

ÉDITORIAL

« On vient pour l'entreprise et on quitte à cause de son gestionnaire ». La phrase est célèbre et justifiée. Le gestionnaire de première ligne joue un rôle fondamental dans la qualité de la relation à l'entreprise, dans la mobilisation des équipes et dans la capacité de rétention. Toutefois, les observateurs et les chefs d'entreprise déplorent deux choses sur le style de gestion : a) les gestionnaires ont du mal à relayer la stratégie et à faire des liens entre stratégie et opérations et b) les gestionnaires se complaisent dans le traitement des urgences et du quotidien. On peut difficilement leur reprocher de s'intéresser au quotidien, en fait on leur reproche de mal répartir leur temps.

Dans ce numéro d'automne, on constatera combien le rôle stratégique des gestionnaires est important, comment le gestionnaire doit mettre l'énergie des individus au service du groupe, les risques de dérapage liés au trop grand pouvoir sont aussi mentionnés. Deux articles réfèrent plus à de bonnes pratiques : le gestionnaire comme catalyseur et les 3C de l'engagement.

Enfin dans une perspective plus géographique on apprendra ce qui caractérise le leadership canadien et comment l'image de la direction et des gestionnaires influence l'image de l'entreprise et les conflits du travail.

Et au Québec, qu'en est-il du style de gestion et de son influence sur la mobilisation? C'est une autre histoire... que nous révélerons plus tard. Sachez toutefois que seulement 30 % des Québécois sont pleinement satisfaits du style de gestion.

Bonne lecture et au prochain numéro.

ARTICLE

RÉSUMÉ ET POINT DE VUE

Le rôle stratégique des gestionnaires dans la mobilisation

Sources :

- McKinsey Quarterly : « *Unlocking the potential of frontline managers* », Août 2009
- Wall Street Journal / MIT Sloan : « *What Managers Really Do* » – Entrevue avec Henry Mintzberg, 17 août 2009

Assurer la saine gestion d'une organisation requiert de placer en première ligne des gestionnaires qui interagissent directement avec les employés tout en étant imputables de l'expérience client. Ces gestionnaires de première ligne supervisent plus des deux tiers de la main d'œuvre. Ce sont eux qui répondent à la majorité des situations de crise.

Historiquement restreints à communiquer aux employés les décisions prises par la direction et à appliquer politiques organisationnelles et changements, leur rôle s'étend rarement à la création et à la mise en œuvre d'idées et d'améliorations potentielles.

Pourtant, l'expérience démontre qu'une plus grande mobilisation des gestionnaires sur la ligne de front engendre une souplesse organisationnelle accrue de même qu'une hausse de la productivité. Globalement, leur mobilisation génère d'excellents retours financiers comme en témoigne cet exemple :

- Un détaillant a réduit le nombre d'heures travaillées de 19 à 25 % tout en augmentant les ventes d'environ 10 %. Comment? Grâce à la réduction du temps consacré aux tâches administratives par les gérants de magasins, et donc plus de temps à l'accompagnement et la formation des employés sur une base quotidienne. Les efforts sont dorénavant concentrés sur des zones plus pertinentes pour les clients (la propreté et l'ordre des magasins, les efforts de vente incitative à la caisse) et par la création de mesures de performance faciles à comprendre et à communiquer pour les gestionnaires.

Être gestionnaire de première ligne nécessite d'investir son temps dans deux activités majeures :

- aider l'équipe à comprendre les orientations de l'entreprise;
- s'impliquer en tant que « coach » auprès des employés pour améliorer leur performance.

Cependant, la gestion quotidienne accapare fortement ces gestionnaires. La gestion des activités opérationnelles, et particulièrement les résolutions de crise, ont pour conséquences de submerger les gestionnaires à court terme et de les empêcher de prendre le recul essentiel à une vision de la performance à long terme.

