

*La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du  
personnel au sein des grands organismes*

**Réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle**

**MAI 2009**

**Recherche et rédaction : Mélissa Plamondon (CEGO)**

**Entrevues : Valérie Marquis (CEGO)**

**Supervision et collaboration :** Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle

**Alexandre Warren**, Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)

**Carole Maziade**, Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

**Claire Bard**, Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)

**Marie-Hélène Lemire**, Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

**Mario Pimparé**, Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)

**Nathalie Madore**, Régie des rentes du Québec (RRQ)

**Sylvain Sauvé**, Services Québec (SQc)

**Révision linguistique : Centre d'expertise des grands organismes (CEGO)**

**Mise en page : Mélissa Plamondon (CEGO)**

## *Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO)*

Créé en 2000 par le Forum des dirigeants des grands organismes, le CEGO regroupe sept organismes du gouvernement du Québec : la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA), la Commission des normes du travail (CNT), la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ), la Régie des rentes du Québec (RRQ), Services Québec (SQc) et la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Sa mission est de faciliter le partage d'information et la concertation sur les stratégies et les moyens permettant d'améliorer la prestation de services aux citoyens, ainsi que de diffuser les meilleures pratiques au sein des grands organismes et de l'appareil gouvernemental<sup>1</sup>. Ce regroupement permet aux gestionnaires et professionnels de miser sur la collaboration horizontale pour développer et perfectionner leur expertise en matière de services aux citoyens, démontrant ainsi que la collaboration horizontale génère de véritables bénéfices pour les organismes qui y participent.

## *Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle*

Afin d'améliorer les services offerts aux citoyens, il faut bien connaître et comprendre les attentes de la clientèle. De plus, mesurer la satisfaction des citoyens et utiliser les résultats de sondage à des fins d'amélioration peut influencer de manière notable sur la performance de l'organisation. À ce sujet, c'est en 2003 que le Centre d'expertise a mis sur pied le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle. Composé de représentants des sept grands organismes, le réseau se penche sur différents aspects de la mesure de la satisfaction de la clientèle.

Depuis ses débuts, le réseau d'échange a produit différents travaux portant sur divers sujets tels : la portée des résultats en mesure de la satisfaction de la clientèle, les meilleures pratiques en matière de sondages en ligne, les modèles classiques et les modèles asymétriques, etc. L'objectif poursuivi par ces travaux est toujours d'améliorer la prestation des services offerts aux citoyens en améliorant les façons de faire des grands organismes.

---

<sup>1</sup> Centre d'expertise des grands organismes. Qui sommes-nous? [En ligne], [http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/cego/DefaultSite/index\\_f.aspx?DetailID=19](http://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/cego/DefaultSite/index_f.aspx?DetailID=19) (consulté le 26 mai 2008).

## *Le groupe des sept grands organismes*

- Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)
- Commission des normes du travail (CNT)
- Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST)
- Régie de l'assurance maladie du Québec (RAMQ)
- Régie des rentes du Québec (RRQ)
- Services Québec (SQc)
- Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

# Table des matières

Le Centre d'expertise des grands organismes (CEGO) .....	3
Le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle.....	3
Le groupe des sept grands organismes .....	4
<b>1. Introduction : La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes.....</b>	<b>7</b>
1.1. Contexte .....	7
1.2. Mandat.....	8
1.3. Structure du rapport.....	9
<b>2. Méthodologie et limites .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Revue de la littérature.....</b>	<b>12</b>
3.1. Définition des concepts et orientation de l'étude .....	12
3.2. Les principales théories relatives à la satisfaction.....	18
3.3. Satisfaction du personnel et qualité des services.....	24
3.4. Les méthodes d'enquête pour évaluer la satisfaction des employés .....	27
<b>4. Étude de balisage.....</b>	<b>30</b>
4.1. Les besoins et intérêts des grands organismes .....	30
4.2. Les objectifs et la récurrence des sondages .....	32
4.3. Les questionnaires utilisés et les variables mesurées.....	34
4.4. La méthodologie .....	36
4.6. Les différents outils.....	40
4.6.1. L'indice ph et ses dérivés.....	40
4.6.2. L'indice IME et son dérivé .....	46
4.6.3. Sondages sur le climat organisationnel .....	49
4.6.4. L'indice ECO .....	52
4.6.5. Autres sondages .....	54
4.6.6. Comparaison des différents outils.....	57
<b>5. Recommandations .....</b>	<b>60</b>
5.1. Sur les pratiques.....	60
5.1.1. La planification du projet .....	60
5.1.2. Le choix de l'outil et la préparation du questionnaire.....	61
5.1.3. Le mode de collecte et la réalisation des sondages .....	62
5.1.4. L'analyse des données, la diffusion des résultats et le suivi.....	62
5.2. Sur les suites au CEGO.....	64
<b>6. Conclusion .....</b>	<b>65</b>
<b>7. Bibliographie .....</b>	<b>66</b>
<b>8. Les annexes .....</b>	<b>71</b>
Annexe A : Grille d'entrevue .....	71
Annexe B : Synthèse de l'étude – tableau comparatif.....	72

*« (L)orsque les employés sont satisfaits de leur milieu de travail et de leurs conditions de travail, ils peuvent contribuer largement et offrir des services et des programmes de haute qualité à la population canadienne »<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Gouvernement du Canada (2000). *Le mieux-être en milieu de travail – Un défi à relever*. Rapport du Sous - comité du **Comité des hauts fonctionnaires (CHF)** sur le mieux-être en milieu de travail, page 3.

# 1. Introduction : La mesure de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes

## 1.1. Contexte

*« Le développement de la société repose sur le rendement des organisations publiques et privées, qui, à leur tour, reposent sur le rendement de leurs ressources humaines. »<sup>3</sup>*

Les organisations publiques ont récemment fait l'objet d'une réforme importante dans leurs méthodes de gestion et d'administration (Audet et coll., 2006). Parallèlement, les études sur le lien entre la satisfaction des employés et la performance organisationnelle commencent tranquillement à prendre de l'importance dans le secteur public (Heintzman et Marson, 2005). Autrefois réalisées surtout dans le secteur privé, les recherches sur la satisfaction des employés intéressent de plus en plus le secteur public. La nouvelle gestion publique (NGP) est un facteur explicatif pour ce phénomène. En effet, la NGP

désigne un ensemble d'éléments novateurs dans la gestion des administrations publiques. Tous ces éléments constituent une tendance d'évolution du secteur public, caractérisée par une approche de gestion au détriment de l'approche juridique, une volonté d'axer la gestion sur les résultats, l'introduction d'éléments de compétition, de performance, de réduction des coûts et de qualité (Bernath dans Audet et coll., 2006 : 6).

Les principales problématiques de main-d'œuvre auxquelles sont confrontés les dirigeants et les gestionnaires de la fonction publique québécoise sont la difficulté de renouveler l'effectif, le haut taux de roulement et les problèmes d'attraction et de rétention du personnel (Vallée, 2007). Or, pour répondre aux nouveaux critères de gestion, il importe de conserver une main-d'œuvre compétente et expérimentée. L'étude de la satisfaction et de la mobilisation s'avère donc être un moyen d'atteindre les objectifs de la NGP - soit de rendre les organisations plus performantes, tout en donnant un service de haute qualité aux citoyens -, car des « employés mobilisés sont également susceptibles d'améliorer la performance opérationnelle et organisationnelle » (Tremblay et Wils, 2005 : 48) et, par le fait même, d'être plus sensibles par rapport à l'importance de la qualité des services rendus aux citoyens.

---

<sup>3</sup> Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 1998. « Évaluer et renouveler la gestion des ressources humaines », dans Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, *Relevez les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, à la page 652.

L'objectif du présent rapport est d'outiller les directions des ressources humaines des grands organismes lorsqu'il est question de mesurer la satisfaction des employés. Tout cela dans l'optique d'utiliser les résultats des sondages de mesure de la satisfaction des employés, pour trouver des moyens de les mobiliser et d'améliorer la rétention du personnel. La mobilisation et la rétention du personnel sont susceptibles d'améliorer le service à la clientèle, en ce sens que la performance de l'organisation est souvent corrélée à ces variables (Perretti, 2006).

En effet, les enjeux de l'attraction, de la rétention, de la performance, de l'efficience et de la qualité des services sont au cœur des préoccupations des organisations gouvernementales qui, pour faire face aux exigences croissantes de la clientèle, doivent conserver dans leurs rangs une main-d'œuvre non seulement compétente, mais aussi mobilisée face aux objectifs organisationnels et à la qualité des services qu'elle offre.

## ***1.2. Mandat***

Le mandat consiste à dresser le portrait des pratiques mises de l'avant au sein des grands organismes en matière de sondages auprès des employés. Plus précisément, et dans une perspective d'amélioration des services offerts aux citoyens, le mandat qui a été confié au réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle consiste à :

- effectuer une étude de balisage auprès des directions des ressources humaines des grands organismes et d'autres organisations, concernant les sondages effectués auprès des employés ;
- réaliser une revue de la littérature afin de répertorier les meilleures pratiques et les meilleurs outils en matière de mesure de la satisfaction des employés ;
- produire un rapport qui sera déposé, dans un premier temps, au Comité directeur du Centre d'expertise et, dans un deuxième temps, au Forum des dirigeants des grands organismes.

La réalisation du mandat a débuté au printemps 2008 et s'est poursuivie jusqu'à l'hiver 2009. Le rapport a été officiellement déposé au Comité directeur du CEGO en février 2009.



### *1.3. Structure du rapport*

Dans un premier temps, le rapport décrit la méthodologie utilisée et ses limites. Une revue de la littérature permet ensuite :

- de cerner et de définir les principaux concepts à l'étude ;
- d'explicitier les théories relatives à la mesure de la satisfaction/mobilisation du personnel ;
- d'établir les liens existant entre la satisfaction/mobilisation du personnel et la qualité des services offerts et ;
- de cibler les meilleures pratiques en matière de mesure de la satisfaction/mobilisation de la main-d'œuvre.

Par la suite, une analyse des résultats de l'étude de balisage est réalisée. Les principaux aspects examinés sont :

- les besoins et intérêts des grands organismes à l'égard de la mesure de satisfaction des employés ;
- les objectifs et la récurrence des sondages ;
- les questionnaires utilisés et les variables mesurées ;
- la méthodologie utilisée par les différents départements de gestion des ressources humaines ;
- La mise en œuvre du projet et le suivi et ;
- Les différents outils utilisés par les responsables des RH.

Enfin, des recommandations sont formulées en ce qui a trait aux méthodes de mesure de la satisfaction/mobilisation du personnel.

## 2. Méthodologie et limites

L'étude a été effectuée auprès de neuf organisations : les sept grands organismes membres du CEGO, ainsi qu'Hydro-Québec et Desjardins Sécurité financière. Au sein de chaque organisation, un entretien a été réalisé auprès d'un conseiller de la direction des ressources humaines nommée préalablement par le Comité directeur du CEGO. Les personnes ressources ont été rencontrées au printemps 2008 par un employé du Centre d'expertise dans le cadre d'une entrevue semi-dirigée.

Les entrevues étaient structurées à l'aide d'une grille de questions (Annexe A) élaborée par le réseau d'échange sur la mesure de la satisfaction de la clientèle. À la suite des rencontres, les propos recueillis ont été consignés de façon individuelle pour chacune des organisations. Les résumés d'entrevues ont ensuite été transmis pour validation aux personnes ressources rencontrées dans le cadre de l'étude.<sup>4</sup> Les informations colligées ont été compilées dans un tableau synthèse qui favorise la comparaison entre les différentes pratiques (Annexe B).

Par ailleurs, d'autres organisations, dont La Financière agricole du Québec, le Vérificateur général du Québec et l'Industrielle Alliance ont été contactées, et ce, de façon informelle, afin de connaître certaines de leurs pratiques en matière de mesure de satisfaction ou de mobilisation du personnel.

L'étude a permis de dresser un portrait des pratiques en matière de mesure de la satisfaction et de la mobilisation des employés dans les sept grands organismes du gouvernement du Québec et dans deux autres entreprises importantes du Québec. L'approche par entrevue semi-dirigée a permis de rassembler un important volume d'information sur la question. Toutefois, certaines limites de l'approche sont connues. En plus des limites propres à l'entrevue comme moyen de collecte d'informations, l'approche qui a été adoptée ne permet pas de faire état des initiatives dont les personnes ressources rencontrées ont eu connaissance, ou des initiatives pour lesquelles il a été possible de retracer l'information. Particulièrement dans les organismes de grande taille, des unités spécifiques ont pu réaliser des mesures auprès de leurs employés sans que soient impliquées les directions de ressources

---

<sup>4</sup> Les informations communiquées dans le cadre des entrevues ont été compilées dans une grille, mais celle-ci n'est pas annexée à ce rapport dans le but d'en alléger le contenu.

humaines. En outre, les personnes rencontrées ne sont pas toujours celles qui ont réalisé ou coordonné les projets. Ainsi, une part de l'information peut s'être perdue.

De plus, une limite importante concerne la revue de la littérature. En effet, bien qu'il existe des textes en abondance sur l'importance de la satisfaction du personnel en milieu de travail et au sujet de son impact sur la performance organisationnelle, ces derniers sont en général ciblés sur le secteur privé. Quelques recherches embryonnaires sont destinées à la fonction publique, mais rien n'est encore démontré empiriquement. La présente revue fait donc état de plusieurs études et théories d'importance associées au secteur privé, mais l'information relative au secteur public est limitée.

Finalement, la satisfaction et la mobilisation du personnel est un sujet prenant une ampleur notable dans la littérature et la pratique. De ce fait, les concepts et théories entourant ce phénomène sont particulièrement nombreux. Il devient donc inévitable de circonscrire le sujet en choisissant des termes clés, venant cerner la matière à traiter, de façon à obtenir un portrait clair d'une réalité cible. Or, ce processus requiert de laisser de côté certaines notions et conceptions pouvant avoir un poids plus ou moins important dans l'influence du phénomène lui-même. Le fait de limiter les concepts et théories devient donc une limite en soi, en ce sens qu'il devient nécessaire de restreindre le champ d'étude, quitte à laisser s'échapper des notions pouvant influer sur la réalité étudiée.

### 3. Revue de la littérature

*« Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. [...] La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeurs. »<sup>5</sup>*

#### 3.1. Définition des concepts et orientation de l'étude

Les recherches sur la satisfaction au travail sont de plus en plus populaires au sein des départements de ressources humaines de toutes les organisations. Loin d'être récent, ce sujet prend néanmoins, depuis quelques années, une place importante parmi les préoccupations de gestion de la fonction publique. En réponse au plan de modernisation de l'État qu'a déposé le gouvernement du Québec en 2004, les dirigeants souhaitent améliorer les services aux citoyens, tout en misant sur leurs employés (Vallée, 2007). Il en découle une foule de stratégies et de plans de gestion des ressources humaines visant à rendre les organisations plus efficaces et, ainsi, à augmenter la qualité des services offerts aux citoyens. Les différents programmes (qualité de vie au travail, santé mieux-être au travail, etc.) mis sur pied visent aussi à pallier certains problèmes imminents (ou déjà présents) au sein de la fonction publique, tel l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée (Vallée, 2007).

D'entrée de jeu, il importe de mentionner que les chercheurs peuvent utiliser une terminologie un peu différente. Il est question de concepts qui, pour certains auteurs, sont distincts et qui, pour d'autres, ont la même signification. Il est donc nécessaire d'établir une définition claire des termes utilisés dans ce rapport, de manière à ce que le lecteur puisse en saisir l'orientation. Les textes étudiés dans cette revue de littérature abordent plusieurs concepts, tels la satisfaction, la mobilisation, l'engagement, l'implication, l'engagement envers la qualité des services et la motivation. Or, malgré leur parenté apparente, il est important de comprendre les nuances qui les distinguent et, ainsi, de choisir ceux qui serviront de fondements à cette étude.

---

<sup>5</sup> Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », *Librairie Vuibert*, Paris, à la page 35.

## **La satisfaction au travail : un des moteurs de la performance organisationnelle**

Selon Locke (1976), la **satisfaction au travail** est un « état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre » (Locke, cité par Durrieu, 2000 : 2). La satisfaction au travail est l'expression la plus utilisée et le phénomène le plus étudié dans la littérature portant sur le comportement organisationnel (Durrieu, 2000). La définition de ce concept est similaire chez les différents auteurs. Celle de Locke, mentionnée précédemment, est la plus utilisée. En général, la satisfaction au travail découle d'un état subjectif, propre à chaque individu, qui analyse son emploi comme étant (ou non) satisfaisant et lui apportant (ou non) une relation positive. Ce phénomène est analysé selon un angle affectif ou cognitif (Brief et Weiss, 2002). Il s'agit d'un **idéal de préférences que l'employé se fixe, en fonction de son expérience et de ses valeurs**. Ce dernier compare donc ce qu'il a déjà eu, ce qu'il a pour le moment et ce qu'il pourrait éventuellement obtenir (Lévy-Garboua et coll., 2007 : 255). De plus, selon la littérature étudiée, la satisfaction au travail est considérée comme un des **moteurs de la performance organisationnelle** depuis longtemps (Durrieu, 2000).

