, comme ma collègue le disait tantôt, c'est certain que moi auparavant j'étais sur le brut et maintenant je suis sur le net et ça a un impact sur notre motivation. C'est certain parce que tsé on peut travailler super fort une semaine et rentrer X chiffres d'épargne et dire wow c'est bon, j'ai tellement travaillé fort ça a vraiment porté ses fruits. Et j'ai hâte de voir mon résultat en début de

semaine prochaine et on voit finalement qu'on ne s'en est pas rendu compte mais il y a quasiment le même montant qui est sorti de l'autre côté et ce n'est pas un membre à qui on a parlé, ce n'est pas quelque chose qu'on aurait pu contrôler. Bin c'est plate, car en bout de ligne on est à zéro et c'est comme si on n'avait rien fait. Fait que, oui, je trouve que ça a un impact sur la motivation et c'est comme ça. Parce que le brut fait foi de l'effort et du travail qui a été mis alors que le net peut faire foi de la concurrence, du marché, des offres externes. Fait que des fois ce n'est pas en fonction du travail du conseiller. Mais c'est quand même là-dessus qu'on est évalué. Fait que, il y a comme une partie qui est hors de notre contrôle mais qui fait quand même en sorte qu'on a atteint ou non nos objectifs en fin d'année et c'est ça.

Dans le même ordre d'idées, un conseiller indique trouver difficile d'avoir à mettre beaucoup d'efforts sur plusieurs dossiers afin d'atteindre ses objectifs et avoir des remboursements 'par en arrière' qui viennent annuler les efforts déployés dans les autres dossiers.

FG1-P7 :

Oh mon doux, c'est tellement différent de travailler au brut, je veux dire l'employé travaille pas moins bien fort au contraire, mais nos semaines... On est beaucoup plus fiers de nos semaines, comme tu disais. Tsé l'autre jour, j'ai fait trois petites hypothèques, c'est des rénovations qui veulent ajouter 5k, 3 hypothèques, j'ai un téléphone après d'un client qui me dit de rembourser 75k sur sa marge de crédit, j'ai vendu un terrain. J'ai raccroché et je me suis dit en 2 minutes il vient de briser mes 3 ventes hypothécaires... ça m'a jeté à terre. J'ai dit câline c'est dur. J'avais rencontré trois clients, j'avais travaillé fort avec eux autres, tsé j'avais fait mon travail mais ça a en 1 minute, maudit que c'est dur.

Certains participants ont aussi évoqué le fait qu'il est difficile pour un nouvel employé d'atteindre les objectifs fixés dès la première année, puisqu'ils sont en mode «apprentissage» dans leurs nouvelles fonctions et ne sont pas aussi disponibles que les autres conseillers pour rencontrer des clients. Ces derniers rencontrent aussi les clients pour la première fois, alors ils doivent travailler à bâtir une relation de confiance avec le client qui ne donne pas nécessairement des résultats immédiats dans l'atteinte des objectifs, mais cela est tout de même bénéfique pour l'organisation.

FG1-P6 :

C'est vraiment déprimant, moi cette semaine j'ai pogné un down là... je regardais mes résultats et je me disais impossible, je n'y arriverai jamais... Moi

je viens d'arriver et après 4 mois je ne peux pas avoir les résultats de quelqu'un... C'est plutôt difficile de faire 100% de tes objectifs le 1er mois en arrivant... le 2e mois...

Le fait d'avoir des objectifs annuels sur le net engendre, pour les conseillers, un manque de contrôle sur l'atteinte de leurs objectifs, ce qui a un effet significatif sur leur motivation au travail.

3.2.2. SENTIMENT D'ÊTRE POUSSÉ À LEUR LIMITE

Dans l'institution financière où les participants ont été rencontrés, des réunions mensuelles ont lieu afin de discuter des enjeux, des stratégies, des bons coups ainsi que des résultats de la succursale. Lors des interventions des gestionnaires, il semble que certains participants ont l'impression que ces derniers ne soient pas reconnaissants du travail accompli pour se rendre aux résultats présentés. Ces participants mentionnent donc avoir l'impression de ne jamais en faire assez, c'est-à-dire que même s'ils sont alignés dans leurs objectifs, ce n'est toujours pas assez pour les dirigeants de la succursale.

FG1-P1 :

C'est bien beau la reconnaissance et tout ça. Moi à chaque fois, que j'entends, que ce soit dans les réunions, «ah c'est cool on a atteint ça, mais on est capable de faire plus!», c'est comme si on était jamais capable de remercier les gens pour ce qu'ils ont fait jusqu'à maintenant. Tsé tu as toujours l'impression que tu n'en fais jamais assez. C'est gossant sentir ça! Parce que, à chaque fois moi je le remarque, on a atteint cet objectif-là, ok ça c'est atteint, on est capable de faire plus! On le sait ça. C'est dans notre tête. Chacun sait qu'on peut en faire plus. Au lieu de dire regarde on est rendu là, yes, on savoure notre petite victoire. Et ça ne veut pas dire qu'on va arrêter de travailler parce qu'on est rendu là. Mais arrêtez genre de toujours dire ça... on le sait que d'aller plus loin on va être gagnant... mais je ne sais pas...

Ainsi, même lorsque les objectifs fixés au départ sont atteints et que la performance s'avère satisfaisante, les employés sont poussés à en faire davantage. L'esprit de performance, de dépassement, laisse envisager l'absence de plafond dans les résultats à obtenir.

3.2.3. SENTIMENT D'ÊTRE SURCHARGÉS DANS LE TRAVAIL

Les employés rencontrés lors des groupes de discussion ont tous un horaire de travail établi sur 35 heures. Tous les participants rencontrés ont mentionné le fait d'être surchargés dans leur travail. Ces derniers mentionnent ne pas être en mesure de faire leurs tâches ainsi que leur développement des affaires dans un horaire de 35 heures. Les participants mentionnent ne pas trouver cela normal puisque le temps supplémentaire ne leur est pas payé, les gestionnaires valorisant cela comme effort pour avoir un plus gros boni. Entre eux, les conseillers remarquent que certains donnent plus d'heures gratuitement et cela leur occasionne un sentiment de devoir en faire plus également. Il a été mentionné que de se limiter à 35 heures par semaine est presque perçu négativement par les collègues et les supérieurs.

FG1-P1 :

Moi, je remarque dans mon équipe à quel point on est pu capables de partir à l'heure. Tsé ton shift finit à 15h30, bin c'est dommage, mais il n'y en a pas beaucoup qui sont partis à cette heure-là. Je trouve qu'il y a du temps... Je ne sais pas si c'est donné, mais ça reste que ce n'est pas normal que tu restes trois soirs. Moi dans ma tête, c'est comme trop et ça prend un équilibre et là ce qu'on fait, c'est qu'on travaille et on travaille pour fournir ce qu'on est sensé faire pour donner un résultat. Mais rien n'est perçu comme une surdose. Ça se fait et l'important est que ça se fasse et qu'il y ait un résultat. C'est ça qu'ils veulent. Mais si toi ça t'a pris six heures faire ça et lui pense que tu aurais pu le faire en deux heures de même (claquement de doigt) bin ce n'est pas correct non plus. Mais cette perception-là n'est pas faite non plus. Est-ce que ça peut être une source de démotivation de dire mais moi je travaille et j'en ai fait plein mais au final je me ramasse que rien, ce n'est pas un geste extraordinaire que j'ai fait.

Certains participants mentionnent également le fait que le manque de ressources affecte leur travail, puisque cela entraîne une surcharge. De plus, il semble que ce soit souvent les mêmes conseillers qui soient sollicités pour aider, ce qui cause une frustration pour ces derniers et pour leurs collègues qui en sont témoins.

FG2-P5 :

C'est parce que un moment donné tu siphonnes tout le monde. C'est normal que ça tombe au combat et que des gens partent en congé, car tu as une capacité

en tant qu'humain à gérer, gérer, gérer... Mais quand ça pète... Et c'est souvent les mêmes ressources qui sont impactés par ces affaires là... On va toujours vers les mêmes personnes. À demander, à demander, à demander, et on ne donne pas à certaines personnes l'opportunité de se faire valoir et d'exposer des choses.

La surcharge de travail, telle que présentée par les participants, se couple donc d'une absence de reconnaissance adéquate, comme si les efforts fournis étaient banals.

3.2.4. SENTIMENT DE SATISFACTION, DE FIERTÉ ET DE MOTIVATION

Lors des deux rencontres, les participants abordent davantage les aspects négatifs de la gestion par objectifs que les aspects positifs. Cependant, la majorité des participants mentionnent que le fait d'avoir des objectifs de vente leur apporte une motivation supplémentaire dans le cadre de leur travail. En effet, ces derniers expliquent qu'ils sont fiers d'eux et de leur performance lorsqu'ils atteignent les objectifs fixés par la direction.

FG2-P6 :

Je suis contente quand je suis en ligne avec mes objectifs. C'est un élément motivateur mais aussi démotivateur.

FG1-P11 :

C'est un élément motivateur quand les objectifs sont réalisables et que tu les atteints. Ça apporte satisfaction, de la fierté, un sentiment d'accomplissement, la reconnaissance des pairs

Les conseillers comprennent l'importance d'avoir des objectifs dans le cadre de leur travail. Cependant, ces objectifs se doivent d'être réalisables.

3.3. COMPORTEMENTS DE MOBILISATION PRÉSENTS OU ABSENTS CHEZ CES EMPLOYÉS

3.3.1. RESPECT DU CONTRAT DE TRAVAIL

3.3.1.1. Performance dans les tâches normales et les rôles prescrits :

Les conseillers rencontrés mentionnent respecter le contrat de travail ainsi que les exigences minimales requises lorsqu'on les a embauchés. Ces derniers saisissent que leurs objectifs sont établis en conséquence des objectifs de la succursale et ils trouvent cela logique. En effet, les conseillers comprennent qu'il est important lors des rencontres avec les clients de proposer les produits et services de l'institution financière pour laquelle ils travaillent. Par exemple, un conseiller comprend tout à fait qu'il se doit de présenter les produits d'épargne de l'institution financière pour laquelle il travaille à un client qui a son hypothèque avec eux et son épargne ailleurs; le but étant de satisfaire le client et de rencontrer les objectifs de l'organisation.

FG2-P5 :

Notre but c'est quoi comme conseiller, c'est de faire du crédit, on fait de l'épargne, on fait des offres complémentaires, euh on apporte des solutions à nos gens, on réfère nos gens. Tsé les gros points que moi je considère avoir été embauché pour ça. Bin je pense que oui mes collègues le font.

3.3.1.2. Comportements de conscience professionnelle et d'éthique :

Les conseillers croient d'emblée que leurs collègues ont des comportements éthiques dans le cadre de leur travail. Cependant, ces derniers semblent indiquer qu'il est difficile de le vérifier, car il peut être facile de ne pas être éthique lorsqu'il est question d'atteindre les objectifs demandés. Ces derniers évoquent qu'il peut être tentant de pousser une vente d'un produit plus rentable plutôt que de conseiller un produit moins rentable, même si ce dernier est plus adapté selon les objectifs et le profil du client. En effet, il semble que certains produits d'épargne ou de financement impactent le boni plus significativement que d'autres.

FG1-P2 :

Et tsé, on va aller plus loin, si on parle de la gestion de rendement, la gestion de rendement qu'on a actuellement va nous pousser à prendre des décisions pour qu'on puisse avoir un boni dans nos poches. Feke est-ce que c'est éthique? Je peux être teinté. Si je travaille pour ma poche ou si je travaille pour le client

Dans un autre ordre d'idée, une conseillère ajoute croire que les conseillers de la succursale conseillent bien leurs clients, comparativement à ce qu'on peut voir dans d'autres succursales ou institutions financières, selon son expérience personnelle. Cette conseillère considère donc que la majorité de ses collègues travaillent de façon éthique et travaillent dans un but de bien conseiller leurs clients.

FG2-P3 :

Moi pour arriver d'une autre institution financière où je trouvais justement que ce n'était pas tous les conseillers qui agissaient de manière éthique que ce soit en faussant des informations pour octroyer du crédit à des membres ou il y avait vraiment des choses au niveau du contrôle (conformité en placement et en financement) qui n'étaient pas surveillés et qui se faisaient. Autant aussi dans l'attitude, le professionnalisme, la manière de se présenter et de s'exprimer ouff sur l'habillement, la propreté de la personne. Quand je suis arrivée ici vraiment je trouve que oui l'ensemble de l'équipe agit de manière professionnelle, s'exprime de façon professionnelle. En plus j'ai pu assister à des rencontres avec des collègues quand je faisais ma formation. Donc oui je trouve que les gens sont professionnels et les gens qui viennent ici peuvent dire qu'ils rencontrent des professionnels, des gens qui agissent de manière objective, qu'ils sont là pour les conseiller et que chaque client est traité de la même façon et de façon professionnelle.

