

Comment la communication managériale, au sein d'une organisation divisionnalisée, peut-elle être au service de la stratégie commerciale ?

Cas du groupe Goeyens

Mémoire réalisé par
Massimo Marchione

Promoteur
François Lambotte

Lecteur
Christophe Crévieux

Année académique 2013-2014
Master 120 en Information et Communication à finalité spécialisée

Résumé

Les objectifs de performance, qui font partie de la stratégie commerciale, sont d'une importance capitale pour toute organisation afin d'assurer sa pérennité sur le marché et leur atteinte dépend grandement de la communication managériale de l'organisation.

Ce travail, en lien avec une analyse de cas, développera certaines dimensions de communication importantes afin d'augmenter la hauteur des performances des membres d'une organisation divisionnalisée. Ces différents leviers sont la communication claire et continue, la motivation financière et celle liée aux valeurs de l'entreprise.

La communication claire et continue permet une bonne réception et interprétation des informations mais cela implique également un meilleur suivi des performances à atteindre. Quant aux motivations, la partie financière est la plus délicate à mettre en place. Cependant, elle peut être un outil très efficace afin d'atteindre les objectifs attendus. La partie plus subjective, liée aux valeurs de l'entreprise, quant à elle, provoque un sentiment de bien-être qui a également une influence non négligeable sur les performances de l'organisation.

Mots clés

Performances, communication, motivation, culture, structure divisionnalisée

Remerciements

Je tiens à remercier, tout d'abord, l'UCL-Mons et tous ses professeurs qui m'ont offert une formation de qualité lors de ces deux années de Master. Je remercie également tous les instigateurs de ce programme très enrichissant qu'est l'immersion professionnelle. Ce projet m'a permis de mettre en pratique et approfondir toutes les connaissances acquises lors de ces deux dernières années et de quitter progressivement le monde universitaire pour entrer, non sans expérience, dans le monde professionnel.

Ainsi, je voudrais remercier Monsieur et Madame Goeyens de m'avoir accueilli au sein de leur organisation durant cette année académique, toutes les personnes présentes dans le groupe Goeyens pour leur sympathie à mon égard, ainsi que toutes les personnes qui m'ont consacré du temps afin de pouvoir réaliser mes entretiens qualitatifs.

Une pensée particulière est adressée à Elyse Tordeurs pour son aide, sa confiance, sa disponibilité, sa patience et pour m'avoir proposé de réaliser une mission enthousiasmante durant cette immersion professionnelle. Une pensée particulière également à Monsieur Lambotte qui m'a aiguillé lors de cette immersion en entreprise mais également pour la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je me dois de remercier mes proches pour leur soutien durant mes années d'études universitaires. Le chemin n'a pas été facile mais leurs conseils précieux et leurs encouragements m'ont permis de croire en mes capacités afin d'arriver là où je suis actuellement.

C'est grâce à toutes ces personnes, mais également aux professeurs qui m'ont formé lors de mon bachelier en traduction et interprétation, que je suis arrivé à obtenir les compétences dont je bénéficie et qui me permettent d'être ambitieux pour ma vie professionnelle à venir.

Table des matières

Résumé.....	3
Mots clés.....	3
Remerciements.....	4
Table des matières	5
Table des illustrations.....	8
Introduction	9
Chapitre I : Présentation du cas Goeyens.....	11
A. Situation de la communication managériale axée sur les performances	11
1. Structure/contexte	11
2. Communication interne	12
3. Incentives	14
4. Valeurs et sentiment d'appartenance.....	14
B. Recommandations suggérées à la direction du groupe Goeyens	16
1. Communication et suivi	16
2. Motivation liée à l'intérêt financier, au bien-être, aux valeurs et au sentiment d'appartenance	18
3. Objectif global visé par les recommandations.....	20
Chapitre II : Leviers d'action impactant les performances de l'organisation.....	21
A. La structure organisationnelle comme contexte du développement de la stratégie commerciale	21
1. Structure divisionnalisée	22
2. Facteurs d'influence sur la performance d'une organisation	24
2.1. Cohérence au niveau des instabilités	24
2.2. Taille.....	25
2.3. La propriété	25
2.3.1. Entreprise familiale et paternaliste.....	26
2.3.2. Politique sociale.....	26
2.4. L'activité	27
2.4.1. Temps de formation	27
2.4.2. Compétences.....	29
2.4.3. Reconnaissance.....	30
2.4.4. Justice organisationnelle	30

2.5. Les marchés.....	31
2.5.1. Marché unique	31
2.5.2. Marché diversifié	31
2.5.3. Conscience et évaluation des objectifs	32
3. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique.....	33
B. La communication au service de la stratégie commerciale	34
1. Mise en place des objectifs	34
2. Communication des objectifs	39
3. Enjeux du suivi des objectifs.....	41
4. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique.....	42
C. La communication au service de la motivation - rencontre de l'intérêt financier.....	44
1. Types de cibles et stratégie de performance.....	44
1.1. Les trainards	46
1.2. Les rentables.....	47
1.3. Les stars.....	49
1.4. Application pratique	50
2. Effets sur la performance des différents types d'incentives	50
3. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique.....	53
D. La communication au service de la motivation - vecteur de sentiment d'appartenance via le partage de valeurs communes	55
1. Valeurs organisationnelles	55
2. Différentes cultures et valeurs organisationnelles	56
3. Justice organisationnelle	59
3.1. La justice distributive	61
3.2. Justice procédurale	63
3.3. Justice interactionnelle	63
3.4. Interaction des types de justices organisationnelles	64
3.5. Pratiques de management liées à la justice organisationnelle	65
3.5.1. Intérêt financier.....	65
3.5.2. Evaluation des performances	66
3.6. Apports globaux de la justice organisationnelle	68
4. Transparence	68
5. Implication	70
6. Reconnaissance	72
6.1. Approche éthique	74
6.2. Conception humaniste et existentielle	74
6.3. La psychodynamique du travail.....	76
6.4. Approche comportementaliste.....	77

6.5. Plans d'interaction	79
6.5.1. Plan organisationnel.....	79
6.5.1.1. Plan vertical	79
6.5.1.2. Plan horizontal	80
6.5.2. Plan externe	80
6.5.3. Plan social.....	80
6.6. Contributions globales.....	81
7. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique.....	82
Conclusion	87
Bibliographie	89
Articles.....	89
Chapitres	92
Document sur Internet.....	92
Livres	93

Table des illustrations

<i>Figure 1 : schéma de la structure divisionnalisée</i>	<i>22</i>
<i>Figure 2 : politique sociale et impact sur la performance.....</i>	<i>27</i>
<i>Figure 3 : matrice des compétences</i>	<i>29</i>
<i>Figure 4 : impact de l'objectif personnel sur les efforts de vente</i>	<i>37</i>
<i>Figure 5 : catégories de vendeurs et incentives clés relatifs.....</i>	<i>46</i>
<i>Figure 6 : composants constitutifs de la justice organisationnelle</i>	<i>61</i>
<i>Figure 7 : les quatre pratiques de reconnaissance au travail</i>	<i>73</i>
<i>Figure 8 : reconnaissance existentielle et reconnaissance de la pratique du travail</i>	<i>75</i>
<i>Figure 9 : reconnaissance de l'investissement dans le travail et reconnaissance des résultats</i>	<i>78</i>
<i>Figure 10 : plans d'interactions et pratiques de reconnaissance.....</i>	<i>81</i>
<i>Figure 11 : schéma récapitulatif des différents leviers de la communication managériale par objectifs + légende</i>	<i>88</i>

Introduction

Les objectifs de performance sont une réalité quotidienne et le moteur de toute organisation. La puissance de celui-ci dépend, en réalité, de la propulsion que lui donnent les managers, dans ce cas-ci, à travers la communication.

Effectivement, ce travail est une réflexion sur la communication managériale au service de la stratégie commerciale. De septembre à mai de l'année 2014, j'ai pu, grâce à une option proposée par l'UCL-Mons, m'immerger dans un groupe de concessionnaires automobiles, le groupe Goeyens, géré par la holding nommée Goeyens Finances SCA.

Cette organisation est une organisation paternaliste qui tire son origine après la Seconde Guerre Mondiale avec la création d'une concession à Fontaine-l'Evêque par le grand-père du patron actuel, Monsieur Goeyens. C'est à partir des années 1990 que les dirigeants ont décidé d'investir pour le rachat et la création de nouvelles concessions, réparties dans la province du Hainaut, pour devenir le groupe actuel, offrant un emploi à plus de 250 personnes.

Ma mission au sein de cette organisation consistait à analyser la situation de communication et de management concernant la stratégie commerciale du groupe. En d'autres termes, je devais me focaliser sur différents points qui avaient un impact sur l'atteinte des objectifs du groupe. Ceux-ci étaient relatifs au suivi, à la communication des objectifs et des résultats, aux plans d'actions mis en place et à la motivation, que ce soit au niveau de l'intérêt financier, du bien-être, du partage de valeurs et du sentiment d'appartenance.

L'analyse s'est ainsi portée sur les deux pans de la communication interne qui, selon de Saint-Georges (2010), sont la communication de l'organisation et la communication organisationnelle. En d'autres termes, la communication stratégique de l'organisation, sa vision, ses missions et la communication au quotidien entre les membres de l'entreprise.

La méthodologie appliquée pour l'analyse de la situation, lors de cette immersion de plusieurs mois, a été, dans un premier temps, l'observation participante et, dans un deuxième temps, la conduite d'une enquête qualitative¹. Le croisement des observations et des réponses aux questions des entretiens semi-directifs² permettait d'avoir une analyse objective et factuelle des aspects étudiés.

Au total, seize personnes (directeurs de site, vendeurs, réceptionnaires, magasiniers, chefs d'atelier) ont été interrogées dans les trois plus grandes concessions du groupe commercialisant les marques Renault et Dacia. Dans celles-ci, les trois secteurs d'activité (commercial, après-vente et atelier) sont bien séparés, ce qui a permis une analyse complète de la situation et du flux de communication de la direction aux membres des différents secteurs des concessions et vice versa. De plus, le choix de ces concessions a été motivé par le fait que ces deux marques sont celles qui sont les plus présentes dans le groupe.

Les résultats qui sont ressortis de ce dispositif méthodologique ont ensuite été la base de recommandations stratégiques afin d'améliorer la communication managériale et, par conséquent, l'atteinte des objectifs qui doivent être respectés par le groupe.

Ainsi, ce mémoire présentera une série de dimensions liées à la communication et au management par objectifs.

Ces dimensions découleront, en réalité, de la situation observée lors de l'observation participante et des entretiens qualitatifs menés durant mon immersion professionnelle. Cette série de leviers, abordée d'un point de vue théorique, sera analysée puis confrontée à ce qui est actuellement mis en place au sein du groupe Goeyens et les recommandations suggérées. De cette manière, il sera possible de faire ressortir les enjeux de la communication managériale mais aussi ses difficultés d'application et ses limites.

¹ Voir « Annexe 2 : grilles d'entretien »

² Voir « Annexe 3 : retranscription des entretiens »

Chapitre I : Présentation du cas Goeyens

Tout d'abord, ce premier chapitre présentera le diagnostic qui est ressorti de l'observation participante et des entretiens qualitatifs, réalisés lors de l'immersion, concernant plusieurs dimensions ayant une influence sur les performances organisationnelles. Ces dimensions sont la structure et le contexte dans lesquels se déroule la communication en interne, la communication et la mise en place des objectifs ainsi que deux types de motivations : la motivation financière et, de manière plus subjective, la motivation liée aux valeurs et au sentiment d'appartenance.

A la suite de ce diagnostic, l'immersion consistait également à suggérer des recommandations à la direction de l'organisation afin d'optimiser la situation de communication managériale qui a été analysée.

Ces recommandations seront présentées, dans un deuxième temps, dans ce chapitre.

A. Situation de la communication managériale axée sur les performances

1. Structure/contexte³

Comme il a été indiqué dans l'introduction, le groupe Goeyens est, en réalité, dirigé par la holding Goeyens Finance SCA. Cette dernière gère les aspects financiers, administratifs et sociaux de ses nombreuses concessions réparties à travers la province du Hainaut en Belgique. Chaque concession est dirigée par un directeur de site ayant un rôle de gestionnaire au sein de son bâtiment. Il s'occupe de la gestion des secteurs de la vente, de l'après-vente et de l'atelier. Cette gestion est faite conjointement avec les responsables de chacun de ces secteurs, eux-mêmes en relation constante avec Monsieur et Madame Goeyens, les plus hauts dirigeants du groupe de concessionnaires.

³ Voir « Annexe 1 : structure type d'une concession du groupe Goeyens »

2. Communication interne

Il est important de commencer par décrire le type de structure du groupe Goeyens et son contexte car ils influencent évidemment le suivi ainsi que la manière de communiquer au sein de l'organisation.

En effet, le groupe était au départ une petite entreprise familiale qui communiquait principalement de manière informelle. Malgré son élargissement, cette manière d'interagir est encore fortement présente dans le groupe et cela suscite un manque de suivi de la part de certains membres. Ceux qui ont un objectif chiffré, par exemple un certain nombre de véhicules à vendre ou un taux de productivité à atteindre, sont les employés qui sont le plus en contact avec les managers.

Par contre, les réceptionnaires, qui ont uniquement un objectif de qualité concernant le service à la clientèle, sont moins sollicités par les responsables. Ce manque de formalisation de la communication provoque une disparité dans le suivi.

De plus, le rôle de directeur de site est ressenti comme manquant de pouvoirs et de formation, ne permettant pas d'assurer un suivi adéquat. A l'inverse, certains membres de la direction sont décrits comme débordés de tâches et de responsabilités.

Ce manque de répartition des pouvoirs est effectivement problématique. L'absence d'une personne qui détient beaucoup de tâches peut mettre en grande difficulté le déroulement des opérations quotidiennes. Cela implique aussi de travailler sur un fil tendu, ne permettant pas de prendre du recul sur le travail effectué et de pouvoir chercher à l'améliorer. Par conséquent, lors de l'enquête, aucun plan d'action concret n'a été relevé afin d'atteindre les objectifs. Néanmoins, des solutions sont souvent trouvées afin d'aider à augmenter les performances lorsque cela s'avère nécessaire telles que le déstockage, les promotions et la préparation à l'avance des pièces atelier en fonction des rendez-vous.

La structure de l'organisation impose également la clarté et la fluidité de la communication pour que l'information passe correctement de la direction aux membres des trois secteurs et vice versa. Cependant, l'enquête a indiqué que des différences existent dans la communication des objectifs de vente parmi les différentes concessions.

Les objectifs commerciaux sont exprimés par les directeurs de site uniquement oralement dans deux des trois concessions au centre de l'étude. Dans la troisième, le responsable de la concession organise une réunion bilatérale régulière avec les membres du secteur commercial et il y communique oralement et par écrit les objectifs attendus. Concernant l'établissement des performances pour le secteur commercial, il faut souligner, que la hauteur de l'objectif de ventes attendue a été qualifiée comme étant, par moment, réellement inatteignable et décourageante.

Les objectifs de l'après-vente, eux, sont toujours communiqués oralement par les responsables de site car ils sont considérés comme étant connus. Ils sont toujours de même nature : l'atteinte d'un taux fixe de productivité et d'un chiffre d'affaire basé sur celui de l'année précédente.

A l'inverse de la communication descendante qui informe des performances attendues, la communication ascendante correspond à la diffusion des résultats obtenus par chaque concession.

Effectivement, un tableau Excel, rempli chaque jour par les directeurs de site, comprenant les ventes du service commercial, est envoyé à la responsable du secteur.

Pour l'après-vente, par souci de justesse et de contrôle des résultats, les directeurs de site calculent les chiffres de productivité en même temps que le chef d'atelier afin de les comparer en fin de mois. Mais, ce n'est pas le cas partout. Cela trouve sans aucun doute son explication dans le manque d'adaptation à la nouvelle structure de l'organisation qui a été expliquée antérieurement.

De plus, les chiffres de l'atelier de chacune des concessions ne sont pas envoyés au moins au directeur de site et au responsable du secteur. Par exemple, certains l'envoient uniquement au directeur financier du groupe alors que celui-ci n'est pas un responsable direct des secteurs. Cette situation de communication renforce alors davantage le manque de suivi au sein du groupe. Elle est également une nouvelle illustration du manque de formalisation de la communication dans cette organisation.

3. Incentives

La motivation financière au sein du groupe Goeyens est très limitée. Les motivations de ce type sont presque exclusivement les primes et les bonus liés à l'atteinte de certains objectifs car les incentives sont rarement utilisés. Cependant, comme expliqué précédemment, certains objectifs mensuels de vente sont parfois réellement impossibles à atteindre, ce qui décourage les vendeurs et ne leur permet pas d'obtenir leur prime respective.

4. Valeurs et sentiment d'appartenance

L'autre type de motivation au centre de l'étude menée dans le groupe de concessionnaires est lié au bien-être, dérivant du partage de valeurs et du sentiment d'appartenance à l'organisation.

Pour beaucoup, la bonne ambiance de travail entre les employés d'une même concession est une source de motivation, de bien-être et, pour quelques-uns, la raison pour laquelle ils font encore partie de l'organisation.

Cependant, un manque de reconnaissance général de la part de la direction touche tous les secteurs d'activité. Se rendant compte de cette situation et victimes eux-mêmes de ce sentiment, quelques responsables essaient de pallier ce manque de reconnaissance ressenti parmi les membres de leur équipe.

Ce sentiment est d'autant plus marqué par le fait que le patron du groupe salue rarement ses employés et ne s'adresse à eux que lorsqu'il est insatisfait. Néanmoins, comme il a été relevé par certains membres plus anciens, le patron est fondamentalement une bonne personne qui peut également soutenir ses employés sur le plan privé. Cependant, très peu de personnes le connaissent sous cet angle, notamment les personnes les plus récentes dans l'organisation. Cette distance qui existe crée un fossé entre la direction et les membres du groupe ainsi que le sentiment d'être un numéro chez ces derniers.

Au-delà de ces aspects, les vendeurs font face à une autre source de démotivation : les horaires, surtout lors des périodes les plus calmes. Parallèlement, l'horaire des membres des deux autres secteurs ne posent aucun problème pour la motivation.

En réalité, c'est le secteur commercial qui se montre le plus touché par le turnover, certainement en raison de l'accumulation des conditions de bien-être dans lesquelles ses membres se trouvent.

Ainsi, certaines valeurs considérées comme importantes ne sont pas partagées par les membres du groupe et la direction.

Effectivement, aucune valeur de groupe n'est clairement relevée par ses membres. Par conséquent, le sentiment d'appartenance à un groupe en est impacté négativement. L'unique sentiment d'appartenance qui existe est lié à la concession dans laquelle sont affectés les membres. Leur sentiment de non-appartenance au groupe et de ne pas être y impliqués est d'autant plus élevé que la vision de la direction et l'évolution de l'organisation ne sont pas communiquées. C'est pourquoi, de manière générale, les membres du groupe aimeraient davantage de transparence de la part de la direction.

