

Caractéristiques de l'emploi	Rang d'importance	Rang de satisfaction
1. Travail indépendant	_____	_____
2. Possibilités de promotion	_____	_____
3. Contacts avec les gens	_____	_____
4. Horaires flexibles	_____	_____
5. Assurance médicale et autres avantages	_____	_____
6. Travail intéressant	_____	_____
7. Travail important pour la société	_____	_____
8. Sécurité de l'emploi	_____	_____
9. Possibilité d'apprendre de nouvelles techniques	_____	_____
10. Revenus élevés	_____	_____
11. Respect des membres de l'équipe	_____	_____
12. Congés	_____	_____
13. Horaires réguliers	_____	_____
14. Lieu de travail proche du domicile	_____	_____
15. Stress professionnel minime	_____	_____
16. Emploi me permettant d'aider autrui	_____	_____

#### Réponses données par des managers

Pour l'importance de l'emploi, leur classement des caractéristiques est: 1-6; 2-14; 3-15; 4-16; 5-1; 6-2; 7-13; 8-3; 9-4; 10-11; 12-5; 13-8; 14-12; 15-10; 16-9.

Pour la satisfaction au travail, leur classement des caractéristiques est: 1-3; 2-14; 3-2; 4-6; 5-13; 6-4; 7-9; 8-7; 9-11; 10-12; 11-15; 12-8; 13-5; 14-1; 15-16; 16-10. <sup>(31)</sup>

#### Questions

1. Choisissez n'importe quel modèle de motivation et réfléchissez à vos réponses. Quels sont les facteurs qui, relevant de votre situation (par exemple, études, recherche d'un nouvel emploi, désir de responsabilités accrues, souhait d'un travail pour une organisation étrangère, etc.) ont influé sur le classement par ordre d'importance que vous avez effectué?
2. Quelles ont été les caractéristiques données par la majorité des personnes interrogées pour définir leur satisfaction professionnelle maximale? Quel est le modèle de motivation qui contribue à vous faire comprendre ces classements?

#### COMPÉTENCE : APTITUDE À PILOTER LE CHANGEMENT

Carol Bernick, présidente de la firme Alberto-Culver (Amérique du Nord)

En 1994, Carol Bernick prit en main, avec son mari, une société créée par ses parents, pour trouver que les marques les plus connues de Culver – Alberto VO5, St. Yves et Mrs. Dash – ne se vendaient pas et avaient une rentabilité faible. La fusion des détaillants était en cours et la concurrence au sein du secteur était rude. Les groupes Colgate-Palmolive, L'Oreal

et Unilever bénéficiaient tous d'une fabrication et d'un marketing supérieurs. Les ventes totales de tous les produits Alberto-Culver étaient inférieures à 350 millions de \$. Etudiant la situation, les Bernicks réalisèrent que l'entreprise n'était pas en mesure de relever le défi. Soucieux de ne pas nuire à leur personnel, les parents de Carol Bernick avaient tenu les salariés à l'écart du fonctionnement de l'entreprise et des réalités commerciales devant lesquelles celle-ci se trouvait (chute de la part de marché, coûts élevés, etc.).

Pour tenter de faire évoluer la motivation des salariés, Carol Bernick recruta une société de conseil, qu'elle chargea d'étudier le niveau de satisfaction professionnelle des salariés de l'entreprise. Elle fut consternée par les résultats. Les membres du personnel les plus productifs eux-mêmes se plaignaient du caractère non concurrentiel des avantages, des difficultés à comprendre les politiques suivies, de l'absence de stratégies d'appui aux familles, de la rareté des évaluations de performance, de l'absence d'esprit d'équipe, etc. Dès réception de l'enquête, elle décida de procéder à des changements. Elle engagea le processus en dispersant des centimes sur le plancher avant son discours sur « l'état de la société ». Attendant que l'assistance soit assise, elle remarqua qu'aucun des centimes n'était ramassé. Après son discours, elle demanda au groupe : « L'un d'entre vous est-il en mesure de nommer celui de nos produits qui fait les meilleures ventes ? » Elle reçut pour réponse : le shampoing VO5. « Quels sont les profits générés par le VO5 ? », demanda-t-elle ensuite. Le groupe resta silencieux, mais elle dit alors : « Regardez le plancher, et si vous apercevez un centime, ramassez-le. Ce centime représente notre profit total sur une bouteille de shampoing VO5 ». La transformation du personnel en commerçants avait commencé.