Cette réalité peut être modifiée avec efficacité. Il faut redéfinir les attentes vis-à-vis des gestionnaires de première ligne puis remanier leurs tâches ainsi que celles de leurs subordonnés. Le temps alloué aux employés et aux clients devrait représenter de 60 à 70 % du temps de ces gestionnaires. Voici un exemple de bonne pratique :

- Chez un manufacturier, l'implication des directeurs en usine (5h/jour) a permis d'augmenter la qualité de 80 % et la production de 40 %, et ce, malgré l'élimination d'un quart de travail, soit une baisse de 40 % des heures travaillées.

La redéfinition du rôle des gestionnaires de première ligne doit d'abord être acceptée par ceux-ci, puis des efforts doivent être consacrés au développement des habiletés personnelles et de gestion requises. Détenir et partager une vision positive du rôle attribué contribue notamment à une meilleure performance organisationnelle et à l'adoption de comportements souhaités. Il est donc primordial que les gestionnaires comprennent les besoins justifiant le changement et la façon dont ils peuvent contribuer à l'amélioration des processus et des politiques organisationnels.

Soutenir les gestionnaires de première ligne à devenir de vrais leaders exige de les accompagner :

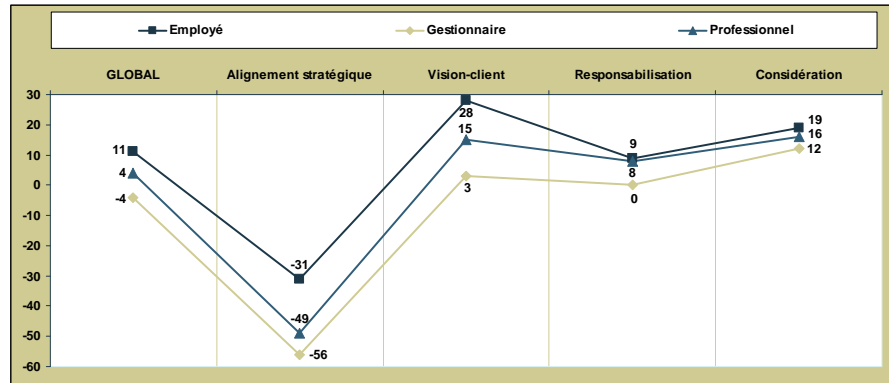
- ⇒ dans leur développement d'habiletés personnelles,
- ⇒ dans leur gestion du temps,
- ⇒ et dans leur implication auprès des employés et leurs habiletés de communication.

Tous les secteurs d'activité peuvent encourager une plus grande mobilisation des gestionnaires de première ligne. Toutefois, un danger de complaisance est à envisager par toute entreprise désireuse d'implanter un tel changement. Il peut être facile de perdre de vue les gains obtenus grâce à une meilleure mobilisation des gestionnaires. En concentrant plus les énergies et les actions sur un horizon à long terme plutôt que strictement sur des actions à court terme, les gestionnaires de première ligne pensent apporter une contribution réduite à l'organisation. Au contraire, leur apport est significatif puisqu'il constitue un pilier à l'obtention d'une performance organisationnelle élevée et durable.

La mobilisation des gestionnaires de première ligne est essentielle à la mobilisation des employés. Theresa M. Welbourne, présidente et chef de la direction d'eePulse, soutient qu'afin de mobiliser les employés les gestionnaires doivent être mobilisés, être en mesure d'articuler le rôle de chacun dans l'atteinte des objectifs stratégiques et créer un environnement de travail propice à la mobilisation.

Point de vue SECOR : Nul doute n'est permis, la mobilisation passe par les gestionnaires mobilisés, mais dans certains sondages on peut observer une certaine abnégation des

gestionnaires qui, tout en n'étant pas mobilisés, mobilisent leur équipe. Ainsi dans une récente mesure on a vu des profils de mobilisation suivant :



Le rôle du gestionnaire, ou comprendre l'individu pour le bien du groupe

Inspiré de *Understanding Leadership*, W.C.H. Prentice, Harvard Business Review, Janvier 2004

Avoir un style de gestion mobilisateur ne veut pas dire être gentil avec les employés ou se montrer compréhensif à leur égard. Il ne s'agit pas non plus de jouer au maître d'école distribuant les récompenses et les punitions à ses élèves.

