

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA MESURE DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL  
CAS DES EMPLOYÉS DE SERVICE CANADA

MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION  
DU GRADE DE MAÎTRISE ÈS SCIENCES  
(M. Sc.)

PAR

ISABELLE MENANTEAU

LILLY LEMAY, DIRECTRICE  
CÉSAR GARZON, PRÉSIDENT DU JURY  
En remplacement de NANCY BRASSARD  
BACHIR MAZOUZ, MEMBRE DU COMITÉ DE SUPERVISION

FÉVRIER 2015

## **Remerciements**

Je remercie mon organisation, Service Canada, pour m'avoir appuyé pendant mes études.

Je remercie particulièrement ma directrice, Mme Chantal Matte, pour m'avoir permis de réaliser mon projet de recherche auprès des employés de la première ligne des territoires de Montréal / Laval et Laurentides / Abitibi / Témiscaminque / Outaouais / Nord-du-Québec.

Je remercie vivement ma professeure, Mme Lilly Lemay, pour son soutien indéfectible et son encadrement constant.

Je remercie Mme Nancy Brassard et M. César Garzon qui ont accepté de présider le jury et M. Bachir Mazouz, membre du comité de supervision.

Et enfin, je remercie mon conjoint, Karim Bouazza, pour ses encouragements constants et son expertise sans prix en matière d'Intelligence d'affaire.

À Edi, Célia et Ryan pour leur rappeler que rien n'arrive facilement, mais que rien n'est impossible. Je vous aime !

# Certificat de conformité éthique (CER-ENAP)

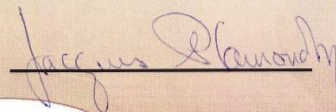
**Numéro de référence** : CER-ENAP-2014-09

**Date** : 15 avril 2014

**Titre du projet** : Projet de mémoire de maîtrise en  
administration publique : la mesure de l'autonomie au travail

**Responsable** : Lilly Lemay, professeure (pour Isabelle  
Menanteau)

**Signature du président du CER-ENAP** :



## Sommaire

Cette recherche porte sur la mesure de l'autonomie des employés et s'orchestre au sein des bureaux de services aux citoyens de Service Canada. L'organisation offre un guichet unique à tous les canadiens dans tout le pays et fait face à une réalité propre au service à la clientèle en personne. Le volume de travail est difficile à prévoir, les tâches sont complexes et les règles doivent être appliquées immédiatement, uniformément et dans le respect de la conformité. Les employés doivent servir tous les clients avec le même professionnalisme dans tous les bureaux du pays. La mobilité du personnel est élevée, les employés sont sollicités par la compétition et de nombreux départs sont anticipés. Par contre, le recrutement ne permet pas de cibler des employés formés, et les contrats à durée indéterminée diminuent.

La notion d'autonomie des employés devient une nécessité pour les organisations qui souhaitent habilitier leurs ressources et gérer par les compétences. Cette autonomie est difficile à mesurer car elle relève de deux approches différentes, bien que complémentaires et totalement interdépendantes. L'approche normative s'intéresse à l'aspect économique de la question. L'idée est d'optimiser les ressources en tenant compte de la productivité, des coûts et des résultats. L'approche psychologique tient compte des aspects motivation, développement personnel, satisfaction au travail ou rétention du personnel. L'idée est de stimuler, motiver et fidéliser.

L'autonomie a été étudiée par plusieurs chercheurs selon les deux approches en question. Christophe Everaere (2008), a quand à lui, proposé un outil de mesure de l'autonomie. Cet outil n'a pas été testé par des organisations et, selon l'auteur, doit être adapté avant d'être applicable. Il possède de nombreux atouts, entre autres l'identification des comportements qui génèrent des coûts pour l'organisation et la distinction qu'il fait des aspects subjectifs ou objectifs de l'autonomie. Par contre, il a quelques limites, comme la nécessité d'une structure de contrôle importante, il ne mesure pas le transfert de la connaissance et ne gradue pas les comportements selon leur acceptabilité. Il demeure difficile à utiliser tel quel dans un milieu de travail.