En ce qui concerne la dynamique du groupe, le peu de relation entre les diverses concessions et les secteurs identiques du groupe pose également problème. Il existe très peu de dialogues et d'échanges d'expérience entre les membres de l'organisation.

B. Recommandations suggérées à la direction du groupe Goeyens

Les différents points du diagnostic de l'immersion au sein du groupe de concessionnaires ont fait l'objet de recommandations à la direction du groupe de concessionnaires. Ce point du chapitre développera ces recommandations ainsi que leur objectif global, allant au-delà de l'unique but d'optimiser les performances de l'organisation.

1. Communication et suivi

Concernant le suivi et la communication, les recommandations sont communes. Etant donné que le groupe s'est agrandi rapidement et que les moyens de communication sont restés majoritairement informels, l'importance de formaliser la communication interne a en effet été soulignée. Ceci serait possible par la structuration de cette communication quant aux rencontres effectuées à deux niveaux dans l'organisation : entre la direction et les directeurs de site, et entre les directeurs de site et leurs équipes.

Les objectifs trimestriels et quadrimestriels, selon le secteur, sont tous découpés en objectifs mensuels. C'est pourquoi, la nécessité d'une rencontre individuelle entre les responsables de secteur et chacun des directeurs de site, au moins une fois dans le cours du mois, a été précisée. L'intention serait de discuter de la situation par rapport à l'objectif attendu et des problèmes rencontrés pour que des solutions soient trouvées.

De plus, ces solutions permettraient de revaloriser le rôle des directeurs de site. Cela les conscientiserait sur ce qu'ils peuvent faire à leur niveau dans leur concession, étant donné que leur statut n'est pas considéré comme une fonction valorisante et générant un certain pouvoir.

Il a également été suggéré que la direction s'entretienne, tous les mois, avec tous les directeurs de site afin d'exposer les performances obtenues mais également de discuter des problèmes rencontrés. Cela permettrait un échange d'expérience entre les collègues de même statut et, à nouveau, de revaloriser ultérieurement leur pouvoir.

Par rapport à l'autre niveau de communication, entre les directeurs de site et les équipes des trois secteurs, la formalisation de rencontres une fois par mois permettrait aux hommes de terrain de faire parvenir à leur directeur les problèmes spécifiques de leur secteur.

Dès lors, il serait intéressant que ces rencontres se déroulent avant la réunion générale des directeurs de site ou avant la réunion individuelle avec les hauts responsables du groupe pour que chaque directeur de site y rapporte les problèmes spécifiques de ses équipes.

Formaliser, structurer la communication pourrait à nouveau susciter le côté familial perdu à travers l'agrandissement du groupe, via un sentiment de proximité et de soutien. Plus un groupe s'élargit, plus cette formalisation est nécessaire afin de pouvoir rencontrer tous les membres de l'organisation, d'échanger avec ceux-ci et de faire passer les informations importantes. Cela améliorerait également le suivi et la mise en place de moyens permettant d'optimiser les performances.

Il est clair que pour organiser ces réunions et mettre en place des plans d'action, il faut avoir les moyens humains et matériels de le faire. Cela passe par une bonne répartition des tâches.

Mais cette répartition des tâches et, surtout, leur respect n'est possible uniquement que si les effectifs au sein de l'organisation sont assez nombreux, que ce soit au niveau de la direction et dans les concessions.

Une bonne répartition des tâches permettrait également qu'une absence puisse être comblée, en partie, par les capacités d'autres personnes et ne mette pas en grosse difficulté l'organisation.

Les autres recommandations suggérées pour le suivi et la communication ont été d'imposer l'application d'un canal oral et écrit pour la communication des performances attendues.

L'objectif consiste à uniformiser les pratiques communicationnelles mais également à garder une trace des objectifs à atteindre et, par conséquent, augmenter la clarté de l'information transmise.

L'importance que les équipes envoient leurs résultats chaque fin de mois au directeur de site ainsi qu'au responsable de leur secteur a aussi été soulevée dans le but de permettre, à l'avenir, un meilleur suivi et de trouver de façon plus directe des solutions pour perfectionner les performances.

2. Motivation liée à l'intérêt financier, au bien-être, aux valeurs et au sentiment d'appartenance

Concernant la motivation par rapport à l'intérêt financier, il a été suggéré de mettre en place des incentives pour les objectifs clairement irréalisables. C'est-à-dire que la direction pourrait évaluer un objectif qui soit vraiment possible à atteindre et fixer une prime pour ce palier. Vu que les incentives sont rarement utilisés dans cette entreprise, ma volonté de ne pas m'étendre sur ce sujet a été motivée par le fait de ne pas vouloir aller à l'encontre d'une quelconque culture d'entreprise. De plus, l'utilisation actuelle des incentives n'a pas été relevée, de manière générale, comme un problème majeur.

Ainsi, la motivation qui a surtout été au centre des recommandations est celle liée au bien-être des membres de l'organisation, à leur sentiment d'appartenance ainsi qu'aux valeurs véhiculées par celle-ci. Effectivement, ce type de motivation a été souligné de nombreuses fois comme manquant et constitue la cause principale du grand turnover qui touche le groupe, surtout au niveau du secteur commercial.

Ce qui a été analysé comme point positif au niveau de la satisfaction de se rendre sur le lieu de travail est la bonne entente entre les membres des concessions. Ces bons rapports ont, dans des conditions difficiles, permis à ces personnes de rester dans le groupe.

De cette manière, il a été suggéré de mettre en place un lieu commun qui permette de construire et de renforcer les relations au sein des concessions.

L'idée de permettre de passer des moments à l'extérieur entre membres d'une même concession ou d'un même secteur a aussi été émise pour, à nouveau, renforcer les liens existants.

Vu que le groupe est un partenaire important de l'une des meilleures équipes de basket du pays, ce moment entre collègues pourrait se faire, par exemple, lors d'un match de ce club. Cela permettrait de faire découvrir ce partenaire prestigieux aux membres de l'organisation et d'augmenter par la même occasion leur fierté d'appartenir à ce groupe de concessionnaires.

Ensuite, vu l'absence de valeurs de groupe, l'importance d'en avoir a été relevée afin que les membres puissent s'identifier à elles et savoir si elles correspondent à celles qu'ils recherchent.

Les valeurs manquantes qui ont été relevées, comme rapporté ci-dessus, sont la reconnaissance, l'implication et la transparence.

Le manque de reconnaissance est déjà en partie pallié par certains directeurs de site. Cependant, ces trois valeurs peuvent, d'après les recommandations suggérées, être d'application par l'expression de la vision et de l'évolution du groupe. Ces informations pourraient être exprimées, par exemple, tous les trimestres ou quadrimestres. En plus de ces réunions, des moyens de communication interne tels qu'intranet ou un journal interne pourraient être utilisés.

Les informations qui seraient diffusées susciteraient plus de transparence et diminueraient le nombre de rumeurs circulant en interne. Exprimer l'évolution et la vision du groupe ferait également prendre conscience aux membres de leur importance au sein de l'organisation, tout en les impliquant dans ce processus de planification, de croissance.

Un autre type d'implication qui a été stipulé serait d'organiser, trois ou quatre fois par an, des tables de conversation autour d'un sujet entre membres d'un même secteur. Cela serait un bon prétexte pour permettre une rencontre entre les membres du groupe appartenant au même secteur ainsi qu'un échange d'expérience, qui est un des atouts qu'il faut pouvoir utiliser au sein d'un groupe.

Le deuxième objectif de ces tables de conversation serait de permettre aux membres du groupe de communiquer anonymement des critiques constructives à l'égard de la direction afin d'augmenter leur implication.

Une solution interne ou externe a également été proposée à la direction du groupe Goeyens afin d'améliorer tout ce qui touchait aux motivations évoquées. Cette solution serait d'instaurer un management des ressources humaines pour améliorer différents aspects tels que les primes, la rémunération, les horaires, la motivation positive et négative, les formations supplémentaires, le suivi des départs et des recrutements et le fossé ressenti entre certains employés et la direction.

La solution interne serait de confier ces tâches aux directeurs de site en leur donnant les moyens matériels et humains de le faire. La solution externe serait de créer un poste de responsable des ressources humaines, spécialement formé, et faisant partie de la direction pour légitimer sa position.

3. Objectif global visé par les recommandations

Toutes ces recommandations, axées sur la performance, ont été avancées afin de conscientiser la direction sur certains points améliorables pour que les employés soient davantage performants mais aussi pour qu'ils restent à long terme dans l'organisation. Pour les activités du groupe, c'est par cette voie que l'expérience de travail des membres serait optimisée et que la holding verrait sa situation financière stabilisée, voire améliorée, et sa pérennité assurée.

Chapitre II : Leviers d'action impactant les performances de l'organisation

Toutes les dimensions de communication et de management, présentées dans le chapitre un, faisant office de leviers d'action pour l'organisation afin de peser sur les performances seront abordées théoriquement dans ce second chapitre. Ces dimensions seront systématiquement discutées en confrontant les différents angles théoriques au cas pratique. Cette manière de procéder en parallèle permettra de porter une réflexion progressive sur différents enjeux et diverses limites de la communication managériale par objectifs.

A. La structure organisationnelle comme contexte du développement de la stratégie commerciale

Pour le bon fonctionnement des organisations, la clarté des objectifs, la communication continue, les logiques d'incentives, les capacités professionnelles et les pratiques de management ont des enjeux essentiels. Pour mettre au point tout cela, il faut penser l'organisation en fonction du contexte dans lequel elle se situe. Celle-ci doit constamment s'adapter aux nouveaux contextes, vu que les organisations sont changeantes (au niveau de la direction, du personnel, des actionnaires, des compétences, etc.) et que chaque changement peut menacer l'équilibre précédant celui-ci.

On ne peut ainsi évaluer la performance ou l'efficacité d'une structure qu'en rapport avec des contraintes contextuelles relativement objectives.

Ce qui est logique ou efficace pour une structure ne l'est pas obligatoirement pour une autre, qui est confrontée à un autre contexte, même si elle se situe dans le même secteur d'activité (Everaere, 2012).

Ce chapitre définira d'abord les caractéristiques d'une structure divisionnalisée, correspondant au contexte dans lequel se trouve le groupe de concessionnaire au centre de l'étude. Ensuite, il sera opportun de spécifier les facteurs d'influence sur les performances d'une organisation de manière générale.

1. Structure divisionnalisée



**Figure 1 : schéma de la structure divisionnalisée
(De Lavergne, 2012, p. 10)**

La structure de la holding Goeyens Finance SCA correspond à une structure divisionnalisée. Selon Mintzberg (1982), celle-ci correspond à un ensemble d'unités quasiment autonomes, chapeautées par une structure administrative centrale qui standardise les résultats et contrôle les performances. C'est une caractéristique qui correspond aux organisations de taille importante qui se sont étendues sur plusieurs marchés. La ligne hiérarchique est dominante et le contrôle qu'elle exerce conduit à la bureaucratisation. En effet, chaque responsable de division applique la stratégie choisie par le siège et rend compte des résultats obtenus en rapport aux objectifs spécifiques à atteindre. Ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'organisation mais ils doivent également être adaptés au contexte des différentes filiales (Everaere, 2012).

L'un des problèmes les plus fréquents, présent dans ce genre de structure, est la conciliation entre l'autonomie locale et la standardisation des pratiques au sein de toutes les filiales de l'organisation. D'après Everaere (2012), c'est le type de marché dans lequel est située l'organisation qui fait pencher la balance entre l'autonomie et la standardisation.

Si elle se trouve dans une situation de monopole, l'autonomie locale sera limitée au profit d'une standardisation de diverses filiales. Au contraire, si l'organisation est située dans un marché concurrentiel, il est nécessaire d'octroyer plus d'autonomie aux différents sites du groupe afin de réagir rapidement aux actions de la concurrence. Ainsi, chaque division permet une réaction rapide et adaptée à chacun des marchés.

Dans ce genre de structure, le management des objectifs y est important. Il faut bien définir les indicateurs clé de performance qui vont déterminer le succès de chaque site, tout en leur laissant assez d'autonomie malgré un contrôle fréquent des activités. Il est également important de bien choisir les personnes qui seront responsables des différentes divisions car un dysfonctionnement local peut nuire à tout le groupe (Everaere, 2012).

L'avantage de ce type de structure, lorsqu'elle reste sur un marché unique, est de pouvoir centraliser les achats afin de faire des économies d'échelle en obtenant des conditions de prix favorables.

Cependant, l'un des risques est que les filiales puissent avoir la volonté de se séparer du siège, dans le but d'être vraiment autonomes, lorsqu'elles ont une connaissance suffisante du secteur. C'est la raison pour laquelle il est important de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation parmi toutes les divisions.

Everaere (2012) termine en soulignant qu'il serait intéressant, dans ce genre de structure, de repérer les membres qui ont un haut potentiel afin de déterminer ceux qui pourront faire office de futurs dirigeants. La gestion des ressources humaines peut avoir un rôle important dans ce processus en plus de permettre une standardisation des pratiques à travers toute l'organisation. Cette standardisation permettrait aussi d'éviter des conflits pour cause de traitements différents et considérés comme injustes

2. Facteurs d'influence sur la performance d'une organisation

2.1. Cohérence au niveau des instabilités

Everaere (2012) relève qu'il existe des éléments instables dans le fonctionnement de l'organisation, liés aux changements réguliers que toute entreprise peut connaître dans son évolution. Dès lors, il faut une cohérence dans les actions mises en place au niveau de ces instabilités.

Tout observateur remarque qu'il y a un décalage entre le fonctionnement officiel et réel de l'organisation. De là naît la métaphore de l'iceberg : la partie visible est le fonctionnement officiel et tout ce qui est officieux est invisible. Ce décalage peut être potentiellement grave pour plusieurs raisons.

Par exemple, une règle imposée par le directeur qu'il ne respecte pas lui-même peut avoir des implications négatives sur la motivation. Les organisations sont donc performantes si ses managers ou responsables sont dignes d'être exemplaires.

Autre exemple de dysfonctionnement possible est que certains font ce qu'ils ne sont pas censés faire en fonction de leur intitulé officiel et certains ne font pas ce pour quoi ils sont payés. Il faut ainsi prendre conscience des décalages qui sont réellement problématiques pour le bon fonctionnement de l'organisation.

Il arrive aussi que les membres de l'organisation ne coopèrent pas alors qu'ils ont besoin les uns des autres. Par exemple, l'obtention de certaines demandes ou ressources ne sont pas toujours conformes et ne vont pas dans l'intérêt général. Au contraire, les comportements qui vont dans le sens de l'intérêt général ne sont pas toujours récompensés et reconnus.

En plus de ces quelques éléments impactant les performances, auxquels il est nécessaire de prêter attention, au niveau de la structure formelle de l'entreprise, il existe quatre facteurs qui peuvent influencer la performance de l'organisation. Ceux-ci sont synthétisés à partir de l'article d'Everaere (2012).

2.2. Taille

Le premier facteur est la taille. Dans une petite entreprise, étant donné que les employés entretiennent des relations de proximité, il n'est pas indispensable d'avoir des règles précises et très structurées. L'échange d'informations et de consignes se fait facilement et oralement dans un environnement souple et assez convivial. Le dirigeant peut avoir un contrôle sur tout et rapidement. C'est un type de fonctionnement centralisé.

A l'opposé, pour les grosses entreprises, les règles précises et une structure bien définie sont obligatoires. Lorsqu'un problème surgit, il faut un responsable qui s'en occupe. Celui-ci peut s'occuper d'un service, d'une section ou d'une division qui représente l'organisation. En effet, lorsqu'une entreprise comprend plusieurs centaines ou plusieurs milliers de collaborateurs, le siège doit répartir les rôles et responsabilités à chacun et déléguer une partie de son pouvoir décisionnel.

2.3. La propriété

Le deuxième facteur est lié à la propriété. Parmi plusieurs types de propriétés, celle qu'il sera pertinent de relever ici est le type de management paternaliste d'une entreprise familiale puisqu'il correspond au cas du groupe étudié.

2.3.1. Entreprise familiale et paternaliste

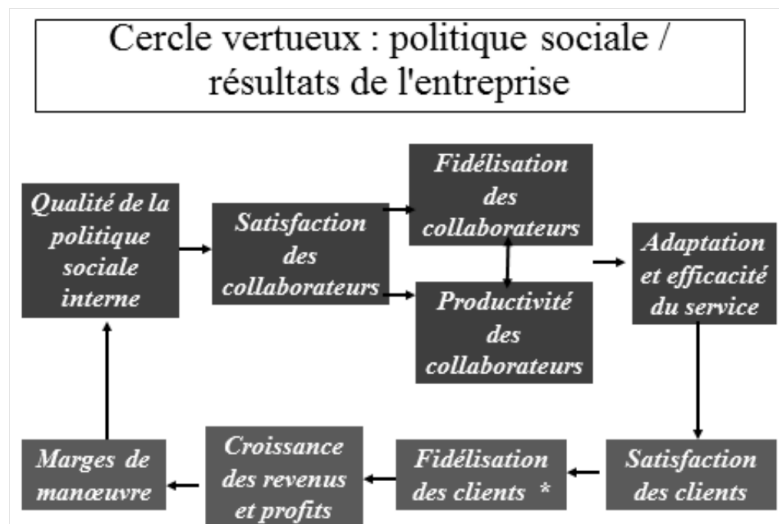
Ce management de proximité et de convivialité est caractérisé par le devoir d'obéissance. Ce type d'organisation cherche des performances à long terme et entretient des relations stables avec ses salariés. Les membres de la famille se retrouvent souvent aux postes à responsabilité de l'entreprise et la personne du dirigeant est fondamentale pour sa pérennité. Il est donc important de bien préparer la succession de ces figures emblématiques au moment de leur départ.

2.3.2. Politique sociale

Concernant les performances, tel que l'illustre la figure 2⁴, la propriété qui tient une politique sociale augmente ses chances d'améliorer la satisfaction des collaborateurs et de les fidéliser. Cette fidélisation favorisera la productivité et l'efficacité des membres de l'organisation. Cela aura pour conséquence une meilleure qualité de production et de services qui augmenteront ultérieurement la fidélisation des clients. De cette manière, ce processus cyclique est effectivement un moteur au niveau financier pour l'organisation.

Pour cela, une bonne gestion des ressources humaines est nécessaire pour que les employés se sentent essentiels pour l'entreprise. Les clients sont, eux aussi, davantage fidèles à l'organisation et satisfaits lorsqu'ils ont affaire à des membres du personnel motivés, engagés et attentifs à leurs attentes.

⁴ Voir p.27



*Fidéliser ses clients coûte 5 à 8 fois moins cher que d'en gagner des nouveaux

Figure 2 : politique sociale et impact sur la performance
(Everaere, 2012, p.14)

2.4. L'activité

Le troisième facteur est relatif à l'activité. En effet, le degré de complexité de l'activité au sein de l'organisation peut poser problème.