## **La mobilisation du personnel : une bonne façon d'atteindre les objectifs organisationnels**

Saint-Onge (1998) définit la **mobilisation du personnel** comme étant le « [d]egré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs » (Saint-Onge et coll., 1998 : 654). De façon différente, mais complémentaire, Perretti (2002) suggère que « [l]a mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail » (Perretti, 2002 : 22). L'angle d'approche est donc mis davantage sur les gestionnaires que sur les travailleurs. Par ailleurs, certains auteurs sont d'avis que la mobilisation implique nécessairement un mouvement commun. Dans cette optique, ce concept est défini comme suit : « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective » (Tremblay et Wils, 2005 : 38). Ce terme est donc employé de différentes manières dans la

littérature, bien que l'assise de la définition reste la même : **les employés coopèrent (de façon individuelle ou collective) avec la direction dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels.**

### **L'engagement envers l'organisation : une solution pour la rétention**

Schmidt (2004 B) décrit l'**engagement envers l'organisation** (ou l'engagement organisationnel) comme étant « l'état d'implication intellectuelle et émotive des employés à l'égard d'une organisation. C'est le degré auquel les employés désirent améliorer les résultats opérationnels et y parviennent effectivement » (Hewitt dans Schmidt, 2004 B : 18). Cette définition inclut l'implication des employés et plusieurs auteurs considèrent ces concepts comme étant de la même famille : l'implication, la mobilisation et l'engagement (Perretti, 2006). De façon similaire, l'engagement d'un employé peut être étudié lorsque sa **mission personnelle est complémentaire à celle de l'organisation**, que les deux deviennent interreliées (Simard, 2007). Pour Simard (2007), quatre facteurs doivent être présents pour favoriser l'engagement du personnel : l'employé sait clairement ce qu'il doit faire ; il sait comment le faire ; il a accès aux bonnes ressources pour accomplir ses objectifs ; il est motivé, c'est-à-dire que « son rôle et la mission poursuivie par l'organisation sont alignés avec sa personnalité profonde » (Simard, 2007 : 149). L'engagement devient donc un **moteur pour le rendement des employés** (Schmidt, 2004 B). De plus, Schmidt (2004 B) développe deux composantes principales de l'engagement : la satisfaction et le dévouement. La satisfaction au travail est un indice palpable de l'engagement organisationnel qui, pour sa part, amène l'employé à rester. À ce sujet, Vallée (2007) cite l'étude de Price (2001), car ce dernier « observe que quatre variables, qu'il qualifie d'endogènes, sont liées directement au roulement de la main-d'oeuvre : la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, les comportements de recherche d'emploi alternatif et l'intention de quitter » (Vallée, 2007 : 18). Ainsi, **l'engagement d'un employé envers son organisation l'incite à demeurer en emploi et à optimiser son efficacité.**

### **L'implication mène à l'efficacité...**

Dans le même ordre d'idées, même si « les définitions de l'implication varient beaucoup dans la littérature, elles traduisent toutes, à quelques nuances près le fait que les personnes se sentent engagées dans leur travail ; elles s'y investissent, s'y reconnaissent, s'y identifient » (Perretti, 2006 : 303). Pour plusieurs auteurs, **l'implication** peut être définie dans la même lignée que la mobilisation.

Pour Perretti (2006), ce concept est l'une des principales finalités des politiques de gestion mises sur pied au sein d'une organisation. En ce sens, Perretti (2006) considère l'implication comme un synonyme de la mobilisation : les travailleurs connaissent les valeurs de l'organisation et s'y retrouvent, de sorte qu'ils alignent leurs objectifs à ceux de l'entreprise. Ainsi, aux fins de ce rapport, les termes implication et mobilisation seront considérés comme étant semblables, tout en gardant à l'esprit que le concept de l'implication évoque un comportement individuel. De plus, plusieurs auteurs considèrent que **l'efficacité et la performance d'un employé dépendent directement de son implication au sein de l'organisation** (Perretti, 2006).

### **La motivation : un déterminant de la satisfaction**

Pour sa part, **la motivation** est souvent employée, elle aussi, dans le même sens que la mobilisation ou l'implication, voire même la satisfaction (Perretti, 2007). Or, il importe de considérer ce concept de façon distincte dans le but de bien cerner la logique sous-jacente à la mesure de la satisfaction du personnel.

Qu'est-ce que la motivation ? C'est quelque chose (on pourrait dire une énergie) qui règle notre engagement dans une action ou une expérience dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et qui en assure la prolongation jusqu'à l'exécution et la fin. La motivation se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité ou la persévérance. [...] La motivation n'a pas de sens en soi : l'important ce n'est pas tant de comprendre pourquoi quelqu'un fait quelque chose, mais plutôt comment faire en sorte qu'il le fasse. L'étude de la motivation est donc très instrumentale, destinée à favoriser la productivité et la performance (Proulx, 2008 : 250-251).

Il existe trois familles classiques de théorie de la motivation dans la littérature, soient la motivation par le contenu (l'employé est intéressé par ce qu'il fait), par les processus (l'enchaînement des événements est source de motivation) et par les renforcements (un comportement entraîne une récompense ou une conséquence) (Proulx, 2008).

La motivation peut être **intrinsèque** (provenir de l'intérieur de l'individu) ou **extrinsèque** (source externe). Dans le premier cas, la motivation est en relation directe avec les valeurs des employés et les causes qui leur tiennent à cœur. Les gestionnaires ne peuvent agir directement pour motiver intrinsèquement leur personnel, mais il est tout de même possible « d'agir sur les valeurs qui procurent cette motivation » (Proulx, 2008 : 253). Dans le deuxième cas, l'employé fait une tâche parce qu'elle lui apporte une récompense (salaire et avantages sociaux) et non parce qu'elle lui fait plaisir ou le satisfait.

Ces deux formes de motivation sont complémentaires. De plus, il est difficile de mesurer la motivation, mais elle est considérée par certains auteurs comme un **concept explicatif de la satisfaction au travail et de la mobilisation du personnel** (Schmidt, 2004 B). Elle doit donc être considérée comme un déterminant de ces derniers, plutôt qu'un synonyme (Schmidt, 2004 B).

### **L'engagement envers la qualité des services**

Défini de manière différente que l'engagement organisationnel, **l'engagement envers la qualité des services** est observé lorsqu'un employé des services s'engage de façon continue à mettre tous ses efforts dans son travail afin de donner à la clientèle un **service de qualité** (Elmadag et coll., 2008). De cette façon, lorsque le personnel d'une organisation est engagé envers la qualité des services, une hausse dans le taux de satisfaction de la clientèle est observée (Elmadag et coll., 2008). Dans le cas contraire, si la main-d'œuvre attirée à la prestation de services est désengagée, l'organisation sera victime d'une baisse de satisfaction de la clientèle et donc, d'une diminution de cette dernière (Elmadag et coll., 2008). De plus, une corrélation positive est observée entre la satisfaction des employés et leur engagement envers la qualité des services (Elmadag et coll., 2008).

### **D'autres concepts...**

La littérature présente d'autres concepts s'inscrivant dans la même lignée que ceux définis précédemment. Il est question de la **santé/mieux-être au travail**, qui englobe l'ensemble des concepts abordés jusqu'ici (Schmidt, 2004 B) ; de **la citoyenneté et la loyauté**, qui sont définies dans les mêmes termes que l'engagement ; de **la santé organisationnelle** ; du **climat de travail** (qui est un déterminant de la satisfaction) ; etc. Or, il est nécessaire de circonscrire la recherche et d'en cibler les concepts clés. Les autres termes sont donc présents dans la littérature, mais considérant le mandat et l'orientation de la présente étude, un accent particulier est mis sur la satisfaction au travail et la mobilisation/implication/engagement du personnel.

Par ailleurs, étant donné les objectifs du présent mandat, une certaine attention est portée aux concepts d'**attraction** et de **rétenion du personnel**. Ce dernier peut être défini comme étant « la capacité que possède une organisation à maintenir un niveau approprié de mouvement volontaire de



main-d'œuvre afin de contribuer à l'atteinte de ses objectifs stratégiques » (Price dans Vallée, 2007 : 17). Pour sa part, l'attraction de la main-d'œuvre peut être définie comme suit : la « [c]apacité que possède une organisation à obtenir des candidatures en nombre suffisant et possédant les compétences recherchées pour les postes à pourvoir, selon les pratiques habituelles (procédurales et/ou financières), lui permettant ainsi d'atteindre ses objectifs stratégiques » (Vallée, 2007 : 16). Plusieurs études portant sur la rétention et l'attraction de la main-d'œuvre font état de l'importance de la satisfaction et de la mobilisation du personnel pour l'atteinte de résultats optimaux (Vallée, 2007; Lévy-Garboua et coll., 2007; Perretti, 2006; Clark, 2004; Blanchet et Clark, 1999).

De plus, dans une optique d'amélioration des services aux citoyens, il est important de traiter des concepts de **performance** et d'**efficacité**. Cette dernière est définie comme étant la « [m]esure dans laquelle les objectifs souhaités sont atteints. Mesure dans laquelle une organisation s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs ». <sup>6</sup> Pour ce qui est de la performance organisationnelle, il s'agit de la « [c]apacité d'une organisation d'atteindre ses buts et de s'acquitter de sa mission d'ensemble. Les indicateurs types pour évaluer la performance organisationnelle sont l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité ». <sup>7</sup> Ainsi, **un employé donnant un bon service** (de manière courtoise et efficace) **contribue à augmenter l'efficience et la performance organisationnelle**. <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.idrc.ca/fr/ev-43631-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-43631-201-1-DO_TOPIC.html): consulté le 15 octobre 2008.

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Les concepts sous-jacents seront expliqués tout au long du rapport lors de leur introduction.

### 3.2. Les principales théories relatives à la satisfaction

*« Les organisations dans lesquelles travaillent les gens affectent leurs pensées, leurs sentiments et leurs actions aussi bien au travail qu'en dehors. De même, les pensées, les sentiments et les actions des gens affectent les organisations dans lesquelles ils travaillent. Ainsi, le **comportement organisationnel** est un domaine de recherche concerné par deux types d'influences : celle des organisations du travail sur les gens et celle des gens sur les organisations du travail. »<sup>9</sup>*

Tout comme pour les concepts, les théories relatives à la mesure de la satisfaction du personnel sont nombreuses. Dès les années 1930, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'impact de la satisfaction sur l'organisation du travail et sur la productivité organisationnelle (Brief et Weiss, 2002). Il était question de l'attitude, des émotions, de la vie personnelle, etc. : comment l'individu influence-t-il l'organisme et vice-versa ? Il importe donc de présenter, dans un premier temps, l'évolution des préoccupations en lien avec la satisfaction au travail depuis le début du XXe siècle, pour ensuite exposer quelques approches plus récentes, issues des différents courants en sociologie du travail.

#### L'évolution des préoccupations en lien avec la satisfaction au travail

Quatre courants de pensée ont traversé le XXe siècle en ce qui a trait à la satisfaction du personnel. Le premier, appelé **l'École physico-économique**, prend son essor avec Taylor (1856-1915). Ce dernier développe les principes devant guider l'organisation scientifique du travail (OST), aujourd'hui connue sous le nom de **taylorisme** (Vinet, 2004). La méthode de Taylor se traduit en une division des tâches à l'extrême. Ce courant, populaire dans la première moitié du XXe siècle, contribue très tôt à une démotivation des ouvriers, qui se retrouvent aliénés par leur travail. Les critiques de cette théorie dénoncent le fait que ses partisans s'intéressent seulement à la **maximisation de la productivité des organisations** et aucunement à la **satisfaction des travailleurs** (Comeau, 1992 : 2).

Dans la même lignée, Elton Mayo (1880-1949), par ses recherches à l'Usine D'Hawthorne de la compagnie Western Electric, montre « que des altérations dans les conditions matérielles du travail peuvent affecter la productivité » (Comeau, 1992 : 3). C'est à la suite de ses travaux que **l'École des relations humaines** s'est popularisée « en postulant que la satisfaction au travail permet une

---

<sup>9</sup> Brief, Arthur P. et M. Weiss, 2002. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 279-307. (Traduction: page 1)

productivité accrue et que les relations humaines dans l'entreprise influencent en grande partie la satisfaction au travail » (Comeau, 1992 : 3). À ce sujet, Herzberg (1923-2000) est certainement l'un des chercheurs les plus cités lorsqu'il est question de **théorie sur la satisfaction au travail**. L'« humanisme, l'individualisme et le technicisme caractérisent l'École des relations humaines, car cette dernière met au premier plan le bonheur des employés, l'assouvissement des besoins de chaque humain et le rôle prépondérant de l'organisateur qui pense le travail » (Comeau, 1992 : 7).

Dans une tout autre logique, les **recherches quantitatives** faites depuis les années 1950 sur la satisfaction au travail ont permis de dégager **des modèles de causalité**. Locke (1976) dégage sept facteurs permettant d'améliorer la satisfaction du personnel : un travail stimulant et réalisable, un intérêt personnel envers le travail, une demande physique raisonnable, un programme de récompenses juste et lié aux intérêts des travailleurs, de bonnes conditions de travail, l'estime des collègues et le soutien du personnel (Comeau, 1992).

Pour sa part, **l'École critique** se distingue par sa **vision émancipatrice**. C'est à Karl Marx (1818-1883) que sont attribués les fondements de ce courant. La perspective critique analyse la satisfaction au travail sous un angle historique : « elle traite de l'évolution des "besoins", des désirs et des formes d'organisation du travail » (Comeau, 1992 : 13). Pour les défenseurs de cette idéologie, le concept de la totalité est primordial : il faut étudier la satisfaction en relation avec les rapports sociaux et l'analyser sous toutes ses facettes. L'objectif de l'École critique vise donc « à identifier les pratiques libératrices et à indiquer les facteurs favorables à l'épanouissement des producteurs » (Comeau, 1992 : 13). En bref, il s'agit de s'attarder à l'opinion des employés sur l'organisation du travail, les rapports sociaux égalitaires et la propriété sociale des moyens de production (Comeau, 1992).

### **Les théories relatives à la satisfaction et la mobilisation**

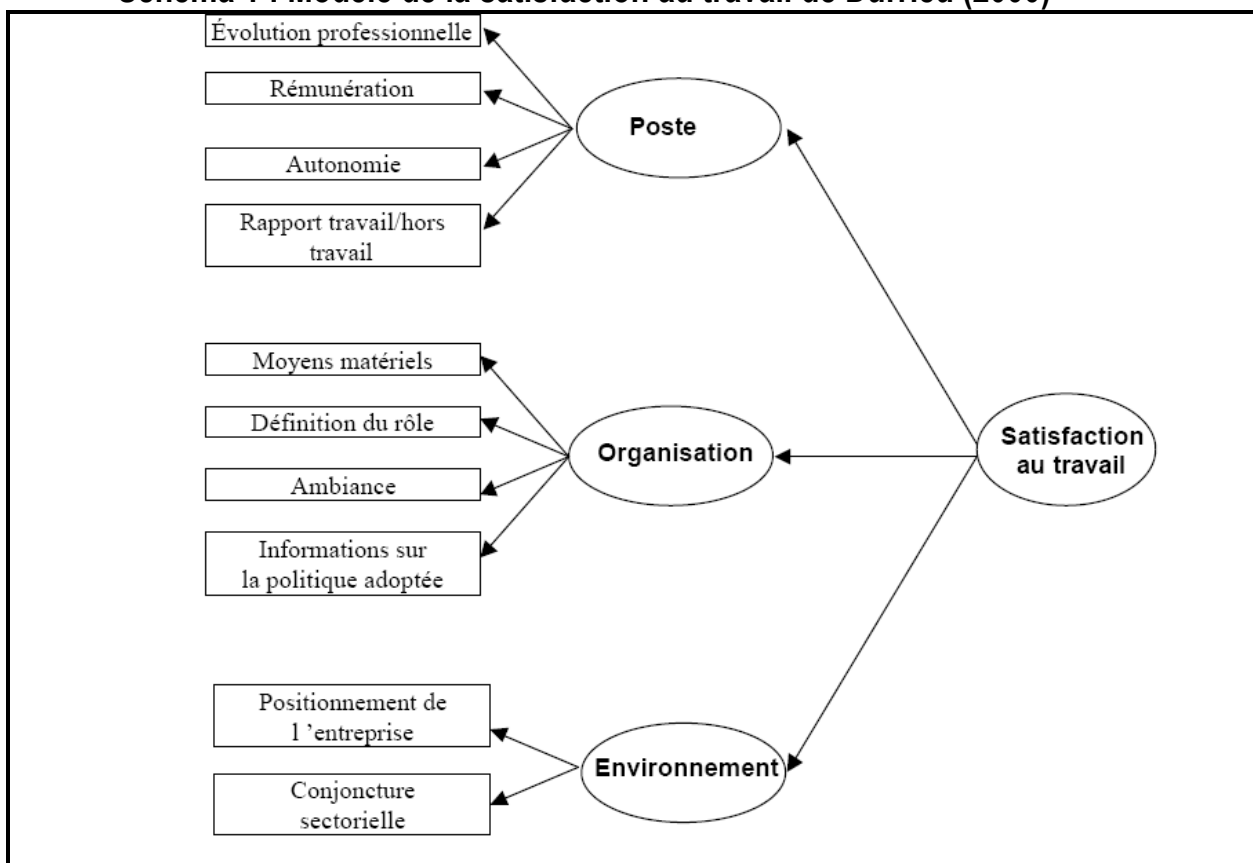
Il est intéressant d'étudier quelques théories développées au cours de la dernière décennie. Même si les recherches récentes suivent la trajectoire des courants de pensée sociologique, elles sont davantage axées sur les **problématiques actuelles**, telles **l'attraction et la rétention de la main-**

**d'œuvre qualifiée**, la primauté de la **satisfaction de la clientèle**, la **concurrence** (en ce qui a trait au personnel), etc.

### **L'approche de Durrieu : Une approche par dimensions**

Selon Spector (1997), **l'approche par dimensions** est nécessaire pour connaître réellement les sentiments des employés. Cette approche donne « une idée plus complète qu'une approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail » (Durrieu, 2000 : 2). Ainsi, trois catégories de dimensions sont proposées par Durrieu (2000), dans le but d'élaborer un **modèle de la satisfaction à trois niveaux** : le premier **lié au poste** (évolution de la carrière, autonomie, conciliation travail-vie privée), le second lié à **l'organisation** (moyens matériels à disposition, rôle dans l'organisation, soutien matériel et professionnel, ambiance de travail, cohésion dans l'équipe de travail, importance de la rétroaction) et le troisième lié à **l'environnement** (positionnement de l'entreprise et conjoncture sectorielle) (Durrieu, 2000). L'optimisation de la qualité de ces facteurs augmenterait donc la satisfaction des employés (voir le schéma 1).