En adaptant l'outil, il a été défini une échelle de quatre niveaux : incompétence (niveau 0), peut faire avec de l'aide (niveau 1), peut faire de manière autonome (niveau 2) et peut faire et devenir une ressource (niveau 3). La recherche a consisté à diffuser deux questionnaires, un aux agents de service aux citoyens (les employés des services aux citoyens) et un autre à leurs chefs d'équipe. La recherche ne s'est pas située à un niveau individuel de mesure de l'autonomie, mais à un niveau global, de manière à protéger les répondants. Les réponses obtenues ont permis de segmenter les répondants selon leur ancienneté et d'établir des constats quand à leur autonomie et leur recours à des ressources supplémentaires pour faire leur travail. Il a été possible de répartir l'ensemble des employés sur la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie. L'organisation est également capable d'adapter les soutiens à la prestation de service qu'elle offre à ses employés afin d'optimiser ses ressources, et elle a une meilleure connaissance des opportunités qu'elle ne développe pas.

La nouvelle échelle, jumelée aux questionnaires, a permis de dresser un portrait exhaustif des employés des services aux citoyens de Service Canada, quand à leur niveau d'autonomie.

## **TABLE DES MATIÈRES**

Remerciements.....	i
Sommaire .....	iii
Liste des tableaux.....	x
1) Contexte de l'étude.....	1
1.1) Présentation de Service Canada .....	1
1.2) Le service à la clientèle : une prestation complexe qui requiert de l'autonomie .....	1
1.3) Le contexte réglementaire : un cadre administratif rigide qui change fréquemment .....	4
1.4) Le contexte de la main d'œuvre : conjuguer autonomie au travail et mobilité professionnelle .....	5
1.5) Le contexte du recrutement : une difficulté à recruter des employés formés .....	6
2) Cadre conceptuel : Qu'est-ce que l'autonomie au travail ?.....	7
2.1) L'approche normative de l'autonomie au travail.....	8
2.1.1) La recherche de l'efficience et de l'efficacité et l'autonomie au travail...	10
2.1.2) L'optimisation de l'investissement en formation et l'autonomie au travail .....	12
2.2) Approche psychologique de l'autonomie au travail.....	14
2.2.1) La motivation et l'autonomie au travail .....	15

2.2.2) L'autocontrôle, la responsabilisation et l'autonomie au travail.....	16
2.3) L'autonomie au travail du point de vue de Service Canada.....	17
2.4) L'outil de mesure de l'autonomie au travail proposé par Christophe Everaere .....	21
2.5) Apports et limites de outil de mesure de l'autonomie au travail.....	24
2.5.1) Les apports de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail de C. Everaere.....	24
2.5.2) Les limites de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail de C. Everaere.....	27
3) Méthodologie de la recherche.....	30
3.1) Une échelle de mesure de l'autonomie au travail adaptée à Service Canada ..	31
3.2) Terrain à l'étude .....	34
3.3) Démarche de recherche .....	35
3.4) Collecte de données empiriques.....	37
3.4.1) Les outils d'investigation utilisés.....	38
3.4.2) L'utilisation des données empiriques dans l'échelle de mesure de l'autonomie au travail .....	39
3.5) Mode de collecte des données empiriques .....	39
3.6) Échéancier de la recherche.....	42
4) L'analyse des résultats.....	43
4.1) Mode d'interprétation des résultats .....	43
4.2) Profil des répondants et segmentation selon l'ancienneté.....	44
4.3) Pré-requis nécessaires à la mesure de l'autonomie au travail .....	48

4.4) Les employés partiellement formés et l'autonomie au travail .....	51
4.5) La perception des employés de l'autonomie au travail .....	54
4.6) L'autonomie au travail vue sous l'angle des ressources .....	62
4.6.1) Autonomie au travail et sollicitation des collègues .....	64
4.6.2) Autonomie et sollicitation de l'expertise opérationnelle .....	71
4.6.3) Autonomie et recours aux ressources écrites.....	75
4.7) Le transfert de connaissances .....	79
4.8) La répartition des employés dans la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie .....	84
4.8.1) Niveau 0 = Incompétence .....	84
4.8.2) Niveau 1 = Peux faire, avec de l'aide.....	84
4.8.3) Niveau 2 = Peux faire de manière autonome.....	85
4.8.4) Niveau 3 = Peux faire et devenir une ressource.....	86
5) Discussion des résultats et conclusions .....	87
5.1) La faisabilité de la recherche.....	87
5.2) La représentativité des résultats de la recherche .....	88
5.3) La pertinence de la recherche.....	89
5.4) La finalité de la recherche .....	90
5.5) Les limites de la recherche .....	91
5.6) Les retombées de la recherche sur l'organisation .....	92
5.7) L'implication pour la recherche sur l'autonomie au travail.....	94
5.8) La validité interne et externe de la recherche.....	95