Les conseillers sont donc portés à agir de façon éthique dans leur travail et ils croient que leurs collègues en font autant. Ces derniers croient malgré tout qu'il peut être facile pour un employé mal intentionné de tomber dans un comportement non éthique afin d'atteindre les objectifs qui leurs sont demandés.

3.3.2. MOTIVATION INDIVIDUELLE

3.3.2.1. Dévouement dans le poste de travail :

Les participants aux groupes de discussion ont abordé le fait que les conseillers aiment beaucoup leur travail et que ces derniers prennent leurs tâches très à cœur. Ils mentionnent

également remarquer que les conseillers désirent contribuer à la réalisation des projets financiers de leurs clients en les conseillant de manière professionnelle et efficace, tout en ayant à cœur la réalisation de leurs objectifs individuels.

FG1-P10 :

Mais au niveau où les gens travaillent, les gens prennent beaucoup à cœur ce qu'ils font ici. Ça ne fait pas longtemps que je suis ici mais je trouve que les gens prennent leurs tâches très à cœur. Je n'ai pas vu de nonchalance, je ne m'en occupe pas..

Plusieurs participants mentionnent aussi le fait que les conseillers ont le désir de performer dans leurs fonctions et ainsi être reconnus. En effet, les conseillers ont à cœur la réalisation de leurs objectifs individuels et ceux de leur succursale. Ces derniers se réalisent ainsi dans le succès et dans la reconnaissance qui en résulte.

FG1-P9 : « On est des vendeurs, on veut performer. On veut tous performer et on veut tous être reconnus. ».

3.3.3. MOBILISATION INDIVIDUELLE

3.3.3.1. Aide apportée aux autres :

Les conseillers rencontrés étaient tous unanimes sur le fait que la majorité de leurs collègues sont disponibles pour aider lorsqu'une personne a besoin de conseil dans le cadre de son travail, même s'ils sont occupés. Ces derniers mentionnent également qu'il y a une grande collaboration entre les individus et que certains conseillers ont tendance à donner de leur temps pour former d'autres collègues sur certains aspects de leur travail. Certains conseillers se proposent même pour aborder quelques points à éclaircir durant les rencontres, le tout ayant pour but d'aider les collègues.

FG2-P6 :

Un conseiller moins à l'aise va aller voir quelqu'un d'autre pour demander de l'aide. Et on s'entraide beaucoup et je crois que ça fait preuve de volonté face au changement justement de... tsé oui j'essaie de le mettre en place. Ça fait partie de s'entraider, de se montrer disponible. Tsé juste l'autre jour nous avons eu une rencontre tout la succursale et X a expliqué comment fonctionnait les offres feke bon juste ça ça fait preuve que oui on veut que les gens comprennent

bien comment ça fonctionne et il y a des conseillers qui sont super à l'aise et disponible pour pouvoir donner leur temps pour former ou préciser certaines choses qui sont moins connues de tout le monde.

3.3.3.2. Facilitation interpersonnelle :

Les conseillers rencontrés lors des groupes de discussion ont des niveaux d'emploi différents et ont une clientèle adaptée à ce niveau (par exemple, un planificateur financier va rencontrer des clients ayant des placements de 250 000\$ et plus, tandis qu'un conseiller en finances personnelles va rencontrer des clients ayant des placements jusqu'à 100 000\$). Les premiers niveaux ont des objectifs de référence vers les niveaux d'emplois supérieurs, alors que ce n'est pas le cas concernant les niveaux supérieurs vers les niveaux inférieurs. Une participante mentionne donc le fait qu'elle trouve cela vraiment facilitant de travailler avec des collègues qui lui font des références de clients même si cela ne fait pas parti de leurs objectifs. Elle trouve donc que le travail de collaboration est présent naturellement chez plusieurs conseillers de la succursale.

FG1-P1 :

Parce qu'au niveau des références, c'est ça... c'est important et en tk dans mon équipe on y pense. Et j'ai trouvé ça le fun aussi parce que des fois, moi je suis dans une clientèle x donc je réfère plus à mes collègues, mais j'ai aussi des collègues, des planifs qui m'ont référé des clients. Donc c'est quand même intéressant de voir qu'ils pensent à nous même si ça ne leur apporte rien de me faire une référence à moi dans l'autre sens.

3.3.3.3. Esprit sportif :

Lors des deux groupes de discussion, les participants n'étaient pas tous d'accord sur l'esprit sportif qui règne dans leur équipe. Selon leurs dires, les conseillers travaillant dans une équipe semblent être plus disposés à énoncer à leurs collègues immédiats leurs bons coups que l'autre équipe. Dans la première équipe, les participants mentionnent que leurs collègues s'encouragent beaucoup entre eux et qu'ils le démontrent par des chants et des danses de la victoire lorsqu'ils font un bon coup et/ou qu'un collègue en fait un, le tout ayant comme objectif de se faire reconnaître et ainsi encourager les autres membres de l'équipe à faire également des bons coups et à les partager.

FG1-P1 :

C'est peut-être la motivation de chacun à dire ses bons coups, car ça part de là avant que ça l'aïlle à toute autre place. Fefe c'était plus la reconnaissance entre les pairs. Mais c'est super ça! C'est quelque chose qui coûte 0 et qui fait wow! Qui fait du bien. Il y en a qui danse, il y en a qui chante.

Dans la deuxième équipe, les participants évoquent que certains de leurs collègues peuvent être négatifs, ce qui a pour conséquence une ambiance plus lourde et moins dynamique pour l'équipe en général.

FG2-P4 : « Personnellement je trouve qu'il y a des personnes qui peuvent être sur un élan négatif qui font que ça affecte beaucoup les autres. ».

Le climat de travail et l'attitude de certains collègues peut donc impacter positivement comme négativement l'esprit sportif.

3.3.3.4. Amélioration continue :

Les participants rencontrés ont tous d'emblée l'envie de dire qu'effectivement ils travaillent dans un objectif d'amélioration continue. Mais plus les participants discutent, plus ils se rendent compte qu'ils ne réalisent pas d'actions pertinentes pour améliorer les processus de la succursale si cela ne leur est pas demandé par les gestionnaires. Ces derniers mentionnent prendre conscience grâce à la question qu'ils devraient effectuer plus de partage d'informations entre eux afin d'améliorer les processus dans leur équipe de travail, dans la succursale, mais aussi dans l'institution financière.

FG2-P2 :

Euhhhh moi je trouve qu'on ne fait pas nécessairement pour améliorer... en tk je ne vois pas. Quand on... tsé on est là pour aider... mais ça pour moi ce n'est pas vouloir améliorer les processus et les pratiques. Tsé moi je peux vivre un cas et me dire je vais le partager. Tsé le partage d'information pourrait être plus là. Qui fait que toi tu vis la situation dans ton bureau, oui c'est vrai X avait envoyé un courriel à ce sujet-là je vais me référer à elle au lieu de perdre du temps... en tk moi je trouve que c'est une amélioration de processus, car on perd moins de temps entre guillemets. Tsé je trouve une information pertinente bin je devrais la divulguer aux autres.

3.3.3.5. Participation à la vie civique interne :

Les participants sont divisés entre différents groupes d'âge dans les deux groupes de discussions, ce qui fait que certains conseillers ont un vécu concernant ce qui se passait avant à la succursale que les nouveaux conseillers n'ont pas. Les conseillers ayant plus d'expérience soulèvent le point que l'ambiance festive et les activités d'équipe ont énormément diminué dans les dernières années tout en énonçant que les conseillers travaillent de façon plus individuelle afin d'effectuer leurs tâches dans l'horaire de travail de 35 heures ainsi que pour se concentrer sur l'atteinte de leurs objectifs. Les nouveaux conseillers sont quant à eux plus habitués à travailler individuellement, n'ayant pas connu le passé, mais souhaitent avoir plus d'activités entre collègues.

FG2-P7 :

Ce qui est tombé, un petit peu je trouve, c'est... le gestionnaire qui m'a engagé...c'est qu'il y avait un esprit d'équipe, il y avait des activités d'équipe, il y avait des choses qui se passaient... Il y avait une belle synergie et des fois tsé... on pouvait faire des activités... la succursale organisait un souper... tsé on partait notre équipe et on allait souper... Là il faut les initier ces moments-là. Il n'y en a pas. Il n'y en a plus.

Une conseillère ajoute le fait que les gens ont tendance à travailler de façon plus individuelle dû aux objectifs ambitieux.

FG2-P6 :

Ce que je trouve aussi c'est que le plaisir de travailler en équipe s'est perdu. Tsé avant, si on se ramène avant il y a 10-15 ans, on avait-tu du fun à travailler. Tout le monde riait, on s'entraidait, c'était plaisant. Tout le monde réussissait mais dans le plaisir en équipe. Aujourd'hui avec tous nos objectifs de la mort, les gens ont tendance à travailler chacun pour soi avec la porte fermée.

Les conseillers réalisent qu'il y a un manque au plan des activités d'équipe organisées par les gestionnaires. Cependant, ces derniers ne prennent pas nécessairement la peine de les initier eux non plus ou de les proposer à la direction.

3.3.3.6. Loyauté organisationnelle :

Les participants démontrent pour la plupart leur désir de représenter positivement l'institution financière pour laquelle ils travaillent. Certains sont plus enclins à parler de l'institution financière que de la succursale en tant que tel. Les conseillers n'élaborent pas beaucoup sur ce point. Un conseiller mentionne que ses collègues ont à cœur la bonne visibilité de la succursale dans la communauté, mais les autres participants n'émettent pas de commentaires additionnels, seulement quelques conseillers hochent de la tête.

FG2-P5 :

Pour répondre à la question, je ne crois pas que les gens arrivent ici démobilisés. Les gens veulent faire leur travail, les gens ont à cœur que l'organisation ait une belle image, une belle représentativité dans la collectivité.

3.3.3.7. Orientation vers les clients :

Un aspect sur lequel tous les participants s'entendent est celui de la satisfaction du client. En effet, ces derniers ont mentionné à plusieurs reprises lors des deux rencontres le fait que la satisfaction du client est leur priorité dans le cadre de leur travail. Ces conseillers en ressentent même une grande satisfaction. Un conseiller croit que ses collègues abordent dans le même sens que lui en donnant plus que leur 100% auprès des clients.

FG1-P11

Moi je sens qu'on met notre 100% et même plus. Des fois tu te dis que peut-être il faut mettre un petit plus, mais... je sens que les gens autour de moi veulent que le client soit satisfait...

3.4. RAISONS POUR LESQUELLES CES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION SONT PRÉSENTS OU ABSENTS

3.4.1. CONDITIONS PSYCHOLOGIQUES

3.4.1.1. Motivation :

Une participante rencontrée lors du deuxième groupe de discussion a parlé du fait qu'elle croit que la motivation est liée à l'âge des gens ainsi qu'à leur stade de carrière.

Cette participante suppose que les employés débutant leur carrière et ayant comme objectif d'évoluer dans l'organisation sont plus susceptibles d'être motivés à atteindre leurs objectifs que les conseillers approchant de leur retraite ou ayant atteint leurs objectifs de carrière. Cette perception a permis un moment de réflexion entre les participants et ces derniers ont acquiescé à cet énoncé, étant tous d'accord avec elle.

FG2-P3 :

Moi je vais peut-être lier la motivation avec la tranche d'âge des groupes, des membres. (Exactement.) Ils ont déjà atteint leurs objectifs, ils ont déjà fait leur carrière, et bon.

3.4.1.2. Soutien :

Les participants rencontrés s'entendaient tous pour dire qu'ils ne se sont pas sentis écoutés et soutenus par la direction lors de tous les changements qu'ils ont vécus en peu de temps. En effet, ces derniers mentionnent avoir vécu plusieurs changements dans leur façon de travailler (modification des tâches et systèmes informatiques), de leur clientèle (changement des portefeuilles de clients, donc nouveaux clients pour les conseillers), de leur gestionnaire (nouveaux gestionnaires), et également au niveau du contexte externe à l'organisation (concurrence, réglementations, etc.).