**Schéma 1 : Modèle de la satisfaction au travail de Durrieu (2000)<sup>10</sup>**



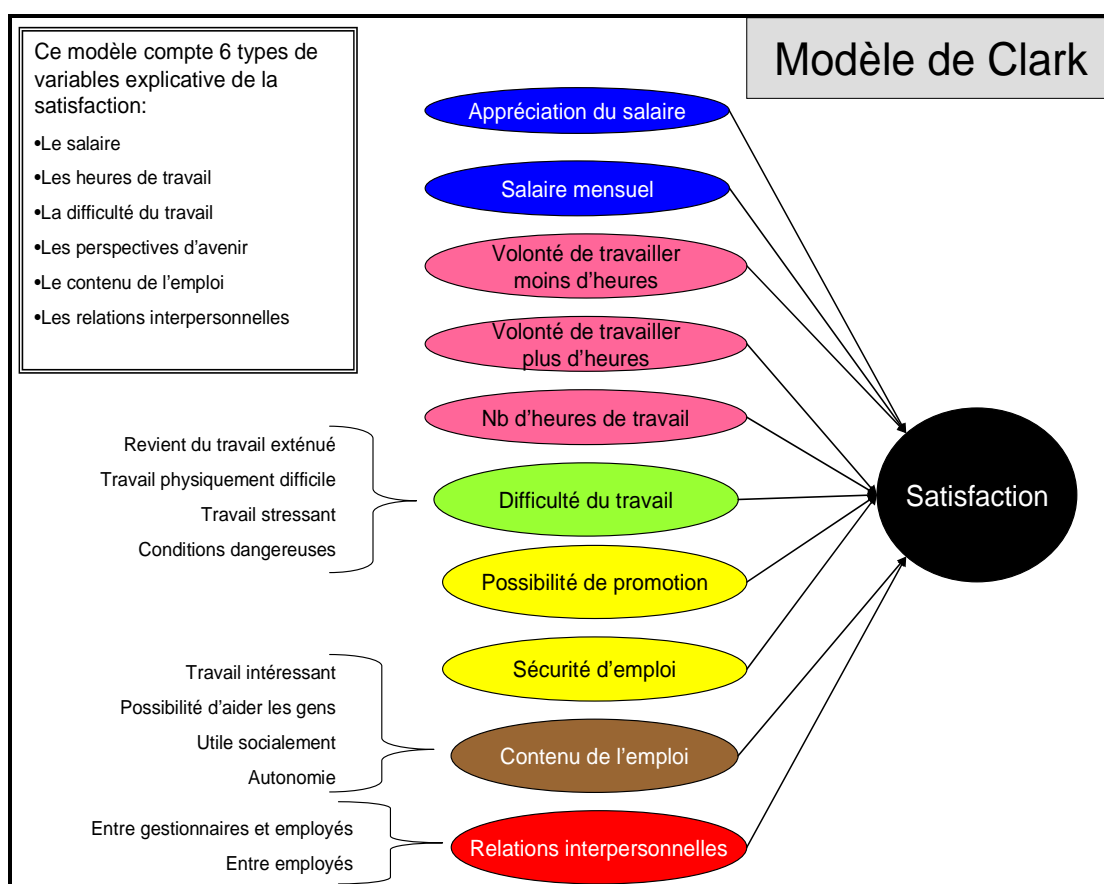
### **Modèle de Clark : Une approche explicative de la satisfaction au travail**

Dans une autre logique, Clark (2004) développe un **modèle explicatif de la satisfaction au travail** (voir schéma 2) selon lequel il existe cinq points essentiels à la compréhension du phénomène de la satisfaction au travail. Il fonde son approche sur les données obtenues de 14 000 travailleurs répartis dans 19 pays de l'OCDE. Il montre que : les heures travaillées et le salaire sont les variables les moins importantes pour caractériser un emploi ; il y a des corrélations significatives entre les différents résultats, comme le fait que les employés pour qui les promotions sont importantes ont les meilleures opportunités en ce sens ; la satisfaction au travail est fortement corrélée à la performance ; les emplois occupés par les femmes, les personnes âgées et les postes non syndiqués sont ceux où l'on retrouve les meilleurs résultats ; une évaluation subjective des heures travaillées et du salaire exerce un impact marqué sur la satisfaction au travail (Clark, 2004). Son analyse l'amène à développer une typologie des

<sup>10</sup> Durrieu, François, 2000. Un Modèle Globale de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants », *Document de travail*, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000, à la page 5.

six aspects à considérer pour qualifier un emploi de satisfaisant : le salaire, les heures travaillées, les promotions et la sécurité d'emploi, le degré de difficulté, le contenu et les relations interpersonnelles. Selon lui, **la mesure de la satisfaction au travail permet de prédire les comportements de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi** (Clark, 2004). Il constate que les employés insatisfaits sont plus sujets à quitter prématurément l'organisation ; que la satisfaction au travail est négativement corrélée à l'absentéisme et positivement corrélée à la productivité ; et que les employés insatisfaits participent moins à la vie organisationnelle (Clark, 2004). Sa théorie s'inscrit dans la lignée de l'École critique, en ce sens qu'il prône l'étude du phénomène dans sa globalité, tout en l'étudiant à l'aide de l'opinion directe des travailleurs.

**Schéma 2 : Modèle explicatif de la satisfaction de Clark<sup>11</sup>**



<sup>11</sup> Ce schéma a été produit par Monsieur **Sylvain Sauvé**, membre du réseau d'échange Mesure de la satisfaction de la clientèle du CEGO et coordonnateur de l'évaluation des besoins et de la satisfaction des clientèles, au Bureau de la qualité des services de Services Québec.

Il importe ici de noter la **distinction fondamentale** entre les deux modèles présentés précédemment. Dans le premier cas, l'approche de **Durrieu** est un **modèle de mesure de la satisfaction par dimensions** et rien dans sa logique ne permet d'expliquer la satisfaction. Pour sa part, le modèle de **Clark** développe des **variables venant expliquer la satisfaction** et cette dernière est **mesurée globalement**, plutôt que par dimensions.

### **La satisfaction au travail : un incitatif à rester, mais aussi à partir...**

Plusieurs auteurs suggèrent que **la satisfaction au travail exerce un impact direct sur la rétention du personnel** (Vallée, 2007 ; Lévy-Garboua et coll., 2007 ; Perretti, 2006 ; Blais, 2005 ; Clark, 2004 ; Mitchell, 2001). Selon ce courant théorique, plus un employé est satisfait au travail, moins il aura envie de quitter l'organisation et vice versa (Lévy-Garboua et coll., 2007). Si l'on considère la définition de la satisfaction au travail proposée précédemment, un employé pensera généralement à quitter son emploi s'il croit être en mesure d'obtenir mieux que ce qu'il possède dans le moment. Selon Mitchell et ses collaborateurs (2001), la compétition entre les organisations est très forte pour attirer et retenir la main-d'œuvre qualifiée. Les gestionnaires passent donc beaucoup de temps à trouver des méthodes pour empêcher les employés de quitter (Mitchell et coll., 2001). La recherche d'un travail plus satisfaisant serait donc la première cause de départ et elle comprend non seulement le côté monétaire, mais aussi les aspects social et communicationnel (Mitchell et coll., 2001).

### **Satisfaction → Attraction/Rétention → Performance globale**

La théorie de Vallée (2007) est construite à partir du cas de la fonction publique québécoise. L'auteur développe son propre modèle visant à expliquer le roulement volontaire du personnel au sein du gouvernement du Québec (Vallée, 2007). Cette approche suggère que plusieurs éléments de **l'environnement interne** (profil des employés, type d'organisation, etc.) et de **l'environnement externe** (démographie, technologie, mondialisation, orientation gouvernementale, etc.) **influent sur le désir de rester (rétention) du personnel**. Ainsi, lorsque leurs besoins sont comblés, les employés demeurent en emploi. Ils sont en général satisfaits de ce dernier et mobilisés face aux objectifs organisationnels. Découlant de cela, l'organisation devient plus performante au niveau global. De plus, « la nouvelle gestion publique (NGP) vise à changer la culture hiérarchique non participative par une culture participative, favorisant ainsi la créativité et l'innovation, et facilitant donc l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre en raison de l'engagement qu'elle suscite » (Vallée, 2007 : 31).

### *3.3. Satisfaction du personnel et qualité des services*

Comme mentionné précédemment, cette idée que **la satisfaction et la mobilisation du personnel augmentent l'efficacité d'une organisation** ne date pas d'hier. Les chercheurs ayant élaboré des théories à ce sujet sont nombreux, mais l'étude de quelques-unes suffit à la compréhension du phénomène.

#### **La chaîne de valeur du service...**

Dans un premier temps, il est intéressant de se pencher sur l'étude de Vilares et de ses collaborateurs (2003), car ils développent le concept de la **chaîne de valeur du service** (Heintzman et Marson, 2005). Ces chercheurs revisitent un modèle de satisfaction de la clientèle (ECSI) et y ajoutent la dimension main-d'œuvre. Ils tentent donc de prouver qu'il existe une **chaîne de satisfaction partant des employés d'une organisation et finissant à la clientèle** (« The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model » (Vilares et coll., 2003)). Selon eux, les trois liens principaux pouvant être étudiés sont ceux-ci : la satisfaction et la mobilisation du personnel influencent la perception de la clientèle par rapport à la valeur et la qualité du service (ou produit) offert et, donc, influencent la satisfaction de la clientèle ; la satisfaction de la clientèle exerce un impact direct sur leur loyauté envers l'entreprise ; les résultats financiers de l'organisation sont influencés par la loyauté de la clientèle (Vilares et coll., 2003). Les résultats de leur analyse de régression multiple prouvent l'existence d'un fort lien entre ces variables et les auteurs suggèrent une nouvelle chaîne de satisfaction incluant la satisfaction et la mobilisation du personnel.

#### **Un exemple concret : le modèle de Sears**

Les chercheurs de la compagnie Sears ont développé une **formule mathématique permettant de guider les gestionnaires**. Pour eux, la base de l'équation est simple : il est évident qu'il existe un lien entre la satisfaction du personnel et la qualité des services offerts, ce qui influence la performance organisationnelle et, donc, la satisfaction de la clientèle. Le problème consiste à trouver le moyen de mesurer ce lien (Rucci et coll., 1998). Sears estime qu'une augmentation de huit points dans la satisfaction du personnel mènera à une augmentation de 1,3 point en ce qui a trait à la clientèle. Selon eux, cette chaîne fonctionne et procure des résultats concrets (Rucci et coll., 1998). D'autres



compagnies comme Telus et la Banque Royale font ce genre d'exercice managérial et obtiennent des résultats positifs (Heintzman et Marson, 2005).

### **Une chaîne de valeur du service au sein de la fonction publique...**

Dans le même ordre d'idées, Heintzman et Marson (2005) ont développé une théorie reprenant le **lien entre la satisfaction des employés et celle de la clientèle** au sein du secteur privé pour la transposer au secteur public canadien. Le but de leurs recherches est de vérifier s'il existe une **chaîne de valeur du service au sein de la fonction publique** (« is there a public sector value chain ? » (Heintzman et Marson, 2005 : 549)). La corrélation entre la satisfaction et la mobilisation du personnel et la satisfaction de la clientèle est déjà prouvée depuis longtemps dans le secteur privé. Or, les études faites à ce sujet dans le secteur public sont rares et il y est plus difficile de mesurer les résultats (Heintzman et Marson, 2005). Dans la littérature managériale, ce lien satisfaction-qualité des services est décrit comme extrêmement puissant. Il est appelé « the satisfaction mirror », soit le **miroir de la satisfaction** (Heintzman et Marson, 2005). Loin d'avoir terminé leurs recherches, Heintzman et Marson (2005) ont néanmoins posé les bases de ce qui est connu et de ce qui doit être étudié pour développer un modèle complet et représentatif de la situation réelle. Ils expliquent qu'il existe cinq facteurs qui influent sur la satisfaction au travail : l'autonomie, une formation adéquate, de bonnes relations interpersonnelles, la précision des objectifs organisationnels et la reconnaissance. Ils ciblent aussi deux niveaux de mesure, soit la satisfaction et la mobilisation du personnel, interreliés, mais distincts en ce sens que la satisfaction est un déterminant de la mobilisation, mais non l'inverse (Heintzman et Marson, 2005). Ils concluent donc que le lien entre la satisfaction du personnel et la qualité des services offerts aux citoyens a besoin d'être plus documenté. Il est important, entre autres choses, d'identifier les dimensions appropriées pour mesurer la satisfaction du personnel ; de déterminer si la satisfaction et la mobilisation exercent un impact sur la satisfaction de la clientèle des organisations publiques ; de mesurer la force de cette corrélation (faible, neutre, forte, etc.) ; etc. (Heintzman et Marson, 2005). Bref, les études réalisées dans le secteur privé sont très pertinentes pour le développement de ce phénomène, mais il importe d'élargir le champ au secteur public et de déterminer si le lien est du même ordre.

## **L'engagement du personnel augmente l'efficience d'une organisation**

Harter et ses collaborateurs (2002) ont démontré qu'une ambiance de travail positive (employés satisfaits et mobilisés) a un effet direct sur la loyauté de la clientèle, l'augmentation des profits et de la productivité et la diminution du roulement du personnel. L'engagement aurait un impact positif sur le travail par le biais de la rétention du personnel, de la créativité et de l'efficacité organisationnelle. Leur étude mesure les facteurs pouvant améliorer la qualité de vie au travail (satisfaction) en utilisant 12 questions concernant des sujets pouvant être influencés par les gestionnaires. Ils trouvent que lorsque les besoins de base des employés sont comblés, ces derniers sont en général plus satisfaits et performants. Ces besoins commencent par la **clarté des tâches** et la **mise à disposition des bonnes ressources**. Cela est le reflet de la crédibilité de l'employeur et l'absence de ces éléments peut entraîner le désintérêt et la démobilisation (Harter et coll., 2002). Par ailleurs, cette recherche démontre que les employés ont besoin de sentir qu'ils contribuent à la mission de l'organisation ; que la reconnaissance envers le personnel est primordiale, car elle entraîne l'envie d'en faire plus ; que de bonnes relations interpersonnelles sont importantes pour la satisfaction au travail ; et que la performance d'une unité de l'organisation dépend de l'engagement de ses employés (Harter et coll., 2002).

### ***3.4. Les méthodes d'enquête pour évaluer la satisfaction des employés***

Il existe divers moyens permettant d'identifier les éléments qui influencent la satisfaction du personnel d'une organisation : les **sondages**, les **groupes de discussion**, les **ateliers**, les **boîtes aux lettres électroniques** pour recueillir anonymement les informations, les **entrevues de départ**, etc. (SCT, 1996 : 5). Le plus populaire est le sondage. Cette méthode vise « essentiellement à établir périodiquement un portrait du niveau de satisfaction des travailleurs face à divers aspects de l'organisation et du travail tels, le type de supervision exercée, l'image de la haute direction, le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, etc. » (Lemelin et Rondeau, 1990 : 734-735). Elle permet de peindre un tableau concret de la situation organisationnelle et d'apporter des corrections lorsque cela est nécessaire. Pour en arriver à ce résultat, il importe de dresser une liste d'indicateurs, propres au contexte dans lequel évolue l'organisation, servant à structurer le questionnaire. La littérature suggère plusieurs **variables en lien avec la satisfaction du personnel** : la mobilisation (adhésion aux finalités et aux valeurs de l'organisation, implication au travail, engagement, ponctualité, assiduité), le rendement (quantité, qualité et valeur de la production, qualité des actes concourant à la production), le moral des employés (mesure de la satisfaction, absentéisme, assiduité, ponctualité, motivation), etc. (Saint-Onge et coll., 1998 : 662-663). Or, une liste d'indicateurs précis semble faire l'unanimité au sein des théoriciens, et ces derniers sont : le salaire ou la rémunération, la relation de supervision, la relation avec les collègues de travail, l'autonomie que procure l'emploi, la communication au sein de l'organisation et les politiques et règles qui régissent l'organisation du travail (Laflamme, 1997).

#### **Existe-t-il une bonne solution pour mesurer la satisfaction ?**

Il n'existe **aucune solution miracle** lorsqu'il est question de gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990 : 674). La rétention et la mobilisation des travailleurs sont **propres à chaque organisation**, influencée par leurs environnements interne (main-d'œuvre, technologie, budget, etc.) et externe (concurrence, valeurs sociétales, institutions, etc.). Il donc importe de **personnaliser le questionnaire** pour parvenir à en retirer les informations voulues afin d'améliorer les composantes visées de l'organisation (Harwood, 1998 : 27). « Dans tous les cas, le coût apparemment plus bas des questionnaires tout faits doit être comparé aux frais relativement minimes de la personnalisation, en particulier lorsque le coût de celle-ci est amorti sur plusieurs enquêtes » (Harwood, 1998 : 29). La technique clés en main n'est peut-être pas toujours appropriée. Toutefois, dans l'optique où l'objectif

serait de faire un **exercice d'étalonnage** en collaboration avec d'autres organisations, il est important d'utiliser un **questionnaire préétabli** qui suggère un **tronc commun** permettant la comparaison des principaux éléments à l'étude (Harwood, 1998 : 33).