Un bon gestionnaire comprend la dimension humaine, c'est-à-dire la complexité, la diversité et la sensibilité des gens avec qui il travaille. Il comprend ses employés : qui sont-ils, que font-ils et que veulent-ils? L'interaction entre un leader et ses subordonnés est d'abord un contact humain qui exige tact et sensibilité. Le gestionnaire se doit de prendre en considération les particularités et les intérêts de chaque individu et doit savoir s'affranchir de la sacro-sainte règle « Ne fais pas ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse » pour mobiliser ses employés et sanctionner la qualité de leur travail. Il doit également faire la part des choses entre la réalité et les perceptions de même que les préjugés qui ont un effet sur les réactions des gens.

Donc, il est crucial d'exercer son autorité en fonction des intérêts de son personnel. Le gestionnaire doit trouver le juste équilibre entre donner suffisamment de latitude à ses employés afin qu'ils puissent s'épanouir sans toutefois se trouver livrés à eux-mêmes, car sans directives claires. Mais le rôle central du gestionnaire consiste à :

- réconcilier les intérêts des individus avec ceux de l'organisation;
- Centrer les motivations de chacun sur l'atteinte des objectifs collectifs afin que tous y trouvent leur compte;
- Faire en sorte que les employés comprennent le sens de leur contribution individuelle dans la performance organisationnelle;
- Enfin, faire naître chez eux une réelle volonté de collaborer.

Sur ce dernier point, l'enjeu est de développer une approche démocratique ancrée dans une perspective à long terme et où les employés peuvent se développer et satisfaire leurs intérêts personnels tout en participant à la réussite de l'organisation toute entière.

***C... comme
 Clarifier ou quand
 communiquer
 donne du sens et
 mobilise***

Source : *L'abécédaire
 du manager*, Le
 Journal du Net, mardi
 6 octobre, 2009

Pour un gestionnaire, donner du sens à l'action de son équipe, c'est avant tout expliquer la place qu'elle occupe au sein du projet d'entreprise. Un travail de communication indispensable lorsque l'objectif de votre service est de soutenir principalement le projet d'entreprise.

Pour que le personnel puisse prendre des initiatives et gagner en autonomie, les gestionnaires doivent établir des balises compréhensibles en définissant et en communiquant clairement à leur personnel les règles du jeu (normes de services, processus, objectifs, attentes, etc.).

Pour les objectifs individuels et collectifs, il convient aussi de les définir et de les formuler clairement, de façon à ce que tous disposent de l'ensemble des tenants et des aboutissants.

***Le syndrome
 d'Hubris***

Source : Les travaux
 de David Owen et J.
 Davidsson, résumés
 dans un article de
 Sébastien Dieguez
 dans *Cerveau et
 Psycho*, n° 34, juillet-
 août 2009, pp. 24-29

La véritable question est : est-ce que le pouvoir rend fou ou provoque-t-il des dérèglements psychologiques?

Le présupposé : Tout gestionnaire est en situation de pouvoir et plus on a du pouvoir et plus celui-ci est sans limite, plus on a tendance à en abuser et à croire que tout nous est permis. On risque alors de se retrouver prisonnier du syndrome d'Hubris. On est en risque de ne plus accepter les contradictions, d'avoir une image idéalisée de soi et de refuser les signaux qui vont dans le sens contraire de sa pensée et de son image. Ce trouble mental conduit inexorablement à la disparition du sens de la nuance, une écoute faible et une vision simpliste des choses.