FG1-P4 :

La dernière année et demie a été difficile pour nous autres. Tsé on a eu tous ces changements-là pis on ne s'est pas senti épaulés donc on est presque deux ans plus tard et on recommence à la case départ.

Un conseiller ajoute également s'interroger sur le fait que la direction ne semble pas vouloir reconnaître qu'elle en demande peut-être un peu trop aux employés. Ce participant mentionne avoir l'impression que la direction ne se soucie pas du fait que les employés travaillent plus que l'horaire de travail prévu et que les objectifs soient toujours en augmentation. Et cela, même si les ressources diminuent et que la charge de travail augmente en conséquence.

FG2-P1

Effectivement, par le passé nous avons toujours atteint nos objectifs, feke la marchandise on l'a toujours livré, et là le contexte économique change, nos fonctions changent, il y a énormément de changement à l'interne. Les gestionnaires ne travaillent plus de la même façon. Ce qui fait que nos chiffres sont plus difficiles à atteindre et nos objectifs continuent d'augmenter. Il y a donc quelque chose qui se passe. Peut-être qu'on veut ou qu'on ne veut pas le voir, mais on nous demande de fournir la marchandise et on nous demande de toujours en faire plus avec moins. Un moment donné là...L'humain étant ce qu'il est, un moment donné tu n'es plus capable.

Les conseillers mentionnent donc avoir vécu beaucoup de changements sur une courte période, avec une équipe restreinte (dû aux départ, congés et aux maladies) tout en ayant une forte pression sur la réalisation de leurs objectifs, ce qui leur a donné l'impression de ne pas être soutenus par la direction.

3.4.1.3. Justice :

Les participants rencontrés ont beaucoup discuté de leur perception concernant la justice des objectifs qui leur sont attribués. Trois éléments sont ressortis lors des discussions. Tout d'abord, une conseillère mentionne qu'elle a l'impression que les objectifs sont divisés de façon égale entre les conseillers, sans que ces objectifs ne soient représentatifs de leur réalité vis-à-vis leur clientèle. Par exemple, un conseiller travaillant avec des retraités en majorité a plus de difficulté à rencontrer des objectifs hypothécaires qu'un conseiller travaillant avec une clientèle professionnelle en début de carrière. Cette conseillère trouve donc cela injuste puisque les objectifs sont plus difficiles à atteindre pour certaines personnes et plus faciles pour d'autres.

FG2-P6 :

Non, on en a parlé, parce que dépendamment de où tu es avec ta clientèle bin les objectifs ont été séparés entre chaque conseiller alors que pour certains déjà en partant ce n'est pas réalisable... Feke tu es déjà découragé parce que tu sais en partant que tu as de bonnes chances de ne pas le réaliser, à moins d'être vraiment chanceux. Feke en partant c'est comme cela. Tout est séparé égal. On prend les objectifs de la succursale et on les sépare entre les personnes, moi je trouve que ça devrait être un élément encourageant et non pas décourageant.

Ensuite, un conseiller ajoute qu'il trouve que la répartition des points concernant les objectifs dans l'évaluation du rendement n'est pas juste, puisque certains points sont évalués de façon minime alors que d'autres sont évalués de façon considérable, sachant qu'ils peuvent être aussi difficiles l'un que l'autre à atteindre. Par exemple, l'objectif d'épargne peut donner 20 points sur 100, alors que l'objectif de financement peut en donner seulement 10 points et être tout aussi difficile. Dans cette institution financière, le conseiller doit avoir atteint 75 points au minimum afin d'être évalué satisfaisant. Les conseillers trouvent donc que le fait de ne pas réussir un objectif à 20 points est décourageant puisqu'ils seront évalués insatisfaisant, même s'ils réussissent les autres objectifs.

FG2-P5 :

Moi je trouve qu'un pourcentage d'attribution sur chaque point n'est pas réalisable non plus. Parce que des fois tu peux te ramasser avec un point dans ta grille d'évaluation de rendement qui vaut 20% et d'autre que c'est 5% et qui te demande autant de jus de bras que celui à 20%... Je trouve que la répartition, car c'est impactant, tu pars tout de suite à -20% parce que tu ne l'as pas, et bien tu es déjà à 80% tu fais comme euhh.... Il faut je sois minimum à 75% si je veux avoir de quoi d'intelligent faque je trouve ça... au lieu d'avoir plusieurs points pour répartir afin d'avoir moins d'impact sur un point. Juste ça pourrait être réévalué, parce que ça ne se peut pas que tu en ais un à 20% et trois à 5%... C'est comme ridicule, faque il devrait avoir un rééquilibrage des pourcentages pour s'assurer que même si lui je ne pense pas le réaliser, bien ça n'aura pas un impact de 20% sur ma tarte à la fin. En tk, moi je trouve que c'est un élément important parce qu'ils ont tendance à en mettre des gros pourcentages. Des fois ils mettent 5% sur de quoi d'aussi difficile que le 20% feke si au moins ils mettaient 10%, ça serait déjà à mon avis plus équilibré.

Finalement les conseillers énoncent le fait qu'ils trouvent que les objectifs ne sont pas transparents alors qu'ils aimeraient avoir accès à cette information. En effet, les employés n'ont pas accès aux objectifs de leurs collègues, ce qui les amène à se questionner sur la répartition entre ces derniers et sur la justice des évaluations entre eux. Les conseillers peuvent s'en parler entre eux, mais aucune information n'est accessible de façon manuscrite.

FG1-P4 :

Et peut-être que ça pourrait être intéressant de faire preuve de transparence au niveau des objectifs, car je pense qu'on n'a pas accès aux objectifs de tous et chacun. Parce que je ne sais pas de quelle manière les objectifs sont répartis selon les équipes. Même au niveau des résultats, cela peut avoir un impact autant négatif que positif parce que ça peut amener une compétition saine ou malsaine. Et moi dans mon ancienne vie, quand je travaillais à une autre institution financière, à chaque semaine on recevait les résultats et on était capable pour notre succursale et aussi pour les autres qui avaient fait combien de chiffres durant la semaine et les tops vendeurs sortaient feke on est capable de comparer. Cela permettait donc de travailler plus fort pour être dans les tops.

Les conseillers ressentent donc le besoin d'avoir des objectifs qui sont représentatifs de leur clientèle, qui sont réalisables, qui sont transparents et qui sont justes et équitables.

3.4.1.4. Reconnaissance :

Quelques employés mentionnent que le partage de bons coups se fait souvent dans la succursale où les conseillers travaillent. Ces derniers évoquent que les gestionnaires font parvenir par courriel à l'ensemble des employés les bons coups que certains conseillers et employés de l'administration ont fait durant la semaine, ce qui les encourage à performer. Ce geste leur apporte un sentiment de reconnaissance autant par les gestionnaires que par leurs collègues.

FG1-P3 :

Bin moi je trouve que les gestionnaires soulignent les bons coups feke au moins ils sont encourageants. Chose qu'on ne voit pas nécessairement partout! Et ici c'est vraiment quelque chose qui est là. Il n'y a pas une journée ou une semaine qu'il n'y a pas un courriel de félicitations (belle vente, belle rencontre). Tsé le partage des bons coups à toute la succursale. Feke justement ça peut nous donner des trucs sur la personne ce qu'elle a fait, belle opportunité qu'elle a

détectée. En plus justement c'est le fun quand tu fais un bon coup et que la gestionnaire le partage avec tout le monde. Tsé on revient un peu sur le travail d'équipe bin souvent tes collègues vont te dire félicitation pour ton coups. Je pense que les gestionnaires te donnent une claque sur l'épaule quand tu travailles bien.

3.4.1.5. Pouvoir d'agir :

Les participants mentionnent le fait qu'avoir des objectifs annuels sur le net les empêchent de pouvoir contrôler les situations où des sorties d'argent ne sont pas en lien avec leur prestation de service, ce qui affecte leur motivation au travail. En effet, il arrive que des clients sortent leur épargne pour effectuer un achat ou même pour rembourser leur hypothèque. Les retraits dans les placements et les remboursements effectués au niveau du financement entraînent automatiquement une sortie dans les résultats du conseiller. À l'inverse, les entrées d'épargne et les demandes de financement entraînent quant à elles une entrée dans les résultats du conseiller.

FG1-P8 :

Et être impacté sur des outs qu'on a aucun mais aucun contrôle, le client désire s'acheter une résidence secondaire, ça arrive dans notre clientèle, on a un – 1M\$ en partant, feke c'est sûr que c'est plate... Ce n'est pas parce que je n'ai pas donné un mauvais service, c'est parce que c'est sorti.

Un conseiller ajoute quant à lui que travailler avec un nouveau portefeuille engendre des transferts dont les conseillers ne sont souvent pas responsables. En effet, il arrive souvent lors d'un changement de conseiller que les clients y voient une opportunité pour eux de changer d'institution financière, ce qui occasionne alors une sortie dans les résultats du conseiller et de l'institution financière.

FG1-P11 :

Quand tu prends un nouveau portefeuille, souvent tu vas avoir une coupe de transfert assez important et c'est démotivant ça. Moi ça me démotive. Le client n'a pas pris le temps de venir te rencontrer et de te connaître et déjà il s'en va. Il n'a pas le goût de rencontrer quelqu'un de nouveau.

3.4.2. LEVIERS

3.4.2.1. *Vision, mission, objectifs, valeurs :*

La succursale a vécu plusieurs changements en peu de temps selon les dires des conseillers rencontrés lors des groupes de discussion. Ces changements ont affecté les conseillers, mais aussi les clients. Les conseillers mentionnent que le plus difficile à gérer est l'insatisfaction des clients puisque ces derniers ne réagissent pas tous positivement, même que certains décident de quitter l'institution financière pour une autre ce qui entraîne alors une sortie dans les résultats du conseiller.

FG2-P4 :

Dans le fonds le grand décideur est le bureau chef et ça descend au niveau des directeurs des succursales et ces derniers n'ont pas le choix non plus. Et là tu descends aux employés et nous bien on travaille avec la clientèle et on sait comment les clients vont réagir. [...] Et quand ça ne fait pas l'affaire des clients, sur qui cela retombe? Sur les conseillers. C'est à nous qu'ils disent qu'ils ne sont pas contents et c'est sur nous que ça tombe, car s'ils décident de transférer leur argent ailleurs bien c'est nous autres qui perdons l'argent. Ça paraît dans nos objectifs. On est tributaires des grands penseurs qui sont au bureau chef qui ne font pas de pratique et qui ne sont pas sur le plancher ou cela fait longtemps.

De plus, les conseillers ne saisissent pas pourquoi ils sont évalués sur le net plutôt que sur le brut. En effet, ces derniers savent qu'ils sont évalués de cette façon, mais ne comprennent pas tout à fait les raisons de cette décision.

FG1-P10 :

Au même titre qu'on disait tantôt étant donné qu'on est sur le net et non sur le brut bin je pense que ça peut être quelque chose qui influence de manière à démotiver un peu quand on voit nos chiffres en début de semaine de se dire bin je comprends que mon plan de rendement fait comme ça mais en bout de ligne est-ce que je vais atteindre mes objectifs bin je ne le sais pas. Et des fois ça part la semaine de façon plus difficile.

Certains conseillers parlent également du fait que l'organisation prend des décisions administratives qui peuvent amener les conseillers à avoir plus de difficulté à satisfaire le client lors de leurs rencontres, puisque le marché est très compétitif. Certains participants

ont pris les taux hypothécaires pour expliquer leur point. Dans les faits, il peut arriver qu'un client demande l'avis de plusieurs institutions financières afin de comparer les taux hypothécaires offerts sur le marché. Ces derniers peuvent ensuite négocier le taux de leur prêt hypothécaire avec leur institution financière pour obtenir le meilleur taux possible. Si la direction de l'institution financière où le prêt hypothécaire se situe refuse de diminuer un taux offert afin d'être égal à son compétiteur (plusieurs raisons peuvent conduire à refuser une diminution de taux), le conseiller peut perdre l'hypothèque (si le client prend la décision de changer d'institution financière juste pour le taux) et se voit alors obtenir une sortie dans ses résultats de financement.