### **Comment obtenir un fort taux de participation ?**

En ce qui concerne les facteurs optimisant la réussite d'un sondage auprès des employés, il existe des pratiques pouvant être considérées comme une base commune à suivre. D'abord, il est primordial de **préserver l'anonymat des répondants** en restreignant au maximum la demande d'informations démographiques. Le fait de faire appel à une firme indépendante peut également aider à assurer la confidentialité des résultats (SCT, 2004). Ensuite, pour une participation élevée, il est nécessaire de mettre sur pied une **stratégie de communication efficace** ; de choisir la bonne méthode de collecte ; et d'utiliser les techniques appropriées (intranet, courriel, etc.) (Harwood, 1998 : 29). « La participation des employés est étroitement liée à la méthode de collecte des informations, à la taille de l'organisme et à la stratégie de communication employée » (Harwood, 1998 : 31). Il existe aussi des facteurs pouvant nuire considérablement au taux de participation des employés : les résultats d'un précédent sondage n'ont rien changé au sein de l'organisation ; les efforts de communication sont absents ; l'utilisation de l'envoi postal est jumelé à une mauvaise communication ; et l'absence d'effort de l'organisation pour augmenter le taux de participation en comparaison de son dernier sondage (Harwood, 1998 : 29).

### **Les pratiques recommandées pour réussir un sondage auprès du personnel**

Enfin, selon la littérature relative à ce sujet (SCT, 2004 ; Harwood, 1998 ; Spector, 1997 ; SCT, 1996), les meilleures pratiques pour optimiser la réussite d'un sondage auprès du personnel se présentent en plusieurs points :

- **limiter la taille du questionnaire** et la quantité de renseignements à obtenir, tout en s'assurant qu'il est complet et compréhensible pour les employés ;
- valider le questionnaire dans le cadre d'un **pré-test** ;
- déterminer s'il est préférable de recourir à un **échantillon** de la population cible ou de rejoindre **l'ensemble de la population** ;

- associer les **représentants syndicaux** au processus dès le départ et offrir aux employés l'opportunité d'y participer eux aussi ;
- obtenir le **soutien de la haute direction** tout au long du processus ;
- établir une **stratégie de communication efficiente** et adaptée au contexte organisationnel ;
- promouvoir activement le sondage au sein de l'organisme, par le biais des représentants de la direction, et faire un **rappel** afin de faire augmenter le taux de participation ;
- consacrer les **ressources nécessaires** à l'étude, tant pour l'administration et l'analyse des résultats, que pour la diffusion et le suivi ;
- faire comprendre clairement aux employés le lien entre les résultats du sondage et le mandat de l'organisation ;
- **intégrer les commentaires des répondants** dans la publication des résultats du sondage ;
- **rétroagir** et réaliser un **suivi serré** auprès du personnel, car ce sont des éléments essentiels à la réussite de l'étude ;
- conserver le **même contenu** lorsqu'il est question de mener le sondage sur une **base régulière**, afin que les progrès puissent être évalués.

Bref, les meilleures pratiques recensées dans la littérature, en ce qui a trait à la mesure de la satisfaction du personnel, se fondent sur six principaux points de référence : il est essentiel de faire une bonne planification ; il faut avoir le soutien de la haute direction tout au long du processus ; un haut taux de participation doit être assuré par une stratégie de communication efficace et prônant le principe de la confidentialité ; la conception du questionnaire doit être faite dans les règles et refléter la structure organisationnelle ; une analyse rigoureuse des résultats doit être effectuée ; et il est primordial de faire un suivi de l'étude pour en assurer la réussite. (SCT, 2004 ; Harwood, 1998 ; SCT, 1996)

## 4. Étude de balisage<sup>12</sup>

### 4.1. Les besoins et intérêts des grands organismes

L'analyse des données recueillies en entrevue démontre que les organisations rencontrées ont des attentes précises quant aux apports que pourrait leur procurer leur participation à ce projet. Voici donc la liste des **différents besoins** répertoriés en ce qui a trait à la **mesure de la satisfaction des employés**.

- Avoir accès à **une banque de questions** pouvant servir à la création de sondages auprès des employés ;
- obtenir une **liste des différents outils méthodologiques** (servant à mesurer le climat organisationnel, la satisfaction, la mobilisation du personnel, etc.), ainsi que les **avantages et inconvénients reliés à ces derniers** ;
- **connaître les étapes à suivre** lors de la réalisation d'un sondage auprès du personnel ;
- être davantage **outillés au sujet de l'analyse, du traitement et de l'interprétation des données**, car le processus suivant la réception des résultats est souvent long et complexe ;
- cibler les ressources pour être en mesure de procurer un **accompagnement aux gestionnaires** lors de la sortie des résultats, dans le but de faire un retour (et un suivi) adéquat auprès des employés.

En plus des différents besoins répertoriés dans les entrevues réalisées avec les professionnels des directions de gestion des ressources humaines, quelques questionnements sont ressortis, en lien avec **l'optimisation des pratiques** en matière de mesure de la satisfaction des employés :

- Comment **améliorer les éléments plus faibles** ?
- Quoi faire lorsqu'une unité va moins bien (comment trouver les causes ? Quelles sont les actions à poser, etc.?) ?
- Est-il possible d'arriver à avoir un **indice crédible de mobilisation ou de satisfaction du personnel** dont on pourrait suivre l'évolution ?

---

<sup>12</sup> L'ensemble de cette section se réfère aux entrevues réalisées auprès des neuf organisations mentionné au début du rapport : les sept grands organismes membres du CEGO, ainsi qu'Hydro-Québec et Desjardins Sécurité financière.

L'analyse des rapports annuels de gestion (RAG) et des plans stratégiques (PS)<sup>13</sup> a aussi permis de dégager des intérêts communs à plusieurs organismes en ce qui a trait à la satisfaction du personnel. Par exemple, l'attraction et la rétention de la main-d'œuvre sont des enjeux majeurs pour tous les employeurs. Pour contrer ce phénomène, la majorité des organisations mise sur la motivation et la mobilisation du personnel et un climat de travail stimulant. Quelques organismes ont déjà mis sur pied des plans d'action et obtenu des résultats concrets en ce qui a trait à la mobilisation, la satisfaction et la rétention/attraction du personnel.

Certains organismes, comme la CARRA, considère l'engagement de ses employés comme un moteur de la performance organisationnelle. À ce sujet, des mesures ont été prises

dans le but d'améliorer la satisfaction au travail et, conséquemment, de fidéliser les employés et de resserrer leurs liens au sein de la CARRA. Un bilan relatif à la santé au travail a été produit à la suite d'un sondage et de groupes de discussion à l'intérieur de la Direction des opérations, l'unité administrative ayant le plus grand nombre d'employés. Un plan d'action découlant des résultats de ce bilan est en cours d'élaboration (CARRA, 2008 A : 41).

Pour sa part, la RRQ s'est donnée l'objectif suivant : être considéré comme un employeur de choix par au moins 80 % de ses employés durant toute la durée de son plan stratégique 2006-2011. Son objectif est atteint, car « 90,8 % des employés qualifient la Régie d'« employeur de choix » » (RRQ, 2006 : 58). D'autres organismes, notamment SQc, ont mis en œuvre des actions concrètes comme des activités de reconnaissance, la mise en place d'un intranet, l'élaboration d'outils de communication interne efficaces, etc. Donc, les grands organismes démontrent un intérêt et des objectifs (à court et long terme) marqués pour les indicateurs de ressources humaines traités dans ce rapport, mais les actions concrètes réalisées jusqu'à maintenant sont encore peu nombreuses.

---

<sup>13</sup> Les RAG et PS qui ont été analysés sont seulement ceux des sept organismes membres du CEGO.

## 4.2. Les objectifs et la récurrence des sondages

Les objectifs des activités de collecte d'information auprès des employés peuvent être fort différents, selon le contexte et la réalité organisationnelle. Les résultats de l'analyse des entrevues réalisées auprès des gestionnaires de ressources humaines permettent de constater que **les objectifs les plus courants** des sondages réalisés auprès du personnel chez les organismes étudiés sont :

- la mesure et l'augmentation de la **mobilisation et de la satisfaction des employés** et de la **qualité de vie au travail**, de même que l'amélioration du **climat organisationnel** ;
- l'**augmentation de la performance** des travailleurs ;
- la mesure et l'amélioration des **relations interpersonnelles** et des **communications internes** ;
- l'identification des **mesures à adopter pour atteindre les objectifs de l'organisation**.

L'analyse des résultats d'entrevues permet aussi de constater qu'aucun des grands organismes n'a développé ses outils avec la préoccupation de se comparer : **les études réalisées par les grands organismes ne sont donc pas propices à l'étalonnage**. Les personnes ressources rencontrées ont toutefois exprimé qu'il serait intéressant de pouvoir se comparer avec d'autres organisations. Pour cela, il faudrait développer un outil de mesure commun. À ce sujet, l'utilisation du **sondage de l'IME** (Indice de mobilisation des entreprises) de la firme *Groupe Secor*, permettrait de faire des comparaisons avec un grand nombre d'organisations.

**Cinq des neuf organisations à l'étude** ont utilisé **le même sondage à différents moments** dans le temps. Deux d'entre elles réalisent un sondage à chaque année ; deux autres le font aux deux ans ; alors qu'une a réutilisé le même sondage après une période de trois ans. Les quatre autres organismes ont réalisé un sondage ponctuel. Or, les meilleures pratiques suggèrent de faire le sondage sur une base régulière, car cela permet de suivre l'évolution de la mobilisation des employés et de réagir promptement à une baisse. La mise sur pied d'un sondage régulier, à une fréquence annuelle ou biennale est suggérée. Toutefois, il est parfois nécessaire de faire un sondage ponctuel destiné à régler ou à comprendre une problématique précise.



De toutes **les personnes ressources** rencontrées, une seule a affirmé pouvoir établir des **liens positifs entre la satisfaction des employés et celle de la clientèle**. La plupart ont dit ne pas avoir cherché un tel lien, bien qu'ils trouveraient intéressant de pousser plus loin en ce sens.

### 4.3. Les questionnaires utilisés et les variables mesurées

L'analyse des entrevues réalisées avec les responsables des ressources humaines a permis de soulever différents constats liés à la conception des questionnaires et à l'établissement des variables mesurées par ces derniers. Voici les principaux :

- **Les dimensions mesurées** lors des sondages sont **sensiblement les mêmes dans toutes les organisations** à l'étude. Celles qui se retrouvent dans la plupart des questionnaires d'enquête sont : la mobilisation ; le climat de travail ; l'information et la communication interne ; la relation de supervision ; l'organisation du travail ; la motivation et la satisfaction au travail ; la reconnaissance ; le travail d'équipe ; l'utilisation et le développement des compétences ; la formation, le développement et l'évaluation du personnel ; et les relations interpersonnelles.
- La **taille des questionnaires varie entre 40 et 75 énoncés** et le tout est divisé entre huit et 11 différentes sections. Les questions sont généralement simples et concises. En effet, lorsqu'il s'agit de la construction des questionnaires de sondage auprès des employés, les gestionnaires rencontrés s'entendent sur les principes de la **clarté** et de la **précision**. Les organisations participant à cette étude ont toutes utilisé des outils de mesure simples et pratiques, permettant l'identification de problèmes et l'élaboration d'un plan d'action (lorsque le contexte organisationnel le permettait et que les démarches post-sondage étaient bien appliquées).
- **Aucun outil** utilisé par les organismes ne **permettait de mesurer la « vision client »**. Or, si l'objectif des sondages est d'améliorer la performance au travail, par le biais de la satisfaction et de la mobilisation, dans un contexte de services à la clientèle, il serait pertinent d'introduire la mesure de la « vision client » des employés et, ainsi, travailler à l'amélioration du service à la clientèle. À ce sujet, **l'IME** est un outil permettant d'évaluer certains aspects de la dimension « client ».
- **Deux des organismes** étudiés considèrent important de prévoir des **questions ouvertes** pour laisser de l'espace aux suggestions et commentaires des employés. Malgré la difficulté d'analyser ce genre de données « ouvertes », elles sont d'une grande richesse et permettent d'identifier des problèmes de manière efficace. Cela permet de regrouper les

commentaires en thèmes et sous-thèmes selon leur importance et, ainsi, d'identifier certains irritants qui sont en mesure de nuire au climat de travail.

- Les organisations à l'étude ont soit **développé leurs outils à l'interne** (en prenant comme modèle des outils existants), **ou en collaboration avec une firme**, de manière à prendre en compte leur structure organisationnelle et leurs problématiques spécifiques. Aucun des organismes du CEGO n'a acheté une approche préconçue.

#### 4.4. La méthodologie

L'analyse des résultats des entrevues réalisées auprès des responsables des ressources humaines des neuf organisations à l'étude permet de faire certains **constats sur la méthodologie** employée pour les sondages sur la satisfaction du personnel. Notamment sur le plan de la **planification**, du **mode de collecte** et du **plan d'échantillonnage**. Voici ce qui ressort principalement de l'analyse :

- De façon générale, les **sondages** réalisés auprès des employés sont **planifiés** en totalité ou en partie par la **direction des ressources humaines** (DRH) de chaque organisation. En ce qui a trait à celles étudiées dans le cadre de ce rapport, quatre des dix sondages ayant été réalisés ont été planifiés entièrement par les DRH ; trois l'ont été par les DRH, en collaboration avec un comité interne ou une firme externe ; et les trois autres l'ont été par une autre direction interne.
- L'analyse démontre que pour **sept des dix sondages**<sup>14</sup> réalisés, le **mode de collecte** privilégié est **électronique**, c'est-à-dire via l'intranet des organisations ou Internet (courriel). Parmi ces sept sondages, quatre ont jumelé l'approche électronique à une version papier du questionnaire, afin de rejoindre l'ensemble de la population visée. Les trois autres sondages ont été administrés uniquement en format papier, par le biais du courrier interne. Les faits démontrent que l'administration des sondages en ligne (par courriel ou intranet) permet d'optimiser la simplicité du processus, en plus d'économiser temps et argent par le biais de la saisie automatique des données.
- En ce qui a trait à l'échantillonnage, les constats sont simples : **les sondages visaient l'ensemble des employés dans toutes les organisations** étudiées, à l'exception d'une seule qui désirait sonder uniquement une unité problématique de l'organisation.

---

<sup>14</sup> Malgré le fait qu'il y ait seulement neuf organisations à l'étude, 10 sondages ont été étudiés, en raison de la pertinence de l'Indice ph, car plusieurs MO l'ont utilisé comme modèle pour développer leur outil maison.

#### *4.5. La mise en œuvre du projet et le suivi*

En ce qui a trait à la **mise en œuvre du projet et à son suivi**, il existe une multitude de méthodes pouvant être utilisées pour en tirer le meilleur parti. Certes, les techniques employées et les résultats obtenus sont en lien direct avec les caractéristiques propres à chaque organisation, mais il est toujours possible de remanier une pratique afin de la rendre applicable à son propre contexte organisationnel. Voici donc les principaux constats, jumelés aux meilleures pratiques des organisations étudiées à ce sujet.

##### **Planification**

- Deux des neuf responsables interviewés ont tenu à préciser qu'un **soutien de la haute direction est essentiel** dans la démarche, autant pour ce qui est de démarrer le processus que pour confirmer sa crédibilité d'ensemble. Cette affirmation, bien que peu répandue chez les répondants, coïncide avec les meilleures pratiques répertoriées dans la littérature.
- Une seule des organisations étudiées a mentionné avoir travaillé en collaboration avec les représentants syndicaux tout au long du processus. Or, dans certaines organisations, il est **recommandé d'impliquer le syndicat dès le départ**. Une présentation spéciale des résultats peut être faite au syndicat pour **maximiser leur collaboration** et, ainsi, améliorer le taux de participation et les chances de réussite de l'étude. Même si les constats soulignent que cette pratique est majoritairement mise de côté, la littérature à ce sujet expose clairement les bienfaits relatifs à l'inclusion du syndicat et des employés tout au long du sondage.

##### **Mise en œuvre du projet**

Pour contribuer à la réussite d'un sondage auprès du personnel, il est important d'assurer un **haut taux de participation** au sein de la population visée. À cette fin, les responsables des ressources humaines interviewés ont soulevé plusieurs pratiques pouvant servir à optimiser les résultats :

- L'utilisation d'une **stratégie de communication efficace** (implication de la haute direction, message des gestionnaires, utilisation de l'intranet, rappel par courriel, etc.), avant et tout au long du processus, est importante.

- La majorité des personnes ressources rencontrée a un discours commun : **la confidentialité des données des répondants est primordiale** pour la réussite d'un sondage auprès des employés. Le personnel doit être convaincu qu'il n'y a aucun risque que les réponses individuelles ne soient divulguées au sein de l'organisation. **Toutes les organisations** ont fait le nécessaire pour préserver l'**anonymat** des répondants lors de l'administration et du traitement des données.

Exemple 1 : Distribuer au hasard aux employés des enveloppes contenant un code d'accès et un mot de passe pour accéder au sondage sur le site Internet de la firme responsable de l'étude.

Exemple 2 : Ne pas présenter les résultats de l'unité si celle-ci comprend moins de 10 employés. Il faut plutôt présenter les résultats globaux de l'organisation, pour éviter que l'on puisse identifier certains répondants.

- L'une des organisations a une procédure bien précise lors du lancement du sondage : le gestionnaire est invité à communiquer aux employés l'importance de répondre et son désir de connaître leur opinion ; un rappel est suggéré vers la fin de la période de sondage.
- L'une des pratiques est d'**annoncer le sondage deux semaines avant** de le commencer pour préparer les employés à y répondre et d'envoyer un courriel de **rappel** à tous.