En fait, on dénombre 14 symptômes :

1. Le monde est une arène pour exercer son pouvoir et rechercher la gloire.
2. Prédilection à toujours se présenter sous un jour favorable
3. Attrait démesuré pour l'image et l'apparence
4. Tendance à l'exaltation
5. Identification avec la nation ou l'organisation
6. Tendance à parler de soi à la 3^e personne du singulier ou d'utiliser le nous « royal »
7. Confiance excessive en son propre jugement et mépris pour les critiques
8. Impression d'omnipotence sur ce qu'on peut accomplir
9. Tendance à croire qu'on sera responsable devant le tribunal de l'histoire et pas devant ses pairs ou supérieurs.
10. Croyance inexorable que l'histoire et le futur lui donneront raison.
11. Perte de contact avec la réalité et isolement progressif
12. Agitation et impulsivité
13. Tendance à accorder de l'importance à sa vision et à son intuition au détriment des aspects pratiques et des analyses
14. Tendance à négliger les rouages habituels de la politique et du droit

Selon les chercheurs il est rare de trouver les 14 symptômes réunis, mais ils citent en exemple Tony Blair et G.W. Bush.

Transposé dans le monde de l'entreprise, le syndrome d'Hubris est celui du petit chef. Les auteurs insistent aussi sur le rôle primordial d'une gouvernance saine, de la production régulière de rapports et du partage des pouvoirs.

Mobiliser son équipe : trucs et astuces des leaders canadiens

Source : *Les secrets des leaders*, Les affaires 23 octobre 2008

Françoise Morissette, professeure à l'Université Queen's, en Ontario, a mené une enquête auprès de hauts dirigeants canadiens pour tenter de découvrir LA formule du leadership. Les résultats de cette étude pancanadienne ont fait l'objet d'un ouvrage : *Leadership : sagesse, pratique, développement*, publié aux Éditions de l'Université de Sherbrooke.

La chercheuse a mené des entrevues auprès de 295 leaders au Canada dans les secteurs des affaires, des arts, des sports et de l'administration publique.

L'importance de la « mission » d'entreprise comme outil mobilisateur et rassembleur est un thème récurrent des conclusions de l'étude. Selon Françoise Morissette, « on devient leader seulement si on a défini une mission d'entreprise qui correspond à ce qu'on est et qui peut mobiliser l'organisation. Par exemple, un dirigeant de la Commission des accidents du travail, un organisme administratif, a dit qu'il "vise à restaurer la dignité des travailleurs qui ont perdu leur travail en les aidant à trouver un autre emploi". Voilà une mission mobilisatrice. Il faut donc utiliser ses ressources pour s'investir dans un rôle et ensuite, être en mesure de mobiliser les autres et de les amener à nous suivre. »

Et au Québec, les dirigeants se différencient-ils des leaders des autres provinces? Toujours selon Françoise Morissette, les dirigeants québécois se disent prêts à prendre plus de risques, à innover davantage et à être plus créatifs. La professeure a été particulièrement impressionnée par certains dirigeants, tel le dramaturge Robert Lepage, toujours prêt selon elle à prendre des risques; Marc Poulin, le président de Sobeys Québec, qui accorde une importance particulière à l'émergence de leaders dans l'entreprise et au développement du talent; Stéphane Gonthier, chef de l'exploitation de Dollarama et autrefois dirigeant chez Couche-Tard, qui « voit grand, très grand » pour son entreprise ; et Alban D'Amours, « qui a favorisé l'expansion pancanadienne du Mouvement Desjardins ».

D'après les conclusions de l'étude, le dirigeant idéal

1. Possède la capacité à évaluer l'environnement de l'entreprise ou de l'organisation et ses enjeux;
2. Est disposé à pouvoir définir adéquatement une vision ou un but;
3. Possède le savoir-faire nécessaire pour orienter les troupes dans la bonne direction;
4. A du talent et une propension à encourager les gens à atteindre le but fixé;
5. A la capacité à atteindre les objectifs.

Le pouvoir au patron: catalyseur de la mobilisation!

Inspiré de *Power Is the Great Motivator*, David C. McClelland et David H. Burnham, Harvard Business Review, Janvier 2003

Qu'est-ce qui fait un bon gestionnaire?

L'empathie? Mais s'il est trop concerné par sa popularité, le gestionnaire a tendance à gérer au cas par cas et à retarder les prises de décisions pour ménager les intérêts des uns et des autres.