Bibliographie.....	98
Annexes.....	104
Annexe 1 – Courriel d’introduction aux employés.....	104
Annexe 2 – Courriel d’introduction aux chefs d’équipe .....	104
Annexe 3 – Sondage aux employés .....	106
Annexe 4 – Sondage aux chefs d’équipe .....	111

## Liste des graphiques

Graphique 1 – Schémas des concepts	20
Graphique 2 – Ancienneté des employés	45
Graphique 3 – Maîtrise du rôle des employés	51
Graphique 4 – Formation complétée	52
Graphique 5 – Représentation du niveau d'autonomie en pourcentage, par catégorie	55
Graphique 6 – Évaluation de l'autonomie au travail des équipes par les chefs d'équipe	57
Graphique 7 – Capacité à faire preuve de jugement	59
Graphique 8 – Capacité à référer aux autres paliers de décision	60
Graphique 9 – Capacité à faire preuve d'ingéniosité	61
Graphique 10 – Capacité à innover, suggérer des améliorations	61
Graphique 11 – Autonomie au travail et utilisation des outils Selon les chefs d'équipe	63
Graphique 12 – Sollicitation des collègues selon les chefs d'équipe	66
Graphique 13 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle selon les chefs d'équipe	73
Graphique 14 – Partage de l'expertise selon les chefs d'équipes	80

## Liste des tableaux

Tableau 1 – Les niveaux d'autonomie et les comportements caractéristiques associés	22
Tableau 2 – Nouvelle échelle de mesure de l'autonomie et comportements associés	32
Tableau 3 – Segmentation en catégories	45
Tableau 4 – Responsabilités des employés	50
Tableau 5 – Pourcentage des répondants formés ou non	52
Tableau 6 – Formations non suivies	54
Tableau 7 – Évaluation individuelle de l'autonomie au travail	55
Tableau 8 – Perception des facteurs d'autonomie au travail	58
Tableau 9 – Connaissance des soutiens à la prestation de service disponibles	62
Tableau 10 – Consultation des ressources alors que l'employé sait quoi faire	64
Tableau 11 – Sollicitation des collègues selon les employés	65
Tableau 12 – Sollicitation des collègues pour les cas complexes	66
Tableau 13 – Sollicitation des collègues pour valider la compréhension	67
Tableau 14 – Sollicitation des collègues pour trouver l'information	68
Tableau 15 – Sollicitation des collègues même en connaissant les soutiens disponibles	68
Tableau 16 – Fréquence à laquelle l'employé est sollicité	69
Tableau 17 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour des cas complexes	70
Tableau 18 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour valider la compréhension	70
Tableau 19 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour trouver l'information	70
Tableau 20 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle	72
Tableau 21 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle pour des cas complexes	74
Tableau 22 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle pour valider la compréhension	74
Tableau 23 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle pour trouver l'information	74

Tableau 24 – Autonomie au travail et sollicitation des ressources écrites	76
Tableau 25 – Sollicitation des ressources écrites pour vérifier les changements de procédures	77
Tableau 26 – Sollicitation des ressources écrites pour les cas complexes	77
Tableau 27 – Sollicitation des ressources écrites pour valider la compréhension	78
Tableau 28 – Fréquence de la mise à jour des connaissances	79
Tableau 29 – Capacité à aider à la formation	81
Tableau 30 – Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré	81
Tableau 31 – Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré et volonté de le faire	82
Tableau 32 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire et sollicitation de l'organisation	83
Tableau 33 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire, mais non sollicités par l'organisation	85
Tableau 34 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, mais pas la volonté de le faire	86
Tableau 35 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire et sollicités par l'organisation	86
Tableau 36 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, pas la volonté de le faire, mais sollicité par l'organisation	87