2.4.1. Temps de formation

Un indicateur de cette complexité est celui du temps de formation requis pour avoir un poste. En d'autres termes, la durée des études et le temps de formation supplémentaire au sein de l'organisation.

Lorsque la formation est longue, calculée en mois ou années, la performance organisationnelle consistera à attirer et fidéliser des compétences spécifiques et importantes pour la réputation de l'organisation.

Lorsque celle-ci est courte, qui se mesure en heures ou en jours, il s'agira de gérer un capital humain standard et instable en formalisant les procédures de base afin que chacun soit rapidement opérationnel et puisse être remplacé en cas de démission ou absence.

Le temps de formation aura une incidence notamment sur la rémunération, les relations à l'emploi et les pratiques de management.

Pour un temps de formation court, ce qu'il sera attendu des employés est la résistance physique, l'obéissance et la capacité de respecter de simples règles. Le type de travail est un travail répétitif et simple qui conduit à percevoir un salaire minimum.

A l'opposé, lorsque le temps de formation est long, les qualités professionnelles attendues sont l'autonomie et la capacité d'adaptation à des situations non prévisibles.

Dans ce cas de figure, la collaboration est essentielle afin de dissiper le plus possible les doutes qui émergent de cette activité complexe. Vu que les personnes employées doivent avoir des compétences précises, un turnover important dans ce type d'activité est un problème majeur. C'est pourquoi fidéliser le capital humain est un enjeu fondamental. Dans ce cas de figure, le type d'activité correspond, à la production de biens et de services à l'unité, sur mesure, en petite série ou sur commande comprenant un salaire potentiellement élevé.

2.4.2. Compétences

Au niveau des performances, une matrice des compétences permet de se rendre compte de l'importance d'avoir plusieurs experts, ayant les mêmes compétences mais avec des spécialisations différentes, pour une activité complexe.

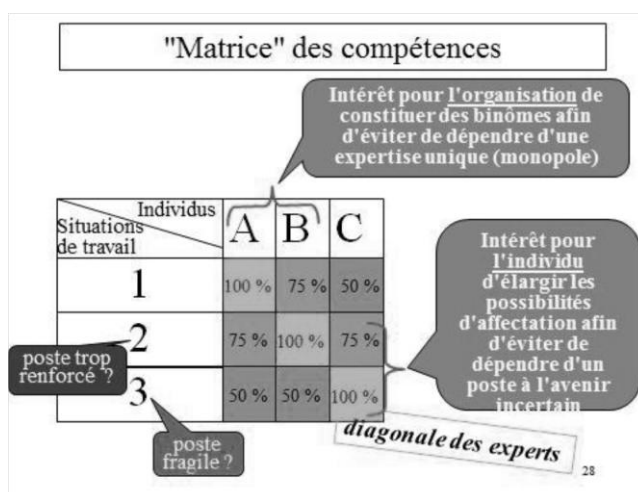


Figure 3 : matrice des compétences
(Everaere, 2012, p.25)

Dans le cas illustré par ce tableau, la situation idéale est A qui s'occupe du secteur 1, B du secteur 2 et C du secteur 3. Si A est absent, B et C peuvent le remplacer parce qu'ils ont les compétences pour le faire même s'ils ne sont pas spécialisés dans le secteur 1. B sera, néanmoins, la meilleure personne pour remplacer A car son niveau de performance dans ce secteur est de 75%, tandis que pour C il est de 50%.

Le manque d'expertise dans d'autres secteurs peut être dû à une situation moins familière ou à un manque de formation. Ainsi, lorsque C s'occupe du secteur 1, par exemple, il existe un risque qui peut le mettre en difficulté lui, les collaborateurs et les clients. Dès lors, lorsque l'organisation sait qu'un de ses membres clé partira à la retraite d'ici un an ou deux, il est essentiel qu'elle anticipe ce départ en embauchant un successeur afin qu'il soit formé par la personne prochainement retraitée. Aussi, un individu peut prendre la décision de se spécialiser dans d'autres secteurs d'activité afin de ne pas dépendre d'une seule situation professionnelle (Everaere, 2012).

2.4.3. Reconnaissance

Cette situation de stress liée à la prise en charge de tâches qui ne sont pas la spécialité des employés fait partie des raisons impliquant de préconiser ce qui contribue au bien-être de ceux-ci.

Une problématique importante concernant le milieu professionnel est liée à la reconnaissance. S'il est évident que tous les membres d'une même organisation ne s'attendent pas à une forme de reconnaissance similaire, il est néanmoins important qu'ils en soient sujets de quelque forme que ce soit. Cela peut être symbolique, financier ou simplement verbal via un remerciement. Cet aspect est très important pour contribuer à l'engagement et à l'implication du personnel.

2.4.4. Justice organisationnelle

Une autre demande récurrente de la part du personnel est celle de la justice organisationnelle. Les employés doivent se sentir considérés, évalués de manière uniforme en fonction de leurs performances professionnelles.

Cette évaluation ne doit pas uniquement tenir compte des résultats obtenus et oublier le contexte dans lequel se situe l'organisation (potentiel territorial, crise économique, diminution des ventes en général dans le même secteur...) et les efforts déployés par ses collaborateurs.

De cette manière, ces derniers sentiront qu'il y a une forme de justice dans l'organisation et ils ne se sentiront pas démobilisés, ce qui aurait des conséquences considérables sur les performances de ceux-ci.

Concernant la mesure des performances, il est important de ne pas souligner les résultats individuels au sein d'un collectif car la coopération peut en souffrir. Le collègue devient à ce moment-là un concurrent et non plus un collaborateur. Il faut ainsi créer un sentiment collectif soudé par un projet et un avenir commun inhérent à l'organisation.

Les performances d'une organisation reposent sur le fait que ses membres se connaissent, connaissent leurs capacités, qu'ils aient l'envie de travailler ensemble, de partager des informations et de s'entraider. Cette cohésion et cette confiance ne peuvent venir que de valeurs et expériences partagées ainsi que d'épreuves surmontées ensemble. Ces aspects seront développés ultérieurement au point D de ce chapitre.

2.5. Les marchés

Le quatrième et dernier facteur relevé par Everaere (2012) est l'impact des marchés. En réalité, les performances peuvent également dépendre du marché dans lequel l'organisation est implantée.

2.5.1. Marché unique

Le marché unique renvoie à un territoire, un type de client, c'est-à-dire un domaine d'activité homogène. Dans ce cas, quand le niveau de développement reste modeste, l'organisation peut découper les rôles selon des fonctions et spécialités complémentaires telles que la production, la vente, les achats, les finances, les ressources humaines. Dans ce genre de structure en « râteau », le dirigeant contrôle en ligne directe ces différentes fonctions.

2.5.2. Marché diversifié

Plus l'organisation grandit, sous l'effet de la diversification, plus les fonctions peuvent diverger en fonction des caractéristiques du nouveau marché.

Dans ce cas, il est pertinent de créer des divisions ou filiales pour chaque type de client, marché ou territoire et cela dans un double objectif : répondre aux spécificités du marché combiné avec les apports de l'autonomie locale.

Chaque responsable gère sa filiale tel un patron en pleine autonomie mais devant rendre des comptes par rapport aux objectifs qui ont été assignés tels que : chiffre d'affaire, taux de rentabilité, part de marché, positionnement concurrentiel, etc.

Il est important de bien doser ces feedbacks car s'ils sont trop proches ou trop éloignés, l'autonomie des managers peut en être affectée. Etant trop courts, les responsables ne peuvent pas prendre de risques ou ne pas apprendre de leurs erreurs. Etant trop éloignés, les équipes se sentiront livrées à elles-mêmes et pourraient se convertir en des équipes trop autonome avec des conséquences sur le contrôle des dirigeants.

2.5.3. Conscience et évaluation des objectifs

La connaissance des objectifs à atteindre est, selon Everaere (2012), nécessaire en plus d'avoir des objectifs qui ne soient pas contradictoires. Cette contradiction pourrait être, par exemple, de demander un niveau de qualité élevé en réduisant considérablement les dépenses.

Ensuite, comme expliqué précédemment, un système d'évaluation des objectifs en fonction du contexte territorial du marché de chaque filiale est indispensable dans un souci d'équité par rapport à l'atteinte de ces objectifs. En effet, le sentiment d'injustice joue sur le moral, sur l'implication des employés et par conséquent sur leurs performances.

Outre le fait de tenir compte des spécificités de chaque marché, il faut aussi tenir compte des échéances. Il faut pouvoir être cohérent entre la hauteur des objectifs et le temps mis à disposition afin de laisser aux responsables le temps d'organiser leurs équipes, de se réajuster, d'inventer des dispositifs de gestion adaptés, etc.

De cette manière, des objectifs très courts semblent incohérents. Généralement, les responsables demandent des comptes mensuels ou annuels. Cela n'empêche pas pour autant un suivi entre les prévisions et les résultats afin de procéder à des ajustements au fur et à mesure.

Par conséquent, pour garder un bon management dans ces divisions, les responsables doivent être expérimentés, bien connaître l'entreprise et faire preuve de bonnes capacités de gestion.

3. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique

Au niveau de la structure de l'organisation, Mintzberg (1982) souligne le fait que plus une organisation grandit, plus il faut standardiser pour coordonner le travail. Cette standardisation comprend alors, entre autres, la structuration de la communication au sein de l'organisation, que ce soit pour la communication des objectifs par les canaux écrits et oraux ou pour l'organisation de réunions avec tous les membres, afin d'assurer un suivi correct des performances.

Mais tel qu'Everaere (2012) l'explique, les performances peuvent être impactées négativement lorsque certains font ce qu'ils ne sont pas censés faire en fonction de leur intitulé officiel. Il est possible d'ajouter qu'elles le seraient également lorsqu'un individu ne réalise pas ce que son statut implique. Effectivement, la recommandation concernant ce point suggérerait de prêter attention à la répartition des tâches en fonction des rôles et de revaloriser la fonction du directeur de site. En effet, cette revalorisation est d'autant plus importante dans une structure divisionnalisée car elle permettrait d'entretenir une ligne hiérarchique solide entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Par la même occasion, cela perfectionnerait le suivi au sein de l'organisation.

B. La communication au service de la stratégie commerciale

Chaque année, les employés et les managers travaillent ensemble pour constater et discuter des résultats de l'année qui vient de s'écouler. C'est à ce moment que les managers soumettent les attentes pour l'année à venir concernant les performances. Durant la mise en place et la communication des objectifs, les managers doivent répondre aux incertitudes et aux questions de leurs employés.

A l'avenir, cela contribuera à éviter des problèmes liés à l'engagement, à la motivation. Cela impliquera également de pouvoir les résoudre au maximum et rapidement (Gunaratne & Plessis, 2007).

De par sa position, le manager tient un rôle très important dans l'accomplissement de la stratégie commerciale qui, outre la mise en place des objectifs, passe par une communication claire, concise mais également continue afin d'assurer un suivi des performances.

Ce chapitre sera consacré à l'impact de la mise en place des objectifs sur la motivation et l'engagement des employés, à la communication de ces objectifs et aux enjeux d'un suivi régulier.

1. Mise en place des objectifs

La théorie qui traitera ici de la mise en place des objectifs provient d'une étude menée par Fu, Richards et Jones (2009) parmi 802 vendeurs appartenant à une organisation spécialisée dans la construction et la maintenance, située aux Etats-Unis et au Canada.

L'enquête concernait le lancement d'un nouveau produit, en 2005. Celui-ci était similaire à ceux qui étaient déjà vendus au niveau de la cible visée, du prix et du cycle de vente. Il avait été présenté avant sa vente au sein de l'organisation ainsi que les stratégies marketing qui allaient être utilisées.

Ce nouveau produit était inclus dans le plan de rémunération standard, c'est-à-dire que les vendeurs bénéficiaient d'un revenu de base pour un certain chiffre de ventes et d'incentives pour les ventes supplémentaires.

Ces quotas étaient définis en fonction du potentiel de vente lié au territoire et à l'historique des ventes. Il était également prévu que soit publié régulièrement le classement des meilleures performances et les vendeurs étaient au courant de cette démarche.

Avant le lancement de la vente, les vendeurs étaient encouragés à répondre à un questionnaire pour estimer leur objectif personnel de vente concernant ce nouveau produit.

Trois mois après son lancement, les chercheurs ont collecté les ventes réussies et signalées de la part de chacun des vendeurs et après six mois, les données objectives des ventes ont été récoltées. L'échantillon de personnes était composé à 93% d'hommes, d'environ 40 ans, ayant une expérience d'environ 15 ans et en fonction depuis 10 ans dans l'entreprise.

Au total, 143 réponses ont pu être analysées et cinq mesures ont été prises :

- La première est l'objectif assigné par la direction en fonction du territoire et de l'historique des ventes.
- La deuxième est l'objectif personnel des vendeurs en fonction des ventes qu'ils pensaient pouvoir réaliser.
- La troisième est l'auto-efficacité, c'est-à-dire la confiance en leur capacité de figurer parmi les meilleurs vendeurs de l'organisation.
- La quatrième est l'effort de vente mesuré via un questionnaire. Celui-ci a été réalisé trois mois après le lancement du nouveau produit, en fonction des heures prestées et des appels supplémentaires par rapport à un produit déjà commercialisé.
- La cinquième est la performance objective mesurée six mois après le lancement du nouveau produit.

Cette étude s'est basée sur des objectifs chiffrés car ses auteurs soutiennent que les objectifs doivent être communiqués de manière quantitative et non de manière vague en demandant de faire pour un mieux aux vendeurs.

En effet, le fait d'assigner un objectif provoque un effet positif sur la croyance du vendeur en ses propres capacités, et ce, via deux effets. Le premier est l'effet pygmalion, c'est-à-dire que des attentes positives conduisent à des résultats positifs. Inconsciemment, en imaginant une situation, nous agissons pour que notre prévision devienne réalité. Le deuxième est l'effet de persuasion. L'assignation d'un objectif donne de meilleurs résultats étant donné que cela représente une preuve de confiance, montrant que l'on croit aux capacités des vendeurs (Eden, 1990).

En plus des objectifs assignés, les vendeurs s'en donnent personnellement en se basant sur les objectifs qui leur ont été assignés précédemment (Locke, 1984).

Cela s'applique également lors de la fixation des objectifs de vente pour un nouveau produit, les données utilisées sont basées sur les ventes potentielles en fonction du territoire. C'est pourquoi, un vendeur qui connaîtra le potentiel de vente sur ce territoire, se fixera lui-même un objectif en fonction de ce qui a déjà été assigné dans le passé et de ce qu'il a déjà réalisé.

De cette manière, lorsque les vendeurs sont conscients de leurs capacités, ils se fixent des objectifs de plus en plus hauts (Johnston & Marshall, 2005; Spiro, Rich, & Stanton, 2007).

A travers l'étude, il est ressorti que les objectifs fixés personnellement par les vendeurs ont un impact majeur sur leur engagement par comparaison avec les objectifs assignés. C'est sur base de cela que les vendeurs acceptent ou moins les objectifs assignés par l'organisation.

En réalité, quand les objectifs sont assignés, les vendeurs pensent d'abord à la probabilité de les atteindre avant de penser aux efforts qui seront nécessaires pour cela. La volonté de fournir des efforts arrive donc seulement après avoir eu une attitude favorable par rapport aux objectifs. Néanmoins, il est évident que pour avoir une idée sur la justesse de la hauteur des performances demandées, il faut déjà avoir une expérience plus ou moins longue dans l'organisation afin d'avoir conscience du résultat qu'il est possible d'obtenir en fonction d'un certain effort.

Lorsque les vendeurs s'assignent eux-mêmes un objectif, l'impact de celui-ci sur l'effort de vente peut être représenté par un U inversé dont le point le plus haut représente la situation où la performance et les efforts fournis sont maximums.

Comme l'illustre la figure 4, avant le point le plus élevé de la courbe, les efforts fournis seront moindres, vu la facilité de l'objectif, et après ce point les efforts diminueront car l'objectif sera considéré comme trop élevé et cela démotivera les vendeurs. L'effort maximal est ainsi fourni lorsque l'objectif n'est ni trop bas ni trop élevé.

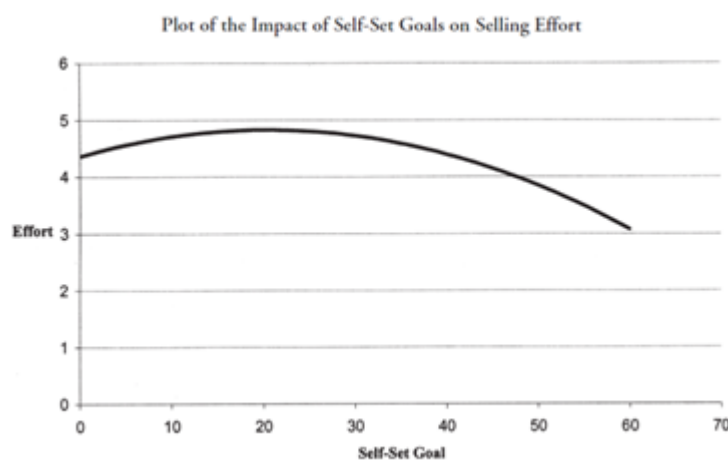


Figure 4 : impact de l'objectif personnel sur les efforts de vente
(Fu, Richards & Jones 2009, p.286)

De cette manière, ces objectifs personnels sont liés à l'auto-efficacité étant donné qu'un vendeur estimant pouvoir faire beaucoup de ventes est un vendeur ayant confiance en ses capacités. En effet, comme démontré précédemment, c'est la sensation de pouvoir atteindre un objectif personnel qui permet au vendeur d'accepter l'assignation d'un objectif.

Vu que la conscience de cette capacité du vendeur est liée à ses ventes précédentes et à la connaissance du produit, lors de la vente d'une nouvelle marchandise, sa confiance quant à la performance personnelle diminue. Dans le contexte de vente d'un nouveau produit, il existe le facteur de l'inconnu. N'ayant aucun historique des ventes ni une preuve du succès de ce produit, des doutes peuvent survenir.

Dans ce cas de figure, ces derniers auront moins tendance à prendre des risques, ils limiteront alors l'inquiétude liée à cette inconnue en continuant à vendre ce qui est déjà commercialisé. La prise de risque dans ce cas comporte de prendre du temps et de l'énergie afin de vendre ce nouveau produit, sans avoir de garanties.