FG1-P8 :

C'est ça qui est difficile moi je trouve et qui fait que c'est ça.... Pour pouvoir atteindre les objectifs, il faut être compétitifs parce que nécessairement on va en perdre des chiffres, on va en perdre des hypothèques, on va en perdre des placements, si on n'est pas compétitifs au niveau des taux. Et si dans notre clientèle on est parmi les succursales que la clientèle est la plus sollicitée, c'est des gens qui ont énormément de potentiel feke ça peut être facile de perdre des gros chiffres. Juste perdre un gros client ça peut-être un chiffre qui est majeur dans notre portefeuille et pourquoi? Bin parce que le taux qu'il a eu on ne pouvait pas lui offrir, c'est-à-dire l'accoter. Feke c'est platte.

Finalement, plusieurs conseillers mentionnent ne pas comprendre comment l'organisation a décidé d'attribuer les objectifs entre les conseillers, les objectifs n'étant pas nécessairement représentatifs de la clientèle qui leur est attribué.

FG2-P6 :

Les objectifs de la caisse sont répartis sur le nombre de têtes et ce n'est pas logique que je travaille sur des affaires qui habituellement je pourrais prendre un autre dossier et clancher là et je serais peut-être plus performante. Ça m'amènerait à être plus à l'aise dans ce que je fais, d'en parler encore plus et d'en vendre encore plus et peut-être qu'il y aurait une amélioration de ma performance et une meilleure valorisation que de tirer partout. Et de manger de la soupe aux légumes pis moi ils n'en veulent pas de la soupe aux légumes qu'est-ce que tu veux... ils ne sont pas intéressés. Ça ne correspond pas à leur réalité.

Le fait d'avoir vécu beaucoup de changements en peu de temps, de travailler dans un domaine compétitif, de ne pas saisir les raisons d'être évalués sur le net plutôt que sur le

brut et de ne pas percevoir la logique concernant la répartition de leurs objectifs amène les conseillers à s'interroger sur ces aspects.

3.4.2.2. Pratiques RH :

Les participants rencontrés sont tous évalués selon l'échelle suivante : insatisfaisants, satisfaisants, supérieurs aux attentes ou exceptionnels. Ces derniers mentionnent trouver injuste qu'un conseiller puisse avoir presque atteint ses objectifs et être évalué insatisfaisant et ainsi ne pas avoir d'augmentation de salaire alors qu'il a participé aux résultats de l'institution financière. Lorsque rencontré, le gestionnaire participant mentionne que c'est le jugement du gestionnaire immédiat qui décidera si le conseiller peut recevoir une augmentation de salaire suite à son évaluation, le tout entre 0% et le pourcentage donné pour le rendement satisfaisant.

FG1-P5 :

Faire du pouce à ça je trouve ça démobilisant, exemple et ce n'est pas mon cas car ça ne m'est pas arrivé encore mais entendre quelqu'un, mettons dire qu'il doit faire 50 de chaque, 50 de chaque, 50 de chaque et qu'il va avoir à mettons 45, 55, et 40 à son objectif, je donne des chiffres de même, tsé la personne a participé à ce que la caisse atteigne ses objectifs mais il va avoir 0% d'augmentation. Je ne comprends pas. Ça reste que c'est sûr qu'il faut mettre un barème, mais on ne peut pas jouer entre 0% et satisfaisant?

3.4.2.3. Organisation du travail :

Lors des deux groupes de discussion, les participants s'expriment souvent sur tous les changements survenus en peu de temps dans le cadre de leur travail. Ces derniers y associent même les résultats de la succursale qui ne sont pas alignés avec les objectifs annuels demandés par l'organisation au moment où les groupes de discussion ont eu lieu. En effet, à la question concernant si leur équipe de travail atteint actuellement ses objectifs et pourquoi, une conseillère mentionne que non.

FG1-P9 :

La réponse est non (Rires généraux). Bin... pour un peu de ce qu'on parle depuis tantôt. Les changements de portefeuille, les nouvelles personnes, on a fonctionné avec du personnel réduit encore, les changements, les départs et les nouveaux arrivants, etc.

Un autre conseiller ajoute que les changements n'ont pas été si aidant pour les conseillers au bout du compte, puisque cela entraîne une insatisfaction chez la clientèle, ce qui peut alors influencer la performance du conseiller.

FG1-P11 :

Les gens ont à cœur que la succursale ait une belle image, une belle représentativité dans la collectivité, mais à quelque part c'est une question d'outils je pense. On a voulu s'appuyer sur les nouveaux outils qui se voulaient aidant mais je pense qu'ils nous ont mis des bâtons dans les roues plus que d'autre chose. Et on créer beaucoup d'insatisfaction chez nos clients et quand nos clients ne sont pas satisfaits ça fait quoi? Ça peut partir. Un client insatisfait, sa vente de maison peut-être qu'il ne le placera pas chez nous. Ça se remet en question un client insatisfait. Les clients ne sont pas capables de nous rejoindre, les clients parlent à notre collaboratrice, les gens... c'est ça... tsé. Ce n'est pas une question de motivation ou de démotivation, c'est un paquet de facteurs qui influencent notre performance.

3.4.2.4. Leadership des gestionnaires :

Lorsque les groupes de discussion ont eu lieu, la direction de la succursale venait de créer un comité de mobilisation. Ce comité regroupe environ douze employés provenant de la majorité des niveaux d'emploi travaillant à la succursale. De plus, un gestionnaire venait tout juste de quitter ses fonctions. Les participants rencontrés s'entendent tous pour dire qu'il y a un vent de changement positif auprès de la direction et qu'il y a une ouverture dans leur écoute auprès des employés.

FG2-P4 :

Moi je pense que ça dépend de l'ouverture du gestionnaire. Il y a des gestionnaires qui ont de l'ouverture et il y en a d'autres qui sont plus fermés. Ça dépend dans quelle équipe on évolue. Je pense que, dans notre équipe, moi je pense qu'il y a eu un changement, un vouloir d'essayer de nous démontrer que ce qu'on pouvait apporter était utilisé. Ce n'est pas intégral, mais je pense qu'à travers le comité de mobilisation on a su démontré dans la dernière année les changements. Ce sont de petits changements on s'entend, nous sommes en évolution. Il y en a qui ont été apportés ça veut donc dire à quelque part que quelqu'un écoute. Il y a peut-être une écoute sélective. Peut-être car on ne pourrait pas amener au front toutes les modifications et les demandes. Mais je pense que tranquillement il y a une porte qui était fermée et qui est entre-ouverte. Moi je pense que tranquillement ils n'ont pas le choix parce que sinon....

Une autre conseillère affirme quant à elle croire que la direction a une volonté d'écouter les employés en vue d'apporter des changements qui vont les satisfaire. Elle croît cependant que ces derniers sont confinés avec les règles du bureau chef.

FG2-P3 :

Moi je pense qu'il y a une certaine volonté de nous écouter dans ce qu'on apporte dans nos commentaires et comme volonté de changement. Il y a une écoute, mais je pense à quelque part qu'ils sont pris dans les considérations politiques, dans les considérations qu'il faut faire comme les autres (succursales). Puis je pense qu'à quelque part ils veulent nous écouter mais ils sont pris dans un carcan qui est difficile d'en sortir. Mais on ne peut plus en sortir aujourd'hui de ce carcan-là. Les normes sont établies et on doit les respecter.

Les conseillers ajoutent par la suite ce qu'ils recherchent chez un gestionnaire. Une conseillère exprime qu'elle souhaite travailler avec un gestionnaire qui est motivant et qui va l'amener à se dépasser.

FG2-P3 :

Moi je veux quelqu'un que quand je sors de mon bureau j'en veux plus. Tsé quelqu'un de motivant mais qui t'aide vraiment. Des fois tu regardes de quoi et tu te dis : moi je le regarde de même avec ma vision tandis que t'échange avec quelqu'un et avec sa vision à lui ses compétences à lui pourrait t'amener à un autre angle. Et tu essaies ça et ça marche. Feké ça prend quelqu'un qui a cette chose là qui ne se définit pas vraiment. Mais qui va t'amener ailleurs, qui va t'aider à te dépasser et qui va transformer tes forces en super forces et tes points moins sous la lumière. Il va t'aider à composer avec ces traits de personnalité là pour que ça fasse un wow après.

Une autre conseillère ajoute qu'elle recherche un gestionnaire qui est présent pour son équipe, qui comprend la réalité des conseillers, qui amène les conseillers à se dépasser et qui les encourage.

FG2-P6 :

Moi j'aimerais avoir quelqu'un qui est présent. Moi je pense que ce n'est pas compliqué quelqu'un qu'on va voir de temps en temps passer dans le corridor puis, mais surtout, je pense que comme gestionnaire je pense que ça prend quelqu'un qui a fait le travail. Je pense que quelqu'un qui a fait le travail, qui est capable de comprendre la réalité d'un vendeur puis l'espèce de syndrome de la page blanche du mois de janvier et l'espèce de up and down qu'on vit

pendant l'année que parce qu'on fait des bons coups comme des moins bons coups, et on a des out et on a des in. L'espèce d'up and down qu'on peut vivre en cours d'année. Donc ça je pense qu'un gestionnaire se doit de comprendre cette réalité-là et même malheureusement, il faut qu'il l'ait vécu pour la comprendre. Mais effectivement, ça prend un coach qui soit capable de t'amener plus loin...

Les participants recherchent un gestionnaire qui les écoute, qui est ouvert aux propositions qu'ils font pour améliorer les processus dans l'organisation, qui les motive, qui les amène à se dépasser et qui les encourage.

3.5. CONCLUSION DU CHAPITRE

Les groupes de discussion ont permis d'ouvrir une réflexion sur l'influence de la gestion du rendement par objectifs de vente sur la mobilisation des employés œuvrant dans une institution financière. Les résultats sont présentés selon trois catégories à savoir : le vécu des employés quant aux pratiques organisationnelles concernant la gestion de rendement par objectifs de vente, les comportements de mobilisation présents ou absents chez ces employés ainsi que les raisons pour lesquelles ces comportements de mobilisation sont présents ou absents. Le prochain chapitre porte sur la discussion à partir des résultats présentés au présent chapitre.

CHAPITRE 4

DISCUSSION

4.1. INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'analyse des résultats permet de mettre en lumière les comportements de mobilisation présents ou absents ainsi que les facteurs favorisant ou non la mobilisation des employés dans le cadre d'une gestion par objectifs de vente et œuvrant dans une institution financière. Cette analyse fait ressortir quatre axes de discussion qui sont : 1) les comportements de mobilisation; 2) le processus d'établissement des objectifs ; 3) les pratiques d'évaluation des employés et ; 4) le type de leadership du gestionnaire.

4.2. LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION

Les participants sont généralement motivés à effectuer les tâches demandées, puisqu'ils comprennent que l'organisation a des objectifs à rencontrer afin d'assurer la pérennité de l'organisation. La motivation, étant le principal facteur relié à la performance individuelle au travail, est déclenchée par les caractéristiques personnelles de l'employé et par l'environnement dans lequel il exerce ses fonctions (Roussel, 2002). Une condition essentielle à l'adoption des comportements de mobilisation est par ailleurs la performance individuelle de l'employé dans les tâches prescrites (Tremblay et Wils, 2005). Cependant, les participants énoncent plusieurs facteurs qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs individuels, ce qui rend difficile l'adoption des comportements de mobilisation. Les participants mentionnent également beaucoup aimer leur travail et ils prennent plaisir à accompagner les clients dans la réalisation de leurs projets financiers. Ces derniers mentionnent donc agir avec professionnalisme et une bonne éthique de travail lors des

rencontres avec leurs clients, dans le but d'assurer leur satisfaction et leur fidélité à l'organisation. Certains mentionnent qu'il peut être facile de ne pas adopter des comportements éthiques lorsqu'il y a des objectifs de vente à atteindre, mais cela ne semble pas être le cas dans la succursale à l'étude, aux dires des participants. Cependant, ces propos sont difficilement vérifiables puisqu'il y a un biais de désirabilité qui peut avoir lieu lors des groupes de discussion. En effet, les participants n'osent probablement pas dénoncer leurs mauvais comportements devant leurs collègues, s'il y a lieu. Ce type motivation personnelle, qui est intrinsèque, a de nombreuses conséquences positives sur l'organisation puisqu'elle est liée à la satisfaction au travail et au développement de comportements de performance (Gagné et Deci, 2005).