Elle créa un nouveau poste, celui de responsable du développement de la croissance. Il en existe désormais 70 dans l'entreprise. Ceux qui exercent ces fonctions se préoccupent des carrières et des vies de leurs subordonnés, les aident à fixer des objectifs qui contribuent à la rentabilité de Culver, prennent part au travail d'analyse de leur performance et s'assurent de ce qu'ils comprennent les politiques de prestations et de ressources humaines appliquées par Culver et en tirent parti. Tous les ans, les responsables du développement de la croissance et leurs salariés se répartissent entre quatre équipes et disposent de 15 minutes pour se mettre d'accord sur les quatre défis majeurs posés à l'entreprise et sur les quatre aspects les plus irritants de leur travail. Après la présentation de leurs listes, les équipes s'entendent dire : Eh bien ! Vous êtes le PDG. Vous ne disposez que de tant de ressources, et vous ne pouvez pas tout faire. Quelles sont les quatre questions qui méritent l'attention ? » Lors d'une réunion récente, la principale cause d'irritation tenait à ce que le nombre insuffisant des ordinateurs portables ne permettait pas à tous ceux qui voyageaient d'en avoir un. Carol Bernick en commanda aussitôt pour tous ceux qui devaient voyager. Elle remarqua également que de nombreux facteurs irritants, tels l'absence de journées pour convenance personnelle et de virement direct pour les salaires, devaient être supprimés avant que le personnel puisse réellement réfléchir à des problèmes stratégiques.

Elle croit fermement à la nécessité de mesurer le changement. Par suite, une fois par an, une série de questions est posée à tous les salariés : « Quelle est la fréquence des rencontres de votre responsable du développement de la croissance avec vous ? », par exemple, et « L'an dernier, le responsable du développement de la croissance a-t-il fait en sorte que votre motivation pour l'entreprise Alberto-Culver soit plus forte, identique ou pire ? » Une fois calculés les résultats, elle félicite tous les responsables du développement de la croissance

qui ont eu de bons résultats dans des catégories essentielles et ceux qui, au total, ont eu les meilleurs scores reçoivent des actions de l'entreprise. Carol Bernick parle personnellement avec tous les cadres concernés du développement de la croissance de leurs résultats et du fondement de leur motivation.

Carol Bernick et son personnel célèbrent les succès enregistrés par les équipes et les personnes pendant l'année. Récemment, l'entreprise a donné une réception surprise de remerciement pour marquer une année exceptionnelle (au cours de laquelle les ventes ont dépassé 600 millions de \$). Alberto-Culver a une récompense – la Business Builder Award –, remise aux personnes qui contribuent effectivement à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise. Les salariés ont également la possibilité de voter pour choisir les récipiendaires des People's Choice Awards. Ils votent pour la personne qu'ils aimeraient avant tout voir faire partie de leur équipe, celle qui associe un engagement envers une communauté locale et une haute productivité chez Alberto-Culver et même celle qui possède les plus beaux cheveux. Toutes ces formules de récompense visent à renforcer le point central, à savoir que ce sont les personnes qui importent et que ce ne sont pas les entreprises qui réussissent, mais les gens. <sup>(32)</sup>

#### Questions

1. Quelle est la philosophie mise en œuvre par Carol Bernick pour motiver le personnel chez Alberto-Culver?
2. À quelle demande du personnel répond-elle au moyen de ses programmes de récompense?
3. À votre avis, quel est le facteur de motivation qui pousse des gens à être responsables du développement de la croissance?