Pour pallier les difficultés liées à cette crainte de la part des vendeurs, au niveau managérial, un feedback continu est important et surtout durant les premiers mois du lancement d'un nouveau produit. En effet, malgré un certain nombre d'efforts, les membres du service commercial pourraient ne pas avoir les mêmes résultats que pour un produit déjà commercialisé et cela les démotiverait à continuer leurs efforts pour la vente de ce produit neuf. Il est important que les managers expriment aux vendeurs que le fait de vendre cette nouvelle marchandise est dans leur intérêt, tout en leur donnant les caractéristiques positives de celle-ci. L'objectif de cette approche est de susciter une attitude positive chez les vendeurs et de l'optimisme sur les chances de réaliser des ventes. Les performances en seraient, dès lors, améliorées.

Les managers peuvent ainsi augmenter l'auto-efficacité de leurs vendeurs en fournissant une formation adéquate, en étant un modèle et en leur faisant part de leur confiance. Cela est d'autant plus important pour les nouveaux produits (Locke & Latham, 2002).

Il est aussi et surtout nécessaire de bien connaître ses vendeurs quant aux objectifs qu'ils pensent pouvoir atteindre personnellement. Les vendeurs étant trop confiants pourraient être trop optimistes et perdre à l'avenir confiance en eux s'ils connaissent un échec, tandis que ceux qui ont des objectifs très bas ont besoin d'être motivés. Cela s'applique surtout aux jeunes vendeurs qui ne peuvent pas prévoir aussi facilement les objectifs qu'ils peuvent atteindre. C'est pourquoi, il est possible d'affirmer que les résultats de cette même étude se verraient certainement confirmés sur un échantillon plus jeune.

En plus de jouer sur la motivation, cette connaissance de l'auto-efficacité liée à l'objectif personnel que les vendeurs projettent d'atteindre permet aux managers d'assigner des objectifs avec lesquels les commerciaux sont un maximum en accord.

2. Communication des objectifs

A la suite de la fixation des objectifs, il est intéressant de se pencher sur tout le déroulement de leur communication.

De manière générale, la communication utilisée par les organisations a pour but d'informer des objectifs et des moyens pour les atteindre, de diriger, de motiver, de résoudre les conflits et de contrôler les performances (Udeoba, 2012).

Au sein de celles-ci, la communication est de trois types :

La communication descendante provient des supérieurs hiérarchiques et est destinée à un ou plusieurs collaborateurs. Le message est essentiellement d'expliquer aux employés ce qu'il est attendu d'eux, de faire comprendre et accepter par ceux-ci la manière dont fonctionne l'organisation. L'efficacité des messages est liée à la bonne réception du message. Pour se faire, l'idéal est de combiner un canal écrit et oral à la communication régulière pour assurer un suivi.

A l'opposé, la communication ascendante part des collaborateurs pour remonter vers les supérieurs hiérarchiques. Le message peut être lié aux problèmes des employés, à leurs performances et aux procédures à respecter. L'efficacité de cette communication vient de l'ouverture des supérieurs hiérarchiques à écouter les employés en les mettant en confiance par rapport à l'expression de leur ressenti, de leurs difficultés et opinions par rapport à l'organisation.

Le dernier type est la communication horizontale qui a lieu entre les personnes d'un même secteur ou entre les membres de secteurs différents. Le message est souvent lié à une collaboration afin de partager des informations ou de trouver une solution à un problème (Udeoba, 2012).

Delavallée (2006) explique l'importance du rôle du manager de par sa position clé au sein de l'organisation. En effet, celui-ci appartient à deux pyramides : celle composée des autres managers et de son supérieur et celle composée des équipes dont il est responsable. Cela implique qu'il est un nœud central car par lui passent tous les types de communication cités par Udeoba (2012). De cette manière, il permet de faire le lien entre ces deux pyramides auxquelles il appartient.

En réalité, les membres de ces deux pyramides ont une vision différente de la réalité étant donné qu'ils reçoivent des informations différentes.

Dans la pyramide hiérarchiquement supérieure, le manager exprime son point de vue, les obstacles et les contraintes de son travail.

Au niveau inférieur, il doit faire passer les messages de la première pyramide de manière claire et intelligible vers ses équipes (Delavallée, 2006).

Pour être efficace, la communication doit être un processus qui a lieu dans les deux sens, du destinataire au destinataire(s) et vice versa (Udeoba, 2012). Néanmoins, il est nécessaire de bien sélectionner les informations à communiquer car trop d'informations crée une distance entre les supérieurs hiérarchiques et les employés, qui voient le processus de communication comme hostile. C'est pourquoi les managers doivent se concentrer sur un contenu objectif, clair et concis afin de créer une relation de confiance et de respect. La clarté et la concision du message a également une importance pour favoriser la bonne réception de celui-ci, dont dépendent l'interprétation et la perception de l'employé. Ainsi, un message de ce type permet d'éviter toute interférence (Ahmed, Shields, White & Wilbert, 2010).

Mais les managers doivent également faire accepter la communication comme ayant un caractère autoritaire. C'est-à-dire que les employés doivent accepter qu'elle gouverne les actions à effectuer. Cet aspect est très important afin d'améliorer les performances de l'organisation. Si les rôles au sein de l'organisation ne sont pas fixés, cela peut pousser les employés à ne pas se plier au caractère autoritaire de la communication (Ahmed, Shields, White & Wilbert, 2010).

3. Enjeux du suivi des objectifs

La communication ne doit pas s'arrêter à la transmission de la performance attendue. Chaque manager doit pouvoir assurer un suivi à sa communication, à ses actions et aux résultats obtenus en fonction des objectifs préétablis. Des conditions de suivi doivent être attachées à ces objectifs.

En effet, Delavallée (2006) explique que, lorsque les objectifs sont fixés, il doit y avoir l'assurance d'un suivi continu de l'activité qui doit être effectuée en plus de guider, assister les collaborateurs dans l'atteinte de ceux-ci.

Pour cela, un feedback doit se faire régulièrement au cours de l'année en utilisant des canaux formels et informels de communication. Le but étant de créer un dialogue pour entendre et tenter de résoudre les problèmes rencontrés par les employés. En plus de sélectionner les bons canaux de communication pour faire passer les messages, le manager doit penser à une communication stratégique. Par exemple, il serait intéressant de sélectionner une personne « leader d'opinion » dans l'organisation pour influencer les employés. Des tables de discussions deviennent alors intéressantes lorsque le leader d'opinion est présent (Ahmed, Shields, White & Wilbert, 2010).

En effet, les attentes de meilleurs résultats sont communiquées de manière bilatérale, c'est-à-dire que, d'une part, la hiérarchie attend des idées et un feedback de chaque niveau de l'organisation et, d'autre part, les employés informés restent concentrés sur les objectifs et motivés à poursuivre leurs efforts.

A travers cela, les leaders permettent à tout le monde d'être concentré sur la vision, les missions, les stratégies et les objectifs de l'organisation. Et étant donné que les réunions sont trimestrielles, tous les changements, les erreurs et les communications peuvent être corrigés rapidement.

De cette manière, la confiance est continuellement établie entre les leaders d'opinion et les membres parce qu'ils cherchent à se comprendre et ont l'opportunité de discuter les uns avec les autres (Meyer, 2002).

4. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique

Concernant la fixation des objectifs, la théorie suppose que la direction en est responsable. Par conséquent, ce serait elle qui serait à l'origine du manque de motivation de ses membres à cause de la hauteur, trop élevée, des performances attendues. Cependant, il faut préciser que les objectifs ne sont pas uniquement fixés par les managers. En effet, dans le cas du groupe Goeyens, les objectifs annuels sont négociés entre les responsables du groupe et l'importateur de la marque concernée afin de les fixer.

Dans ce cas de figure, la direction n'a pas les pleins pouvoirs concernant cette mise en place des objectifs mais doit s'adapter et tenter de les respecter au mieux. C'est là que la communication a son rôle à jouer pour préciser leurs conditions de mise en place et les responsabilités. La transparence est importante pour expliquer les erreurs lorsqu'elles se produisent, mais également lorsque les fautes ne sont pas directement imputables à la direction. Dans le cas du groupe Goeyens, cette information a été bien communiquée et les membres des secteurs, étant bien au courant de cette situation, ne blâment pas leurs supérieurs hiérarchiques.

En lien avec ce qu'il vient d'être énoncé, il est ainsi difficile, comme l'expliquent Fu, Richards et Jones (2009) de toujours mettre en place des objectifs qui soient ni trop hauts, ni trop bas. D'une part, pour le fait que les objectifs ne sont pas toujours assignés par l'organisation et d'autre part, parce que le marché impose de réaliser certaines performances différentes en fonction de l'année. Cela implique que les objectifs demandés ne peuvent pas toujours être optimaux pour la motivation des vendeurs malgré les efforts des responsables.

Par contre, là où la théorie est intéressante par rapport au cas présenté, c'est pour l'assignation des objectifs aux vendeurs, après que ceux-ci soient fixés. En réalité, les directeurs de site reçoivent leurs objectifs de ventes trimestriels, qu'ils divisent mensuellement pour chaque vendeur.

Connaissant l'objectif mensuel global, afin de bien le répartir au sein du service commercial, il importe que le directeur de site connaisse bien sa force de vente. En effet, en fonction du type de vendeur et de son taux de confiance, l'assignation de l'objectif varie pour que le vendeur perçoive un alignement entre ce qu'il lui est demandé de réaliser et ce qu'il se sent de pouvoir réaliser.

Par cet exemple, il est possible de confirmer ce que Delavallée (2006) exprime quant à l'importance du rôle des managers dans la communication de l'organisation.

Les directeurs de site se situent au croisement de la pyramide de la direction et des membres des secteurs des différentes concessions. Cela suppose que les managers des concessions doivent faire passer les directives de la direction à leurs équipes mais qu'ils sont aussi leur référence afin de faire remonter les informations à la direction. Dans ce cas, en lien avec l'assignation des objectifs, le directeur de site communique les performances attendues mais doit aussi pouvoir faire remonter les problèmes et interrogations des équipes à la direction. Cela renforce ainsi la recommandation suggérant la formalisation de la communication entre la direction et les chefs de site mais aussi celle entre ces derniers et les membres de leurs secteurs.

C. La communication au service de la motivation - rencontre de l'intérêt financier

Dans un environnement qui demande des performances de plus en plus élevées, il est nécessaire de mettre en place un plan d'action concernant la motivation. Celui-ci peut être mis en place et communiqué, dès le départ, lors de la fixation et la communication des objectifs, ou bien à la suite de feedbacks, lorsque les résultats attendus sont loin d'être atteints.

Ainsi, de plus en plus d'entreprises utilisent des récompenses pour l'atteinte d'objectifs car cela augmente les efforts fournis de la part des employés et cela renforce également leur engagement par rapport à ces objectifs. Le but derrière cela est évidemment de conduire les collaborateurs à de meilleures performances. Outre l'argent, les récompenses utilisées peuvent être tangibles c'est-à-dire des chèques-cadeaux, des points à utiliser, des voyages, etc. (Presslee, Vance & Webb, 2013).

Ce système de compensation consiste, en réalité, à faire profiter tout le monde du succès de l'entreprise, étant donné que tout le monde y participe (Gunaratne & Plessis, 2007).

Ce chapitre se focalisera, dans un premier temps, sur les incentives qu'il est pertinent d'utiliser en fonction des performances obtenues par certains types de cibles et, dans un deuxième temps, sur l'effet de la nature de l'incentive sur les performances des membres de l'organisation.

1. Types de cibles et stratégie de performance

Ce premier point sera essentiellement basé sur un article de Ahearne et Steenburgh (2012) qui relate les résultats de nombreuses études, dont la plupart ont été menées par ces derniers, concernant les types de stratégies de mise en place d'incentives pour différentes catégories de vendeurs.

Ces auteurs partent du fait que le secteur financier de l'organisation voit les primes et bonus, afin de motiver les membres du service commercial, comme des dépenses qu'il est important de gérer.

Certaines sociétés offrent des commissions peu élevées, d'autres instaurent un plafond pour les bonus. Mais peu d'entre elles ont motivé leurs équipes en considérant les vendeurs comme un portfolio d'investissement, qui nécessite différents niveaux et types d'attentions, car il est clair que certains sont plus aptes et autonomes que d'autres.

C'est pourquoi il est possible de les classer en trois catégories : les trainards, les rentables et les stars. Chaque catégorie est motivée par différents aspects constituant les primes.

Un extrême est constitué des trainards, qui ont besoin de plus de suivi et d'encouragements que les autres catégories pour atteindre leur objectif. Pour ces derniers, il faut, dès lors, davantage manier la carotte et le bâton. Quelque part entre cet extrême et l'autre se trouvent les rentables. Il est important de leur porter de l'attention car ce sont eux qui ont le pouvoir de faire la différence entre les deux catégories extrêmes de vendeurs. En d'autres termes, ils peuvent se placer dans l'extrémité la plus performante s'ils ont des incentives propres afin d'y arriver.

A l'autre extrême se trouvent les stars, qui semblent réussir tous les objectifs et restent sur cette voie tant qu'un plafond ne les arrête pas.

En tenant compte des différents types de performances individuelles, les chances de trouver ce qui stimule le succès de tous les types de vendeurs augmentent.

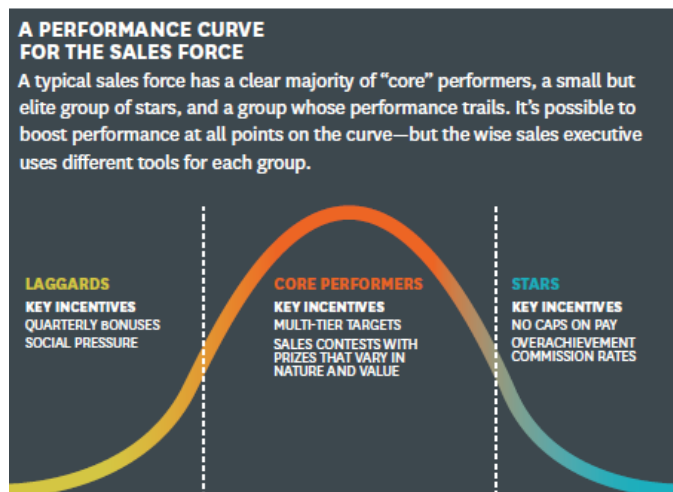


Figure 5 : catégories de vendeurs et incentives clés relatifs
(Ahearne & Steenburgh, 2012, p.72)

1.1. Les trainards

Tout d’abord, les auteurs se sont concentrés sur la motivation des trainards. Ce type de vendeur est plus hétérogène. Dans cette catégorie peuvent figurer les jeunes vendeurs sans expérience ou les plus anciens ayant un sentiment de suffisance, mais aussi les vendeurs moins talentueux ou motivés que leurs collègues.

Une étude réalisée par Ahearne et Steenburgh (2012) a démontré que diminuer trimestriellement les bonus faisant partie des incentives des trainards, tout en gardant un bonus annuel, diminue leurs performances de 10%. Ce même changement influe négativement sur les stars et les rentables de, respectivement, 2% et 4%.

Au contraire, inclure des bonus trimestriels contribue à augmenter les performances des trainards sans nuire aux performances des autres types de vendeurs. De cette manière, la mise en place de primes régulières permet d’augmenter les performances des personnes moins performantes dans plusieurs domaines. Selon les managers interrogés, les nouveaux vendeurs qui ont les capacités d’avoir des performances élevées mettent une pression sur ceux qui ont des performances moindres.

D'après une autre étude menée par les auteurs, les nouveaux vendeurs ont un impact sur les performances des équipes de ventes déjà existantes. Cette augmentation des performances peut être de 5% et celle-ci se ressent surtout chez les trainards. De plus, à long terme, les revenus supplémentaires dérivés de l'augmentation des performances des trainards compenseront les coûts d'engagement d'un nouveau vendeur performant.

Néanmoins, les solutions pour mettre une pression sociale sur les vendeurs de ce type doivent être utilisées avec attention. Lorsqu'elles sont bien utilisées, les trainards se sentent plus responsables et les stars ont même tendance à les aider et à les motiver. Par exemple, certaines organisations observées dans le cadre de l'étude publiaient les chiffres de vente de manière ascendante des trainards aux stars.

Une autre solution, bien qu'extrême, fonctionnait dans une entreprise ayant une culture compétitive et transparente. Celle-ci publiait une liste de vendeurs répartis selon trois catégories : titulaires, remplaçants et en tribune (Ahearne & Steenburgh, 2012).

1.2. Les rentables

La deuxième catégorie sur laquelle se sont penchés les auteurs est celle des rentables. Dans celle-ci peuvent se retrouver une grande proportion de vendeurs. Ils se caractérisent par le fait que, durant les mois les moins importants au niveau des ventes, ces derniers atteignent régulièrement les objectifs, alors que lors des mois importants, ils dépassent rarement de beaucoup leurs objectifs.

Afin d'augmenter leurs performances, un objectif sur plusieurs niveaux a été expérimenté par Ahearne (2012).

Le premier niveau était un objectif que les vendeurs ont, historiquement, toujours atteint, le second était un objectif atteint par une minorité de vendeurs et le troisième était un objectif atteint par l'élite.

Tous les vendeurs ont été divisés en deux catégories : le premier et le troisième niveau ont été assignés à un premier groupe et les trois niveaux d'objectif ont été assignés au deuxième groupe. L'hypothèse était que les niveaux étaient comme une rampe de lancement qui guide les vendeurs vers des performances plus élevées.

L'impact sur les rentables a été important en comparaison avec l'impact perçu sur les stars et les trainards, qui ont eu une performance similaire aux précédentes. Cela suggère que les rentables font plus d'efforts s'ils peuvent avancer par palier. Les stars ne sont pas impactés car ils voient le niveau plus élevé comme quelque chose qui peut être atteint sans passer par des échelons et les trainards se satisfont d'arriver au premier échelon.

Concernant les récompenses pour cette catégorie de vendeurs, une recherche effectuée par Ahearne et Steenburgh (2012) a mis en lumière le fait que les concours entre les vendeurs sont souvent remportés par les stars. Sachant cela, dès le départ, les autres types de vendeurs ont un handicap vu leurs types de performances. L'idéal est, dès lors, de trouver un concours qui puisse satisfaire tout le monde.

La clé est de permettre de gagner un cadeau pour les performances d'un niveau bas qui peut être vu, d'une certaine manière, comme égal ou supérieur au cadeau offert à ceux qui ont obtenu une performance de haut niveau. Par exemple, un séjour pour aller jouer au golf peut être remporté comme le prix le plus haut et une excursion en famille peut être le cadeau pour le prix le moins élevé en fonction des performances. L'excursion en famille a une valeur marchande moins élevée mais les rentables, ayant une position centrale dans le type de performances, peuvent choisir le prix qu'ils préfèrent viser. Selon les auteurs, les rentables sont plus performants avec ce genre de récompense qu'avec des primes financières.

Cependant, cette approche ne contribue pas à améliorer les performances si le prix correspondant à une performance moins élevée est une version inférieure du prix des performances élevées. Le cadeau de valeur moins élevée doit avoir une qualité que celui de haute valeur n'a pas. Dans cet exemple-ci, le côté familial permet de motiver les vendeurs.