### **Analyse des résultats et suivi**

- **La plupart des organismes** connaissent des **lacunes en ce qui a trait à l'analyse des résultats**. Cette étape est souvent effectuée de façon hâtive par des personnes insuffisamment qualifiées.
- Les organisations qui font un **bon suivi des résultats** (par le biais des gestionnaires), auprès des employés, connaissent **plus de succès** : ils obtiennent un **taux de réponse élevé** et une réaction positive du personnel, car ce dernier se sent concerné par l'ensemble du processus. Or, il y a **souvent une rétroaction insuffisante auprès des employés**. Les résultats du sondage sont remis aux gestionnaires et les employés sont exclus du processus post-sondage. Cette situation diminue l'utilité du processus, en ce sens que le personnel ne voit pas l'intérêt de l'étude et risque en outre de refuser d'y participer de nouveau. De plus, ce manque de suivi

peut entraîner une perte de confiance des employés envers la direction et, ainsi, devenir une tache à la crédibilité des dirigeants. Il faut donc préparer les chefs d'équipe et les gestionnaires à recevoir les résultats de sondage, vu l'importance de diffuser ces derniers aux employés, d'en faire le suivi et de poser des actions, lorsque nécessaire.

- Le fait de **transmettre les résultats du sondage le plus rapidement possible** donne de la crédibilité à la démarche. L'un des organismes les diffuse environ deux mois après avoir fait compléter le questionnaire aux employés.
- Aucun des grands organismes n'évalue ses cadres sur la base de la performance ou des résultats des enquêtes auprès du personnel.
- **Les retombées des sondages précédents visibles et avoir des effets positifs**, car elles ont une influence sur le taux de réponse de l'enquête en cours.
- L'organisation doit être en mesure de **démontrer et de communiquer au personnel les actions qui sont entreprises à la suite des sondages**, pour ainsi augmenter le taux de réponse et la confiance du personnel dans la démarche.

## 4.6. Les différents outils

### 4.6.1. L'indice ph et ses dérivés

#### Indice ph

L'indice de la performance humaine de l'organisation (l'indice ph) a été utilisé à la **CARRA** (et par d'autres MO) et il a inspiré certains organismes dans la création de leur outil maison. À l'origine, il a été développé par la Régie des assurances agricoles du Québec. Il est fondé sur une approche systémique à fort effet de levier qui mesure les conditions de mobilisation du personnel pour une gestion des ressources humaines axées sur les résultats. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- obtenir un portrait des conditions de mobilisation du personnel ;
- améliorer le climat organisationnel et la qualité de vie au travail ;
- améliorer le service à la clientèle.

Cet outil permet de **mesurer sept conditions de mobilisation** précises :

- l'information ;
- la relation avec le supérieur immédiat ;
- le développement du savoir-faire ;
- l'utilisation de l'expertise et du potentiel ;
- le travail en équipe ;
- l'organisation du travail ;
- le climat de travail.

Le questionnaire est composé de **40 énoncés au « je »** et la lecture des tendances se fait selon un énoncé spécifique à cette fin pour chacune des conditions de mobilisation mesurées. Il est aussi question de faire une **distinction des résultats corporatifs par groupe d'emploi et par unité administrative**.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'outil lui-même :**

- il est particulièrement utile lors d'une démarche ciblée dans une unité organisationnelle (ex. : consolidation d'équipe de travail) ;



- c'est un outil simple et jugé efficace ;
- les résultats permettent d'élaborer un plan d'action de manière efficiente.

**Voici les aspects de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- les dimensions touchant la vision stratégique (objectifs organisationnels) et la vision client ne sont pas mesurées ;
- les questions au « je » donnent peu d'information sur l'imputabilité. Par exemple, la question : « mon gestionnaire me donne suffisamment d'information » permet d'obtenir plus de renseignements que la question : « je reçois suffisamment d'information » ;
- les résultats sont quantifiables seulement dans la mesure où ils sont interprétés en termes de « tendances ».

### **Sondage RH+**

Le **Sondage RH+** a été **développé à la RRQ** et il est inspiré de l'indice ph. Administré annuellement à la RRQ depuis 2002, l'outil a subi quelques modifications en 2007. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- mettre en place des conditions permettant aux employés de fournir une contribution optimale ;
- vérifier l'état de la relation avec le supérieur immédiat ;
- assurer une bonne communication interne avec la haute direction ;
- optimiser la collaboration au sein de l'unité de travail ;
- voir à ce que les employés soient conscients de l'appréciation de leur contribution ;
- veiller à la rétention du personnel ;
- déterminer les moyens à privilégier pour renforcer la motivation, la mobilisation et l'intérêt du personnel.

Cet outil permet de **mesurer dix principales dimensions** :

- la communication ;
- l'utilisation et le développement des compétences ;
- la relation avec le chef d'équipe ;
- la relation avec le supérieur immédiat ;

- la relation avec le directeur ;
- la haute direction ;
- la collaboration au sein de l'unité de travail ;
- le milieu de travail ;
- l'appréciation de la contribution/reconnaissance ;
- la mobilisation.

La **population visée** par cet outil est composée des **employés permanents et occasionnels de chaque catégorie d'emploi** (gestionnaire, professionnel, fonctionnaire) de l'organisation. Le questionnaire comprend 74 énoncés pour les gestionnaires et 75 énoncés pour l'ensemble des autres participants.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation l'outil :**

- le fait de développer un outil à l'interne permet de cibler les problèmes précis auxquels l'organisation est confrontée ;
- les gestionnaires sont imputables des objectifs qu'ils se sont fixés et doivent présenter les résultats du sondage dans leur équipe de travail respective. Cela permet une bonne rétroaction et les employés se sentent davantage concernés par le processus ;
- les outils utilisés pour assurer la confidentialité sont démontrés ou expliqués au personnel ;
- les méthodes de communication utilisées pour diffuser l'importance de l'outil sont efficaces (taux de participation : 78,7 % en 2007 et 80,4 % en 2008).

**L'aspect de l'outil qui a fait l'objet de critique chez les utilisateurs** est le suivant : malgré le fait que l'outil permet de cibler les problèmes, il ne permet pas d'en trouver les causes.

### **Sondage sur le climat organisationnel (SAAQ)**

Le questionnaire utilisé à la SAAQ est une adaptation de celui de la RRQ, le Sondage RH+, qui s'inspire de l'Indice ph. Il a été administré à la SAAQ en 2007. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- connaître l'opinion du personnel sur le climat de travail ;

- évaluer le degré de mobilisation du personnel ;
- déterminer les interventions à réaliser pour assurer le succès du plan stratégique 2006-2010.

Cet outil permet de **mesurer huit principales dimensions** :

- la communication ;
- le développement et l'utilisation des compétences ;
- l'équipe de travail ;
- la relation de supervision ;
- l'organisation du travail ;
- le climat de travail ;
- l'appréciation de la contribution et de la reconnaissance ;
- la mobilisation.

La **population visée** par cet outil est le **personnel régulier et occasionnel de l'organisation**. Le questionnaire est composé de 74 énoncés répartis en 8 thèmes (en plus de ceux relatifs aux données sociodémographiques).

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- le fait d'utiliser un outil développé à l'interne permet de cibler les problèmes précis auxquels l'organisation est confrontée ;
- le questionnaire est administré en ligne ; il est simple et rapide à remplir (environ 20 minutes) ;
- le questionnaire sera réutilisé pour d'autres mesures dans le temps (fréquence à déterminer) ;
- les instances syndicales ont accordé leur appui au sondage et ont formulé des suggestions quant aux énoncés du questionnaire ;
- les gestionnaires ont reçu les résultats pour leur unité administrative respective. Ils avaient à les transmettre à leur personnel pour discussion et identification de pistes de solutions ;

- l'utilisation d'une case commentaires et suggestions permet d'obtenir des informations d'une grande richesse.

**Voici les aspects de l'utilisation de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- l'administration à l'interne du questionnaire demande une sensibilisation constante à la confidentialité des données ;
- pour une meilleure appropriation des résultats, les gestionnaires auraient besoin de plus d'accompagnement au moment de leur diffusion.

**Sondage sur la satisfaction au travail du personnel (CARRA)**

Le sondage sur la satisfaction au travail du personnel est un outil maison développé par la **CARRA** et découlant d'une démarche de consultation entreprise par le comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT). Le questionnaire est inspiré de la version intégrale de l'Indice de performance humaine de l'organisation (1999) et de ses outils dérivés, ainsi que de questionnaires provenant d'autres organismes. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- rendre des comptes ;
- mesurer la mobilisation du personnel et son adhésion à l'organisation ;
- favoriser et améliorer la mobilisation du personnel ;
- mesurer la satisfaction au travail ;
- créer un milieu de travail plus valorisant.

Cet outil permet de **mesurer dix principales dimensions** :

- l'accessibilité de l'information ;
- la qualité et la quantité de l'information ;
- l'utilisation des compétences ;
- le développement des compétences ;
- le travail d'équipe ;
- l'organisation du travail ;
- les gestes de reconnaissances ;
- la mobilisation ;
- le climat de travail ;

- les relations de supervision.

La **population visée** par cet outil est composée des **employés permanents et occasionnels de chaque catégorie d'emploi** (gestionnaire, professionnel, fonctionnaire) de l'organisation. Le questionnaire est structuré en neuf sections et il comprend un total de 48 énoncés.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- les résultats de l'enquête permettent d'identifier clairement les axes d'insatisfaction au sein de l'organisation du travail et, ainsi, de développer un plan d'action pour rectifier les problèmes ;
- la stratégie de communication entreprise a permis d'obtenir un bon taux de réponse (77 %).

## 4.6.2. L'indice IME et son dérivé

### Indice de mobilisation des entreprises (IME)

L'indice de mobilisation des entreprises (IME) a été développé à l'origine par la **firme Groupe Secor**. Il s'agit d'un outil utilisé à La Financière agricole du Québec, en remplacement de l'indice ph. Ce sondage se fait en quelques minutes et il permet d'obtenir un diagnostic des différentes composantes de la mobilisation des employés. De plus, il permet de se comparer avec d'autres entreprises. C'est l'outil qui a inspiré celui de la CNT et sur lequel Services Québec désire se baser dans l'élaboration de son prochain sondage.

Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- mesurer et suivre la mobilisation du personnel dans une perspective d'approche client et d'adhésion à la vision et aux orientations stratégiques ;
- comparer les résultats à d'autres entreprises québécoises.

Cet outil permet de **mesurer quatre principales dimensions** :

- l'alignement stratégique (orientation stratégique, alignement des objectifs) ;
- la vision client (engagement client, compréhension du marché, aisance de la relation) ;
- la responsabilisation (soutien, collaboration, autonomie) ;
- la considération (sentiment de valeur, confiance, reconnaissance).

La **population visée** par cet outil est **l'ensemble du personnel de l'organisation**. Il s'agit d'un Sondage de 48 questions (plus les questions d'ordre général), comprenant 11 composantes.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'outil lui-même :**

- il a été créé en 1995 et testé des centaines de fois pour validation, ce qui en fait un outil méthodologique qui semble rigoureux ;
- la dimension stratégique de l'outil est très forte. Il ne concerne pas seulement la planification stratégique des ressources humaines, mais l'ensemble de l'organisation. Il permet d'établir des priorités et de mettre sur pied des plans d'action concrets ;
- il permet de se comparer avec d'autres organisations ;
- il donne de l'information sur l'imputabilité ;

- il évalue certains aspects liés à la dimension « vision client » ;
- la firme est ouverte à l'ajout de questions dans le sondage pour répondre aux besoins spécifiques de l'organisation ;
- il donne la possibilité de comparer la vision des dirigeants avec celle des employés et gestionnaires par des questionnaires miroirs.

### **Sondage sur la qualité de vie au travail (CNT)**

Cet outil maison a été développé par la **CNT** (utilisé en 2005, 2007) et il est inspiré de l'IME. Il s'agit d'une approche évolutive qui sert à implanter graduellement une politique sur la qualité de vie au travail à l'aide des résultats des sondages (effectués de manière bisannuelle) et des plans d'action développés grâce à ces derniers. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- favoriser le développement d'une organisation stimulante, apprenante, mobilisatrice et efficiente ;
- revoir l'ensemble des politiques internes de ressources humaines touchant le milieu de travail pour en faire une politique globale et modernisée de qualité de vie au travail ;
- augmenter la mobilisation du personnel et, par le fait même, leur performance au travail.

Cet outil permet de **mesurer neuf principales dimensions** :

- la cohérence dans l'action ;
- l'information et la communication interne ;
- l'organisation du travail ;
- le travail en équipe ;
- la relation de supervision ;
- la reconnaissance ;
- le développement professionnel ;
- la santé et l'environnement physique ;
- la conciliation travail et vie privée.

La **population visée** par cet outil est **l'ensemble du personnel de l'organisation**. Le questionnaire est composé de 73 énoncés répartis en 11 sections.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation et à l'outil lui-même :**

- il offre de nombreux bénéfices à peu de coûts ;
- il apporte des résultats tangibles quant au changement de culture (bien amorcé)
- il a des effets positifs sur les pratiques de gestion et de mobilisation du personnel (à partir des plans d'action développés) ;
- il a une influence positive sur la productivité et la performance du personnel ;
- grâce au procédé électronique (sondage via l'intranet de l'organisation), les données sont compilées automatiquement et aucune saisie informatique n'est nécessaire, ce qui sauve temps et argent ;
- le fait de faire appel à une firme permet d'accentuer le sentiment de sécurité des répondants face à la confidentialité des données ;
- un suivi, ainsi qu'une rétroaction rapide sont effectués auprès des cadres, qui eux s'empressent de diffuser les résultats aux employés, pour aller chercher de l'information complémentaire et mettre en place un plan d'action ;
- les résultats sont rapidement disponibles sur l'intranet ;
- les résultats sont de bons indicateurs pour améliorer les pratiques de gestion ;
- l'enquête permet de faire certains liens positifs entre la satisfaction des employés et celle de la clientèle.



### 4.6.3. Sondages sur le climat organisationnel

#### Sondage sur le climat organisationnel (SQc)

Cet outil a été développé par la firme *Actualisation* pour **Services Québec** et administré en 2007 dans une unité de l'organisme. Son **principal objectif** est de mesurer et d'améliorer le climat organisationnel à l'aide de plans d'action découlant de l'analyse du sondage.

Cet outil permet de **mesurer neuf principales dimensions** :

- le climat de travail ;
- les communications interpersonnelles ;
- la communication organisationnelle ;
- le fonctionnement de l'équipe ;
- l'organisation du travail ;
- la mobilisation ;
- la relation avec les chefs d'équipe ;
- la relation avec le directeur (ou directrice).

La **population visée** par cet outil est **une unité précise de l'organisation**. Le questionnaire est composé de 40 énoncés répartis en 8 thèmes (en plus d'un endroit réservé aux commentaires et suggestions).

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'outil lui-même :**

- l'outil est simple et les résultats facilement quantifiables ;
- les résultats permettent une bonne analyse ;
- l'espace dédié aux commentaires et aux suggestions est particulièrement utile et appréciable : cela a permis de regrouper les commentaires en thèmes et sous-thèmes selon leur importance et, ainsi, d'identifier certains irritants qui nuisent au climat de travail ;
- le fait de faire appel à une firme permet d'optimiser le sentiment de sécurité des répondants en regard de la confidentialité.

**Voici les aspects de l'utilisation de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- plusieurs employés craignent de répondre, de peur d'être identifiés (en particulier les employés occasionnels) ;
- dans ce genre de sondage, il est essentiel que les employés touchés soient réceptifs pour obtenir de bons résultats ;
- il est nécessaire de faire un retour et un suivi au personnel, car il y a risque de démobilitation ;
- l'absence de suivi peut entraîner une perte de crédibilité aux yeux des employés.

**Sondage sur le climat organisationnel (CSST)**

Cet outil a été développé par la firme *Léger Marketing* et utilisé en 1998 et 2001 à la **CSST**, qui a demandé à ce que le sondage soit adapté à son contexte. Ce sondage permet de recueillir les opinions et perceptions du personnel concernant plusieurs facettes et composantes de la vie au travail. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- améliorer les pratiques de gestion ;
- accroître la mobilisation du personnel.

Cet outil permet de **mesurer sept principales dimensions** :

- la motivation et la satisfaction au travail ;
- les conditions physiques de travail ;
- les relations humaines et professionnelles au travail ;
- la formation, le développement et l'évaluation du rendement ;
- les informations et communications internes ;
- la qualité des services et la satisfaction de la clientèle ;
- les valeurs de l'organisation et le sentiment d'appartenance.

La **population visée** par cet outil est **l'ensemble du personnel de l'organisation à tous les niveaux**.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- le sondage sur le climat organisationnel permet de tracer un bon portrait de la situation au moment de l'analyse ;
- il s'adresse à toutes les catégories d'employés ;
- l'implication des directeurs dans la stratégie de communication permet d'obtenir un bon taux de réponse ;
- l'utilisation d'une firme permet d'optimiser le sentiment de sécurité des répondants en regard de la confidentialité.

**Voici les aspects de l'utilisation de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- il est essentiel de faire un retour et un suivi au personnel, car sinon, il y a risque de démobilisation ;
- l'absence de suivi peut entraîner une perte de crédibilité aux yeux des employés.

#### 4.6.4. L'indice ECO

##### **Sondage sur la satisfaction du personnel (RAMQ)**

Cet outil a été réalisé en 2001, par la **RAMQ**, en collaboration avec la firme *Léger Marketing* et développé à partir du modèle ECO, exclusif à *Léger Marketing* et au CEFRIO. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- mesurer le climat organisationnel ;
- connaître la perception des employés envers certains éléments ;
- identifier les satisfactions et insatisfactions du personnel en regard de la situation à l'interne.

Cet outil permet de **mesurer sept principales dimensions** :

- la motivation et la satisfaction au travail ;
- certaines conditions de travail ;
- les relations humaines et professionnelles au travail ;
- la formation, le développement et l'évaluation du personnel ;
- l'information et les communications internes ;
- la qualité des services et la satisfaction de la clientèle ;
- les valeurs de l'organisation et le sentiment d'appartenance.