De plus, plusieurs participants exposent le fait qu'ils désirent performer dans leur fonction et ainsi être reconnus dans le cadre de leur travail. En effet, avoir des objectifs de vente réalisables leur apporte une motivation supplémentaire, leur permettant ainsi de se dépasser pour les atteindre. En conséquence, la gestion du rendement contribue à augmenter le niveau de motivation des employés puisque « les études révèlent que les personnes sont motivées lorsqu'on leur donne un objectif ayant un certain niveau de difficulté et comportent un défi » (St-Onge, 2012). Par ailleurs, la gestion du rendement par objectifs de vente a plusieurs effets positifs sur les employés. Tel que Morin et al. (2007) l'expliquent, les conséquences positives reliées à l'atteinte des objectifs jugés difficiles sont : l'accroissement de la fierté de l'employé, l'augmentation du sentiment d'accomplissement et l'augmentation du bien-être au travail lorsque le superviseur lui communique son estime. Les participants vont dans ce sens, car ils mentionnent que même s'ils trouvent que les objectifs sont difficiles, les atteindre ou les dépasser leur apporte un sentiment de satisfaction, de fierté et d'accomplissement. Il en découle alors certaines marques de reconnaissance provenant des gestionnaires et des collègues.

Aussi, les participants réalisent que les employés de la succursale ont tendance à se montrer disponibles lorsqu'un conseiller a besoin d'aide, puisqu'ils ont à cœur le succès de leurs collègues. De plus, les participants mentionnent que les conseillers effectuent facilement des références vers leurs collègues qui ont des expertises différentes lorsque requis, même s'ils n'ont pas d'objectifs reliés à ces références. La collaboration, qui

constitue l'un des comportements de mobilisation, est donc bien présente entre la majorité des conseillers.

Les participants s'expriment cependant sur l'absence de certains comportements de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005). Malgré que les participants mentionnent vivre une grande collaboration et disent se montrer disponible lorsqu'un collègue a besoin d'aide, il semble que les conseillers ont tendance à travailler de façon individuelle. Les participants expliquent cette situation par les objectifs qui sont de plus en plus ambitieux. L'esprit d'équipe semble également avoir diminué dans les dernières années selon les dires des participants ayant plus d'expérience. En effet, ces conseillers parlent du fait qu'il y a un manque sur le plan des activités d'équipe organisées autant par les employés que par la direction. L'esprit d'équipe semble cependant dépendre des équipes de travail, puisque certains conseillers mentionnent que leurs collègues sont négatifs, que l'ambiance est lourde, que leurs collègues ne sont pas solidaires aux décisions prises par l'organisation et que certains collègues dramatisent les difficultés alors que d'autres conseillers vivent complètement le contraire. Aussi, les participants réalisent qu'ils devraient effectuer plus d'actions concrètes afin d'améliorer les processus dans le cadre de leur travail. Ils parlent du fait que, lorsque les gestionnaires le demandent, ils proposent des idées, mais ils ne le font pas de leur propre initiative, contribuant alors assez peu à l'amélioration continue qui caractérise les équipes mobilisées. Ces derniers mentionnent qu'un partage d'informations entre collègues serait aussi une bonne façon de s'entraider. De plus, les participants mentionnent leur fierté de travailler pour l'organisation, certains parlant plus de l'institution financière que de la succursale. Certains participants disent être de bons ambassadeurs de l'organisation en s'engageant dans la communauté et en étant promoteurs des produits et services de l'organisation. Finalement, les participants n'évoquent pas l'adoption de comportements de développement professionnel afin d'améliorer leurs compétences et leurs connaissances dans leur domaine d'expertise. Pourtant, des employés qui prennent des initiatives afin d'acquérir des habiletés et des connaissances supplémentaires sont plus enclins à démontrer des comportements de mobilisation (Tremblay et Wils, 2005).

L'adoption des comportements de mobilisation, tels que : la performance dans les tâches normales et les rôles prescrits, les comportements de conscience professionnelle et

d'éthique, le dévouement dans le poste de travail, le développement des compétences, l'aide apporté aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers les clients représentent ce qui différencie le mieux la mobilisation de la motivation individuelle (Tremblay et Wils, 2005). Force est de constater, à la suite des dires des participants, que ces derniers sont fortement motivés, mais ne sont pas nécessairement mobilisés. Pourtant, afin de créer une mobilisation réussie, il est primordial qu'une masse d'employés mobilisés individuellement arrivent à se diriger vers une œuvre commune en créant une synergie entre eux (Tremblay et Wils, 2005). En effet, « il doit exister une masse critique d'employés intéressés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien commun » (Tremblay et Wils, 2005, page 45).

4.3. LE PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES OBJECTIFS

Les participants rencontrés désirent avoir des objectifs qui sont représentatifs de leur clientèle, réalisables, transparents, justes et équitables. Afin de les mobiliser, il faut donc que les objectifs définis soient clairs, précis, stimulants et difficiles tout en étant accessibles, réalistes, mesurables et maîtrisables (St-Onge, 2012).

Tout d'abord, les participants soulèvent percevoir un manque de transparence dans l'attribution des objectifs aux conseillers. Comme ils ne sont pas au courant des objectifs qui sont demandés à leurs collègues, cela occasionne une perception d'iniquité et d'injustice. La perception d'iniquité ne permet pas aux employés de se sentir considérés dans leur opinion et acceptés en tant que partie prenante de l'organisation (Grenier et al., 2010). Les participants ont donc l'impression que ce manque de transparence peut causer une compétition malsaine, puisque l'attribution des objectifs n'est peut-être pas équitable entre eux. Ces derniers se comparent entre eux, ne connaissant pourtant pas les objectifs à réaliser de leurs collègues. La perception de justice et d'équité à l'égard du processus d'établissement des objectifs a un impact important sur l'engagement des employés au travail et envers l'organisation (Risher, 2005). En effet, la perception de justice et d'équité dans l'organisation permet aux employés de se sentir considérés dans leur opinion et acceptés en tant que partie prenante de l'organisation (Grenier et al., 2010), ce qui permet

alors aux employés de s'identifier à l'organisation et ainsi développer des comportements de citoyenneté organisationnelle (Tyler et Blader, 2005).

Les conseillers mentionnent également avoir l'impression que l'établissement des objectifs se fait sans considérer les spécificités des différentes clientèles. Certains conseillers ont donc l'impression qu'il est plus facile d'atteindre les objectifs demandés pour certains collègues. Par exemple, un objectif de financement est plus difficile à atteindre pour un conseiller qui travaille avec une clientèle de retraités que pour une clientèle de jeunes professionnels. Les employés trouvent donc injuste de ne pas réaliser un objectif difficile à atteindre, puisqu'il n'est pas représentatif de leur clientèle. Il faut mentionner qu'un employé qui se compare à un collègue et soulève des différences dans la contribution offerte, mais des similitudes dans la rétribution offerte développe un sentiment d'iniquité (Adams, 1965). Il est donc important que les objectifs demandés à chaque conseiller soient accessibles à tous, difficiles, mais réalisables afin que la perception de justice et d'équité soit présente dans l'organisation. La perception de justice influence à la fois les comportements de citoyennetés organisationnelles (Niehoff et Moorman, 1993) et la performance au travail (Lind, Kanfer et Early, 1990). La perception de justice est donc primordiale pour l'émergence des comportements de mobilisation, puisque les comportements de citoyennetés organisationnelles sont la contribution la plus importante à la définition de la mobilisation (Tremblay et Wils, 2005).

Finalement, les participants mentionnent que le processus d'établissement des objectifs gagne à prendre en considération l'opinion de l'employé. Ces derniers mentionnent avoir l'impression que la direction n'est pas ouverte aux commentaires et propositions d'amélioration des employés. Pourtant, l'employé a l'impression d'avoir une influence sur les décisions prises dans l'organisation lorsque son point de vue est pris en considération, ce qui augmente son empowerment (Grenier et al., 2010). L'organisation a donc intérêt à considérer l'opinion de l'employé, puisque l'empowerment (pouvoir d'agir) signifie que le conseiller a l'impression d'avoir les capacités requises et les possibilités pour effectuer une action et par conséquent il se mobilise d'avantage (Tremblay et Simard, 2005). Les participants ajoutent également que le processus d'établissement des objectifs gagne à être expliqué plus clairement aux conseillers. En effet, le processus d'établissement des

objectifs, les changements qui y sont apportés et l'évaluation du rendement ont des répercussions sur l'estime de soi des personnes, puisqu'ils balisent ce qui est conçu comme performant, non performant et ce qui est jugé indifférent (St-Onge, 2012). Il faut donc veiller à maximiser les communications et à optimiser l'engagement des conseillers à toutes les étapes du processus d'établissement des objectifs, que ce soit au diagnostic des besoins, de la planification et de l'élaboration ou de l'implantation du programme.

4.4. LES PRATIQUES D'ÉVALUATION DES EMPLOYÉS

Les participants mentionnent reconnaître les avantages d'avoir des objectifs de vente à réaliser. Comme l'énonce St-Onge (2012, page 100) :

les objectifs donnent une direction et permettent à l'employé d'orienter ses efforts, de faire une planification, d'établir des priorités et de persévérer pour prendre des décisions, entreprendre des actions et adopter des comportements qui optimiseront leur atteinte.

Cependant, ces derniers évoquent certains facteurs qui ne sont pas pris en considération afin de favoriser leur mobilisation : évaluer les employés sur les résultats qu'ils peuvent contrôler, évaluer les employés sur une base de développement, avoir les ressources nécessaires, préciser et identifier les normes d'évaluation, garantir l'équité et la justice du processus, demander l'avis des employés lors de l'établissement des objectifs et, s'assurer que les objectifs sont compris et acceptés par tous les employés.

Tout d'abord, les participants dénoncent le fait de ne pas avoir le contrôle sur l'atteinte de leurs objectifs. Étant évalués sur le net, les conseillers sont impactés par les sorties d'argent que les clients effectuent et ces sorties, hors de leur contrôle, influencent directement leur performance. Ces derniers mentionnent que ce manque de contrôle affecte grandement leur motivation au travail étant donné que certaines sorties d'argent ne sont pas reliées à leur prestation de service. Il peut donc arriver qu'un conseiller arrive à la fin de l'année financière ayant atteint ses objectifs, mais qu'une succession de dernière minute chamboule tous les efforts déployés par l'employé durant l'année. Il en est de même avec un conseiller qui change de clientèle au courant de l'année dû à un changement organisationnel ou à une promotion et qui subit des transferts de placements ou des

transferts hypothécaires vers la concurrence dû à l'insatisfaction de la clientèle à la suite d'un changement de conseiller. La conséquence d'une baisse de motivation chez le conseiller affecte grandement la réussite de l'organisation puisque la performance collective dépend de la performance individuelle (Roussel, 2000). Il faut ajouter qu'un employé qui n'atteint pas les objectifs qui lui sont demandés obtient une augmentation de salaire variant entre 0% et le pourcentage donné à celui qui atteint ses cibles, le gestionnaire étant celui qui décide. Étant évalués sur le net, les objectifs de vente ne permettent pas à l'employé de contrôler totalement sa performance, ce qui laisse place à un sentiment d'injustice et entraîne une baisse d'intérêt pour le conseiller à atteindre les objectifs demandés. La visée quant à l'évaluation des conseillers sur le net est de les responsabiliser face à leur portefeuille de clients afin qu'ils demeurent constamment à l'affût des opportunités qui se présentent chez ces derniers. La politique de rémunération actuelle s'avère parfois défavorable aux conseillers qui ont partiellement atteint leurs objectifs de vente et qui ont malgré tout contribué à la performance organisationnelle. Étant une décision qui dépend du gestionnaire en place, l'évaluation du rendement peut alors avoir des conséquences importantes sur la mobilisation de l'employé. En effet, un conseiller qui a une perception de justice distributive positive a plus tendance à s'engager dans des comportements de mobilisation au travail (DeCremer et Van Knippenberg, 2002).

Ensuite, les participants désirent une évaluation permettant d'avoir des objectifs progressifs lorsqu'ils commencent un nouveau poste. En effet, les conseillers entamant leurs nouvelles fonctions ont actuellement les mêmes objectifs que ceux qui ont quelques années ou plus d'expérience dans leur poste. Un employé qui commence de nouvelles fonctions est en mode apprentissage durant les premiers mois et ce dernier n'est pas aussi disponible que les autres conseillers pour rencontrer des clients et ainsi atteindre les objectifs fixés. Afin de favoriser la mobilisation de l'employé, l'évaluation du rendement par objectifs de vente a intérêt à être axée sur le développement de l'employé (Gagné et Forest, 2008). La rencontre d'évaluation du rendement permet ainsi au gestionnaire de montrer sa confiance en la compétence de l'employé lorsque cette évaluation a comme stratégie le développement de l'employé (Grenier et al., 2012). Cette pratique d'évaluation est nécessaire lors d'un nouveau poste et aussi fortement recommandée pour toutes les évaluations de rendement par objectifs de vente puisque des objectifs représentants des

défis ont un impact positif sur l'amélioration de la performance des employés (Locke et Latham, 1990). De plus, la perception de soutien du gestionnaire est positivement influencée par la justice interactionnelle (Rhoades et Eisenberger, 2002) et a pour conséquence de conduire l'employé à vouloir rendre la pareille à son supérieur par des comportements discrétionnaires et de citoyenneté organisationnelle (Gouldner, 1960).