1.3. Les stars

Enfin, la troisième catégorie étudiée par les vendeurs est celle des stars. Vu que ceux qui font partie de cette catégorie sont les vendeurs les plus performants, les incentives leur sont évidemment favorables.

Dans beaucoup d'entreprises, les primes sont contrôlées par le département financier et ne dépassent pas un certain plafond. Mais imposer ces contrôles a pour conséquence que les vendeurs les plus performants arrêtent leurs efforts lorsqu'ils atteignent leur objectif.

Une étude récente effectuée par Misra et Nair (2011) s'est penchée sur l'impact du plafonnement des primes des vendeurs. Lorsqu'il y a un plafond, les vendeurs ne l'atteignent pas alors que dans le cas où il n'y en a plus, et que d'autres changements sont effectués au niveau financier concernant les incentives, les vendeurs sont plus motivés et augmentent leurs revenus de 9%.

Ainsi, pour motiver cette catégorie de vendeurs, des commissions exceptionnelles pour les objectifs dépassés peuvent être utilisées. Par exemple, gagner 10 centimes pour un euro comme commissions régulières et 20 centimes pour un euro pour les commissions exceptionnelles.

D'après l'étude, enlever ces primes diminue les ventes des stars de 17%. Ces commissions peuvent aider cette catégorie à rester motivée, surtout lors des périodes où les clients achètent le plus.

Ensuite, une autre étude de Steenburgh (2012) révèle qu'organiser des concours avec plusieurs vainqueurs est plus efficace qu'organiser un concours avec un seul et unique gagnant. Les managers devraient offrir autant de prix qu'il y a de stars dans les équipes de vente. En mettant en place autant de prix, ces derniers seront motivés à fournir plus d'efforts car il y a plus de chance qu'un trainard ou un rentable puisse remporter un prix à leur place.

1.4. Application pratique

Les deux auteurs de l'article, traitant du point à peine développé dans ce chapitre, terminent par expliquer qu'au niveau managérial, les entreprises peuvent se donner une idée de leur courbe de performance en comparant l'historique des performances des vendeurs par rapport aux objectifs à atteindre. La forme de la courbe suggérera la catégorie à laquelle appartient chaque vendeur et, par conséquent, le type d'incentive à utiliser pour avoir de meilleurs résultats.

2. Effets sur la performance des différents types d'incentives

Comme il a été possible de le voir dans le premier point de ce chapitre, les solutions afin d'augmenter les performances des catégories de vendeurs en fonction de leurs performances consistent en des incentives de deux types : financiers et tangibles.

Presslee, Vance et Webb (2013) se sont intéressés à l'effet que ces types de récompenses ont sur l'engagement et la performance des employés. Pour ce faire, ils ont conduit une recherche dans cinq call-center durant deux mois. L'objectif était d'aider l'entreprise à développer le programme des primes pour les employés.

Durant le premier mois, les employés recevaient une récompense pour l'atteinte d'un certain niveau de leur objectif : 105% = 100\$, 110% = 200\$, 115% = 400\$, 125% = 600\$ et 140% = 1000\$. Lors de cette période, ils ne pouvaient pas choisir leur objectif, leur prime était basée uniquement sur leur niveau de performance.

Durant le deuxième mois, la direction des call-center a utilisé les résultats du mois précédent et a établi trois nouveaux objectifs. En fonction de ces objectifs, trois primes ont été fixées par rapport au niveau de l'objectif : 105% = 100\$, 110% = 350\$, 125% = 1000\$. Pour cette période, il a été demandé aux employés de choisir l'objectif qu'ils visaient parmi les trois proposés. En l'atteignant, ils recevaient la prime correspondante et dans le cas contraire, ils ne recevaient rien.

Durant ces deux mois, deux entreprises parmi les entreprises au centre de la recherche avaient des primes financières et les trois autres avaient des points à utiliser pour les articles d'un catalogue. Personne n'était au courant de cette information à part la direction. De plus, les récompenses financières et tangibles avaient la même valeur marchande dans tous les call-center.

Avant de choisir leur objectif parmi les trois possibles, les employés qui étaient susceptibles de recevoir une récompense tangible connaissaient la valeur des points qu'ils pouvaient obtenir pour chaque niveau.

Afin d'éviter que les employés choisissent d'utiliser des points pour un tel cadeau par manque de choix, la direction a aussi mis en place des récompenses de haute valeur, comme des télévisions ou des bons pour des voyages.

A la fin des deux mois, un questionnaire en ligne sur l'engagement par rapport à l'objectif a été soumis aux employés. Celui-ci consistait à répondre à des questions via une échelle à cinq échelons allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les premières analyses montraient des variables démographiques similaires entre les centres d'appel. L'âge, l'expérience et le genre avaient un revenu similaire et les heures prestées étaient également les mêmes d'un centre à l'autre. Ainsi, toutes ces variables pouvaient ne pas être prises en compte étant donné que les cinq call-center étaient sur le même pied d'égalité.

Sur 570 employés, il a été démontré que ceux qui étaient susceptibles de recevoir une récompense tangible choisissaient un objectif moins élevé mais ils étaient plus engagés à l'atteindre. Cet engagement peut s'expliquer par le fait que les récompenses tangibles ne sont pas assimilées au salaire et sont vraiment perçues comme quelque chose à part. De plus, par leur côté plus hédoniste, elles ont un attrait supérieur et suscitent une réponse affective plus grande ainsi qu'une satisfaction anticipée plus haute que l'argent. En effet, les primes financières partagent les mêmes caractéristiques que le salaire vu leur caractère financier et intangible.

Néanmoins, ceux qui avaient le choix parmi des primes financières choisissaient, en moyenne, des objectifs plus élevés que ceux qui avaient une récompense tangible. L'espoir de recevoir une prime financière avait un impact plus important sur les performances des employés.

Cela s'expliquerait par le fait que l'argent possède une valeur d'échange supérieure et donc une valeur supplémentaire comparé aux récompenses tangibles.

De cette manière, les récompenses tangibles sont associées à de meilleures performances que les primes financières qui, elles, conduisent à l'atteinte d'objectifs plus élevés lorsque les employés peuvent influencer la difficulté de l'objectif à atteindre.

Ainsi, l'étude a démontré que le type de récompense influence la hauteur de l'objectif que les employés visent ainsi que leur engagement afin d'y arriver. Cet engagement, lorsqu'un objectif est choisi ou assigné, vient de deux facteurs : l'espoir et l'attrait de l'objectif. En d'autres termes, les possibilités d'atteindre l'objectif et la satisfaction anticipée de sa réussite.

3. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique

Pour cette partie relative aux incentives, la théorie de Ahearne et Steenburgh (2012) qui consiste à diviser par catégorie les vendeurs afin de trouver la juste motivation financière peut être très utile pour les managers. Cependant, plusieurs questions se posent à ce sujet. Comment justifier que certains incentives sont mis en place uniquement pour certains vendeurs ? Faut-il opérer ces différents types d'incentives à différents vendeurs simultanément ? A quelle fréquence ?

En effet, le fait de poser des incentives différents pour différents vendeurs feraient surgir certaines interrogations et une demande de justification de cette pratique serait formulée. Comment expliquer de manière éthique que certains sont très performants et que d'autres le sont très peu sans provoquer le sentiment d'une injustice organisationnelle et sans diviser en interne ?

Ensuite, il est clair que mettre en place de manière simultanée les incentives aurait un coût financier non négligeable pour l'organisation étant donné la diversité des récompenses existantes. En outre, il y aurait une prise de conscience ultérieure de la diversité de traitement entre les vendeurs.

Il est aussi évident que la mise en place d'incentives de manière différée reviendrait à renforcer l'incompréhension et le sentiment d'injustice provoqué par cette pratique.

En ce qui concerne la théorie de Presslee, Vance et Webb (2013) sur l'effet provoqué par la nature de l'incentive, elle est tout à fait intéressante pour le type d'objectif à atteindre.

Par exemple, vu que les primes financières impliquent la réussite des objectifs plus hauts, il serait intéressant, dans le cas du groupe de concessionnaires, que la direction les utilise lors des mois importants tels que janvier et septembre.

Les récompenses tangibles, elles, vu le haut engagement qu'elles provoquent peuvent être utilisées lors des mois où les performances demandées sont moindres. Mais, là encore, la question de la fréquence de leur utilisation subsiste car une mise en place trop fréquente n'aura plus un impact important sur la motivation.

Cependant, cet article mentionne le fait que les objectifs peuvent être choisis par les employés. Mais ce choix n'est pas applicable dans toutes les concessions. Dans le cas du groupe Goeyens, les membres des différents secteurs ont tous un objectif précis à atteindre et quelques bonus dérivés de celui-ci.

Il est aussi possible de douter du fait que pouvoir choisir un objectif fasse augmenter les performances de manière optimale. Ce choix n'augmenterait les performances qu'en fonction de l'envie ou du besoin des vendeurs, surtout lorsqu'il s'agit de récompenses tangibles.

Il est donc possible de noter que la mise en place d'incentives comporte de nombreuses difficultés de gestion en raison de la délicatesse avec laquelle il faut pouvoir les utiliser. Mais lorsqu'une politique concernant ces récompenses est bien élaborée, les résultats peuvent réellement être maximisés.

D. La communication au service de la motivation - vecteur de sentiment d'appartenance via le partage de valeurs communes

L'environnement de travail, dans lequel toute la communication de l'organisation a lieu, est un vecteur de motivation important. Outre la motivation financière, la motivation provenant des relations interpersonnelles, basée sur des valeurs communes et augmentant de la sorte le sentiment d'appartenance, est un facteur important de meilleures performances.

Ce chapitre développera d'abord l'implication des valeurs organisationnelles et leurs différentes natures. Ensuite, l'attention se portera sur la justice organisationnelle de laquelle découlent certaines valeurs importantes pour le bien-être en entreprise. Parmi celles-ci, trois seront développées : la transparence, l'implication et la reconnaissance.

1. Valeurs organisationnelles

Selon Everaere (2012), en général, les valeurs sont partagées par les membres d'une collectivité. Dès lors, étant un lieu dans lequel travaille une collectivité, l'entreprise est exposée à ce partage de valeurs.

En réalité, les personnes qui sont à la base d'une organisation y incluent leurs valeurs mais dès que cette entreprise grandit, apparaît le problème d'identité culturelle. Ces éléments culturels peuvent être analysés en termes d'individu ou en termes de groupe d'individus en fonction de l'histoire vécue, de l'éducation reçue et des épreuves traversées.

Par cette affirmation, il est clair que les valeurs ne seront pas identiques pour toutes les personnes faisant partie d'une même organisation. Mais des valeurs trop hétérogènes au sein de celle-ci peuvent conduire à une perte de performance.

Ainsi, il faut trouver un dénominateur commun minimum sur lequel tous les membres sont d'accord pour travailler ensemble car s'il y a des divergences claires concernant une question essentielle de valeur dans un projet collectif, celui-ci sera compromis.

2. Différentes cultures et valeurs organisationnelles

Trois niveaux d'analyse d'une culture d'entreprise sont proposés par H. Laroche (1991).

Le premier est le niveau des signes visibles. A celui-ci correspond la charte, la devise, le projet, le nom de l'entreprise, l'identité et le parcours du dirigeant, l'architecture des bâtiments, du siège social, le code vestimentaire, les conventions de communication et le turnover. Ceux-ci sont des indicateurs intéressants de l'éventuel bien-être ou mal-être des employés. Des informations sur le budget alloué aux formations ainsi que sur le capital de l'entreprise et sur son propriétaire peuvent également y être ajoutées.

La deuxième est le niveau des croyances et pratiques conscientes. Il comprend l'histoire de l'entreprise, les rites informels collectifs, comme la célébration d'accueils et de départs, les célébrations de signatures de gros contrats, les naissances et mariages parmi les collaborateurs, les éventuels interdits de l'entreprise tels que se garer sur la place du patron ou propager des rumeurs de départs, de fusions. Ce niveau concerne aussi la distance physique entre les collaborateurs ou la considération que les membres ont de ceux qui discutent près de la machine à café.

Le troisième est le niveau de l'imaginaire et des perceptions plus ou moins inconscientes. Ce niveau correspond à la vision que les employés ont de l'organisation : humaine et généreuse ou ingrate et cruelle. Il comprend aussi la vision des collègues et les relations qu'ils entretiennent.

Everaere (2012) soumet l'hypothèse que le degré de bien-être exprimé, le plaisir de se rendre sur le lieu de travail, la fierté de dire que l'on travaille pour telle organisation permet une meilleure implication, un plus grand engagement favorable à la performance de l'entreprise. En cas de mal-être, les performances seraient, dès lors, impactées négativement.

Les preuves de performance peuvent être, par exemple, les taux d'absentéisme et de démissions faibles, le taux de loyauté, l'indice de réputation de l'entreprise mesuré par le nombre de candidatures spontanées reçues.

Les spécialistes du sujet (Aktouf, 1991) avancent qu'il existe des organisations à cultures typiques.

Des organisations peuvent être marquées par une culture forte qui soude les individus au collectif, c'est-à-dire que chacun est uni au groupe par une vision et des valeurs partagées par tous. Cette culture peut être perçue comme un atout organisationnel mais le risque est que tout changement radical ne soit pas accepté facilement.

Il existe aussi des organisations marquées par une culture diffuse. Dans ce cas, le sentiment d'appartenance et la cohésion sont faibles. Ce type de structure est possible dans les filiales d'un groupe tel qu'une holding ou dans les entreprises sous-traitantes.

La culture morcelée est celle d'une hiérarchie sociale interne marquée entre les membres de l'organisation. Elle comporte une manifestation importante de différences de statut. La communication est, de cette manière, faible entre les membres et les barrières entre les différents groupes sont élevées. L'unité entre les membres en est ainsi affectée.

Des signes de culture nostalgique apparaissent lorsque les personnes plus anciennes font souvent référence au passé en exprimant que ce temps-là était meilleur, par exemple.

Ceux qui passent d'une entreprise axée sur une culture du « processus » à une culture de « résultats » connaîtront des différences auxquelles ils devront s'habituer.

En effet, une culture du processus demande un respect strict des règles tandis qu'une culture des résultats ne pointe pas sur les règles mais sur le résultat uniquement, peu importe la manière pour les obtenir.

Passer également d'une culture orientée vers les personnes à une culture orientée vers les tâches peut être déroutant. Pour la première, les dirigeants connaissent personnellement chaque collaborateur, leur histoire. Dans ce cas, il existe un intérêt pour la personne en tant que telle.

Pour la seconde, les individus sont les rouages d'une mécanique et sont anonymes dans une organisation informelle et froide.

Ce diagnostic culturel peut être détaillé ultérieurement en appliquant la théorie de Boltanski et Thevenot (1991) sur l'analyse des valeurs de chaque individu. Cette théorie « *indique une diversité potentielle de valeurs* » et « *le caractère culturel de la perception de la performance elle-même* » (Everaere, 2012, p.59).

Dans cette étude, six logiques d'action actualisent des systèmes de valeurs et de priorité existentielle :

- La logique industrielle qui fait référence à un univers rationalisé, rangé qui poursuit un objectif de précision, de rigueur et d'anticipation. Ce qui a de la valeur est quelque chose de méthodique, exact, rigoureux.
- La logique d'inspiration met en valeur la créativité, le changement, la remise en cause des usages. L'improvisation ici est une valeur importante et tout ce qui est lié au changement a de la valeur.
- La logique marchande correspond au monde de l'argent, du profit. L'univers est concurrentiel et dirigé par la loi du marché. Les résultats comptent par-dessus tout : moyens utilisés et dommages éventuels pour les concurrents. La valeur est ainsi jugée sur le prix du marché. Ce marché qui fait la sélection naturelle entre les gagnants et les perdants.
- La logique civique met en valeur l'intérêt général, le bien commun. Ce qui a de la valeur est la générosité, le don, le respect, l'altruisme. Bref, ce qui correspond à l'intérêt de tous, à long terme.

- La logique domestique correspond à la famille, à la tradition, aux usages du passé à entretenir. Ce qui a de la valeur sont les coutumes et leur respect.
- La logique médiatique fait référence à l'importance d'un objet ou d'un individu en fonction de sa notoriété. Le fait d'être vu, reconnu du plus grand nombre est ce qui importe. Ce qui a de la valeur est ainsi le fait d'être connu.

Toutes ces logiques ne sont pas limitées à exister individuellement, elles peuvent aller de pair comme la logique marchande et médiatique mais elles peuvent être sources de tension lorsque deux logiques contraires coexistent comme la logique industrielle et celle d'inspiration.

Ces logiques peuvent donc, au sein d'une organisation, être source de manque de coopération, de cohésion et avoir des répercussions sur les performances attendues. Une organisation performante est une organisation dans laquelle les valeurs sont communes ou complémentaires. Ainsi, le travail du manager consiste à travailler sur ces logiques afin qu'elles ne soient pas en conflit et se complètent pour l'intérêt général.

3. Justice organisationnelle

Ce point concernant la justice organisationnelle s'inspire de Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007). Selon eux, elle incarne ce qui permet de travailler ensemble de manière effective. La justice est le ciment de la relation entre les employés et l'employeur. Lorsqu'elle vient à manquer, les relations au sein de l'organisation en sont affectées et cela est destructeur.

La justice organisationnelle est en fait une évaluation personnelle à propos de l'éthique et de la conduite morale managériale. Elle est ainsi descriptive et subjective étant donné que chaque individu interprète les faits comme (in)justes selon son point de vue.

Pour qu'il y ait un réel sentiment de justice, la direction ne peut pas ne pas tenir compte de l'avis des employés. Elle doit comprendre quel type d'effet un certain type d'évènement a sur les membres de l'organisation.

Son importance vient du fait que les employés signent souvent dans une organisation pour y rester une longue période. Il leur est, de cette manière, indispensable de savoir comment ils seront traités durant celle-ci.

Savoir cela leur permet de prévoir et de contrôler les réactions de la direction en fonction de certains événements. Les personnes aiment ce qui est juste parce qu'ils reçoivent ce qu'ils méritent. Un individu qui réussira un objectif et en sera récompensé se sentira fier et heureux de sa performance. Tandis qu'un individu qui sera récompensé pour sa performance alors qu'il a triché pour y arriver aura un sentiment de culpabilité. Chacun reconnaît et réagit à une injustice même lorsqu'elle lui est personnellement bénéfique.

Ensuite, son importance est également au niveau social. L'être humain a une volonté d'être accepté et mis en valeur par les personnes considérées comme supérieures et pas d'être exploité et soumis par celles-ci. Cette acceptation et valorisation permet aux individus de se sentir respectés et estimés au sein d'un groupe, leur conférant un sentiment d'appartenance à celui-ci. Au plus, une personne se sent engagée dans l'organisation, au plus la réaction à une forme d'injustice sera vive. Le danger de manquer de justice est, ainsi, de blesser les personnes qui se sentent fortement impliquées dans l'organisation.