# 1) Contexte de l'étude

## 1.1) Présentation de Service Canada

L'initiative Service Canada a été créée en 2005, projet du gouvernement fédéral afin d'améliorer les services aux citoyens. Cette approche est maintenant en place et en constante amélioration. Face à une augmentation croissante de la demande, Service Canada se donne pour mission d'offrir un guichet unique d'accès aux renseignements et services gouvernementaux, « le défi que Service Canada doit relever est de fournir des services efficaces et de qualité aux Canadiens par l'intermédiaire d'un système de prestation multi mode, pluri gouvernemental et axé sur les citoyens » (Kernaghan, 2008). Le guichet unique s'articule autour de quatre modes de prestations : téléphone, internet, en personne ou par la poste. Le service en personne est accessible dans 545 points de service (les centres Service Canada) répartis dans tout le pays, et situés à moins de 50 kilomètres du domicile de 95% des Canadiens. Le client peut s'attendre à recevoir une prestation de même qualité avec le même professionnalisme dans n'importe quel point de service. Les employés partout au Canada doivent donc être capables de répondre aux besoins des clients avec la même compétence. Pour ce faire, les employés reçoivent une formation de base sur les diverses offres de service et sur la façon d'offrir le service à la clientèle. L'organisation définit ses attentes envers ses employés, en modélisant les comportements attendus et les responsabilités de chaque groupe d'employés dans l'organisation. Elle s'attend à ce que les employés suivent une procédure bien définie lorsqu'ils servent leurs clients.

## 1.2) Le service à la clientèle : une prestation complexe qui requiert de l'autonomie

Le service à la clientèle est un cadre de travail avec ses propres particularités. Dans un contexte de service à la clientèle, il est **difficile de prévoir le volume de travail** à

accomplir, et donc de définir la quantité de ressources nécessaire. Toute la clientèle doit être servie et l'achalandage ne peut pas être réparti selon les moments de la journée, car le service ne se fait pas avec une prise de rendez-vous. Les clients doivent donc attendre qu'un employé soit libre pour être servis. Par contre, la clientèle s'attend à être servie rapidement par des employés qualifiés. Il est donc primordial de pouvoir répondre à la demande en termes de quantité et de qualité. Le manque d'autonomie au travail d'un employé a une incidence directe sur la rapidité du service offert ainsi que la qualité de celui-ci. Lorsqu'un employé consulte une ressource, parce qu'il n'est pas assez autonome pour accomplir son travail, il mobilise le temps d'un autre employé ou le sien en consultation supplémentaire et augmente par le fait même le temps d'entrevue du client. Lorsqu'un employé ne consulte pas, car il s'estime suffisamment autonome pour accomplir le travail, alors qu'il ne maîtrise pas les compétences nécessaires pour servir le client, il augmente le risque d'erreur et le temps nécessaire à la correction des erreurs ainsi faites. Il est donc nécessaire de vérifier si les employés sont suffisamment autonomes pour offrir un service de qualité avec un risque réduit d'erreurs potentielles dont l'impact peut être très important pour le client. La mise en place d'un guichet unique garanti un accès facile et rapide à l'information (en temps réel, en tout temps, à large spectre de diffusion, en continuel renouvellement).

Une notion supplémentaire vient s'ajouter au volume de travail dans le service à la clientèle, il s'agit de la **complexité des tâches**. Les employés doivent offrir des informations sur une grande variété de services et programmes, et être capables d'orienter les citoyens. En effet, les besoins des clients sont variés, les demandes qui se succèdent peuvent être différentes les unes des autres et requièrent des employés une capacité d'adaptation rapide et un besoin d'autonomie élevé. Les Canadiens ont accès directement, via Internet, à l'ensemble de l'information et viennent parfois valider leur compréhension ou en apprendre plus. Cet état de fait génère une pression supplémentaire sur l'aptitude des employés, qui doivent connaître, expliquer ou vulgariser une variété d'informations. De plus, la clientèle qui se présente fait souvent face à des problèmes différents pour lesquels elle n'a pas trouvé de solutions. Elle se présente donc dans un centre Service Canada pour qu'un agent l'aide à solutionner son problème. Dans un

contexte de généraliste et non de spécialiste, les employés ne peuvent pas maîtriser l'ensemble des connaissances, mais doivent être assez autonomes pour chercher l'information pertinente et savoir orienter ou référer le client à la ressource qui pourra lui donner plus d'information. De plus, les outils électroniques offrent l'accès direct à l'information pour les clients et leurs permettent donc d'avoir une connaissance de facto des offres de service et constitue un défi pour les employés qui se trouvent alors à devoir jouer un rôle d'expert face à des questions plus spécifiques; rôle que l'organisation ne leur permet pas, puisqu'elle s'attend à ce qu'ils réfèrent à d'autres instances les questionnements qui dépassent l'information communément diffusée. Dodd (1996) dans une étude mesure les effets de la variété, de l'autonomie et des suivis sur l'attitude et la performance des employés. Elle démontre que dans un contexte de tâches variées, lorsqu'on augmente l'autonomie, on augmente également la performance de 16%.