De plus, les participants énoncent le fait qu'un manque de ressources affecte négativement leur mobilisation, entraînant une surcharge de travail. Si un employé est en maladie de courte ou de longue durée, en vacances, en congé de maternité ou de paternité, ou a quitté son poste et n'a pas encore été remplacé, les collègues de ce dernier doivent rencontrer ses clients afin d'assurer une qualité de service. Le fait de rencontrer les clients attirés à un autre collègue soustrait alors du temps à l'employé pour rencontrer les siens et ce manque de temps affecte négativement les possibilités d'atteindre les objectifs qui lui ont été demandés. Cette condition de travail hors de contrôle du conseiller influence ainsi directement sa performance de façon négative (Lawler, 1994). Étant aussi rémunérés sur un horaire de trente-cinq heures, il arrive souvent dans les cas d'un manque de ressources que les participants surpassent leur horaire de travail pour répondre à la demande des clients et aussi pour atteindre les objectifs qui leurs sont demandés. Cependant, ces dépassements de temps ne sont pas rémunérés par l'institution financière. Cette situation leur étant imposée par la direction, les participants mentionnent naturellement accepter et offrir leur aide afin de rencontrer les clients de l'employé qui est absent, mais sont déçus de ne pas obtenir une reconnaissance en conséquence. Pourtant, les conseillers se sentent plus mobilisés envers le supérieur et l'organisation lorsqu'ils ont l'impression que leurs actions sont appréciées et reconnues (Tremblay et Simard, 2005). La reconnaissance de l'aide apportée par le conseiller peut être symbolisée par des sentiments de valorisation, de justice, de gratitude et d'appréciation, c'est-à-dire du feed-back positif, des remerciements, des récompenses symboliques et des récompenses pécuniaires individuelles et collectives (Tremblay et Simard, 2005).

Aussi, les participants mentionnent que beaucoup de changements ont eu lieu en peu de temps dans leur succursale, ce qui a nui à leur performance. En effet, cette période de transition et d'apprentissage a enlevé du temps aux conseillers pour rencontrer leurs clients

et ainsi atteindre les objectifs demandés. Les conseillers soulèvent le fait qu'ils n'ont pas sentis que la direction reconnaissait les efforts déployés pour tout effectuer en même temps. Pourtant, il est important de reconnaître l'intensité et la qualité de l'énergie fournie par l'employé puisqu'il peut parfois arriver que le résultat obtenu ne soit pas le résultat des efforts déployés durant une période établie (Brun, 2005). La reconnaissance des efforts déployés a un impact important sur la mobilisation, les comportements de citoyenneté organisationnelle, le dévouement et la coopération (Yap et al., 2009).

Finalement, les participants mentionnent que les décisions administratives qui ne permettent pas d'être compétitives dans le marché ont un impact sur la satisfaction de la clientèle et affectent la performance de l'employé. En prenant l'exemple des hypothèques, il arrive souvent que les clients magasinent les taux offerts dans d'autres institutions financières afin de comparer et ainsi obtenir ce qui est le plus avantageux pour eux. Si un conseiller ne peut offrir le même taux qu'ailleurs, il arrive que le client transfère son hypothèque à la concurrence, ce qui entraîne une sortie dans les résultats du conseiller. Les participants s'entendent pour dire qu'il est démobilisant que leur évaluation du rendement individuelle dépende parfois des décisions administratives sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle, la direction véhiculant malgré tout le message aux employés que c'est leur prestation de service qui affectera ou non une sortie dans leurs résultats.

4.5. LE TYPE DE LEADERSHIP DU GESTIONNAIRE

Les gestionnaires jouent un rôle important dans la mobilisation (Tremblay et al., 2005). Les participants mentionnent rechercher un gestionnaire ayant un leadership transformationnel. Ce type de leadership est effectivement à privilégier dans le cadre de la mobilisation étant donné qu'il stimule les employés à se dépasser et les amène naturellement à adhérer aux objectifs de l'organisation (Tremblay et al., 2005).

Tout d'abord, les participants mentionnent rechercher un gestionnaire qui les soutient dans leur travail au quotidien. Lorsqu'ils subissent des changements, les employés souhaitent que leur gestionnaire comprenne les enjeux occasionnés par leur travail et que celui-ci puisse les soutenir. Ces derniers évoquent le fait de ne pas s'être sentis soutenus

lors des nombreux changements organisationnels qui se sont déroulés sur une courte période de temps dans la succursale. Les participants s'entendent pour dire que les gestionnaires en demandent autant aux employés, même si ces derniers doivent apprendre à travailler avec de nouveaux outils de travail, moins de ressources, et une nouvelle clientèle. Les employés évoquent avoir à travailler plus que leur horaire de travail prescrit afin d'atteindre les objectifs qui leur sont demandés. Ces derniers mentionnent aussi que le fait de travailler plus que les heures rémunérées semble être devenu la norme, voire valorisé par les gestionnaires, le but étant d'atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Plusieurs mentionnent également qu'ils ont l'impression de toujours devoir en faire plus. Par exemple, lorsque les conseillers sont à 50% de l'atteinte de leurs objectifs à la mi-année, les participants mentionnent que leurs gestionnaires les félicitent mais qu'ils ajoutent demander comment faire encore plus. En conséquence, les participants se sentent surchargés et ont le sentiment de toujours être poussé à leur limite. Un style de gestion favorisant le soutien est pourtant efficace afin de stimuler la motivation de l'employé pour ainsi optimiser sa performance au travail (Taylor et Ntoumanis, 2007). De plus, des actions répétées de soutien ont un effet mobilisateur puisqu'elles sont susceptibles d'être considérées comme des actions humanistes, surtout lorsqu'elles sont foncièrement discrétionnaires (Tremblay et Simard, 2005).

Par la suite, les participants mentionnent rechercher un gestionnaire qui les reconnaît dans leur travail. À la succursale où ils travaillent, les conseillers parlent du fait qu'ils apprécient que leur gestionnaire fasse parvenir à tous les employés des courriels de bons coups. Ces courriels permettent ainsi aux conseillers performants d'être reconnus par leur gestionnaire et par leurs collègues, ce qui les encourage à performer et ainsi atteindre ou dépasser les objectifs qui leur sont demandés. La reconnaissance étant un état psychologique qui favorise la mobilisation des employés (Tremblay et Simard, 2005).

Finalement, les participants recherchent un gestionnaire qui fait preuve d'ouverture et qui est à l'écoute des besoins des employés. Ils recherchent aussi un gestionnaire qui est un bon motivateur et qui amène les employés à vouloir se dépasser. Ces derniers désirent également un gestionnaire qui est présent pour son équipe et qui comprend leur réalité. Un leader transformationnel favorise donc un l'engagement des employés envers l'organisation

(Bass et Riggio, 2006), suscite facilement un climat de confiance (Dirks et Ferrin, 2002), inspire le respect, la confiance et l'admiration (Bass et Avolio, 1990), accroît le sentiment de soutien des employés (Bass et Avolio, 1990), peut influencer le sentiment de justice (Wu, Neubert et Yi, 2007), et permet le sentiment d'empowerment des employés (Gibbons, 1998).

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette recherche de type qualitatif par étude de cas a été réalisée en recourant à deux groupes de discussion et à un entretien semi-dirigé auprès de la direction de l'organisation choisie. Ces groupes de discussion ont permis d'ouvrir une réflexion sur le vécu des employés œuvrant dans une institution financière et étant évalués au regard de leur rendement quant aux objectifs de vente qui leurs sont demandés. Ce mémoire a été réalisé dans une institution financière, donc les résultats ne sont pas représentatifs de toutes les entreprises. Il est alors important de ne pas généraliser les résultats, puisque les données ont été recueillies auprès d'un nombre restreint de participants, soit de dix-huit conseillers financiers et d'un gestionnaire. Il pourrait être intéressant de reproduire cette recherche au sein de plusieurs institutions financières ou d'autres organisations où la gestion du rendement par objectif de vente est utilisée. L'apport d'une éventuelle étude quantitative pourrait également permettre de généraliser les résultats.

Les entreprises performantes ont su mettre en place un climat organisationnel mobilisateur en établissant des relations fortement positives avec leurs employés (Fulmer et al., 2003). Quatre grands groupes de variables sont fréquemment associés au concept de mobilisation : les dispositions individuelles (traits de personnalité), les comportements de supervision (caractéristiques et comportements des leaders), les caractéristiques de l'organisation (pratiques liées aux ressources humaines) et les attitudes des employés (engagement) (Zellars et Tepper, 2003 ; Podsakoff et al., 2000). Les attitudes des employés à l'égard de l'environnement de travail dépendent des sentiments perçus de confiance, soutien, justice, reconnaissance, satisfaction de l'emploi et engagement organisationnel, qui eux sont fortement corrélés aux comportements de mobilisation (Zellars et Tepper, 2003).

Tout d'abord, une condition essentielle à l'adoption des comportements de mobilisation est la performance individuelle de l'employé dans les tâches prescrites (Tremblay et Wils, 2005). Cependant, les participants énoncent plusieurs facteurs qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs individuels, ce qui rend difficile l'adoption des comportements de mobilisation. Par la suite, les participants mentionnent le fait d'agir avec une conscience professionnelle, contribuant à améliorer le climat de travail et augmentant les probabilités de succès de l'équipe de travail (Tremblay et Wils, 2005). Cependant, il est difficile de vérifier si tous les conseillers agissent dans le même sens. Aussi, la motivation de l'employé peut conduire à la mobilisation, puisque celle-ci est souvent exprimée par un rendement ou une performance qui va au-delà des attentes normales et par des efforts de développement des compétences (Tremblay et Wils, 2005). Si les participants mentionnent être motivés au travail, ils ne parlent toutefois pas de leurs efforts de développement des compétences lors des groupes de discussion, ce qui peut laisser entrevoir qu'ils déploient un minimum d'effort à cet égard.

Ensuite, une mobilisation individuelle se traduit par huit comportements tels que : l'aide apportée aux autres, la facilité interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers les clients (Tremblay et Wils, 2005). Aux dires des participants, seulement quelques comportements semblent se manifester, ce qui révèle qu'un employé fortement motivé n'est pas nécessairement mobilisé. De plus, un employé mobilisé n'entraînera pas nécessairement une mobilisation collective. En effet, « la mobilisation est également une question de masse d'employés mobilisés individuellement qui arrivent à créer une synergie entre eux pour s'orienter vers une œuvre commune (par exemple la vision proposée) » (Tremblay et Wils, 2005 page 45). Une masse critique d'employés intéressés à dépasser leurs intérêts personnels doit alors exister (Tremblay et Wils, 2005). Pour cela, il faut que les sentiments de confiance, soutien, justice, reconnaissance, satisfaction de l'emploi et d'engagement organisationnel soient perçus par les employés, ce qui n'est pas tout à fait le cas chez les participants rencontrés.

L'étude de cas permet de réaliser que, même si les participants déploient des efforts d'interaction avec les autres, ces derniers sont indifférents à la poursuite d'une œuvre

commune. Comme les employés n'ont pas réussi à générer une synergie au sein de l'organisation pour atteindre une priorité, l'organisation est alors qualifiée d'amobilisée (Tremblay et Wils, 2005). L'amobilisation signifie « qu'un employé peut apporter une contribution satisfaisante en se contentant, par exemple, d'interagir positivement avec les autres par « diplomatie », sans pour autant aligner ses efforts sur un objectif commun » (Tremblay et Wils, 2005 page 45).