La **population visée** par cet outil est l'ensemble du **personnel (cadre et non-cadre) de l'organisation**. Le questionnaire est composé de 43 énoncés divisés en huit modules. Il s'agit d'un **questionnaire de type auto-administré**.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- la stratégie de communication utilisée a permis d'obtenir un taux de participation élevé (79,7 %) ;
- l'utilisation d'une firme permet d'optimiser le sentiment de sécurité des répondants en regard de la confidentialité ;
- les résultats globaux et sectoriels sont diffusés à l'ensemble des employés en guise de suivi ;

- les résultats sont clairs et permettent une analyse complète visant à cibler des moyens pour améliorer la satisfaction des employés à l'égard de l'organisation ;
- la firme a développé un indicateur d'insatisfaction qui permet de quantifier les dimensions potentiellement problématiques et prioritaires.

**Voici les aspects de l'utilisation de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- il est essentiel de faire un retour et un suivi au personnel, car sinon, il y a risque de démobilisation ;
- l'absence de suivi peut entraîner une perte de crédibilité aux yeux des employés.

## 4.6.5. Autres sondages

### Sondage sur l'écoute du personnel (Hydro-Québec)

Cet outil a été développé par **Hydro-Québec**, avec le soutien de firmes de recherches externes, et administré annuellement depuis 1995 au sein de l'organisation. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- mesurer la variation des résultats en matière de mobilisation d'année en année ;
- pousser plus loin l'analyse des variations ;
- mesurer la satisfaction et la mobilisation générale du personnel ;
- cibler les principales zones d'amélioration.

Cet outil permet de **mesurer deux principales dimensions** :

- la satisfaction générale (une question) ;
- la satisfaction sur cinq dimensions : leadership, communication, habilitation, responsabilisation et reconnaissance (32 questions) ;
- la mobilisation, c'est-à-dire une évaluation, par les employés, de leur perception de leur propre niveau de mobilisation (une question).

La **population visée** par cet outil est **l'ensemble du personnel de l'organisation à tous les niveaux**.

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- il permet de produire annuellement plus de 150 rapports et plusieurs analyses spécifiques ;
- il permet de mesurer l'atteinte des objectifs de mobilisation liés à la prime d'intéressement
- avec les résultats, les gestionnaires sont en mesure de : suivre l'évolution de leurs résultats en matière de mobilisation ; comparer les résultats de l'unité avec ceux de l'entreprise ; et établir des plans d'action ciblés pour améliorer la mobilisation des employés ;
- le fait d'avoir développé un outil spécifique pour l'entreprise permet de cibler précisément les attentes des employés ;

- le fait de faire appel à une firme externe est essentiel, car environ 23 000 questionnaires sont envoyés annuellement. De plus, cela permet d'optimiser le sentiment de sécurité des répondants en regard de la confidentialité, car l'organisation ne dispose pas des données personnalisées.

**Voici les aspects de l'utilisation de l'outil qui ont fait l'objet de critique chez les utilisateurs :**

- le sondage peut devenir seulement un autre indicateur plutôt qu'un outil concret pour se mettre en action afin d'améliorer la mobilisation ;
- certains éléments d'ordre personnel ou en lien avec les conditions de travail ne sont pas mesurés (ex, conciliation travail-vie personnelle, conditions de travail, etc.) ;
- le fait d'avoir développé un outil spécifique ne permet pas de comparer les résultats à ceux d'autres organisations.

**Sondage sur la mobilisation du personnel (Employeur de choix – Hewitt)**

Cet outil a été développé par la firme *Hewitt* et chez **Desjardins Sécurité financière**, le sondage a été administré en 2006 et en 2008. Le sondage a été adapté à la réalité de l'organisation par l'ajout de certaines dimensions. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- attirer et conserver le personnel à un niveau plus stratégique ;
- favoriser la croissance accélérée de l'organisation.

Cet outil permet de **mesurer neuf principales dimensions** :

- le milieu de travail ;
- les gens de l'organisation ;
- les pratiques de gestion ;
- les pratiques en gestion des ressources humaines ;
- la santé et le bien-être ;
- le pouvoir d'agir ;
- la diversité et l'équité en emploi ;
- la distinction coopérative ;
- le développement durable.

La **population visée** par cet outil est **l'ensemble des employés de toutes les catégories d'emploi de l'organisation.**

**Voici les aspects appréciés par les utilisateurs en ce qui a trait à l'utilisation de l'outil :**

- capacité de comparer les résultats à ceux des « 50 Employeurs de choix » ;
- possibilité de constater le niveau de mobilisation actuel des employés ;
- occasion d'obtenir un rapport complet des résultats de l'organisation ;
- chance d'obtenir une reconnaissance à l'échelle nationale et l'occasion de présenter l'organisation comme étant un employeur de choix ;
- possibilité de comparer des résultats organisationnels dans le temps en utilisant les mêmes questions. Cela permet de vérifier si les objectifs organisationnels ont été atteints ;
- possibilité d'obtenir un bon taux de participation (entre 70 % et 80 %) à l'aide des stratégies de communication utilisées.



#### 4.6.6. Comparaison des différents outils

Les outils utilisés par les organisations afin de mesurer le niveau de satisfaction et de mobilisation de leur personnel ont plusieurs points en commun, considérant leurs fins relativement semblables. Or, certaines différences les distinguent les uns des autres et en font, selon les besoins ou les objectifs des organisations, de meilleurs ou de moins bons outils de travail.

##### Les différentes approches

Les **approches préconisées** par les concepteurs des différents outils sont souvent **déterminantes des résultats finaux**. Il est donc intéressant de les comparer (lorsqu'elles sont disponibles), de manière à donner une vue plus claire des différents outils. Par exemple, l'Indice ph est fondé sur une approche systémique, c'est-à-dire qui se concentre sur les interactions entre les éléments, et il utilise un fort effet de levier, en ce sens qu'il mesure l'impact des conditions entre elles. De cette façon, il peut servir à mesurer les conditions de mobilisation du personnel et, ainsi, à préconiser une gestion des ressources humaines axées sur les résultats. De leur côté, les créateurs de l'IME et de son dérivé, le Sondage sur la qualité de vie au travail, défendent une approche évolutive. Cette dernière est destinée à implanter graduellement une politique sur la qualité de vie au travail à l'aide des résultats des sondages et des plans d'action développés grâce à ces derniers. Ainsi, il est possible de constater que différentes approches mènent à des résultats tout aussi distincts. Il est donc important, pour les responsables des enquêtes de satisfaction auprès du personnel, de bien cerner le but ultime de l'étude, de manière à utiliser une approche appropriée.

##### Les principaux objectifs

De façon globale, les différents **objectifs** des organisations - lorsqu'elles effectuent un sondage sur la satisfaction et la mobilisation du personnel - se concentrent logiquement sur l'**amélioration** et la **constatation** du **niveau de satisfaction et de mobilisation** de leurs employés. De ces objectifs globaux découlent ceux relatifs au climat organisationnel, à la qualité de vie au travail et à la motivation au travail. Or, les différents outils étudiés dans ce rapport présentent des objectifs précis les distinguant des autres.

- L'**Indice ph** est le seul des outils analysés ayant comme **objectif explicite d'améliorer le service à la clientèle**. L'**IME** n'a pas cet objectif précis, mais il vise à analyser la mobilisation du personnel, et ce, dans une **perspective d'approche client** et d'adhésion à la vision et aux orientations stratégiques de l'organisation. Ces deux outils peuvent donc s'avérer très utiles à un organisme ayant comme finalité première le service à la clientèle.
- Le **Sondage RH+** et le **Sondage sur la mobilisation du personnel** se distinguent tous les deux car il tente de mesurer la **rétenion du personnel**.
- Le **Sondage RH+** et le **Sondage sur la satisfaction au travail du personnel** se distinguent par leur évaluation de la **valorisation de la contribution des employés**.
- Le **Sondage RH+** est le seul outil ayant parmi ses objectifs principaux l'évaluation des **relations de supervision** et des **communications internes avec la haute direction**.
- Le **Sondage sur la satisfaction au travail du personnel** est le seul outil visant explicitement à **rendre des comptes**.
- L'**IME** est le seul outil permettant de **comparer ses résultats** à d'autres entreprises québécoises.

### Les dimensions mesurées

Comme mentionné précédemment, les **dimensions mesurées** dans les sondages sur la satisfaction et la mobilisation du personnel sont **relativement semblables d'un outil à l'autre**.<sup>15</sup> Or, certains sondages se démarquent des autres par la mesure de dimensions originales.

- L'**IME** est l'outil qui se démarque le plus des autres en ce qui a trait aux quatre dimensions qu'il mesure : l'alignement stratégique, la vision client, la responsabilisation et la considération. Il est le seul outil mesurant ces conditions de mobilisation.
- Le **Sondage sur la mobilisation du personnel** est aussi particulièrement distinct des autres en raison de certaines dimensions qu'il sert à mesurer : les pratiques de gestion et de gestion des ressources humaines, le pouvoir d'agir, la diversité et l'équité en emploi, la

---

<sup>15</sup> Voir la section 4.3 en page 37 du présent rapport, pour une liste des dimensions se retrouvant dans la plupart des questionnaires d'enquête de satisfaction et de mobilisation auprès du personnel.

distinction corporative et le développement durable. Il est le seul outil mesurant ces dimensions.

- Le **Sondage sur le climat organisationnel 2** et le **Sondage sur la satisfaction du personnel** mesurent tous les deux trois dimensions qui ne sont pas présentes dans les autres outils : les conditions de travail ; les valeurs de l'organisation et le sentiment d'appartenance ; la qualité des services et la satisfaction de la clientèle.
- Le **Sondage sur la qualité de vie au travail**, pour sa part, mesure trois dimensions qui lui sont propres : la santé et l'environnement physique ; la conciliation travail et vie privée ; la cohérence dans l'action.

## 5. Recommandations

### 5.1. Sur les pratiques

#### 5.1.1. La planification du projet

- Le mandat doit être issu de la haute direction, c'est une démarche stratégique pour l'organisation.
- Le projet ne doit pas être limité à la réalisation d'un sondage, mais comprendre les étapes suivantes :
  1. baser la démarche sur des objectifs clairs ;
  2. s'appuyer sur un cadre d'analyse permettant de cibler les dimensions à mesurer et leurs interrelations afin d'atteindre les objectifs ;
  3. choisir le moyen le plus approprié et préparer l'outil ;
  4. établir une stratégie de communication efficace pour susciter la participation ;
  5. réaliser le sondage ;
  6. traiter et analyser les données ;
  7. rechercher des solutions aux problèmes et dégager des pistes d'amélioration ;
  8. élaborer un plan d'action et le mettre en œuvre ;
  9. diffuser les résultats ;
  10. exercer un suivi des actions.
- Le projet doit être piloté par la DRH. Pour la réalisation, la DRH doit s'adjoindre des experts dans plusieurs domaines.
  1. Le volet sondage et analyse des données doit être sous la responsabilité de la personne responsable des sondages dans l'organisation (toujours en collaboration avec la DRH).
  2. Il faut mettre en œuvre les moyens nécessaires pour assurer la protection des renseignements personnels (PRP) et la confidentialité des données, en associant la personne responsable de la PRP, ou en confiant le contrat à l'externe.
  3. La direction des communications devrait être consultée, afin de préparer une stratégie de communication efficace.
- Les travaux en amont de l'administration du sondage sont importants et déterminants pour la réussite de la démarche.

1. À cet égard, les objectifs doivent être clairs (que veut-on mesurer, que veut-on expliquer, etc.).
  2. Pour définir les variables ou les indicateurs qu'on veut produire et prévoir les analyses qui seront effectuées, il faut s'appuyer sur un bon cadre d'analyse.
  3. Il importe d'établir avec précision la population étudiée (tous les employés, seulement les professionnels et les fonctionnaires, les employés en contact avec la clientèle, etc.).
- Pour évaluer les progrès, les organisations sont encouragées à déployer des efforts de mesure en continu, car cela procure des données leur permettant de se fixer des objectifs et des cibles mesurables d'amélioration. Le suivi des résultats obtenus dans le temps permet à l'organisation notamment d'évaluer les impacts des actions et d'intervenir plus promptement au sein de l'organisation pour corriger certaines situations.
  - Le besoin de se situer par rapport à d'autres organisations est très présent. Les organisations sont encouragées à collaborer dans la perspective de développer un outil de mesure possédant minimalement un ensemble de questions communes, qui permettrait une comparaison de leur performance et une émulation sur la base des pratiques les plus efficaces.

### **5.1.2. Le choix de l'outil et la préparation du questionnaire**

- L'outil choisit devrait présenter un modèle de mesure clair. Les variables mesurées par l'outil doivent être bien définies, ainsi que les énoncés ou les questions qui mesurent chacune de ces variables. Il est préférable de choisir un outil dont la validité du modèle de mesure est avérée.
  - Si un des objectifs est de mesurer la satisfaction au travail, il est impératif que l'outil définisse clairement comment cette variable est mesurée.
  - Si un des objectifs est d'établir les priorités d'action en vue d'améliorer la satisfaction au travail, il est impératif que l'outil puisse évaluer les principaux déterminants (variables explicatives) de la satisfaction au travail.
- Il est recommandé d'opter pour un outil qui permet de mesurer toutes les variables définies précédemment et de réaliser les analyses prévues. Par exemple, l'échelle de mesure (4 points, 5 points, 10 points, etc.) retenue pour mesurer la satisfaction doit être compatible avec les analyses projetées.

- Le questionnaire doit être préparé par une personne qui a l'expertise requise. Si personne dans l'organisation ne possède cette expertise, il vaut mieux confier ce mandat à une firme externe ou à un consultant.
- Si on utilise un outil existant, il faut éviter d'apporter des modifications aux énoncés qui pourraient modifier même légèrement leur signification. Généralement, il est possible d'adapter les énoncés sans en affecter le sens.
- Les pratiques recommandées dans la revue de la littérature suggèrent de valider le questionnaire à l'aide d'un pré-test. Il serait certainement souhaitable de prendre en note cette pratique et de tester les outils, de manière à être en mesure de les ajuster au besoin.

### **5.1.3. Le mode de collecte et la réalisation des sondages**

- Internet est un mode d'enquête efficace pour ce type de sondage. Il devrait être privilégié. Pour les employés qui n'ont pas accès à Internet, il faut favoriser le mode papier.
- Il est impératif que l'invitation à répondre au questionnaire soit signée par un haut dirigeant de l'organisme et envoyée à chaque employé personnellement. Afficher l'invitation et le questionnaire sur l'Intranet est insuffisant, d'où l'importance d'établir une bonne stratégie de communication pour susciter la participation.
- Il faut prévoir une procédure de rappel après quelques jours afin de maximiser le taux de réponse.

### **5.1.4. L'analyse des données, la diffusion des résultats et le suivi**

- L'analyse des données doit être réalisée par une personne qui a l'expertise. Si un des objectifs est d'établir les priorités d'action pour améliorer la satisfaction au travail, cela peut nécessiter le recours à des techniques d'analyse multivariée.
- Il importe d'outiller les organisations afin qu'elles disposent de la capacité d'analyse requise à une exploitation optimale des résultats de sondage. Par exemple, en embauchant des statisticiens, en engageant une firme spécialisée, en partageant des ressources ou des connaissances avec des organisations possédant une telle capacité, etc.

- Les résultats globaux doivent être diffusés auprès de tous les employés, dans un délai assez court, de façon à ce que les résultats aient encore une signification.
- L'appropriation des résultats par les gestionnaires est un aspect important qui exige un accompagnement. Impliqués dans la mise en œuvre du plan d'action, il est recommandé que ces derniers aient une compréhension juste des résultats du sondage, ainsi que des objectifs et cibles d'amélioration découlant de l'analyse du sondage.

## *5.2. Sur les suites au CEGO*

- Partager les résultats de l'enquête avec les intervenants des DRH impliqués dans l'étude de balisage.
- Rendre disponible sur le site du CEGO :
  - les outils étudiés, et ;
  - les échelles de mesure permettant de mesurer les variables mentionnées dans la revue de la littérature (ex. : satisfaction, engagement envers l'organisation, engagement envers la qualité de service, mobilisation, etc.).
- Poursuivre le mandat afin de mesurer le lien existant entre la satisfaction du personnel et celle de la clientèle au sein des organismes du CEGO.



## 6. Conclusion

Le fait de cibler les meilleures pratiques, en matière de mesure de la satisfaction des employés, permet de répondre à un besoin criant d'information permettant de poser les gestes adéquats en matière de **mobilisation et de rétention du personnel**, et ceci, dans le but ultime de maintenir la qualité du **service à la clientèle**. En effet, la clientèle des grands organismes est de plus en plus exigeante et il importe, pour la satisfaire, de conserver une main-d'œuvre performante et engagée envers les finalités de l'organisation. À partir de l'analyse des données recueillies lors des entrevues avec les responsables en ressources humaines, plusieurs pratiques gagnantes ont été soulevées afin d'**améliorer les méthodes de mesure de la satisfaction du personnel**.

En résumé, les meilleures pratiques en ce qui a trait à la mesure de la satisfaction du personnel concernent autant la création du sondage que l'ensemble du processus ou le suivi. La **stratégie de communication** utilisée pour **optimiser le taux de réponse** doit impliquer la **haute direction** dès le départ et l'accent doit être mis sur la **confidentialité** absolue des données. Le questionnaire doit être **simple et concis** (autant que possible) et une **analyse approfondie** des résultats doit être faite par des **gens qualifiés**. Enfin, une **rétroaction** et un **suivi serré** (par les gestionnaires) aux employés sont essentiels pour la réussite de l'étude. L'analyse démontre que les grands organismes respectent dans les grandes lignes les meilleures pratiques préconisées dans la littérature.