La dernière raison pour laquelle la justice est importante dans une organisation est le fait que cette dernière pose les règles quant au traitement des personnes. Lorsqu'un événement se produit et qu'un employé ne le considère pas éthiquement juste, il s'attend à ce que des sanctions soient prises, même si cet événement ne le touche pas personnellement. En effet, cette réaction s'explique par le fait que si une autre personne est touchée par une sorte d'injustice, toutes les autres pourraient pâtir de cette injustice si elle n'est pas rapidement endiguée, créant un sentiment de stress au sein des membres de l'organisation.

Il existe trois formes de justice qui sont appréciées par les employés : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

Components of Organizational Justice	
1. Distributive Justice: Appropriateness of outcomes.	
• Equity: Rewarding employees based on their contributions.	
• Equality: Providing each employee roughly the same compensation.	
• Need: Providing a benefit based on one's personal requirements.	
2. Procedural Justice: Appropriateness of the allocation process.	
• Consistency: All employees are treated the same.	
• Lack of Bias: No person or group is singled out for discrimination or ill-treatment.	
• Accuracy: Decisions are based on accurate information.	
• Representation of All Concerned: Appropriate stakeholders have input into a decision.	
• Correction: There is an appeals process or other mechanism for fixing mistakes.	
• Ethics: Norms of professional conduct are not violated.	
3. Interactional Justice: Appropriateness of the treatment one receives from authority figures.	
• Interpersonal Justice: Treating an employee with dignity, courtesy, and respect.	
• Informational Justice: Sharing relevant information with employees.	

Figure 6 : composants constitutifs de la justice organisationnelle
(Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007, p.36)

3.1. La justice distributive

La justice distributive traite de ce qui revient à certains employés et pas à d'autres. Elle s'inquiète du fait que tous les employés soient considérés comme égaux et traités comme tels. La différence dans la distributivité est juste, uniquement, lorsqu'une personne est promue ou plus qualifiée. La première théorie de l'équité peut être attribuée à Aristote qui la définissait comme quelque chose de proportionné, comme une égalité de répartition.

En effet, lorsque les répartitions entre employés ne sont pas partagées, ces derniers vont chercher à équilibrer la proportion travail-revenu. En d'autres termes, pour le même travail, si un travailleur gagne moins qu'un autre, celui qui a un revenu moindre diminuera sa contribution à l'entreprise afin d'avoir un équilibre entre les efforts fournis et la récompense obtenue.

Dans le même ordre d'idées, lorsque deux personnes ont le même salaire, si l'une considère qu'elle contribue plus à l'organisation que l'autre, elle aura également un sentiment d'injustice.

Toujours selon la théorie de l'équité, lorsqu'une personne est surpayée et que les proportions ne sont pas non plus respectées, cette personne devrait travailler davantage afin de retrouver un équilibre.

Greenberg (1988) a étudié les performances de managers placés à un statut plus élevé et moins élevé que leurs compétences. Il en est ressorti que ceux qui se trouvaient à un poste plus élevé augmentaient leurs efforts tandis que ceux qui étaient à un poste inférieur les diminuaient.

Mais la justice distributive va au-delà de l'équité. Outre cela, il y a l'égalité et le besoin. L'alchimie entre ces trois concepts est difficile à trouver mais, selon Cropanzano, Bowen, & Gilliland (2007), trois suggestions peuvent aider à trouver un juste milieu.

La première serait d'envisager l'objectif stratégique d'un employé. L'équité tend à offrir une prime pour les objectifs atteints alors que l'égalité cherche à créer un esprit de corps entre les employés.

La deuxième serait de combiner l'équité et l'égalité. Des tests exposent qu'il est parfois mieux de récompenser les employés avec un petit revenu, pour l'égalité. L'équité serait une récompense pour des performances élevées. Cette forme de récompense est utilisée par de nombreuses organisations.

La troisième serait d'offrir des récompenses en fonction de différentes règles. L'équité fonctionne bien pour l'argent mais pas pour les symboles se référant à un statut particulier. Il est juste d'offrir des primes plus élevées pour de plus hautes performances. Mais au niveau des récompenses socio-émotionnelles telles que des places de parking réservées, c'est l'égalité qui est de mise. Les employés se voient comme appartenant à une communauté, un groupe. Offrir une récompense socio-émotionnelle prouve que chacun est important dans l'organisation et mérite le respect.

3.2. Justice procédurale

Ensuite, il existe la justice procédurale qui se réfère aux moyens qui permettent d'allouer certains revenus. Elle établit certains principes qui régissent et spécifient le rôle des participants dans les procédures de décision. Une procédure juste se doit de représenter les intérêts des parties en cause, sans biais, précise, possible d'être corrigée et dotée de fondements éthiques.

Lorsque les managers pensent que la direction de l'organisation utilise une procédure juste dans le cas d'un nouveau plan stratégique, ces derniers ont plus confiance en leur direction et sont plus engagés auprès de leurs employés pour faire respecter ce nouveau plan. La procédure juste conduit à une reconnaissance intellectuelle et émotionnelle créant un engagement et une confiance conduisant à une collaboration afin de faire respecter l'exécution de la stratégie.

La justice procédurale permet aussi à la direction de garder une légitimité institutionnelle et donne aux membres une image globale de l'organisation. Si le processus est perçu comme juste, les employés se montrent plus fidèles et ont une plus grande envie de s'engager pour les intérêts de l'organisation.

3.3. Justice interactionnelle

Enfin, la justice interactionnelle, quant à elle, concerne la manière dont une personne en traite une autre. Un individu est juste par rapport à ses interactions s'il partage de l'information et qu'il ne fait pas de remarques irrespectueuses.

Il existe, ainsi, deux aspects dans la justice interactionnelle :

D'une part, la justice informationnelle touche à l'honnêteté et fournit des justifications correctes lorsque des choses ne sont pas positives.

D'autre part, la justice interpersonnelle concerne le respect et la dignité dont une personne fait preuve lorsqu'elle s'adresse à une autre.

Cette justice interactionnelle est surtout recherchée par les employés avec les supérieurs hiérarchiques.

3.4. Interaction des types de justices organisationnelles

Faire en sorte que toutes les formes de justices existent et soient parfaitement appliquées dans une entreprise est une tâche compliquée. Cependant, tous les types de justices interagissent ensemble et il est important que, des trois, au moins une soit appliquée lors d'une quelconque injustice afin d'en diminuer les effets adverses. Par exemple, une injustice procédurale et distributive aura un impact moindre si la justice interactionnelle est bien présente.

Colquitt (2001) affirme également que la justice organisationnelle permet de construire de la confiance. Au plus il y a de confiance, au plus les employés sont traités correctement, au plus il y a d'engagement de leur part dans l'entreprise.

D'après ce même auteur, la justice implique une performance plus élevée des employés, vu leur volonté de mener à bien leurs tâches. Deux études menées par Cropanzano, Prehar, et Chen (2002) et par Cropanzano et Rupp (2002) ont démontré que lorsque les supérieurs hiérarchiques traitent leurs employés avec une justice interactionnelle, ces derniers maintiennent une très bonne relation avec eux. Cette relation motive les collaborateurs et, par conséquent, ceux-ci ont de meilleures performances sur le lieu de travail.

De plus, des études ont montré que des employés bien traités ont plus de chance de soutenir la politique de l'organisation, d'être plus consciencieux et altruistes dans leur travail.

D'une étude menée par Liden, Wayne, Kraimer, et Sparrowe (2003) auprès d'intérimaires placés dans plus de 500 entreprises, il ressort que lorsque ceux-ci y étaient traités avec une justice procédurale, ils travaillaient de manière plus ardue. C'est cette justice qui les poussait à se dépasser.

Le traitement généralement juste des employés leur offre la satisfaction de se trouver sur leur lieu de travail ayant pour conséquence de contenter et de fidéliser davantage les clients.

3.5. Pratiques de management liées à la justice organisationnelle

Les pratiques de management liées à la justice organisationnelle sont multiples mais il s'agira de s'attarder sur celles qui sont liées aux performances : l'utilisation d'incentives et l'évaluation de la performance.

3.5.1. Intérêt financier

L'utilisation d'incentives est faite pour motiver les performances individuelles et doivent, néanmoins, maintenir une cohésion. La justice distributive exprime le fait qu'il est difficile de combiner les deux parfaitement. L'équité de revenus provenant d'une certaine performance peut augmenter les efforts individuels mais l'iniquité qui peut en résulter est négative.

Dans une étude de Pfeffer et Langton (1993), il a été prouvé que lorsque les différences de salaires étaient importantes entre collègues, il y avait moins de satisfaction et de collaboration entre eux. Cela se ressentait également sur la productivité.

Le but du salaire n'est évidemment pas cela mais le salaire ne peut pas non plus être égal pour tous. Le problème vient en réalité de l'externe.

En effet, les employés ayant de hautes performances ou des capacités spéciales pourraient chercher un autre emploi étant donné que, sur le marché, ils pourraient valoir plus que ce qu'ils ne gagnent.

Ainsi au niveau de la rémunération tout le monde ne peut être satisfait. Mais, selon McFarlin et Sweeney (1992), à défaut d'être payés ce qu'ils veulent, avoir une procédure administrative de paiement juste permet d'augmenter la fidélité et l'engagement des employés.

La justice interactionnelle peut également être un complément à cette juste administration des salaires. Greenberg (1993) a étudié une situation dans laquelle il y a eu l'annonce de coupes dans les salaires et son effet dans deux entreprises. Ce qui a fait la différence est l'attention qui a été portée aux employés. Dans une des entreprises, l'annonce a été faite en quinze minutes évoquant uniquement une coupe de 15% dans les salaires. Dans l'autre, la direction a passé plus d'une heure à répondre aux interrogations des employés tout en exprimant des regrets. Dans cette dernière entreprise, les vols de la part des employés étaient 80% inférieurs à la première les dix semaines suivantes et il existait quinze fois moins de chance qu'ils démissionnent.

Cela s'explique par le fait qu'ils avaient compris les raisons des coupes et avaient apprécié cette attention qui leur avait été portée lors de l'annonce de la mauvaise nouvelle.

3.5.2. Evaluation des performances

Ensuite, afin d'offrir des récompenses, d'identifier les candidats pour une promotion et de développer le capital humain, il est nécessaire de faire des évaluations de performance. Comme il a été exprimé dans le premier chapitre, beaucoup de managers estiment donner une feedback des performances alors que les employés pensent rarement en recevoir.

Mais évaluer les performances est aussi un processus ambigu qui peut faire débat entre les personnes de l'organisation. C'est pourquoi, la subjectivité doit faire partie de cette évaluation. Il a été prouvé que lorsque les employés avaient leur mot à dire, ils avaient une satisfaction plus élevée, ils voyaient l'évaluation plus juste et étaient motivés pour faire mieux. Ces effets sont d'autant plus marqués lorsque l'employé n'a pas atteint l'objectif qui lui a été fixé. Cette manière de faire est liée aux formes de justices expliquées antérieurement.

L'évaluation de la performance doit se faire en trois parties selon Taylor, Tracy, Renard, Harrison, and Carroll (1995). Il faut d'abord communiquer à l'avance la période sur laquelle les employés seront évalués et ce que l'on attend d'eux.

Du point de vue de la justice, la fixation de l'objectif devrait se faire avec la participation des travailleurs et cet objectif devrait faire l'objet d'un suivi régulier. Ensuite, il est important d'écouter l'employé par rapport à son interprétation des résultats mais également ses critiques et questions par rapport à tout ce qui tourne autour de ceux-ci. Enfin, l'évaluation doit être basée sur des preuves, après la collecte de données objectives, et la décision doit se faire via une procédure juste et libre de toute influence.

Cette procédure donne un sentiment de justice aux employés et les managers estiment que c'est un bon moyen pour faire preuve d'honnêteté et pour résoudre certains problèmes liés au travail. Cependant, il existe la difficulté de l'application de ces étapes. De plus, celles-ci augmenteraient les attentes des employés tout en leur donnant un outil pour se plaindre.

Mesch et Dalton (1992) ont démontré, via une enquête menée dans deux entreprises, que cette procédure et ce suivi doivent être bien évalués et mis en place de manière appropriée afin que cela ne devienne pas contre-productif.

3.6. Apports globaux de la justice organisationnelle

Pour conclure Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007) expliquent que l'absence de justice provoque un manque de bien-être et des performances mineures.

Alors que lorsqu'elle existe dans l'entreprise, la justice implique un plus grand engagement de la part des employés et ceux-ci ont de la confiance et du respect pour l'organisation, même lorsque les événements ne sont pas favorables.

Selon ces auteurs, au niveau du management, la justice organisationnelle offre la possibilité de prendre des décisions de manière plus simple et juste en respectant la dignité des personnes qui sont concernées par celles-ci.

Par conséquent, la justice organisationnelle peut faire partie des valeurs de l'entreprise. Cette valeur de justice sera vue de manière positive de la part des clients et des employés qui s'engageront d'autant plus dans leur travail.

4. Transparence

Une des valeurs qui découle de la justice organisationnelle est la transparence. L'importance de celle-ci est exprimée par Pagano Barbara et Elizabeth (2003).

Selon elles, pour que les employés s'engagent dans leur travail et pour leurs managers, ces derniers doivent faire preuve de transparence car, d'un côté, cela est une preuve de respect et d'intérêt pour les membres de l'organisation et, d'un autre côté, cela crée un sentiment de confiance envers la direction et permet une meilleure collaboration.

Le point le plus délicat par rapport à la transparence est le niveau auquel il faut l'être. En effet, il peut y avoir trop ou trop peu de transparence dans certaines entreprises. Mais ce qui importe est de bien mesurer les conséquences des informations qui seront divulguées avant une éventuelle diffusion.

En fonction de la culture de l'organisation, il est nécessaire de bien se rendre compte de la manière avec laquelle les informations seront interprétées et utilisées.

Il arrive souvent que les managers pensent être honnêtes alors que leurs employés estiment qu'ils pourraient être plus transparents et éthiques. Par exemple, certains managers ne diffusent pas d'informations avant de toutes les avoir. Le bon principe serait déjà d'expliquer en partie ce qu'ils savent. En effet, les membres de l'organisation ne doivent pas se poser de question quant aux intentions non déclarées.

Le fait de discuter également avec les employés leur permet d'exprimer leur opinion, ce qui leur donne le sentiment d'être valorisés et respectés. Par la même occasion, cette consultation donne une vision des choses améliorables par rapport aux managers et celui-ci peut adapter ses actions afin de s'aligner un maximum avec les desideratas des membres de l'organisation.

La transparence met aussi en lumière les compétences des managers. Ces derniers se trouvent souvent dans des situations difficiles à affronter. Communiquer sur leurs décisions et résultats, positifs ou négatifs, permet aux employés de juger de leurs compétences et d'avoir confiance en leurs supérieurs hiérarchiques. En plus de prouver leur savoir-faire, la transparence avec les employés implique aussi d'être authentique avec eux. Le manager peut construire des relations constructives avec les membres de l'organisation pourvu que cela ait une valeur ajoutée. Cela requiert, de la part du manager, une bonne connaissance personnelle et une bonne estimation du poids des informations qui seraient révélées. Cette relation permet aussi de connaître les employés et de créer, encore une fois, une confiance mutuelle.

Ensuite, être transparent implique de joindre les actions aux mots. Il est important que les promesses qui sont faites soient tenues. Si un problème survient et que la promesse doit être modifiée, nuancée ou encore abandonnée, c'est là que l'honnêteté est hautement capitale afin que les employés puissent accepter plus facilement ce désagrément.

Celle-ci est par conséquent nécessaire pour les mauvaises nouvelles à annoncer. L'honnêteté doit s'accompagner d'une communication bien mesurée car annoncer une mauvaise nouvelle de manière claire, concise, avec précaution et une inquiétude sincère sera mieux apprécié par les destinataires du message.

Concernant le langage à utiliser lors d'annonces de résultats aux employés, la communication doit aussi être mesurée. Un manager doit être un exemple pour les membres de l'organisation et les critiques vives de ces derniers envers les membres de l'organisation doivent être évitées au profit de discussions constructives afin de faire de la transparence un élément positif aux yeux des employés.

Tout ce qui a été évoqué par Pagano Barbara et Elizabeth (2003) peut ainsi se résumer au fait de porter de l'intérêt et de l'attention aux salariés. Cela passe par la reconnaissance, l'envie de les connaître et de les comprendre. Cela leur est bénéfique sur le plan moral mais également sur la qualité de leur travail et leurs performances. Ne pas leur porter d'attention dévalorise les employés et diminue leur motivation.

5. Implication

Une autre valeur qui découle de la justice organisationnelle, et fortement liée à la transparence, est l'implication des membres de l'organisation, basée sur la confiance qu'ont les managers envers eux et leurs compétences.

Meyer (2012) prend l'exemple de ce qu'il s'est déroulé chez Iams Pet Food Company afin de montrer l'importance d'impliquer les salariés dans les décisions de l'entreprise et de leur exposer la vision de la direction.

L'entreprise au centre de l'analyse de Meyer (2012), depuis 1985, a pour coutume de tenir des réunions trimestrielles avec ses employés dans ses onze filiales situées dans le monde entier. Cette régularité est restée intacte même après avoir été rachetée par Procter and Gamble en 2000. Tous les leaders étaient à chaque fois présents ainsi que le Président et le Directeur général.

Cette méthode de communication a eu un impact sur le développement de l'organisation. En effet, de 1985 à 2001, le chiffre d'affaire de Iams est passé de 50 millions de dollars à 800 millions de dollars. De plus, le nombre d'employés a augmenté considérablement.

En 1985, le département des ressources humaines a mené sa première enquête auprès de ses employés. Le résultat a été très positif mais une grande majorité d'entre eux estimait ne pas avoir assez d'informations sur l'efficacité de leur groupe. Les employés se sentaient mis de côté alors que l'organisation grandissait. Vu que la philosophie du directeur général était tournée vers la communication, il a décidé de considérer les employés comme partie prenante et ainsi améliorer ce point négatif relevé en lien avec la communication. C'est pourquoi, des réunions trimestrielles ont été organisées considérant les employés tels que des parties prenantes.

Lors de ces réunions, les cadres communiquent les résultats obtenus ainsi que les plans, produits et stratégies à venir. L'importance de cette communication bilatérale est devenue claire lorsqu'ils se sont rendus compte que ces réunions permettent de connaître des améliorations diverses. Tout d'abord, étant considérés comme parties prenantes, les employés deviennent actifs. Cela permet un dialogue et l'échange de nombreuses informations entre les employés et la hiérarchie. Ces meetings sont caractérisés par la transparence, l'acceptation des critiques, les demandes de feedback, une atmosphère positive et des réponses honnêtes aux questions.

Un autre aspect important de ces réunions est que cela instaure un climat de confiance entre les employés et les managers. Ce climat est un processus individuel de croissance pour tout le monde.