Les citoyens ne réclament pas les mêmes services de la part des employés, et ceux-ci doivent adapter leur prestation de service au type de clientèle qu'ils servent. **La clientèle est complexe et nécessite une approche ciblée.** Une étude de Carrasco et Fetherston (2011) a fait une typologie des citoyens et les a classés en trois groupes distincts :

- « Simple transactors » (peuvent se débrouiller seuls, mais veulent pouvoir contacter quelqu'un en cas de besoin).
- « Life event navigators » (ont besoin d'aide pour trouver l'information et comprendre leurs droits et responsabilités).
- « Complex cases » (sont incapables de se débrouiller ou ne se conforment pas aux règles).

Le même service rendu devra l'être sous des formes diverses pour adapter le contenu au destinataire, en tenant compte de la capacité du client à trouver l'information, la comprendre et l'utiliser en fonction de ses besoins. Cette faculté d'adaptation demande un certain degré d'autonomie au travail de la part des employés.

### **1.3) Le contexte réglementaire : un cadre administratif rigide qui change fréquemment**

Ce milieu de travail est soumis à un fort contexte réglementaire. Le milieu de l'organisation publique est empreint de règles, normes, règlements, directives à respecter ainsi que des règles d'encadrement imposées par la gestion. Les employés ont l'obligation de connaître, valider et respecter le cadre réglementaire. Ils peuvent également avoir besoin d'une habilitation particulière pour accomplir certaines tâches (certification, accréditation). Il s'agit alors d'une reconnaissance officielle, qui fait suite à une formation, qui les autorise à effectuer une tâche (par exemple, la certification de documents, l'émission d'un numéro d'assurance sociale), et qui sous-entend la nécessité de renouveler périodiquement l'autorisation ou de continuer à offrir le service aux clients afin de ne pas perdre l'habilitation.

Entre alors en ligne de compte la notion de responsabilité et d'imputabilité. La responsabilité se définit comme la capacité de prendre une décision sans en référer préalablement à une autorité supérieure (Larousse, 1999), ce qui sous-entend une autonomie au travail suffisante pour maîtriser le contexte réglementaire. L'imputabilité se définit comme l'attribution de la responsabilité à quelqu'un ou quelque chose (Larousse, 1999), l'employé responsable devient donc imputable du fait que son travail respecte le contexte réglementaire.

Le contexte réglementaire change également rapidement et l'application de nouvelles règles oblige les employés à être constamment à jour dans leurs connaissances. **La mise en application doit se faire immédiatement, de façon uniforme et conforme.** Les changements économiques rapides ont également un impact non négligeable sur les règles et procédures, en les modifiant ou en les rendant obsolètes (Crozier, 1991). Les employés de première ligne répondent aux besoins des citoyens lorsque ceux-ci se présentent et pas uniquement lorsque l'organisation a eu le temps de mettre en place les règles d'encadrement afin de répondre à de nouveaux besoins.



De plus, les employés peuvent avoir à faire face à des situations non prévues avant la mise en application et avoir à s'adapter rapidement et de manière autonome, sans pour autant transgresser les règles. Il importe donc de pouvoir mesurer de quelle manière s'exerce leur autonomie au travail lorsque le contexte réglementaire où les procédures n'encadrent pas une situation qui se présente à eux, qu'elle est mal définie ou qu'ils ne la comprennent pas.

#### **1.4) Le contexte de la main d'œuvre : conjuguer autonomie au travail et mobilité professionnelle**

L'état de la main-d'œuvre a un impact non négligeable sur les services à la clientèle en personne de Service Canada. Les ressources humaines dans les organisations publiques mondiales vivent actuellement les mêmes problèmes. **La mobilité du personnel** est une des caractéristiques de notre époque et une des réalités des ressources humaines, en raison du manque de relève et également de l'augmentation de la compétition pour attirer et garder les employés (Thompson, 2010). Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines de la fonction publique fédérale canadienne identifie les défis de la fonction publique en termes de vieillissement de l'effectif et de **compétition accrue** sur le marché du travail pour attirer les individus les plus performants. Il suggère, entre autre que l'ensemble des mécanismes de gestion en ressources humaines soit amélioré et que le modèle de formation et de perfectionnement soit repensé (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2012).