La recherche de la performance? Pourtant, aussi performant soit-il, un leader qui focalise sur son accomplissement personnel n'est pas non plus nécessairement un bon gestionnaire : il sera réticent à déléguer et ne sera pas en mesure de donner à tous ses subordonnés la rétroaction immédiate qu'il attend en retour de sa propre performance.

L'article de McClelland et Burnham prend la croyance commune à contre-courant en définissant un bon gestionnaire comme une personne de pouvoir qui utilise son influence sur les autres pour que les choses se fassent. Au-delà d'améliorer le moral des troupes, le pouvoir permettrait au gestionnaire d'organiser le travail autour de buts organisationnels

clairs et de développer le sens des responsabilités et l'esprit d'équipe chez ses employés. Le pouvoir du gestionnaire se mettrait donc au service du succès de l'entreprise et de la mobilisation de son personnel.

Il ne faut cependant pas s'y méprendre : il ne s'agit pas là de faire l'apologie d'un gestionnaire militaire, mégalomane ou dictateur. Au contraire, le bon gestionnaire est humble, modéré et ne joue de son influence que pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs, quitte à prendre des mesures le rendant impopulaire et à mettre de côté ses intérêts personnels. En fait, pour qu'il soit un catalyseur de la mobilisation, le pouvoir doit être maîtrisé... et le garde-fou, c'est le style de gestion qui doit privilégier un exercice du pouvoir partagé, démocratique et juste. On a tendance à croire qu'un gestionnaire mature est moins dévoué au succès de l'entreprise, qu'il est moins audacieux et moins ambitieux; il est surtout moins égoïste, plus sage et plus participatif.

La frontière est mince entre pouvoir coercitif et pouvoir mobilisateur et les gestionnaires ne sont pas toujours aptes à utiliser leur pouvoir à bon escient. La bonne nouvelle, c'est que ce n'est pas irrémédiable et que le style de gestion peut évoluer en sensibilisant les gestionnaires au bon exercice du pouvoir.

Image de l'entreprise et mobilisation du personnel

Landier H, (5 juillet, 2004), « L'origine des tensions sociales : l'image que la Direction donne d'elle-même », Management social, point de vue du n° 679

Basé sur une enquête réalisée auprès de **1 200 personnes** réparties à travers une **quarantaine d'entreprises en France**, cet article met en lumière **le lien étroit entre management et conflits du travail**.

Les facteurs de risque social sont :

- ⇒ l'image que la direction et les fonctions d'encadrement donnent d'elles-mêmes,
- ⇒ la perception par les intéressés des méthodes de *management* mises en œuvre par l'entreprise,
- ⇒ l'accumulation des irritants et des questions ou des requêtes restant sans réponse,
- ⇒ la perception, « optimiste ou pessimiste, claire ou plus souvent confuse » que les intéressés ont de l'avenir de l'entreprise et donc du sort qui les attend.

Les éléments qui concourent à l'image négative de la direction sont :

- l'éloignement des centres de décision
- l'absence de reconnaissance du travail accompli
- le manque de courtoisie
- l'incapacité à présenter un projet mobilisateur
- le manque de cohérence visible de l'équipe de direction.

Les éléments qui concourent à l'image négative des fonctions d'encadrement sont :

- une définition insuffisante des rôles respectifs du n+1 et du n+2
- une présence insuffisante sur le terrain
- un comportement autoritaire
- une incapacité à animer l'équipe
- une incapacité à faire progresser les personnes

- l'existence d'ordres et de contre-ordres
- l'absence d'informations claires et complètes
- l'absence de réponse aux questions, aux demandes et aux suggestions d'amélioration.

Les méthodes de *management* incriminées sont :

- l'absence d'entretiens périodiques sérieusement réalisés
- des mesures salariales individuelles différenciées, mais non justifiées de façon claire
- des possibilités de progression insuffisante ou répondant à des règles insuffisamment claires
- des informations générales insuffisantes.

La composition sociologique de l'établissement joue également un rôle par le biais :

- de querelles entre les anciens et les recrues
- de déséquilibres démographiques excessifs en faveur des anciens ou des recrues
- d'absence d'une représentation fidèle des griefs et des desiderata du personnel.