Par exemple, le Président ou le Vice-président parle directement aux nouveaux employés des valeurs, des stratégies de l'organisation dès leur entrée dans celle-ci. Le secret du succès est une présentation claire et honnête des faits. Partager les résultats importants de la société avec la totalité de ses membres montre un véritable intérêt des managers.

Par ces réunions, chaque membre est publiquement responsable de ce qu'il dit et de ce qu'il fera. Dès lors, cela augmente les performances de chacun dans ce climat de confiance.

A la fin du meeting, toutes les questions doivent trouver une réponse et si un manager ne connaît pas une réponse, il se doit d'en formuler une dans les jours à venir et la communiquer. Cela est une autre preuve de confiance et de respect de la part des managers.

Ces meetings donnent donc une direction en expliquant les intentions, la voie prise par la société. Les managers, eux, voient leur position renforcée car ils offrent une réponse aux interrogations quant aux produits, aux actions à mener, aux stratégies et cela permet alors de réunir tout le monde sous une vision commune de l'organisation.

6. Reconnaissance

La reconnaissance est une autre des valeurs dérivées de la justice organisationnelle, dont les employés sont de plus en plus demandeurs.

D'après l'article de Brun et Dugas (2005), la reconnaissance est un vecteur d'identité, de satisfaction et de motivation, qui donne un sens au travail effectué. En plus de provoquer un bien-être mental, cela permet de créer une dynamique et du lien dans les relations professionnelles. Ceci a un impact positif contribuant à augmenter la productivité et la performance des employés.

Aujourd'hui de nombreux changements touchent beaucoup d'entreprises. Celles-ci ont pour but de prendre l'avantage sur les concurrents et d'augmenter la rentabilité des effectifs. Les travailleurs doivent ainsi s'adapter et fournir des efforts supplémentaires pour les tâches qui se complexifient et s'alourdissent. Par conséquent, ces derniers ont un besoin croissant de reconnaissance.

C'est pourquoi beaucoup d'organisations mettent l'accent sur la gestion des ressources humaines afin de créer un lien entre les employés et la direction, vu les coûts humains de ces changements organisationnels.

Cette stratégie a pour but de conserver le personnel tout en le mobilisant. Le service des ressources humaines, outre le fait de développer les compétences des employés, contribue à augmenter leur qualité de vie sur le lieu de travail. Cela passe, notamment, par l'intervention de ceux-ci dans le processus décisionnel, substituant les pratiques de management telles que la domination et la subordination. Cela permet de véhiculer un sentiment de reconnaissance en admettant l'apport des employés à l'organisation ainsi que leur besoin d'évolution et de perfectionnement.

La reconnaissance au travail peut prendre plusieurs formes. Quatre approches seront ici présentées.

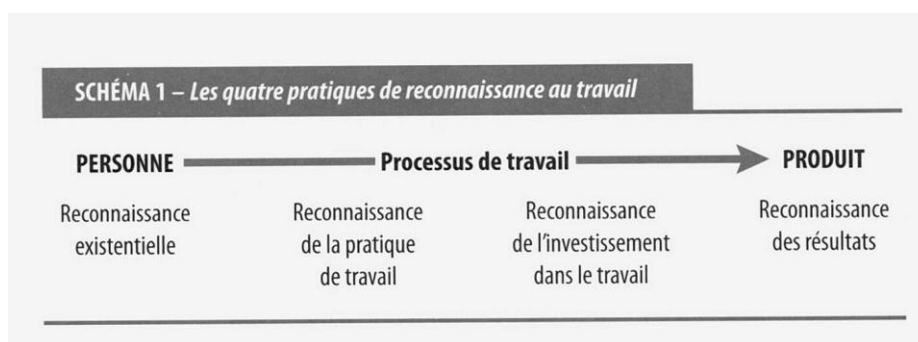


Figure 7 : les quatre pratiques de reconnaissance au travail
(Brun & Dugas, 2005, p.80)

Ces quatre approches comblent les besoins des employés. Elles se résument aux besoins d'être reconnus comme individus à part entière et appréciés comme personnes qui ont les capacités de s'appliquer dans leur travail en fournissant les efforts nécessaires afin d'avoir des résultats en ligne avec les objectifs à atteindre.

6.1. Approche éthique

La première approche est l'éthique. En réalité, l'éthique est une notion à laquelle de plus en plus d'organisations accordent de l'importance, c'est pourquoi, selon Brun et Dugas (2005), il est normal que celle-ci soit aussi au centre de la réflexion sur la reconnaissance.

Selon l'éthique, la reconnaissance est une question de dignité humaine, outre le fait de contribuer à améliorer les performances et la santé mentale des employés. En effet, chaque travailleur ne peut être considéré comme un numéro, un moyen permettant à la direction d'avoir de bons résultats. Cela s'explique par le fait que les individus sont tous égaux en tant qu'êtres humains.

Vu les exigences de plus en plus élevées de la part des entreprises actuelles, la reconnaissance est devenue un devoir pour la direction. Dans ce cas-ci, c'est une valorisation des résultats d'actions accomplies.

6.2. Conception humaniste et existentielle

La deuxième approche est la conception humaniste et existentielle. Cela porte sur la reconnaissance de la personne, de son caractère unique et distinct. Si on met l'accent sur la mise en place de bonnes conditions de travail, notamment du point de vue économique, communicationnel et relationnel, les employés seront plus engagés dans leur travail et dans l'atteinte de leurs objectifs. Ainsi, il faut apprendre à connaître les membres de l'organisation, à donner sens à leurs actions en les considérant comme des personnes expertes et porteuses d'intelligence.

Ce type de reconnaissance est une reconnaissance que chacun a le droit de recevoir pour le fait d'appartenir à l'humanité. Elle s'exprime via les relations interpersonnelles.

ENCADRÉ 2

Par la reconnaissance existentielle, l'individu se voit reconnaître le droit à la parole et à l'influence sur les décisions, le cours de ses actions et de celles de l'organisation. Il est en somme autorisé à être témoin et producteur du projet d'entreprise. L'indice de l'expérience de la reconnaissance existentielle est, pour l'employé, l'impression d'exister aux yeux des autres et que ses besoins sont pris en considération. Il éprouve en outre le sentiment d'être respecté dans son intégrité et sa singularité physique, affective, psychologique et cognitive.

Bien que la reconnaissance existentielle puisse être traduite sur la base de pratiques formelles, elle est surtout de nature informelle et non pécuniaire. Voici quelques exemples de pratiques de reconnaissance existentielle :

- Informer régulièrement le personnel sur les objectifs et les stratégies de l'organisation.
- Consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets.
- Autoriser des aménagements distinctifs et des horaires de travail flexibles.
- Donner de la latitude décisionnelle à l'employé dans son travail.
- Encourager son développement par l'accès à la formation et au perfectionnement.
- En ce qui concerne le gestionnaire, se montrer accessible et visible.
- Entre collègues, s'apporter un soutien mutuel au travail.

ENCADRÉ 3

La reconnaissance de la pratique de travail a trait à la manière dont l'employé exécute son travail, plutôt qu'à sa personne ou aux résultats qu'elle produit. Elle porte également sur ses comportements, ses qualités et ses compétences professionnelles.

Les cibles de la reconnaissance de la pratique de travail concernent le processus de travail de l'employé, notamment la créativité, l'innovation dont il fait preuve et l'amélioration continue dans ses méthodes de travail. Les principaux indices de ce type de reconnaissance se révèlent, dans le contexte du processus de travail, lorsque la personne (ou le groupe) se sent reconnue au regard de son expertise, de ses compétences, de son ingéniosité, de ses qualités professionnelles, de sa manière d'exécuter les tâches et de résoudre des problèmes. Elle en retire généralement un sentiment d'estime et de compétence personnels. Voici quelques exemples de mesures ou de gestes qui traduisent la reconnaissance de la pratique de travail :

- les rétroactions par les pairs sur les qualités professionnelles d'un employé;
- de la part d'un gestionnaire, le fait de reconnaître l'expertise de chaque membre de l'équipe et de lui proposer des mandats à sa mesure;
- la prise en considération du processus de travail dans les bilans d'équipe et l'évaluation du rendement de l'employé;
- les prix de pratique professionnelle ainsi que les programmes de reconnaissance de l'innovation;
- les lettres de remerciement personnalisées provenant de clients pour la qualité du service rendu par un employé.

Figure 8 : reconnaissance existentielle et reconnaissance de la pratique du travail
(Brun & Dugas, 2005, p.82)

6.3. La psychodynamique du travail

La troisième approche est la psychodynamique du travail. Cette conception s'intéresse aux stratégies individuelles et collectives afin de garder un équilibre mental lorsqu'il s'agit d'affronter des situations professionnelles difficiles ou déstabilisantes.

En psychodynamique du travail, la reconnaissance représente une récompense symbolique qui touche deux dimensions.

D'une part, la reconnaissance atteste du travail et de la contribution de l'employé dans l'organisation.

D'autre part, elle souligne l'apport du travail des employés pour l'organisation.

Ainsi, la première dimension est un constat, la deuxième est une gratitude.

Cette approche de la reconnaissance est aussi un jugement sur le travail accompli et les résultats obtenus. Il existe également deux types de jugements.

Le jugement émis par le personnel d'encadrement, les clients, les subordonnés qui porte sur l'utilité économique, technique et sociale de l'employé.

Ensuite, le jugement prononcé par les pairs quant à la qualité du travail réalisé ainsi qu'aux efforts fournis. Cette dernière appréciation provoque un sentiment d'intégration dans une communauté de la part de l'employé. La reconnaissance ici est donc plus sur le faire que sur l'être de la personne.

Il existe enfin la reconnaissance de l'investissement dans le travail qui souligne les efforts, la régularité et l'application de l'investissement à la tâche.

6.4. Approche comportementaliste

La quatrième et dernière approche est l'approche comportementaliste. Selon cette dernière, le comportement humain s'inscrit dans une logique de contribution-rétribution.

De cette manière, la reconnaissance est un encouragement positif pour les actions et gestes observables qui sont prônés par l'entreprise. Ici, il s'agit de reconnaître les résultats obtenus.

Cependant, cela peut créer un climat de jalousie, d'injustice ou une compétitivité interne. De plus, se concentrer uniquement sur les résultats occulte les efforts, l'investissement et la prise de risque dans le processus pour y arriver.

Cette forme de reconnaissance doit donc être utilisée avec prudence et doit être aussi complétée avec d'autres formes de gratitude.

ENCADRÉ 4

La reconnaissance de l'investissement dans le travail est une reconnaissance de la participation et de la contribution de l'employé ou de l'équipe au processus de travail quant aux efforts consentis. Parfois, malgré tout le savoir-faire et tous les efforts fournis, les résultats prévus ne sont pas atteints. Il convient néanmoins de reconnaître la qualité et l'intensité de cette énergie déployée qui sont trop souvent des aspects non visibles du travail réel. La reconnaissance de l'investissement dans le travail est aussi l'occasion de souligner l'apport des employés moins performants et des travailleurs de l'ombre qui œuvrent notamment au soutien technique ou administratif. Par leur engagement quotidien, ces travailleurs contribuent au fonctionnement constant et efficace de l'organisation. Enfin, il s'agit de reconnaître les risques que les employés prennent pour mener à bien leur travail, et l'énergie qu'ils déploient dans des conditions parfois difficiles.

Ces diverses façons de reconnaître l'investissement dans le travail procurent à l'employé le sentiment d'être vu et apprécié au regard des efforts qu'il fournit, indépendamment des résultats de son travail. Ici, on se rapproche du domaine de la «reconnaissance pure» telle qu'elle est définie par Bourcier et Palobart (1997).

À notre sens, la manifestation de cette reconnaissance doit être proportionnée aux efforts que l'employé déploie ou qu'il est en mesure de déployer, car la reconnaissance constitue un acte de vérité, et la flatterie n'y a pas sa place. À l'inverse, la présence d'un déséquilibre entre d'importants efforts physiques et psychologiques et une faible récompense de la part du milieu de travail entraîne chez l'employé des effets néfastes, selon une vaste étude menée auprès de travailleurs allemands (De Jonge et al., 2000).

Certaines pratiques illustrent bien en quoi consiste cette forme de reconnaissance :

- les remerciements d'un gestionnaire adressés à un employé pour son engagement dans un projet (valorisation de la participation);
- la reconnaissance par le gestionnaire de la valeur des idées d'un employé, même lorsque ces dernières ne pourront se concrétiser;
- les applaudissements nourris lors d'une réunion pour souligner les efforts et le temps investis dans un projet d'équipe;
- le message envoyé par le supérieur afin de remercier un employé pour son courage et sa ténacité dans des conditions de travail adverses.

ENCADRÉ 5

La reconnaissance des résultats porte principalement sur le produit du travail des employés et leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il s'agit donc d'une reconnaissance qui s'exprime surtout *a posteriori*, qui est de nature conditionnelle et dont les relations avec la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation sont directes.

Jugement, appréciation et gratitude formulés à l'endroit d'un individu ou d'un collectif de travail au regard de ses réalisations, la reconnaissance des résultats concerne principalement l'efficacité, l'utilité et la valeur du travail accompli. Elle a également trait au rendement, à la productivité et à la performance de l'employé de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites. Le travailleur a ainsi l'impression d'être reconnu relativement à sa contribution dans la production de résultats, ce qui a pour effet d'accroître son sentiment d'utilité, d'équilibre contribution-rétribution (Siegrist, 1996), d'efficacité et d'importance pour l'organisation.

La reconnaissance des résultats est souvent exprimée de façon formelle :

- par des rencontres d'évaluation du rendement;
- par des cérémonies mettant en valeur une réussite particulière;
- par des primes de motivation lors de la réalisation d'objectifs précis;
- par des bonis accordés pour des contributions exceptionnelles.

Mais elle peut se concrétiser selon un mode informel :

- par des félicitations spontanées des pairs à un employé ayant relevé un défi important;
- de la part du gestionnaire, par le fait de souligner un «bon coup» dans le cadre d'une réunion d'équipe.

Figure 9 : reconnaissance de l'investissement dans le travail et reconnaissance des résultats
(Brun & Dugas, 2005, p.83)

6.5. Plans d'interaction

La reconnaissance est donc un acte de réciprocité dans les rapports humains. Ces rapports sont, encore selon Brun et Dugas (2005), établis sur cinq plans différents.

6.5.1. Plan organisationnel

Tout d'abord, il existe le plan organisationnel divisé en un plan vertical et en un plan horizontal. Les entreprises définissent des politiques ou des programmes qui affirment et précisent l'intention de reconnaître le travail des membres de l'organisation.

6.5.1.1. Plan vertical

Cette reconnaissance peut s'exprimer sur un plan vertical ou hiérarchique, c'est-à-dire entre la direction et les employés, dans les deux sens.

Cependant, il existe souvent un déséquilibre dans cette manifestation mutuelle. Dans certains milieux de travail, les supérieurs reconnaissent peu le travail de leurs employés. Cette réticence des supérieurs hiérarchiques à témoigner de la reconnaissance vient d'une crainte de perte de pouvoir en créant une puissance chez l'autre. Il existe également le fait que la reconnaissance peut sembler une flatterie et qu'elle doit être utilisée avec justesse. Enfin, les membres de la direction peuvent manquer de temps ou de compétences pour mettre en place un système de reconnaissance pour leurs employés.

6.5.1.2. Plan horizontal

Ensuite, le plan horizontal est la reconnaissance entre les employés ou les membres d'une même équipe. Ce plan est très important car, comme il a été dit précédemment, il juge de la qualité du travail et renforce le sentiment d'appartenance. Cette forme de reconnaissance est davantage pratiquée que l'horizontale mais dépend, en réalité, de la situation liée au travail.

Par exemple, lorsque la conjoncture implique une précarité de l'emploi, il peut y avoir une certaine concurrence entre collègues qui a pour conséquence de limiter la reconnaissance mutuelle du travail.

6.5.2. Plan externe

Le plan externe, quant à lui, se rapporte aux clients, fournisseurs, partenaires et consultants. Cette forme de reconnaissance est importante car s'il y a une dégradation des conditions de travail en interne la motivation peut néanmoins se maintenir.

6.5.3. Plan social

Le dernier plan est le plan social, celui qui concerne le rapport de l'organisation et ses employés avec la communauté et les différents corps de métier. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'une valorisation et d'une utilité sociale.

TABLEAU 1 – Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance

PLANS D'INTER-ACTIONS	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
Horizontal	• Rencontre sociale (création de liens) • Consultation entre pairs • Soutien face à un besoin personnel • Information sur un sujet d'intérêt • Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ	• Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles • Groupe de résolution de problèmes • Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe • Félicitations adressées mutuellement	• Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) • Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue • Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective • Soutien entre groupes de métiers	• Fête entre pairs pour souligner une réussite • Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante • Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs
Vertical	• Accessibilité et visibilité de la direction • Gestion responsabilisante • Participation au développement • Accès au développement professionnel • Défense de ses employés • Latitude décisionnelle offerte • Autorisation d'aménagements d'horaire	• Affectation à un projet spécial • Participation autorisée à un colloque • Encadrement professionnel • Appui positif de l'employé envers le patron • Valorisation des porteurs de dossiers • Félicitations adressées à un employé devant les pairs	• Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats • Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses • Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré	• Rencontre d'évaluation du rendement • Mise en relief des bons coups en réunion • Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise • Affichage dans le service des réussites d'équipes • Remise d'une plaque • Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite • Tableau d'honneur
Organisationnel	• Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire) • Rencontre d'accueil pour le nouvel employé • Accès à un travail moins pénible • Programme de suggestions des employés • Information, consultation du personnel • Clarification des normes de rétribution • Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion • Fourniture de services professionnels aux employés licenciés	• Prix de pratique professionnelle • Programme de coaching et mentorat • Programme de mobilité • Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation • Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe	• Reconnaissance des heures supplémentaires • Reconnaissance des années de service • Octroi de temps pour les activités sociales entre employés • Repos accordé	• Primes de motivation • Communiqués, journal des succès • Prix d'excellence, prix d'équipe • Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service • Note personnalisée pour une réalisation méritante • Semaine de la reconnaissance
Externe (services)	• Prise en considération de l'opinion du client, du consultant • Contacts personnalisés • Information offerte au consultant • Accueil sympathique des fournisseurs • Mémoire des caractéristiques personnelles du client	• Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service • Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant • Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant	• Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail • Feed-back positif à un fournisseur • Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles	• Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail • Augmentation de salaire lors du contrat subséquent • Cadeau du client (bouteille de vin)
Social (communauté)	• Travail bénévole • Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté • Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté	• Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué	• Reconnaissance du travail des aînés et retraités • Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation	• Subventions au mérite à des organismes • Cérémonie de reconnaissance • Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté

Figure 10 : plans d'interactions et pratiques de reconnaissance

(Brun & Dugas, 2005, p.98)

6.6. Contributions globales

Au plus les types de reconnaissances se manifestent, au plus les employés seront satisfaits et, indirectement, au plus les performances seront élevées. Brun et Dugas (2005) concluent en affirmant que la reconnaissance est un élément essentiel pour forger et entretenir une identité aux employés, donner un sens à leur travail, permettre leur développement et de créer un bien-être. Elle contribue à la croissance, à la transformation et aux performances de l'organisation.