Parallèlement au phénomène des **départs importants anticipés**, les compressions des dépenses gouvernementales font dire à certains chercheurs que la situation des ressources humaines vit actuellement une crise majeure (Soni, 2004). Une tendance se dessine face aux mouvements de restructuration, celle de la **diminution des contrats à durée indéterminée** (appelés également permanence dans le secteur public) (Boisserolles, 2004-2007). Le contexte environnemental économique implique des choix politiques qui ont un impact sur les possibilités de renouvellement de la fonction publique. La Canada vit actuellement une situation de restriction budgétaire et de réduction de l'appareil

bureaucratique, par le biais d'une compression de l'effectif fédéral de l'ordre de 4,8% (Gouvernement du Canada, 2012).

Tout ceci se traduit dans le contexte des centres Service Canada par une mobilité importante des employés, qui sont recrutés pour de courtes durées (mandats de quatre mois ou remplacements de durée variables de congés maladie ou maternité) dans d'autres postes et qui ne sont remplacés que par des employés non permanents. Ceci oblige donc à s'assurer que la formation soit efficace rapidement. Ces réductions affectent les ressources mais pas les besoins; on peut donc penser que pour répondre aux mêmes besoins (voire à des besoins plus nombreux) avec moins de ressources, il faudra rendre les employés plus autonomes, de manière à ne pas monopoliser inutilement de ressources devenues plus rares.

### **1.5) Le contexte du recrutement : une difficulté à recruter des employés formés**

Et enfin, les particularités du processus de recrutement en font un milieu de travail complexe. Thompson (2010) souligne l'importance du recrutement du personnel pour assurer le succès de l'organisation. Dans la fonction publique, le recrutement prend des formes diverses afin de garantir l'intégrité du processus. Le recrutement peut se faire à l'interne ou à l'externe, par le biais de concours, afin de sélectionner des candidats. Les gestionnaires ne choisissent pas leurs candidats, mais doivent se soumettre à des listes de priorités, des bassins. Il n'est donc pas possible, par exemple de recruter un employé qui a déjà une connaissance du travail à effectuer si son nom ne sort pas en priorité du bassin. La constitution d'un bassin prend du temps et les ressources ne sont pas inépuisables. Lorsque les bassins constitués ne permettent plus de recruter des candidats, les candidats n'étant plus disponibles ou plus intéressés par les postes offerts, l'organisation doit se tourner vers d'autres modes de recrutement. Afin de réduire les dépenses, le gouvernement a recours à des employés temporaires, par le biais de contrats « occasionnels » ou « à durée déterminée ».

Une étude de MacDonald du CPPA (Centre Canadien des Politiques Alternatives, 2011) met l'accent sur la lourdeur du processus d'embauche au gouvernement, avec une durée de 11,5 mois en moyenne pour embaucher un permanent (longueur du processus – recrutement et préparation du processus), sans compter la difficulté à justifier la création de nouveaux postes à temps plein. L'étude met en lumière une problématique liée aux recours à des ressources à court terme ; le manque de temps pour atteindre la connaissance institutionnelle, et les coûts inhérents, en terme de formation et apprentissage. Le manque de flexibilité du processus de recrutement et le recours probable à des ressources externes expliquent le besoin de développer l'autonomie au travail des employés le plus rapidement possible.

**Toutefois, le contexte du recrutement implique qu'il est impossible de cibler des candidats ayant déjà les compétences pour faire le travail. Il s'agit plutôt de candidats ayant le potentiel, mais qu'il restera à former pour qu'ils développent un degré convenable d'autonomie au travail. Il est donc primordial de pouvoir disposer d'un outil de mesure de l'autonomie au travail, afin de permettre à l'organisation d'optimiser son recrutement en qualifiant plus rapidement ses employés.**

## **2) Cadre conceptuel : Qu'est-ce que l'autonomie au travail ?**

Selon le dictionnaire Larousse, l'autonomie est la possibilité de décider, sans en référer à un pouvoir central, à une hiérarchie, une autorité. Gilbert De Terssac (2012), de son côté, définit l'autonomie comme la capacité d'agir de manière indépendante, sans dépendre d'autrui, mais selon ses propres règles. À l'aide d'observations sur le terrain, Groulx et De Terssac (1994) ont remarqué que les actions des individus ne sont jamais totalement soumises aux règles d'encadrement. Dans le cas du service à la clientèle, l'interaction en temps réel avec le client procure par le fait même une autonomie au travail. Pour l'exercer, l'agent doit prendre des risques et s'occuper de manière individuelle de son client ; il doit être capable de mesurer sa marge de manœuvre, sans avoir recours à un autre décisionnaire (il n'y aurait pas d'autonomie si toute action devait au préalable être validée).