Par ailleurs, l'ensemble des outils utilisés par les organismes visait principalement à identifier les zones d'insatisfaction de leur personnel et à développer un plan d'action pour régler les problèmes relevés par l'analyse des résultats de l'étude. Les objectifs étant **d'améliorer la performance organisationnelle** et **diminuer le taux de roulement**, par le biais d'**employés satisfaits et mobilisés** évoluant dans un **climat organisationnel sain**. Pour arriver à ce résultat, les nouvelles technologies sont de plus en plus exploitées. Les organisations reconnaissent l'importance de **développer des outils à l'interne** adaptés à leur contexte et de les administrer en préservant l'anonymat des répondants et en assurant la confidentialité des réponses. Des résultats optimaux dans la mesure de la satisfaction des employés ne pourront toutefois être mesurés sans une accentuation des efforts dans l'**analyse des résultats**, la **rétroaction** et le **suivi** par les gestionnaires et la **participation des instances syndicales** au processus.

## 7. Bibliographie

### Livres

1. Davoine, L., & Erhel, C., 2006. « La qualité de l'emploi: une perspective européenne », *La qualité de l'emploi*. Paris: La découverte.
2. Laflamme, Rock, 1994. « La vie dans les organisations : Des indicateurs de succès », *Les Presses de l'Université Laval*, 59 pages.
3. Mayo, Helton, 1933. *"The Human Problems of an Industriel Civilisation"*, *Graduate School of Business Administration*, Harvard University, 1933.
4. Peretti, Jean-Marie, 2006. « Tous DRH », *Éditions d'Organisation*, 495 pages.
5. Peretti, Jean-Marie, 2002. « Ressources humaines », *Librairie Vuibert*, Paris.
6. Proulx, Denis, 2008. « Management des organisations publiques : Théorie et applications », *Les Presses de l'Université du Québec*, 331 pages.
7. Simard, Stéphane, 2007. « Génération Y : attirer, motiver et conserver les jeunes talents », *Posteritas*, 203 pages.
8. Spector, P. E., 1997. "Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences", *Thousand Oaks, CA: Sage*, 96 pages.
9. Vinet, Alain, 2004. « Travail, organisation et santé : le défi de la productivité dans le respect des personnes », *Les Presses de L'Université Laval*.

### Articles

1. Auteur inconnu, 2003. "Linking Employee Satisfaction with Productivity, Performance, and Customer Satisfaction", *Corporate Leadership Council*, July 2003.
2. Blanchet, Julie et Sharon Clark, 1999. « Le roulement du personnel, symptôme d'un malaise? », *Orientation*, vol. 12, no 2, août 1999, p. 27-30.
3. Boucher, Guylaine, 2007. « Quand productivité rime avec santé organisationnelle », *Effectif*, vol. 10, no 4, septembre/octobre 2007.
4. Brief, Arthur P. et M. Weiss, 2002. "Organizational Behavior: Affect in the Workplace", *Annual Review of Psychology*, vol. 53, p. 279-307.

5. Dubois, Pierre, 2005. « Les six facteurs de gestion responsables du sentiment d'appartenance du personnel », dans Pierre Dubois, *Le sentiment d'appartenance du personnel*, Outremont, Éditions Québecor, p. 81-88.
6. Elmadag, Ayse Banu, Alexander E. Ellinger et George R. Franke, 2008. "Antecedents and Consequences of Frontline Service Employee Commitment to Service Quality", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Printemps 2008, vol. 16, no 2.
7. Grant, Linda, 1998. "Happy Workers, High Returns: Investors and CEOs Take Note: Our Ranking Reveals that High Morale and Outstanding Performance Emphatically Go Together. But Which Causes Which?" *Fortune Magazine*, Janvier 1998.
8. Guérin, G., et T. Wils, 1990. « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans R. Blouin (dir.) *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles*, Québec, PUL, p. 669-714.
9. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002. "Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis" *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
10. Harter, J. K., Schmidt, F.L., & Keyes, C.L. 2002. "Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies", In C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224).
11. Heintzman, Ralph and Brian Marson, 2005. "People, service and trust: is there a public sector service value chain?", *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, no 4.
12. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. "The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review", *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
13. Lemelin, M., et A. Rondeau, 1990. « Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines », dans R. Blouin (dir.) *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles*, Québec, PUL, p. 721-741.
14. Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007), "Job satisfaction and Quits", *Labour Economics*, no 14, p. 251-268.
15. Locke E.A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction", dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.

16. Lockhard, Dan and Jeff Ellis, 1998. "Happy Workers, High Returns? It's More Complex," *Marketing News*, May 1998.
17. Malo, François-Bernard, Vallée, Geneviève et Jude Jean-Gilles, 2007. « Générations X et Y: Opération séduction », *Effectif*, janvier/février/mars 2007.
18. Mitchell, Terence R., Holtom, Brooks C et Thomas W. Lee, 2001. "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy", *Academy of Management Executive*, vol. 15, no 4.
19. Rucci, Anthony, Steven P. Kirn, and Richard T. Quinn, 1998. "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, January-February 1998.
20. Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, 1998. « Évaluer et renouveler la gestion des ressources humaines », dans Saint-Onge, Sylvie, Michel Audet, Victor Haines et André Petit, *Relevez les défis de la gestion des ressources humaines*, Montréal, Gaëtan Morin, p. 650-678.
21. Stern, Stephan, 2003. "Is Job Satisfaction a Good Measure of Staff Effectiveness?" *Human Resources*, 19 June 2003.
22. Thévenet, M., 2001. « Impliquer ses collaborateurs », dans *Tous DRH*, 2<sup>e</sup> édition.
23. Vilares, Manuel José and Pedro Simões Coelho, 2003. "The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model", *European Journal of Marketing*, vol. 37, no 11/12.
24. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R., 2005. "The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order" *Personnel Psychology*, 58, 409-446.

### **Documents de travail/Rapports**

1. Audet, Michel, Rodrigue Blouin, Jean-Noël Grenier, Mélanie Laroche, François-Bernard Malo et James Douglas Thwaites, 2006. « Rapport de l'Axe 2 (2005-2006) : Les innovations dans l'administration publique », *Document de l'ARUC*.
2. Clarc, A. E., 2004. « What makes a good job? Evidence from OECD countries », Document de travail no 2004-28, Centre National de la Recherche Scientifique, École des Hautes Études en Sciences Sociales, École Normale Supérieure, Paris.
3. Secrétariat du Conseil du Trésor, 1996. « Services de qualité », *Rapport d'étape* publié par le gouvernement fédéral du Canada.

4. Comeau, Yvan, 1992. « Théories de la satisfaction au travail », *Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques*, no ET9205, sous la direction de Benoît Lévesque.
5. Davoine, Lucie, 2006. « Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe: l'importance du contexte », *Document de travail*, Centre d'économie de la Sorbone, Université Paris 1, Centre d'étude de l'emploi.
6. Durrieu, François, 2000. Un Modèle Globale de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants », *Document de travail*, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000.
7. Gouvernement du Canada 2000. « Le mieux-être en milieu de travail – Un défi à relever » *Rapport du Sous - comité du CHF* sur le mieux-être en milieu de travail. Page 3.
8. Harwood, Paul de L. 1998. « Enquêtes menées auprès des employés de la fonction publique : Expériences et facteurs de succès », *Les pratiques de gestion* no 20, Centre canadien de gestion.
9. Schmidt, Faye, 2004 A. « Le mieux-être au travail dans le secteur public – Une revue de la littérature et le chemin à parcourir », Document réalisé à la demande de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, Août 2004.
10. Schmidt, Faye, 2004 B. « Trouver les déterminants de la satisfaction et du dévouement du personnel dans la fonction publique », Document préparé pour le Conseil du Trésor du Canada, juillet 2003; mise à jour de 2004.
11. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2004. « Sondages auprès des employés », *Initiative d'amélioration des services – Boîte à outils*.
12. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1996. « Sondage auprès des employés (Guide IV) », Services de qualité.
13. Vallée, Geneviève, 2007. « La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise », Document de recherche réalisé pour l'ARUC, *innovations, travail et emploi*, document no 2007-004.

## **Rapports annuels et plans stratégiques**

1. Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, 2008. « Plan stratégique 2006-2008 ».

2. Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007 ».
3. Commission de la santé et de la sécurité au travail, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007 ».
4. Commission de la santé et de la sécurité au travail, 2006. « Plan stratégique 2006-2009 ».
5. Régie de l'assurance maladie du Québec, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007-2008 ».
6. Régie de l'assurance maladie du Québec, 2004. « Plan stratégique 2004-2008 ».
7. Régie des rentes du Québec, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007-2008 ».
8. Régie des rentes du Québec, 2006. « Plan stratégique 2006-2011 ».
9. Services Québec, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007-2008 ».
10. Services Québec, 2008. « Priorités d'action 2008-2009 ».
11. Services Québec, 2007. « Plan stratégique 2007-2012 ».
12. Société de l'assurance automobile du Québec, 2008. « Rapport annuel de gestion 2007 ».
13. Société de l'assurance automobile du Québec, 2008. « Plan stratégique 2006-2010 révisé ».

## **Médiagraphie**

1. <http://www.tbs-sct.gc.ca/si-as/tools-outils/tools-outilstb-fra.asp>: consulté le 26/08/08.
2. [www.corporateleadershipcouncil.com](http://www.corporateleadershipcouncil.com): consulté le 30/08/08
3. <http://www.psagency-agencefp.gc.ca/>: consulté le 14/10/08
4. [http://www.idrc.ca/fr/ev-43631-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/fr/ev-43631-201-1-DO_TOPIC.html): consulté le 15/10/08.
5. [www.iccs-isac.org](http://www.iccs-isac.org): consulté le 10/10/08

## 8. Les annexes

### Annexe A : Grille d'entrevue

<b>Organisme :</b> <b>Date :</b> <b>Personne ressource :</b>
1. Effectuez-vous des sondages auprès des employés? - Si oui, dans quel contexte? - Sinon, utilisez-vous d'autres moyens pour mesurer la satisfaction, les attentes ou encore les besoins de vos employés?
2. À quelle fréquence faites-vous des sondages auprès des employés?
3. Quelle unité administrative est responsable des sondages auprès des employés au sein de votre organisation? Qui fait la collecte de données et l'analyse des résultats? Est-ce quelqu'un à l'interne, une firme externe, un consultant?
4. Quels sont les objectifs des sondages auprès des employés (pourquoi sondez-vous vos employés)?
5. Quelle méthodologie employez-vous? Décrivez la méthode d'enquête : téléphonique, postale, Internet, et comment le personnel est-il invité à participer?
6. Quels sont les outils utilisés? Est-ce un outil maison développé par votre organisation ou un outil développé par d'autres organisations ou chercheurs dans le domaine?
7. Quelles sont les variables que vous mesurez et quels sont les principaux indicateurs que vous utilisez?
8. Quelles analyses effectuez-vous sur les données de sondages? À la suite des sondages, faites-vous d'autres analyses ou études (ex. : groupes de discussion) auprès du personnel pour mieux comprendre ou approfondir les résultats obtenus lors de l'enquête?
9. Quelle utilisation faites-vous des résultats? Les utilisez-vous pour faire votre reddition de compte, pour évaluer les gestionnaires, etc.?
10. Utilisez-vous d'autres moyens que les sondages pour mesurer la satisfaction des employés?
11. Aimerez-vous être davantage outillés lorsqu'il est question de mesurer la satisfaction des employés? Si oui, quels sont vos besoins? Si un outil permettait de faire de l'étalonnage avec d'autres organisations, seriez-vous tenté de l'utiliser?
12. Selon votre expérience et votre expertise, quelles sont les meilleures pratiques en matière de mesure de la satisfaction des employés?
13. Les outils utilisés pour évaluer la satisfaction au travail sont-ils les mêmes pour toutes les catégories d'employés?
14. Ces études permettent-elles d'établir des liens entre la satisfaction au travail, la qualité de travail des employés et la qualité de service perçue par les usagers des services? Si oui, comment?
15. Quel est le taux de réponse que vous obtenez habituellement? Avez-vous noté que des méthodes ou approches peuvent être plus performantes que d'autres pour assurer un bon taux de réponse? Quelles dispositions prenez-vous pour assurer la confidentialité des réponses? Dans votre organisation, à qui faites-vous rapport des résultats de sondage? Qui est responsable de prendre acte de ces résultats et d'agir en conséquence? Pouvez-vous donner des exemples d'actions importantes pour votre organisation qui découlent de ces sondages?

## Annexe B : Synthèse de l'étude – tableau comparatif

Le tableau présenté ci-dessous constitue une synthèse de l'étude de balisage en dressant le portrait des principales pratiques mises de l'avant au sein des grands organismes en matière de sondages auprès des employés. Sa lecture permet d'avoir un aperçu des pratiques, telles que rapportées par les personnes rencontrées, et de constater les points communs ou les différences entre les organisations.

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
A)	<p><b>2001</b> : Sondage sur la mobilisation du personnel.</p> <p><u>Objectifs</u> : obtenir un portrait des conditions de mobilisation du personnel ainsi qu'améliorer le climat organisationnel et la qualité de vie au travail afin de mieux servir la clientèle.</p> <p><b>2004</b> : Sondage sur la satisfaction au travail du personnel.</p> <p><u>Objectifs</u> : augmenter le niveau de satisfaction du personnel pour créer un milieu de travail plus valorisant. Ce type de sondage devrait avoir lieu tous les quatre ans. Un autre sondage est prévu en 2008.</p>	<p><b>2001</b> : L'outil utilisé était l'indice de la performance humaine de l'organisation (indice PH).</p> <p><u>7 dimensions mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information ;</li> <li>- Relation avec le supérieur immédiat ;</li> <li>- Développement du savoir-faire ;</li> <li>- Utilisation de l'expertise et du potentiel ;</li> <li>- Travail en équipe ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Climat de travail.</li> </ul> <p><b>2004</b> : L'outil utilisé a été inspiré de questionnaires d'autres organismes.</p> <p><u>9 dimensions mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information et communication internes ;</li> <li>- Utilisation et développement des compétences ;</li> <li>- Travail en équipe ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Gestes de reconnaissance ;</li> <li>- Mobilisation ;</li> <li>- Climat de travail ;</li> <li>- Relation de supervision ;</li> <li>- Informations complémentaires.</li> </ul>	<p><b>2001</b> : Le sondage a été administré à tous les employés. Une lettre d'introduction au sondage et le questionnaire papier ont été envoyés à chacun des employés par courrier interne.</p> <p><u>Unité administrative responsable du sondage</u> : La DRH en collaboration avec le comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT).</p> <p><b>2004</b> : Le sondage a été administré à tous les employés. Une lettre d'introduction au sondage et le questionnaire papier ont été envoyés à chacun des employés par courrier interne.</p> <p><u>Unité administrative responsable du sondage</u> : La DRH en collaboration avec le comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT) et la Direction de l'actuariat et du développement.</p>	<p><b>2001</b> : Le taux de réponse a été de 72 %. Un plan d'action a été élaboré à partir des résultats obtenus pour tenter d'améliorer les éléments d'insatisfaction. Les résultats ont servi à la reddition de comptes.</p> <p><b>2004</b> : Le taux de réponse a été de 77 %. Un plan d'action a été élaboré à partir des axes d'insatisfaction. Les résultats ont servi à la reddition de comptes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque de questions de sondage ;</li> <li>- Outils méthodologiques : étapes à suivre.</li> </ul>



Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
<p><b>B)</b></p>	<p><b>2005 et 2007</b> : Sondages sur la qualité de vie au travail. Un autre sondage est prévu en 2010.</p> <p><u>Objectifs</u> : obtenir un bon diagnostic de la situation organisationnelle et apporter des améliorations ciblées.</p>	<p>Questionnaire maison réalisé à partir de ce qui se fait ailleurs, dans d'autres ministères et organismes, dont l'indice de mobilisation (IME).</p> <p><u>12 dimensions mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cohérence dans l'action ;</li> <li>- Information et la communication interne ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Travail en équipe ;</li> <li>- Relation de supervision ;</li> <li>- Reconnaissance ;</li> <li>- Développement professionnel ;</li> <li>- Santé et l'environnement physique ;</li> <li>- Conciliation travail et vie privée ;</li> <li>- Suggestion d'amélioration (question ouverte) ;</li> <li>- Classer par ordre d'importance la priorité accordée aux 9 thèmes de la qualité de vie au travail ;</li> <li>- Données factuelles : sexe, groupe d'âge, catégorie d'emploi, ancienneté à la CNT.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable de piloter les sondages</u> : Direction des ressources humaines et matérielles. Toutefois, le traitement des données est administré par une firme externe (en 2007 : CROP).</p> <p>L'enquête se fait de façon électronique, via l'intranet de l'organisation. Chaque employé reçoit un avis par courriel et a un accès sécurisé au sondage.</p>	<p>Taux de réponse 2005 : 61,2 % Taux de réponse 2007 : 65 %</p> <p>Des analyses sont effectuées à l'interne à partir de ce que la firme fournit comme information. Il y a des recoupements et des croisements de certaines questions.</p> <p>Les résultats du sondage de 2007 comparativement à ceux de 2005 ont permis de comparer, au fil des ans, l'évolution de la qualité de vie au travail des employés.</p> <p>Les résultats servent à élaborer un plan d'action, à faire des recommandations, à adopter des mesures d'amélioration et à la reddition de comptes (les résultats globaux pour chacun des thèmes y sont présentés). Les résultats ne servent pas à l'évaluation des gestionnaires, mais ils constituent de bons indicateurs pour améliorer les pratiques de gestion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que fait-on avec les résultats de sondages?</li> <li>- Comment améliorer les éléments plus faibles?</li> </ul>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
C)	<p><b>1998 et 2001</b> : Sondages sur le climat organisationnel.</p> <p><u>Objectifs</u> : mesurer l'état de satisfaction au travail et le climat organisationnel prévalant dans l'organisation pour améliorer les pratiques de gestion et accroître la mobilisation du personnel.</p>	<p>Outil réalisé par la firme Léger &amp; Léger.</p> <p><u>Dimensions mesurées en 1998</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation et satisfaction au travail ;</li> <li>- Conditions physiques de travail ;</li> <li>- Relations humaines et professionnelles au travail ;</li> <li>- Formation, développement et évaluation du rendement ;</li> <li>- Information et communications internes ;</li> <li>- Qualité des services et satisfaction de la clientèle ;</li> <li>- La CSST et les autres organismes publics ;</li> <li>- Valeurs de la CSST et sentiment d'appartenance ;</li> <li>- Renseignements généraux.</li> </ul> <p><u>Dimensions mesurées en 2001</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation et satisfaction au travail ;</li> <li>- Conditions physiques de travail ;</li> <li>- Relations humaines et professionnelles au travail ;</li> <li>- Formation, développement et évaluation du rendement ;</li> <li>- Information et communications internes ;</li> <li>- Qualité des services et satisfaction de la clientèle ;</li> <li>- Valeurs de la CSST et sentiment d'appartenance.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : Direction générale de la planification et les sondages sont adaptés au contexte de la l'organisme.</p> <p>Lors des deux sondages corporatifs, l'intranet et un formulaire papier ont été utilisés. Chacun des directeurs avait informé ses employés de l'importance de répondre à ce sondage. Un courriel avait aussi été envoyé à tous les employés pour expliquer les objectifs de ces sondages.</p>	<p><u>Sondages corporatifs</u></p> <p>1998 : Taux de réponse : 66 % 2001 : Taux de réponse : 71 %</p> <p><u>Diverses analyses sont effectuées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les degrés moyens d'accord global ;</li> <li>- Les degrés moyens d'accord de la direction ;</li> <li>- Une comparaison entre les deux ;</li> <li>- Un recensement et une classification par thème des commentaires émis par les employés.</li> </ul> <p>Les résultats des sondages corporatifs servent à la reddition de comptes et au développement de certains programmes.</p>	<p>Connaître ce que font d'autres organismes en matière de mesure de la satisfaction ou de la mobilisation du personnel.</p>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
D)	<p><b>2001</b> : Étude sur la satisfaction du personnel</p> <p>Sondage dans le cadre du plan stratégique 2001-2004.</p> <p><u>Objectifs</u> : mettre en place un milieu de travail mobilisateur et connaître la perception des employés concernant certains éléments qui les touchent à titre d'employé.</p>	<p>Questionnaire écrit développé par la firme Léger Marketing (modèle ECO).</p> <p><u>Variables mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation et satisfaction au travail ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Relations humaines et professionnelles au travail ;</li> <li>- Formation, développement et évaluation du personnel ;</li> <li>- Informations et communications internes ;</li> <li>- Qualité des services et satisfaction de la clientèle ;</li> <li>- Valeurs de l'organisation et sentiment d'appartenance ;</li> <li>- Renseignements généraux.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable du sondage</u> : La Direction des ressources humaines.</p> <p>La collecte et l'analyse des résultats ont été faites par Léger Marketing.</p> <p>La méthodologie utilisée par Léger Marketing était la méthode appelée ECO. Les 1392 employés ont reçu une note explicative ainsi que le sondage en format papier et une enveloppe de retour. Cette enveloppe était scellée par le répondant après y avoir glissé le sondage complété et elle était ouverte seulement par des gens de Léger Marketing afin d'assurer la confidentialité.</p>	<p>Taux de réponse de 79,7 %.</p> <p>Des analyses ont été effectuées et deux zones ont obtenu des résultats plus faibles.</p> <p>Le CMOT a collaboré aux travaux afin d'améliorer les zones plus faibles.</p> <p>Les résultats ont servi à la reddition de comptes.</p>	<p>Intéressée à connaître d'autres outils servant à mesurer le climat organisationnel et la satisfaction du personnel, ainsi que les avantages et inconvénients reliés à ces derniers.</p>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
E)	<p><b>Depuis 2002</b>, l'organisme effectue annuellement le sondage Rh+, sondage sur les facteurs favorables à un milieu de travail mobilisant.</p> <p><u>Objectif</u> : mesurer la mobilisation du personnel.</p> <p>Entre 2002 et 2006, le sondage indice Rh+ a été administré à cinq reprises. Le format et le contenu utilisés étaient sensiblement les mêmes.</p> <p><b>En 2007</b>, plusieurs éléments de contexte ont amené l'organisation à vouloir apporter des modifications au sondage, dont certaines liés au plan stratégique</p>	<p>Le sondage a été développé à l'interne, mais inspiré du concept de l'indice ph.</p> <p><u>Leviers de mobilisation mesurés</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information et formation ;</li> <li>- Utilisation des compétences ;</li> <li>- Relation avec le supérieur immédiat ;</li> <li>- Haute direction ;</li> <li>- Collaboration au sein de l'unité de travail ;</li> <li>- Milieu de travail ;</li> <li>- Appréciation de la contribution/reconnaissance ;</li> <li>- Mobilisation.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : la Direction des ressources humaines.</p> <p>Le sondage est fait de façon électronique. Tous les employés reçoivent par courriel un lien ; en cliquant sur ce lien, les répondants ont accès au questionnaire. On donne également aux participants la possibilité de compléter le sondage en version papier (en 2008, une seule personne a utilisé la version papier). Le sondage comporte 70 questions à choix de réponses (questions fermées) et une question ouverte (commentaires à la fin du sondage).</p>	<p>Depuis 2001, le taux de réponse varie entre 78 % et 80,4 %.</p> <p>Les résultats globaux sont analysés et compilés.</p> <p>Il y a une analyse croisée sur la charge de travail (« ma charge de travail m'occupe pleinement » et « ma charge de travail est adéquate ») pour valider si les répondants sont en sous-charge ou en surcharge de travail. Ensuite, il y a une analyse des commentaires émis lors de la question ouverte (commentaires par thèmes. Une synthèse de ces commentaires (satisfactions et insatisfactions) a été réalisée.</p> <p>Les résultats de sondage sont utilisés dans la reddition de comptes et servent à élaborer le plan d'action de l'année suivante (prioriser les actions).</p> <p>Les questionnaires sont imputables des objectifs qu'ils se sont fixés.</p>	<p>Quoi faire lorsqu'un levier va moins bien (comment trouver les causes? Quelles sont les actions à poser, etc.?).</p>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
F)	<p><b>1991, 1993, 1999 et 2004</b> : Sondage sur les valeurs organisationnelles.</p> <p><b>2003</b> : Sondage sur l'amélioration des services.</p> <p><b>2007</b> : Sondage sur le climat organisationnel (pas le même qu'en 2004, mais certains éléments étaient repris).</p> <p><u>Objectifs</u> : connaître l'opinion des employés sur le climat de travail, évaluer leur degré de mobilisation et déterminer les interventions à réaliser pour assurer le succès du plan stratégique 2006-2010.</p>	<p><b>2007</b> : outil adapté par l'organisme, avec l'aide du questionnaire de la RRQ.</p> <p>Le sondage était divisé en 8 thèmes et contenait 5 possibilités de réponse (fortement en accord, plutôt en accord, plutôt en désaccord, fortement en désaccord ou ne s'applique pas).</p> <p><u>8 thèmes du questionnaire du sondage de 2007</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication ;</li> <li>- Développement et l'utilisation des compétences ;</li> <li>- Équipe de travail ;</li> <li>- Relation de supervision ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Climat de travail ;</li> <li>- Appréciation de la contribution et la reconnaissance ;</li> <li>- Mobilisation ;</li> </ul> <p>Autres éléments vérifiés lors du sondage de 2007 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autre question : pensez-vous quitter l'organisation d'ici 1 an et si oui, pourquoi ;</li> <li>- Renseignements généraux</li> <li>- Commentaires et suggestions (question ouverte).</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : Normalement, la DRH est responsable des sondages. Par contre, le sondage de 2004, portant sur les valeurs organisationnelles, était sous la responsabilité d'une autre direction.</p> <p>Les sondages sont administrés à tous les employés.</p> <p>À l'exception de celui de 2007 (outil de sondage par intranet), tous les sondages étaient en format papier.</p> <p>Sauf pour le sondage sur la santé effectué par l'Université Laval et celui de 2003 traité par une firme, la collecte de données et l'analyse des résultats sont effectuées à l'interne.</p>	<p><b>2004</b> : les résultats ont permis de dégager les valeurs auxquelles les employés s'identifient. Il y a eu des croisements de données et une analyse sectorielle par rapport à l'ensemble à l'égard du climat organisationnel.</p> <p><b>2007</b> : Le taux de réponse était de 68-69 %. Il y a eu certaines analyses (croisement des données, comparaisons, traitement statique, résultats ventilés par VP et direction). Les résultats ventilés par VP, direction et service étaient accompagnés de lumières rouges, jaunes et vertes, afin de faire ressortir les résultats les plus marquants.</p> <p>Il existe un comité de travail pour prioriser les actions suite aux résultats des sondages.</p> <p>Les résultats du sondage sont utilisés pour la reddition de comptes, lorsque pertinents.</p>	<p>- Besoins au niveau de l'analyse des résultats, du traitement et de l'interprétation des données et elle aimerait avoir des exemples de questionnaires (voir ce qui se fait ailleurs).</p> <p>- L'accompagnement auprès des gestionnaires lors de la sortie des résultats.</p> <p>- Est-il possible d'arriver à avoir un indice crédible de mobilisation ou de satisfaction du personnel que l'on pourrait suivre à certaines fréquences?</p>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
G)	<p><b>Automne 2007</b> : sondage sur la gestion du changement. <u>Objectif</u> : mesurer si les gens étaient à l'aise à l'égard des changements à venir dans l'organisation.</p> <p><b>Octobre 2007</b> : Sondage sur le climat organisationnel effectué dans une unité de travail particulière qui couvrirait 8 aspects. Il s'agissait d'un besoin particulier.</p>	<p><b>Automne 2007</b> : le questionnaire a été réalisé à l'interne.</p> <p><b>Octobre 2007</b> : le questionnaire a été réalisé par la firme <i>Actualisation</i>.</p> <p><u>Dimensions mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Climat de travail ;</li> <li>- Communication interpersonnelle ;</li> <li>- Communication organisationnelle ;</li> <li>- Fonctionnement de l'équipe ;</li> <li>- Organisation du travail ;</li> <li>- Mobilisation ;</li> <li>- Relation avec les chefs d'équipe ;</li> <li>- Relation avec le directeur ou la directrice.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : Direction du développement des personnes et de l'organisation.</p> <p><b>Automne 2007</b> : sondage avec un code d'accès (sur l'intranet) administré à tous les employés. Il comprenait des questions fermées et des questions ouvertes.</p> <p><b>Sondage prévu à l'automne 2008</b> : l'enquête se fera idéalement par Internet. Ceux qui n'ont pas accès à Internet recevront une lettre par la poste.</p> <p>La collecte et l'analyse des sondages à venir se feront probablement à l'interne (enquête Internet). Toutefois, s'il s'avère trop complexe d'acheter un logiciel à cet effet, l'organisation se tournera vers une firme pour effectuer la collecte et une partie de l'analyse.</p>	<p><b>Octobre 2007</b> : Le taux de réponse a été de 84 % (une direction). Une analyse des réponses a été effectuée afin d'agir sur les faiblesses répertoriées. Par la suite, un groupe de discussion a été mis en place pour les chefs d'équipe de la direction afin de compléter l'information recueillie dans le sondage. Une entrevue en profondeur a également eu lieu avec le directeur de la direction.</p> <p>En ce qui concerne le sondage prévu à l'automne 2008, les résultats serviront probablement à la reddition de comptes.</p>	<p>Voir ce qui se fait ailleurs et avoir accès aux résultats de l'étude du réseau sur la mesure de la satisfaction de la clientèle du Centre d'expertise des grands organismes.</p>

Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
H)	<p><b>Depuis 1995</b> : l'entreprise effectue un sondage par année sur l'écoute du personnel.</p> <p><u>Objectifs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesurer la variation des résultats en matière de mobilisation d'année en année ;</li> <li>- Pousser plus loin l'analyse des variations ;</li> <li>- Mesurer l'amélioration de la mobilisation sur une longue période ;</li> <li>- Déterminer les principales zones d'amélioration ;</li> <li>- Échanger avec les employés sur les éléments qu'ils souhaitent voir améliorer ;</li> <li>- Comparer les résultats de l'unité avec ceux des autres unités de l'entreprise ;</li> <li>- Mesurer l'atteinte des objectifs liés à la prime d'intéressement.</li> </ul> <p>De manière plus générale, l'organisation effectue le sondage afin de suivre</p>	<p>Le sondage a été développé à l'interne avec l'aide d'une firme externe. Il a été élaboré à partir d'un exercice où environ 25 groupes de discussion composés d'employés de tous les niveaux hiérarchiques ont permis de générer les attentes et les besoins du personnel de l'organisation.</p> <p><u>Dimensions mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction générale ;</li> <li>- Mobilisation : elle est mesurée au moyen de 32 questions.</li> </ul> <p><u>Cinq leviers de gestion</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leadership ;</li> <li>- Communication ;</li> <li>- Habilitation ;</li> <li>- Responsabilisation ;</li> <li>- Reconnaissance.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : Vice-présidence aux ressources humaines.</p> <p>La collecte et l'analyse des résultats sont réalisées par une firme externe (<i>Ad hoc recherche</i> depuis 2003). Celle-ci sonde les 23 000 employés de l'organisation.</p> <p>Le sondage est effectué chaque année et à la même période pour ainsi permettre une comparaison dans le temps et d'apprécier l'évolution.</p> <p>La firme utilise deux méthodes d'enquête :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour 70 % des employés, le sondage est effectué par Internet. Ces employés reçoivent par courriel un lien les menant sur le site Internet de la firme où ils peuvent compléter le sondage.</li> <li>- Pour 30 % des employés,</li> </ul>	<p>Taux de réponse : environ 60 %</p> <p><u>Diverses analyses sont effectuées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparaison des résultats d'une année à l'autre est effectuée, évaluation de la mobilisation dans le temps ;</li> <li>- Facteurs déterminant la mobilisation (par des questions transversales) ;</li> <li>- Résultats pour les différents groupes d'emplois sont comparés ;</li> <li>- Comparaison des résultats par direction et par unité (analyse descriptive).</li> </ul> <p>Environ 85 rapports sont produits, c'est-à-dire un rapport pour chaque direction qui compte 100 employés et plus. Un rapport corporatif est également rédigé. Une 2<sup>e</sup> analyse est effectuée par les directeurs de chacune des directions concernées.</p> <p>On calcule ce que l'on appelle</p>	N/A

	<p>l'évolution de la mobilisation de son personnel puisque des employés mobilisés tendent à offrir une prestation de service de qualité.</p>		<p>le sondage est effectué par papier, puisqu'ils n'ont pas accès à Internet. Pour chacun des cinq leviers de gestion, deux séries de questions sont posées à l'employé. La première porte sur le style de direction de l'entreprise, c'est-à-dire ce que la direction fait pour l'employé (« axe organisationnel »). La seconde porte sur le style de gestion, c'est-à-dire la relation patron-employé et le milieu de travail (« axe opérationnel »).</p>	<p>l'indice général de mobilisation (IGM), soit la moyenne des réponses à toutes les questions du sondage. Les résultats permettent à l'organisation et aux gestionnaires de se fixer des objectifs d'amélioration, d'effectuer des études plus poussées pour mieux comprendre certains aspects et de perfectionner le modèle de mobilisation.</p>	
--	--	--	---	--	--



Organisation	Sondage	Questionnaire et dimensions mesurées	Méthodologie et collecte des données	Analyse et utilisation des résultats	Besoins de l'organisation
I)	<p><b>2006 et 2008</b> : Sondage portant sur la mobilisation du personnel.</p> <p><u>Objectifs</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attraction et rétention du personnel ;</li> <li>- Favoriser la croissance accélérée de l'organisation (objectif organisationnel).</li> </ul>	<p>Le sondage a été développé par la firme <i>Hewitt</i> dans le cadre du concours Employeur de choix. Le sondage a été bonifié à la demande de Desjardins (ajout de certaines variables mesurées).</p> <p><u>Variables mesurées</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Milieu de travail ;</li> <li>- Gens de l'organisation ;</li> <li>- Pratiques de gestion ;</li> <li>- Pratiques ressources humaines ;</li> <li>- Santé et bien-être ;</li> <li>- Diversité et équité en emploi ;</li> <li>- Distinction coopérative ;</li> <li>- Développement durable ;</li> <li>- Pouvoir d'agir.</li> </ul>	<p><u>Unité administrative responsable des sondages</u> : Équipe du développement des ressources humaines.</p> <p>Le sondage s'effectue en ligne sur le site Web de la firme Hewitt. Les employés reçoivent par courriel avec un lien menant au sondage.</p>	<p>Un rapport organisationnel détaillé est publié en ligne à l'intention des participants au sondage. Un rapport supplémentaire fournissant textuellement les commentaires des employés est également fourni. En 2006, une analyse globale des résultats a été effectuée de même que par catégorie d'emploi et par site (lieu de travail).</p> <p>À la suite du sondage de 2006, Desjardins Sécurité financière a effectué un sondage sur la reconnaissance pour mieux approfondir les résultats obtenus dans cette zone et elle a mis sur pied des groupes de discussion.</p> <p>L'entreprise évaluera l'écart entre les résultats de 2006 et ceux de 2008.</p>	N/A