Le défi le plus important pour les organisations en quête d'une performance soutenue consiste alors à se doter d'une équipe de gestionnaires mobilisés et à travailler à réunir les conditions propices à la mobilisation. En terminant, il serait peut-être intéressant de se questionner sur les pratiques d'évaluation qui sont individuelles. Peuvent-elles alors concourir à la mobilisation collective ? Cette amobilisation constatée découle potentiellement de cette individualisation du travail, alors que les employés sont appelés à se dépasser non pas pour la réussite d'une œuvre ou d'un projet commun, mais plutôt chacun pour soi, pour l'atteinte de leurs objectifs individuels. Cette avenue s'avère intéressante dans le sens que des objectifs comportementaux pourraient être individuels alors que des objectifs de vente pourraient être collectifs.

ANNEXES

QUESTIONS AU DIRECTEUR

1. Comment expliquez-vous les résultats issus du sondage de mobilisation ?
2. Comment l'organisation reçoit-elle ces résultats ?
3. Qu'est-ce que l'organisation a l'intention de mettre en place afin d'augmenter la mobilisation des employés ?
4. Décrivez-moi le programme de gestion par objectifs (Comment il est établi – règles / procédures – comment il est divisé entre les conseillers financiers – comment il est relié à l'augmentation de salaire et les bonis).
5. Pourquoi la direction a-t-elle mis en place ce programme ?
6. Comment cela se passait-il avant la mise en place de ce programme ?
7. Est-ce que le programme a eu les résultats escomptés ? Pourquoi ?
8. Est-ce que le programme a contribué à atteindre les objectifs visés lors de son élaboration ? Pourquoi ?
9. Comment pourriez-vous améliorer le programme de gestion par objectifs de vente ?
10. Selon vous, le programme de gestion par objectifs de vente contribue-t-il ou nuit-il à la mobilisation des employés ? Comment et pourquoi ?

Est-ce qu'il y a des éléments que vous trouvez pertinents de discuter et qui n'ont pas été abordés ?

QUESTIONS AUX CONSEILLERS FINANCIERS

1. Les membres de votre équipe de travail respectent-ils leur description de tâche ? Pourquoi ?
2. Les membres de votre équipe adoptent-ils des comportements éthiques au travail ? Pourquoi ?
3. Les membres de votre équipe sont-ils motivés au travail ? Pourquoi et comment se manifeste cette motivation ou démotivation ?
4. Les membres de votre équipe cherchent-ils à améliorer les façons de faire dans l'organisation ? Pourquoi et Comment ?
5. Comment se passe le travail d'équipe ?
6. Les membres de votre équipe cherchent-ils à enligner leur travail sur les objectifs stratégiques de l'organisation ? Pourquoi et de quelles manières ?
7. Quels sont les aspects positifs du programme de gestion par objectifs de vente ?
8. Quels sont les aspects négatifs du programme de gestion par objectifs de vente ?
9. Êtes-vous en mesure d'atteindre les objectifs prévus au programme ? Pourquoi ?
10. Comment ce programme influence la motivation de l'équipe à améliorer les façons de faire dans l'organisation ?
11. Comment ce programme influence le travail d'équipe ?
12. Comment se programme influence la motivation de l'équipe à atteindre les objectifs organisationnels ?

Est-ce qu'il y a des éléments que vous trouvez pertinents de discuter et qui n'ont pas été abordés ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, J. Stacy. «Inequity in social exchange». *Advances in experimental social psychology*, volume 2, pp.267-299.
- ALLEN, David G., Lynn M. SHORE et Rodger W. GRIFFETH. 2003. «The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process». *Journal of management*, volume 29, numéro 1, pp.99-118.
- ALLEN, Natalie J. et John P. MEYER. 1990. «The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of occupational and organizational psychology*, volume 63, numéro 1, pp.1-18.
- ANSOFF, H. Igor et Edward J. MCDONNELL. 1990. *Implanting strategic management*. Prentice Hall, 520 pages.
- APOSTOLIDIS, Thémis. 2006. «Social representations and triangulation: an application in social psychology of health». *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, volume 22, numéro 2, pp.211-226.
- AVOLIO, Bruce J. 1999. *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Sage, 234 pages.
- BACHRACH, Daniel G. et al. 2006. «Effects of task interdependence on the relationship between helping behavior and group performance». *Journal of Applied Psychology*, volume 91, numéro 6, p.1396.
- BALLOU, Kathryn A. «A concept analysis of autonomy». *Journal of professional nursing*, volume 14, numéro 2, pp.102-110.
- BASS, Bernard M. 1985. «Leadership: Good, better, best». *Organizational dynamics*, volume 13, numéro 3, pp.26-40.
- BASS, Bernard M. et al. 2003. «Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership». *Journal of applied psychology*, volume 88, numéro 2, p.207.
- BASS, Bernard M. et Ronald E. RIGGIO. 2006. *Transformational leadership*, 2e édition. Psychology Press, 296 pages.
- BÉLANGER, Jacques. 2000. *L'influence de la participation des employés sur la productivité: état de la recherche*. Rapport R-00-4F. Direction générale de la recherche appliquée, Développement des ressources humaines Canada, 54 pages.
- BERNARDIN, H. J., K. BERNARDIN, Sue DAHMUS. 1992. «Student Adaptation to College Questionnaire». *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, volume 25, numéro 3, pp.139-142.
- BERNARDIN, H. John. 1989. «Innovative approaches to personnel selection and performance appraisal». *Journal of Management Systems*, volume 1, numéro 1, pp.25-36.
- BERNATCHEZ, Jean-Claude. *L'appréciation des performances au travail : de l'individu à l'équipe*. PUQ. 192 pages.
- BIES, Robert J. et al. 1986. «Research on negotiations in organizations». pp.43-55.

- BIRON, Michal et Peter BAMBERGER. 2010. «The impact of structural empowerment on individual well-being and performance: Taking agent preferences, self-efficacy and operational constraints into account». *Human Relations*, volume 63, numéro 2, pp.163-191.
- BITITCI, Umit S. 1994. «Measuring your way to profit». *Management decision*, volume 32, numéro 6, pp.16-24.
- BLANCHARD, Kenneth H., Michael J. O'CONNOR et Jim BALLARD. 1997. *Managing by values: How to put your values into action for extraordinary results*, Berrett-Koehler Publishers, 154.
- BLAU, P. M. 1964. *Exchange and power in social life*. Wiley, 352 pages.
- BOMMER, William H., Robert S. RUBIN et Daniel G. BACHRACH. 2010. «Operant leadership an employee citizenship: A question of trust?». *The Leadership Quarterly*, volume 21, numéro 3, pp.400-408.
- BOTTON, Carole, Marie-Hélène JOBIN et Nagati HAITHEM. 2012. «Système de gestion de la performance : les conditions du succès». *Gestion 2000*, volume 29, numéro 2, pp.37-52.
- BOURGUIGNON, François, Martin BROWNING et Pierre-André CHIAPPORI. 1995. «The collective approach to household behaviour». *DELTA (École supérieure)*, numéro 95-04.
- BRUN, Jean-Pierre et Ninon DUGAS. 2005. «La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp.79-88.
- BRUN, Jean-Pierre. 1999. «Une question d'identité... une question de dignité humaine...». *propos recueillis par Chantal Hivon, Échange*, volume 13, numéro 2, pp.2-4.
- BRUN, Jean-Pierre. 2000. «La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée». *Conférence, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine*, Québec.
- BYRNE, Zinta S. et Russell CROPANZANO. 2001. «The history of organizational justice: The founders speak». *Justice in the workplace: From theory to practice*, volume 2, numéro 1, pp.3-26.
- CAMERMAN, Filip et Paul DE GRAUWE. 2003. «Are multinationals really bigger than nations?». *World Economics*, volume 4, numéro 2, pp.23-37.
- CAMPBELL, Andrew et Sally YEUNG. 1991. «Creating a sense of mission». *Long range planning*, volume 24, numéro 4, pp.10-20.
- CARPENTIER-ROY, Marie-Claire et Michel VÉZINA. 2000. *Le travail et ses malentendus : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec*, Presses de l'Université Laval, 162 pages.
- CHEBAT, Jean-Claude et Paul KOLLIAS. 2000. «The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations». *Journal of Service research*, volume 3, numéro 1, pp.66-81.
- COHEN-CHARASH, Yochi et Paul E. SPECTOR. 2001. «The role of justice in organizations: A meta-analysis». *Organizational behavior and human decision processes*, volume 86, numéro 2, pp.278-321.
- COLQUITT, Jason A. «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure». *Journal of applied psychology*, volume 86, numéro 2, p.386.
- COLQUITT, Jason A., Jerald GREENBERG et Cindy P. ZAPATA-PHELAN. 2005. «What is organizational justice? A historical overview». *Handbook of organizational justice*, volume 1, pp.3-58.

- CORTESE, Claudio, Lara COLOMBO et Chiara GHISLIERI. 2010. «Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support». *Journal of nursing management*, volume 18, numéro 1, pp.35-43.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A-M. 2002. « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior». *Journal of organizational behavior*, volume 23, numéro 8, pp.927-946.
- CROPANZANO, Russell et Robert FOLGER. 1989. «Referent cognitions and task decision autonomy: Beyond equity theory». *Journal of applied psychology*, volume 74, numéro 2, p.293.
- DE CREMER, David et Daan Van KNIPPENBERG. 2002. «How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 5, p.858.
- DECI, Edward L. et Richard M. RYAN. 1985. «The general causality orientations scale : Self-determination in personality». *Journal of research in personality*, volume 19, numéro 2, pp.109-134.
- DECI, Edward L. et Richard M. RYAN. 2000. «The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior». *Psychological inquiry*, volume 11, numéro 4, pp.227-268.
- DEGROOT, Timothy et Amy L. BROWNLEE. 2006. «Effect of department structure on the organizational citizenship behavior – department effectiveness relationship». *Journal of Business research*, volume 59, numéro 10, pp.1116-1123.
- DENISI, Agnelo S. et Robert D. PRITCHARD. 2006. «Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework». *Management and Organization Review*, volume 2, numéro 2, pp.253-277.
- DENZIN, Norman K. et Yvonna S. LINCOLN. 2011. *The Sage handbook of qualitative research*, 4e édition. Sage Publications, 766 pages.
- DESSORS, D. 1995. «Précarité, précarisation, santé: lecture d'une instabilité multiple par la psychodynamique du travail». *Archives des maladies professionnelles*, volume 56, pp.176-180.
- DIRKS, Kurt T. et Donald L. FERRIN. 2002. «Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 4, pp.611-628.
- DORIS, F. 2012. «Pratiques de ressources humaines et 126 mobilisations». *Notes de cours*, Automne 2011.
- DORIS, Geneviève F. 2012. «Le processus de mobilisation chez les infirmières du Québec». Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.), HEC Montréal affiliée à l'Université de Montréal, Mai 2012.
- DOUCET, Olivier, Gilles SIMARD et Michel TREMBLAY. 2008. «L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement». *Relations industrielles/Industrial relationships*, volume 63, numéro 4, pp.625-647.
- DVIR, Taly, Naama KASS et Boas SHAMIR. 2004. «The emotional bond: vision and organizational commitment among high-tech employees». *Journal of Organizational Change Management*, volume 17, numéro 2, pp.126-143.
- DWECK, Carol S. and Ellen LEGGETT. 1988. «A social-cognitive approach to motivation and personality». *Psychological review*, volume 95, numéro 2, p.256.
- EL AKREMI, Assâad, Narjes SASSI et Sihem BOUZIDI. 2009. «Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail». *Relations industrielles/Industrial Relations*, volume 64, numéro 4, pp.662-684.