**L'autonomie au travail devient une reconnaissance de la compétence des employés, définie par leur capacité à prendre des décisions dans le respect des attentes de l'organisation et à interpréter au besoin sans devoir nécessairement faire valider l'interprétation. L'autonomie au travail permet aux employés de gérer la flexibilité disponible. L'atteinte du résultat (le service du client selon les attentes définies par l'organisation) dicte des règles non écrites de comportement autonome de l'employé.** Le contrôle que représentent les règles d'encadrement demeure, mais s'effectue en fin de cycle (selon les indicateurs utilisés pour mesurer le rendement de l'organisation), et prend alors la forme d'atteinte des résultats et des objectifs définis par l'organisation (Honoré, 2007).

Pour aborder la question de l'autonomie au travail, on retrouve principalement deux grands courants dans la littérature (*working autonomy*): **une approche normative** (Everaere, 2008) (Honoré, 2007) (Scholz et Stein, 2011) (Lamari, 2011) **ou une approche psychologique** (Cranmer, 2007) (Barel et Al, 2009) (Beecham and Grant, 2003). L'approche normative regroupe les travaux qui portent sur l'aspect économique de la question de l'autonomie : la mesure, la productivité, les coûts, les résultats. C'est une vision de l'autonomie au travail, qui est vue comme un moyen d'optimiser les ressources, en s'assurant que chaque ressource apporte une valeur ajoutée à l'organisation. L'approche psychologique s'intéresse plus à l'aspect motivation, développement personnel, satisfaction au travail, rétention du personnel. Elle se veut un levier que l'organisation peut exercer pour stimuler, motiver son personnel et le fidéliser. Ces deux approches, bien qu'extrêmement différentes répondent à un besoin fondamental des deux parties.

## **2.1) L'approche normative de l'autonomie au travail**

L'approche normative voit l'autonomie au travail du côté de l'organisation comme un moyen de réduire les coûts, d'améliorer la performance et d'optimiser les ressources.

Le coût du manque d'autonomie au travail des employés est très élevé pour une organisation (Everaere, 2008). Le travail doit être fait, et les ressources non autonomes

monopolisent d'autres ressources qui deviennent improductives. Plus on augmente l'autonomie au travail, moins on utilise de ressources et plus on diminue les coûts du travail. Everaere (2008) a identifié quatre types de coûts associés au manque d'autonomie au travail:

- coût de rigidité (individu moins flexible et adaptable)
- coût d'encadrement (mobilisation de ressources)
- coût du risque d'incompétence (erreurs)
- coût d'opportunité du défaut d'innovation (le Kaizen – processus d'amélioration continue)

Dans l'approche normative, la recherche de l'autonomie au travail par la formation est un moyen d'augmenter la productivité. Bartel (2000) a démontré un lien direct entre la formation des employés, ciblée selon leurs besoins, et l'augmentation de la productivité (de l'ordre de 6% par an). Il devient donc important pour l'organisation d'optimiser le temps de formation (proportionnellement au temps de disponibilité de la ressource), en certifiant rapidement les employés (résultat attendu de la formation) ou en augmentant plus rapidement l'autonomie au travail (mesure de l'acquisition de l'autonomie à la suite de la formation). Ceci pose la question suivante : combien de temps, de ressources, et quel coût une organisation peut-elle consacrer à un nouvel employé, en fonction de ses besoins organisationnels ? Considérant le fait que la formation soit un investissement en temps et en ressources, quel retour sur investissement l'organisation attend-elle ?