Enfin, la perception de l'avenir joue aussi par :

- l'incertitude en ce qui concerne la pérennité de l'établissement et les intentions de la direction
- l'évolution défavorable des métiers pratiqués
- le risque d'insuffisance des compétences requises et donc de déclassement des personnes.

Les 3C de l'engagement

Source : *Essential of Engagement* Maureen Soyars, Justin Brusino, T+D; Mars 2009; 63, 3; ABI/INFORM Global pg. 62

Selon une étude d'ASTD–Dale Carnegie Training–i4cp, l'engagement serait lié à trois principaux leviers :

la contribution au succès,
 la qualité des relations
 et enfin les perspectives d'avancement.

Trois leviers souvent cités dans la littérature et trois leviers sur lesquels les gestionnaires peuvent agir.

C comme *Contribution* qui donne le sens; elle permet à l'employé de mieux comprendre le rôle qu'il joue dans le succès de son organisation.

C comme *Connections* par la qualité des relations qui garde l'employé connecté à l'entreprise.

C comme *Croissance* par les perspectives d'avancement qui répondent aux besoins de croissance personnelle et professionnelle de l'employé.

Pour ces trois leviers, le gestionnaire joue un rôle primordial :

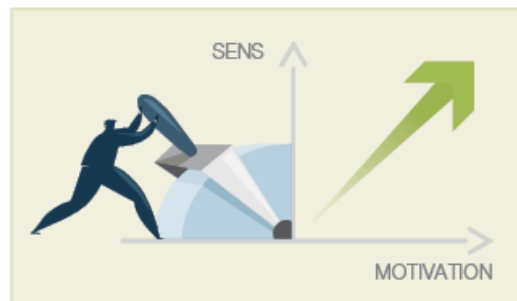
- il communique l'information qui permet la création de sens et qui permet à l'employé de mesurer sa contribution;
- il met en place un milieu de vie qui favorise la confiance, la camaraderie, l'entraide, le respect, etc.;
- enfin, il supporte le développement de ses employés et les encourage afin qu'ils puissent progresser.

ENGAGEMENT		
CONTRIBUTIONS	CONNECTIONS	CROISSANCE ET AVANCEMENT
<p>Voici quelques suggestions pour faire savoir à vos employés qu'ils contribuent au succès de la firme :</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaborez des déclarations de mission et de vision claires. Soyez transparent quant aux revenus et objectifs de la firme. Donnez une voix aux employés quant aux initiatives stratégiques. Tenez des séances de discussion ouverte sur une base hebdomadaire où les employés peuvent faire part de leurs préoccupations, donner de la rétroaction et partager leurs succès. Implanter un programme informel de reconnaissance pour les employés où les performances exceptionnelles seront reconnues par leurs collègues. 	<p>Quelques suggestions pour que vos employés puissent créer des liens avec la direction et leurs collègues :</p> <ul style="list-style-type: none"> Organiser des réunions casse-croûte afin de permettre aux collègues de travail de socialiser dans un cadre reposant. Tenir des réunions mensuelles ou bimensuelles pour tâter le pouls des employés quant à leur satisfaction et à leur engagement. Encourager les employés à se joindre à des associations professionnelles afin de créer des liens avec des collègues dans leur domaine. Faire un suivi actif de l'engagement des employés; ne vous fiez pas sur les entrevues de fin d'emploi pour mesurer l'engagement dans votre milieu de travail. Donnez l'accès aux employés à l'intranet de la société ou à un site interne de réseautage social. 	<p>Quelques suggestions pour fournir des opportunités de croissance et d'avancement à vos employés :</p> <ul style="list-style-type: none"> Offrez des opportunités de mentorat à tous vos employés. Tous peuvent apprendre des choses à leurs collègues. Poussez vos employés à quitter leur zone de confort; laissez-les explorer de nouveaux rôles et tâches pour stimuler leur intérêt et leur offrir des défis. Offrez à court terme des tâches ou projets de durée limitée différents pour permettre aux employés d'explorer une gamme de responsabilités complètement nouvelles pour des périodes allant de 6 mois à 2 ans. Fournir une formation sur les habiletés à motiver les employés à la mission corporative et inclure ces compétences dans les plans de développement des gestionnaires. Impliquer les employés dans la conception de leur plan de carrière.