- EYLON, Dafna et Peter BAMBERGER. 2000. «Empowerment cognitions an empowerment acts: Recognizing the importance of gender». *Group & Organization Management*, volume 25, numéro 4, pp.354-372.
- FABI, Bruno et al. 2009. «Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation». *Gestion*, volume 34, numéro 4, pp.21-29.
- FINEGAN, Joan E. 2000. «The impact of person and organizational values on organizational commitment». *Journal of occupational and organizational Psychology*, volume 73, numéro 2, pp.149-169.
- FORSÉ, Michel et Maxime PARODI. 2006. «Justice distributive». *Revue de l'OFCE*, volume 3, pp.213-244.
- FRESE, Michael. 1999. «Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures». *Journal of occupational health psychology*, volume 4, numéro 3, p.179.
- GAGNÉ, Marylène et Edward L. DECI. 2005. «Self-determination theory and work motivation». *Journal of Organizational behavior*, volume 26, numéro 4, pp.331-362.
- GAGNÉ, Marylène et Jacques FOREST. 2008. «The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate». *Educational Publishing Foundation*, volume 49, numéro 3, p.225.
- GAGNON, Marie-Chantal. 2012. *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2^e édition. Presses de l'Université du Québec, 142 pages.
- GAUDET, M. C., M. TREMBLAY et O. DOUCET. 2009. *Transformational leadership, emotional exhaustion, citizenship behaviors and absenteeism: the mediating role of justice perception*.
- GAUTHIER, Benoît. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, Presses de l'Université du Québec, 684 pages.
- GIBBONS, Robert. 1998. «Incentives in organizations». *Journal of Economic Perspectives*, volume 12, numéro 4, Automne, pp.115-132.
- GIUSEPPINA BRUNA, Maria et Mathieu CHAUVET. 2013. «La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif». *Management international*, volume 17, 2013, pp.70-84.
- GOMEZ-MEJIA, Luis R. et David B. BALKIN. 1992. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*, South-Western Publishing Company, 423 pages.
- GOODMAN Eric A., Raymond F. ZAMMUTO et Blair D. GIFFORD. 2001. «The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life». *Organization Development Journal*, volume 19, numéro 3, p.58.
- GOSELIN, Alain et Kevin R. MURPHY. 1994. «L'échec de l'évaluation de la performance». *Gestion*, volume 9, numéro 3, pp.17-28.
- GOULDNER, Helen P. 1960. «Dimensions of organizational commitment». *Administrative Science Quarterly*, pp.468-490.
- GRENIER, Simon, François CHIOCCHIO et Geneviève BEAULIEU. 2012. «Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui

- favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux». *Management international*, volume 16, numéro 1, été, pp.169-179.
- GRENIER, Simon, Marie-Hélène GILBERT et André SAVOIE. 2010. «La justice procédurale comme variable prévisionnelle de la motivation intrinsèque au travail». *Psychologie du travail et des organisations*, volume 16, numéro 2, pp.126-140.
- HAMEL, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*, L'Harmattan, 124 pages.
- HEWITT et al. 1995. *Gestion de la performance: pratiques et caractéristiques des programmes, résultats de l'enquête*. Scottsdale.
- ILGEN, Daniel R., Cynthia D. FISHER et M. Susan TAYLOR. 1979. «Consequences of individual feedback on behavior in organizations». *Journal of applied psychology*, volume 64, numéro 4, p.349.
- JUDGE, Timothy A. et John D. KAMMEYER-MUELLER. 2011. «Implications of core self-evaluations for a changing organizational context». *Human Resource Management Review*, volume 21, numéro 4, décembre, pp.331-341.
- JUDGE, Timothy A. et Ronald F. PICCOLO. 2004. «Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity». *Journal of applied psychology*, volume 89, numéro 5, p.755.
- JUNG, Dong I. et Bruce J. AVOLIO. 2000. «Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership». *Journal of organizational Behavior*, volume 21, numéro 8, pp.949-964.
- KAPLAN, Robert S. et David P. NORTON. 1992. «The balanced scorecard: measures that drive performance». *Harvard Business Review*, volume 70, numéro 1, Janvier-Février, pp.71-79.
- KIM, Peter H., Kristina A. DIEKMANN et Ann E. TENBRUNSEL. 2003. «Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs negative feedback about ability vs ethicality in negotiation». *Organizational Behavior and Human Decision*, volume 90, numéro 2, pp.225-243.
- KOHN, Alfie. 1998. «Challenging behaviorist dogma: Myths about money and motivation». *Compensation & Benefits Review*, volume 30, numéro 2, pp.27-37.
- LAWLER, Edward E. 1994. «From job-based to competency-based-organizations». *Journal of organizational behavior*, volume 15, numéro 1, pp.3-15.
- LEVIN, Ira M. 2000. «Vision revisited: Telling the story of the future». *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 36, numéro 1, pp.91-107.
- LIND, E. Allan, Ruth KANFER et P. Christopher EARLEY. 1990. «Voice, control, and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgements». *Journal of Personality and Social psychology*, volume 59, numéro 5, p.952.
- LOCKE, Edwin A. 1968. «Toward a theory of task motivation and incentives». *Organizational behavior and human performance*, volume 3, numéro 2, pp.157-189.
- LOCKE, Edwin A., K. N. SHAW, L. M. SAARI et G. P. LATHAM. 1981. «Goal setting and task performance: 1969-1980». *Psychological bulletin*, volume 90, numéro 1, p.125.
- LONDON, Manuel. 2003. *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*, Psychology Press.

- LONGENECKER, C. O., Henry P. SIMS JR et Dennis A. GIOIA. 1987. «Behind the mask: The politics of employee appraisal». *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, pp.183-193.
- MACDUFFIE, John Paul. 1995. «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry». *ILR Review*, volume 48, numéro 2, pp.197-221.
- MAYER, Roger C. et al. 1995. «An integrative model of organizational trust». *Academy of management review*, volume 20, numéro 3, pp.709-734.
- MCALLISTER, Daniel J. 1995. «Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations». *Academy of management journal*, volume 38, numéro 1, pp.24-59.
- MEYER, John P. et al. 1990. «Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations». *Journal of applied psychology*, volume 75, numéro 6, p.710.
- MEYER, John P. et Natalie J. ALLEN. 1991. «A three-component conceptualization of organizational commitment». *Human resource management review*, volume 1, numéro 1, pp.61-89.
- MORIN, D. et V. Y. HAINES. 2003 «L'approche par objectifs et ses exigences». *Le magazine de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés*, volume 6, numéro 5, pp.14-20.
- MORIN, Denis, Victor Y. HAINES et Shimon DOLAN. 2007. «Chapitre 5. L'approche par objectifs». *Gestion des performances au travail*. De Boeck Supérieur, pp.215-250.
- MORIN, Estelle M., M. GUINDON et E. BOULIANNE. 1996. «Mesurer la performance de l'entreprise». *GESTION-MONTREAL-21*, pp.61-66.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe. 1996. «Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality». *Human Resource Management (1986-1998)*, volume 35, numéro 4, p.493.
- MOWDAY, Richard T., Lyman W. PORTER et Richard STEERS. 2008. «Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover». *Organizational and Occupational Psychology*, volume 10, numéro 3 (1982).
- NIEHOFF, Brian P. et al. 2001. «The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment». *Group & Organization Management*, volume 26, numéro 1, pp.93-113.
- NIEHOFF, Brian P. et Robert H. MOORMAN. 1993. «Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior». *Academy of Management journal*, volume 36, numéro 3, pp.527-556.
- NURSE, Lawrence. 2005. «Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 16, numéro 7, pp.1176-1194.
- PARÉ, Guy et Michel TREMBLAY. 2007. «The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions». *Group & Organizations Management*, volume 32, numéro 3, pp.326-357.

- PODSAKOFF, Philip M. et al. 1990. «Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors». *The Leadership Quarterly*, volume 1, numéro 2, pp.107-142.
- PODSAKOFF, Philip M. et al. 2000. «Organizational citizenship behaviors : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research». *Journal of management*, volume 26, numéro 3, pp.513-563.
- PODSAKOFF, Philip M., Michael AHEARNE et Scott B. MACKENZIE. 1997. «Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance». *Journal of applied psychology*, volume 82, numéro 2, pp.262-269.
- RHOADES, Linda et Robert EISENBERGER. 2002. «Perceived organizational support : a review of the literature». *Journal of applied psychology*, volume 87, numéro 4, août, pp.689-714.
- RISHER, Howard. 2005. «Getting serious about performance management». *Compensation & Benefits Review*, volume 37, numéro 6, pp.18-26.
- ROCH, Sylvia G. et Linda R. SHANOCK. 2006. «Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions». *Journal of management*, volume 32, numéro 2, pp.299-322.
- RODGERS, Robert et John E. HUNTER. 1991. Impact of management by objectives on organizational productivity. 322 pages.
- RODWELL, John J., Rene KIENZLE et Mark A. SHADUR. 1998. «The relationship among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communications». *Human Resource Management*, volume 37, numéro 3, pp.277-293.
- RONDEAU, A., M. LEMELIN et N. LAUZON. 1993. «Pouvoir et mobilisation : le rôle stratégique du vice-président aux ressources humaines». *European review of applied psychology*, volume 43, numéro 1, pp.13-18.
- ROUSSEAU, Denise M. et Zippi SHPERLING. 2000. «Pieces of action : Ownership, power and the psychological contract». *Annual Meeting of Academy of Management*.
- ROUSSEL, Patrice et Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse). 2000. *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- ROUSSEL, Patrice, François DURRIEU et Eric CAMPOY. 2002. *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica, 274 pages.
- SAVOIE-ZAJC, Laurainne. 2003. «Les critères de rigueur de la recherche qualitative/interprétative : du discours à la pratique». *Communication présentée dans le cadre du Colloque annuel de l'ARQ*.
- SMITH, Peter. 1995. «On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector». *International journal of public administration*, volume 18, numéro 2-3, pp.277-310.
- SMITH, Sharon L. et al. 2006. «Application of the clinical nurse leader role in an acute care delivery model». *Journal of Nursing Administration*, volume 36, numéro 1, pp.29-33.
- SPENCER, M. Signe et M. LYLE. 1993. «Competence at work : Models for superior performance». *United States: John Wiley & Sons*.
- SPREITZER, Gretchen M. «Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation». *Academy of management Journal*, volume 38, numéro 5, pp.1442-1465.

- ST-ONGE, Sylvie et al. 2005. «Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp.89-101.
- ST-ONGE, Sylvie et Victor Y. HAINES. 2012. «Performance management effectiveness: practices or context?». *The International Journal of Human Resource Management*, volume 21, numéro 6, pp.1158-1175.
- ST-ONGE, Sylvie, et al. 2009. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. G. Morin, 512 pages.
- ST-ONGE, Sylvie, V. Y. HAINES III. 2001. «La gestion du rendement des ressources humaines : la situation actuelle, questionnaire d'enquête développé en collaboration avec Émilie Caussignac et Stéphanie Massé». *HEC Montréal*.
- TAYLOR, Ian M. et Nikos Ntoumanis. 2007. «Teacher motivational strategies and student self-determination in physical education». *Journal of educational psychology*, volume 99, numéro 4, p.747.
- TREMBLAY, Michel et al. 2005. «Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp.69-78.
- TREMBLAY, Michel et Gilles SIMARD. 2005. «La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp.60-68.
- TREMBLAY, Michel et Thierry WILS. 2005. «La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp.37-49.
- TREMBLAY, Michel. 2006. *La mobilisation des personnes au travail: quoi, pourquoi, comment*, *Gestion*, revue internationale de gestion, 730 pages.
- TRUDEL, Louis, Claudine SIMARD et Nicolas VONARX. 2006. «La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?». *Recherches qualitatives, hors-série*, numéro 5, pp.38-45.
- TYLER, Tom R. et Steve L. BLADER. 2005. «Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings». *Academy of Management Journal*, volume 48, numéro 6, pp.1143-1158.
- VANDENBERGHE, Christian. 2004. «Conserver ses employés productifs». *Gestion*, volume 29, numéro 3, pp.64-72.
- WADE, Gail Holland. «Professional nurse autonomy: concept analysis and application to nursing education». *Journal of advanced nursing*, volume 30, numéro 2, pp.310-318.
- WHITENER, Ellen M. et al. 1998. «Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior». *Academy of management review*, volume 23, numéro 3, pp.513-530.
- WRIGHT, Patrick M. et al. 1993. «Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping». *Journal of Applied Psychology*, volume 78, numéro 3, p.374.
- WU, Cindy, Mitchell J. NEUBERT et Xiang YI. 2007. «Transformational leadership, cohesion perceptions, and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions». *The Journal of Applied Behavioral Science*, volume 43, numéro 3, pp.327-351.

- YAP, Jo En, Liliana L. BOVE et Michael B. BEVERLAND. 2009. «Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates». *Qualitative Market Research: An International Journal*, volume 12, numéro 3, pp.279-294.
- YIN, R. K. 2003. «Case study research: design and methods, Applied social research methods series». *Journal of Applied Ergonomics*, volume 40, pp.731-744.
- YIN, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*, 4e edition. Sage Publications, 240 pages.
- ZAMMUTO, Raymond F. et Jack Y. KRAKOWER. 1991. *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*, JAI Press Inc.
- ZELLARS, Kelly L. et Bennett J. TEPPER. 2003. «Beyond social exchange: New directions for organizational citizenship behavior theory and research». *Research in personnel and human resources*, volume 22, pp.395-424.