7. Confrontation entre la revue de littérature et le cas pratique

Au point de vue des valeurs, il serait juste d'ajouter une nuance aux propos d'Everaere (2012) avançant que les valeurs d'une organisation sont celles des fondateurs et que plus cette dernière grandit, plus elle engage du personnel et plus ce lieu est formé de valeurs de plus en plus hétérogènes.

Mais il existe également le facteur de l'époque, étroitement lié à l'agrandissement d'une organisation si on suppose qu'une organisation s'agrandit à travers le temps, et des mentalités comme source d'hétérogénéité de valeurs. En effet, en prenant le cas du groupe Goeyens, vu qu'il a été fondé un peu après la Seconde Guerre Mondiale par le grand-père du patron actuel, les valeurs liées au développement d'entreprise étaient plus centrées sur la productivité. Dans cette organisation familiale, ce modèle a perduré de génération en génération en s'adaptant peu au modèle plus récent d'une organisation plus « sociale », plus centrée sur le bien-être des travailleurs.

Ainsi, ce n'est pas uniquement les nouveaux employés qui arrivent avec de nouvelles valeurs mais également l'époque, le contexte dans lequel se situe l'organisation, témoignant d'une évolution du modèle organisationnel.

L'exemple du cas connaissant un turnover conséquent au niveau du secteur commercial en est une preuve éclatante. En effet, ce qui fait la différence entre ce secteur et les secteurs de l'après-vente et de l'atelier sont les horaires lourds. Ces horaires sont fixes, sans tournantes mais, à l'heure actuelle, les personnes ne veulent plus vivre pour travailler mais que le travail leur permette de bien vivre. Cette affirmation supporte l'idée que les individus cherchent de plus en plus un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, ne voulant pas laisser de côté les plaisirs de la vie de famille.

Le manque du côté interactionnel, relevé de manière générale lors du projet d'immersion, que ce soit avec la direction et avec certains directeurs de site a aussi son importance par rapport au turnover de l'entreprise.

Ceci est une ultime démonstration de l'importance du rôle du directeur de site au sein des concessions pour diminuer le sentiment d'injustice qui peut régner dans l'esprit des employés. Effectivement, dans l'une des concessions, le rôle du directeur de site est vu comme bien représenté. Celui-ci montre de la reconnaissance à ses équipes en les suivant, les motivant et entretenant une relation de proximité avec eux. Dans ce cas de figure, au moins une justice organisationnelle, parmi celles qui ont été expliquées par Cropanzano, Bowen et Gilliland (2007), est constamment présente. Et comme la théorie de ces auteurs l'affirme, si une justice est toujours présente, le sentiment de se trouver dans un système injuste diminue. La preuve en est que dans cette concession les membres y sont depuis plusieurs années et le turnover y est presque inexistant.

La transparence a été soulignée comme élément manquant dans le cas du groupe de concessionnaires. Durant l'immersion, plusieurs rumeurs dues au manque de transparence sont nées. Par exemple, au moment des entretiens qualitatifs existait une rumeur de l'achat d'une nouvelle concession à Mons. La direction ne démentait pas l'information mais elle avait choisi de ne rien communiquer en interne tant que tous les éléments n'étaient pas présents. Pourtant, il est bien connu qu'il est important de faire taire au maximum les rumeurs pour ne pas que les employés se fassent une fausse idée de la situation de l'organisation.

Cette situation particulière posait des questions par rapport à des intentions non déclarées et cela était négatif pour la confiance des employés envers la direction, tel que le disent Elisabeth et Barbara Pagano (2012).

Communiquer les informations au fur et à mesure aurait pu être positif. Cela aurait pu donner aux employés le sentiment d'être impliqué mais surtout cela aurait pu être l'occasion de leur parler de l'évolution de l'entreprise qui passe par leur grande contribution.

Dans le cas où l'agrandissement arrivait à bon port, cela aurait pu être également le moment de procéder à une démonstration de gratitude envers les employés de la part de la direction vu le manque de reconnaissance général régnant dans le groupe.

Cela serait aussi une démonstration aux employés de la force de la direction et du patron de faire une bonne affaire pour la pérennité du groupe et son évolution.

Néanmoins, il est vrai que le fait que le groupe évolue ne toucherait pas directement les employés, à part pour leur donner l'assurance de garder leur poste de travail pour une durée plus ou moins longue, vu la bonne santé financière de l'organisation.

Cela ne les toucherait pas directement car, comme il a été analysé, le sentiment d'appartenance des employés est lié à leur concession uniquement. La théorie d'Everaere (2012) concernant la structure divisionnalisée explique de fait cette situation. Vu que l'équilibre entre l'autonomie locale et l'appartenance au groupe dépend du type de marché dans lequel se situe l'organisation, la concurrence rude sur le marché automobile hennuyer explique cette situation. Les concessions, toujours sous le couvert de la direction, sont plus autonomes pour pouvoir réagir rapidement à toutes les actions de la concurrence et cela renforce davantage le sentiment d'appartenance locale.

Cela éclaircit également la stratégie de la direction de ne pas communiquer en termes de groupe. L'avantage de gérer de multiples concessions dans la région, sans que cela soit publiquement connu, est de pouvoir retrouver un même client, qui veut faire des comparaisons d'offres, dans l'une et puis dans l'autre concession du groupe augmentant, par conséquent, les chances de ventes.

Le thème de la reconnaissance qui a été abordée précédemment dans cette réflexion peut être développé ultérieurement en partant du principe que cette marque de gratitude est un acte réciproque, selon Brun et Dugas (2005). Si cette réciprocité peut être mise en place au sein de l'organisation, une dynamique positive peut en découler. Un exemple concret qui a eu lieu durant l'immersion peut illustrer ce concept.

Lors de la Saint-Eloi, qui consiste en un souper organisé par la direction pour tous les employés du groupe, il est d'usage dans l'organisation de faire une récolte d'argent pour offrir un cadeau au patron. Cette participation se fait sur base volontaire. Ainsi, qui le souhaite peut verser la somme qu'il désire. Cependant, comme il l'a été diagnostiqué, le patron est ressenti par la grande majorité de ses employés comme très distant et peu reconnaissant de leur travail. Pour cette raison, les dons ont été difficilement récoltés car cette manière d'agir du patron ne méritait pas, selon les employés, d'être reconnue par un cadeau.

Ceci peut effectivement être étendu au sujet de ce travail. Si la direction se fixe des principes pour exprimer sa reconnaissance, par exemple lors de mois importants bien réussis, lors de bons résultats pour l'accueil des clients ou pour la qualité des réparations de l'atelier, les membres de l'organisation verraient leur motivation augmenter ainsi que leur confiance pour avoir de meilleures performances par la suite. Cette dynamique permettrait à chaque partie de s'y retrouver : les employés verraient qu'ils ne sont pas que des numéros, que leur travail compte vraiment, ce qui augmenterait leur bien-être, et la direction verrait optimisés ses objectifs et les résultats à atteindre.

La reconnaissance n'est pas directement liée à une baisse de régime, d'autant que si le suivi est correctement effectué, le tir peut être corrigé par la communication et le management des supérieurs hiérarchiques.

A propos de l'implication, il est important de discuter avec ses employés et de les prendre comme partie prenante de l'organisation car c'est aussi grâce à eux que l'organisation fonctionne. Cependant, il est important de préciser que la recommandation de permettre de faire part de critiques constructives anonymes lors de tables de conversation doit être bien gérée. En effet, il y a le risque que cet outil donné aux employés pour se plaindre crée une attente trop importante de leur part et difficile à combler de la part de la direction.

Mais la voie à suivre pour l'avenir, tel que l'affirme Everaere (2012) est celle d'une politique organisationnelle sociale. Cette politique axée sur le bien-être des employés comporte d'impacter de manière positive les performances de l'entreprise et, en conséquence, d'augmenter la satisfaction des clients. Ce dernier point n'est pas du tout négligeable car elle permet de véhiculer une bonne image et de créer une bonne réputation à l'entreprise. Elle connaîtrait alors une fidélisation des clients existants et une prospection indirectement réalisée par l'organisation, faite par le bouche à oreille qui est la plus efficace et la moins coûteuse des publicités.

Conclusion

Ce travail de réflexion sur le projet mené lors de mon immersion professionnelle a mis en lumière les enjeux, les difficultés et les limites de la communication managériale au service de la stratégie commerciale, au sein d'une organisation divisionnalisée.

Il a été démontré, à travers l'exemple du cas du groupe Goeyens, que l'optimisation des performances d'une organisation passe par la volonté d'instaurer un mécanisme de communication claire et assez fréquente en interne afin que les informations soient captées et bien interprétées de la part des récepteurs du message, mais également pour assurer un suivi des performances et mettre en place des plans d'action, tels que des incentives, lorsque cela est nécessaire.

Mais il a été attesté que l'établissement d'actions financières afin de motiver les employés et, par conséquent, leur communication est la partie la plus délicate pour le manager. Créer des incentives comporte le risque de créer une concurrence interne trop importante et de toucher au bien-être des employés. En outre, cela peut aussi donner un sentiment d'injustice organisationnelle si ces incentives ne sont pas bien mesurés et répartis. Néanmoins, trouver le bon incentive, au bon moment, et pour les bonnes catégories de personnes peut être un outil supplémentaire et puissant pour l'entreprise afin d'atteindre les objectifs inscrits dans la stratégie commerciale.

Enfin, il a été établi que la communication des valeurs constituant l'entreprise, permet, si ces valeurs sont partagées avec les employés, de motiver ces derniers via un sentiment de bien-être et d'appartenance à l'organisation. Tout employé, à l'heure actuelle, a besoin de partager des valeurs et de se sentir bien sur son lieu de travail. La preuve est apparue dans les entretiens qualitatifs durant lesquels les employés ont exprimé le fait que des valeurs étaient manquantes et que cela ne les motivait pas. Effectivement, le manque de bien-être qui a été signalé était à la base d'un important turnover touchant surtout le secteur commercial.

Ces communications dans le contexte d'une structure divisionnalisée met d'autant plus en relief l'importance des managers, faisant office de relais pour la communication, afin que le flux d'informations passe clairement de manière ascendante et descendante à travers l'organisation.

Toutes ces conclusions concernant la communication managériale par objectifs peuvent être représentées via ce schéma :

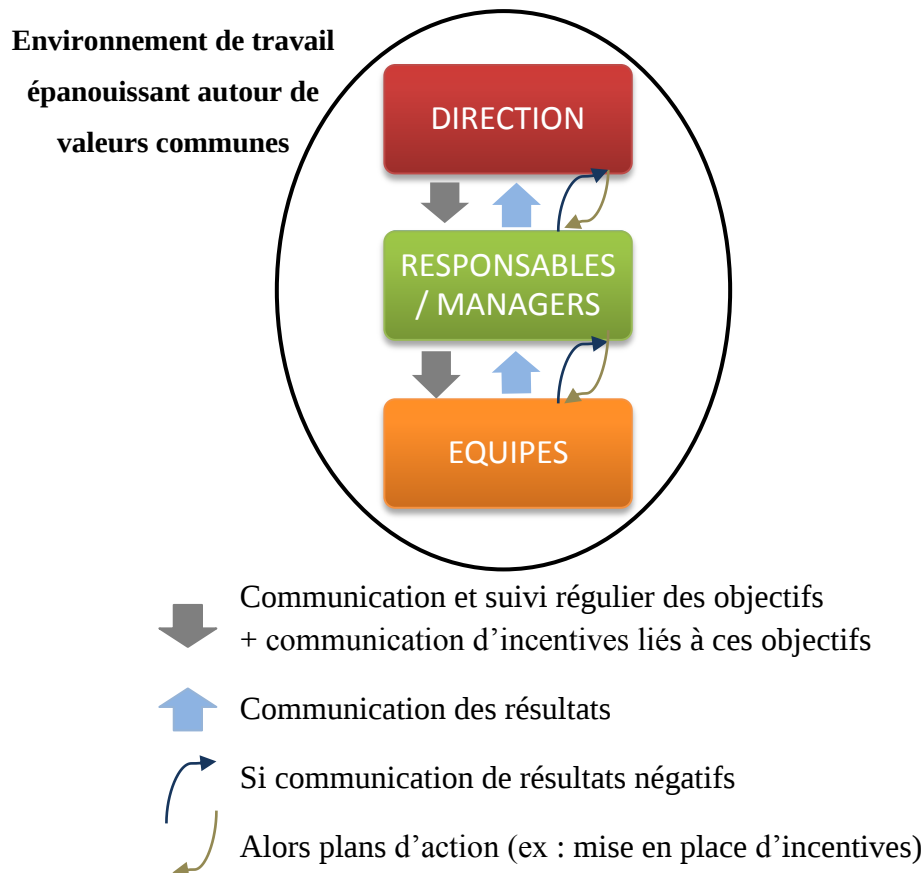


Figure 11 : schéma récapitulatif des différents leviers de la communication managériale par objectifs + légende

Il est évident que la communication managériale ne s'arrête pas uniquement aux dimensions qui ont été développées, ce concept s'étend bien au-delà et les moyens pour motiver les équipes dépassent l'aspect financier et les valeurs communes. Cette étude est également liée à un type particulier d'entreprise et à un cas particulier. Les théories discutées sont alors valables de manière générale pour toute autre entreprise mais elles doivent être nécessairement adaptées en fonction de la culture de l'entreprise concernée et de la manière dont leur application serait communiquée.

Bibliographie

Articles

- Ahearne, M. & Steenburgh, T. (2012). Motivating Salespeople: What Really Works. *Harvard Business Review* Vol. 90 Issue 7/8, 70-75. Repéré à
<http://web.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be:888/ehost/detail?sid=e8e5d659-f064-4de8-903a-4a8be8f709f0%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4107&bdata=Jmxhbm9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=77226371>
- Ahmed, Z., Shields F., White, R. & Wilbert, J. (2010). Managerial Communication: The Link Between Frontline Leadership and Organizational Performance. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict* 14.1 , 107-12. Repéré à
<http://search.proquest.com.proxy.bib.ucl.ac.be:888/abicomplete/docview/521182139/141CC81FF342452EA5D/9?accountid=12156>
- Brun, J.P., & Dugas N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, vol.30 n°2, 79-88. Repéré à
<http://search.proquest.com.proxy.bib.ucl.ac.be:8888/abicomplete/docview/195803456/abstract/17FDFDCD7A154924PQ/2?accountid=12156>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* November, pp. 34-48. Repéré à
<https://sharepoint.cahnrs.wsu.edu/extadmin/bookshelf/Documents/The%20Management%20of%20Organizational%20Justice.pdf>

- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management*, 27, 324–351.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- De Saint-Georges, P. (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*, 34
- Eden, D. (1990). Pygmalion Without Interpersonal Contrast Effects: Whole Groups Gain from Raising Manager Expectations, *Journal of Applied Psychology*, 75 (44), 394–398.
- Everaere, C. (2012). Une organisation performante: l'éclairage du diagnostic organisationnel. *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, 127-203. Repéré à <http://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00745115/>
- Fu, F. Q., Richards, K. A. & Jones, E. (2009). The Motivation Hub: Effects of Goal Setting and Self-Efficacy on Effort and New Product Sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management* vol. 29 Issue 3, 277-292. Repéré à <http://web.ebscohost.com.proxy.bib.ucl.ac.be:888/ehost/detail?sid=1da41b88-5def-4f56-be26-54acfbfd557e5%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4109&bdata=Jmxhbmc9ZnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=buh&AN=42959939>
- Greenberg, J. (1988). Equity and workplace status: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 606–613.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81–103.

- Gunaratne, K.A., Plessis, A.J. (2007). Performance Management System: A Powerful Tool to Achieve Organisational Goals. *Journal of Global Business and Technology*, 3.1 , 17-28. Repéré à <http://search.proquest.com.proxy.bib.ucl.ac.be:888/abicomplete/docview/216947377/141CC81FF342452EA5D/40?accountid=12156>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609–625.
- Locke J., Edwin A., Frederick, E., Buckner, E. and Bobko, P. (1984), “Effect of Previously Assigned Goals on Self-Set and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 694–699.
- Locke J., Edwin A., and Gary P. Latham. (2002), “Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey,” *American Psychologist*, 57 (9), 705–717.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626–637.
- Mesch, D. J., & Dalton, D. R. (1992). Unexpected consequences of improving workplace justice: A six-year time series assessment. *Academy of Management Journal*, 5, 1099–1114.
- Meyer, J. (2002). Strategic communication enhances organizational performance. *HR. Human Resource Planning* 25.2 , 7-9. Repéré à <http://search.proquest.com.proxy.bib.ucl.ac.be:888/abicomplete/docview/224578009/141CC81FF342452EA5D/43?accountid=12156>
- Misra, S. and Nair, H. (2011). “A Structural Model of Sales-Force Compensation Dynamics: Estimation and Field Implementation,” *Quantitative Marketing and Economics*, 9 (3), Sept, pp. 211-25.
- Pagano, B. & Pagano, E. (2003). Transparency. *Executive Excellence*, 20(14), 4-5.

- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38, 382–407.
- Presslee, A., Vance, T. W. & Webb, A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment and Performance. *SSRN Working Paper Series*. DOI: <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be:888/10.2139/ssrn.1656517>
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Carroll, S. J. (1995). Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495–523.
- Udeoba, A. (2012). Effectiveness of Organizational Communication in the Global Age. *Mediterranean Journal of Social Sciences Vol 3* (15), 31-41. DOI: 10.5901/mjss.2012.v3n15p31.

Chapitres

- Aktouf O. (1991). Le symbolisme et la culture d'entreprise ; des abus conceptuels aux leçons du terrain. Dans J-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Paris : Editions Eska.
- Laroche. (1991). La culture organisationnelle. Dans Aubert, N., Gruère, J-P, Jabes, J., Laroche, H. et Michel, S., *Management : Aspects Humains et Organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.

Document sur Internet

- De Lavergne, C. (2012). Structure et dynamique des organisations. Repéré à <http://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-structure-et-dynamique-des-organisations-2012.pdf>

Livres

- Boltanski L. & Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Editions Gallimard.
- Delavallée E. (2006). *Quand fixer des objectifs ne suffit plus ! : Quel management pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs*. Paris : Editions d'organisation.
- Johnston, Mark W., and Greg W. Marshall (2005), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 8^e éd., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Spiro, Rosann L., Greg A. Rich, and William J. Stanton (2007), *Management of a Sales Force*, 12^e éd., Boston: McGraw-Hill.