Par la communication de sa mission et sa vision, une culture de collaboration ou des programmes de développement pour ses employés, l'organisation a certes un rôle important à jouer dans l'engagement de ses employés. **Toutefois, le gestionnaire est au cœur de la réussite de ces politiques organisationnelles.** En effet, selon l'étude, pour 91 % des gens interrogés la qualité des relations avec leurs supérieurs immédiats est ce qui favorise le mieux leur engagement à un niveau élevé ou supérieur. De plus, 30 % mentionne que les gestionnaires représentent le groupe responsable de l'engagement des employés.

Ces trois leviers mettent en lumière que la mobilisation est bien un construit autour du sens, de la motivation et du style de gestion. Ces éléments sont au cœur du modèle de mobilisation préconisé par SECOR.

LA FORMULE DE LA MOBILISATION



De plus, comme l'indique cet article, le style de gestion est à la base de l'établissement d'une mobilisation durable des employés. Sans un style de gestion adéquat, les

gestionnaires pourraient contrecarrer tous les efforts déployés par l'organisation pour mobiliser les employés.

INDICE GLOBAL DU STYLE DE GESTION		INDICE
ALIGNEMENT DES OBJECTIFS	24. Les objectifs de mon service sont clairs 27. Les objectifs qui me sont fixés sont clairs	-7 -10
ENGAGEMENT-CLIENT	40. Avant tout changement, mon supérieur immédiat se préoccupe de l'impact sur les clients	38
SOUTIEN	21. Les critères utilisés pour évaluer mon rendement sont clairs 33. Mon supérieur immédiat est disponible pour discuter des problèmes liés à mon travail	-38 48
COLLABORATION	29. Mon supérieur immédiat favorise la collaboration avec les autres services pour faire un travail de qualité	39
AUTONOMIE	5. Mon supérieur immédiat me donne l'opportunité de prendre des responsabilités supplémentaires 44. Mon supérieur immédiat me laisse la latitude nécessaire pour exécuter mon travail	31 70
SENTIMENT DE VALEUR	42. Mon supérieur immédiat me consulte sur les décisions qui affectent mon travail 48. Mon supérieur immédiat considère mes idées et suggestions	18 48
CONFIANCE	9. Mon supérieur immédiat traite ses employés équitablement 18. Mon supérieur immédiat entretient un climat de confiance dans mon service	34 26
RECONNAISSANCE	35. Mon supérieur immédiat prend le temps de reconnaître la qualité de mon travail	20

Les objectifs... ces éternels malconnus

Source :
<http://www.newswire.ca/fr/releases/archives/September2009/29/c9759.html>

Selon une étude CROP commandée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, près du quart des travailleurs québécois connaissent mal les objectifs de leur entreprise. Le pourcentage grimpe même à 40 % chez les employés moins scolarisés et à 39 % chez les employés issus de ménages à faible revenu.

L'étude arrive aux mêmes conclusions sur la clarté des objectifs personnels : environ un tiers des répondants estime en savoir trop peu à ce sujet. Par contre, trois quarts des répondants ayant les plus hauts niveaux d'éducation disent bien connaître leurs objectifs individuels.

Ces résultats sont bien supérieurs à ceux du balisage de la mobilisation effectué par SECOR entre 2006 et 2008 auprès d'entreprises québécoises (34 129 répondants) :

- 14 % des répondants disaient ne pas avoir d'objectifs collectifs (au niveau de l'unité, du service ou de l'équipe) clairs;
- 17 % n'ont pas d'objectifs individuels clairs;
- 20 % ne trouvent pas explicite la stratégie de leur entreprise;
- 34 % ne trouvent pas claires les raisons des changements.