**Selon l'approche normative, la formation permet d'augmenter la productivité et l'autonomie au travail. Le coût de la formation est donc un investissement nécessaire qui doit générer un résultat et permettre à l'organisation de rentabiliser son investissement.**

### **2.1.1) La recherche de l'efficacité et de l'efficacité et l'autonomie au travail**

La nouvelle gestion publique (NGP) propose des modèles pour réformer les administrations publiques. L'un d'eux : **le modèle de l'efficacité ou modèle du marché** (Kelsey 1997 et White 1999) propose d'améliorer l'efficacité des organisations du secteur public en les comparant au secteur privé. La recherche de l'efficacité poursuit deux objectifs (Emery et Giaque, 2012) :

- Améliorer l'efficacité organisationnelle soit en offrant la même prestation avec moins de ressources, soit en améliorant les résultats avec les mêmes ressources.
- Faire des économies en diminuant la consommation de ressources par la réduction des prestations ou l'amélioration de l'efficacité.

Scholz et Stein définissent l'efficacité et l'efficacité de la façon suivante : efficacité = travailler au bien de tous, efficacité = travailler de façon rentable en fonction de budgets minimales (Scholz et Stein, 2011). L'efficacité définit donc le travail accompli avec le niveau de qualité attendu alors que l'efficacité définit le travail accompli avec le niveau de qualité attendu et au moindre c ut. Dans le cadre du service public, la recherche de l'efficacité et de l'efficacité sont des notions difficiles à mesurer, car plus complexes à définir. Comment mesurer le travail réalisé par un agent de service aux citoyens pour savoir s'il est efficace ou efficace ? Est-ce que le travail effectué contribue à l'atteinte des résultats? Est-ce qu'il est réalisé au moindre c ut ? La recherche de l'efficacité et de l'efficacité introduit la notion de productivité, et de sa mesure.

Dans les entreprises de service, il est difficile de mesurer la productivité avec les outils disponibles (Gadrey, 1996). La charge de travail, qui établit un rapport entre la quantité, la qualité et le temps de travail demandé à l'employé (Livian et al, 2004) peut difficilement être utilisée dans le contexte étudié qui dépend de l'achalandage et du degré de complexité. C'est donc l'autonomie au travail des employés qui peut faire la différence, avec une meilleure organisation du travail, pour réduire les actions sans plus-value et tirer parti des outils, des forces et de la liberté de manœuvre qui peuvent exister

(par exemple rediriger les clients vers le libre-service, optimiser le travail d'équipe afin d'optimiser les forces, réduire le temps individuel passé avec chaque client, rendre plus autonome la clientèle, référer à d'autres instances...).

Les organisations publiques peuvent agir selon deux axes pour améliorer l'efficacité :

- La qualité ou la quantité de prestation offerte
- Les ressources

En augmentant la première sans toucher à la deuxième, on améliore l'efficacité, mais on ne génère pas d'économies de fonctionnement. En diminuant la deuxième, sans toucher à la première, on réalise des économies d'échelle. Dans les deux cas, on met l'organisation face au risque de ne pas livrer le service selon les mêmes normes de qualité, à moins que l'on ne rende nos ressources plus efficaces. Ce qui tend à démontrer que l'effort doit être fait sur la ressource, donc le capital humain dans le cadre d'une organisation publique, afin de s'assurer que les employés fournissent un travail de qualité. L'organisation, si elle veut améliorer son efficacité doit s'assurer d'avoir des ressources formées, et motivées. De plus, dans un contexte économique de rationalisation, l'organisation doit faire des économies d'échelle. Elle doit donc s'assurer d'avoir en poste des employés performants, plus efficaces. Et cette vision rejoint le deuxième modèle, ou **modèle de la qualité ou de la recherche de l'excellence** (Bendell 1994, Hood 1991 et Pollitt 1993) qui propose de modifier la culture organisationnelle pour favoriser l'apprentissage et l'amélioration continue. Ce modèle prône la recherche de l'excellence, ce qui traduit bien le message que l'organisation véhicule de plus en plus. Les deux modèles prônent une amélioration par une recherche de l'efficacité de l'organisation ou des membres qui la constituent.

**La recherche de l'efficacité et de l'efficacité dans un contexte de service à la clientèle passe par une meilleure autonomie des employés au travail, qui peuvent assurer un service de qualité avec moins de ressources, en optimisant leur recours à ces ressources. La possibilité de mesurer la connaissance que les employés ont des ressources mises à leur disposition (celles qui ne génèrent pas ou peu de coûts supplémentaires) permettrait à l'organisation d'optimiser ses ressources et l'usage qui en est fait.**

### **2.1.2) L'optimisation de l'investissement en formation et l'autonomie au travail**

L'atteinte de l'autonomie au travail nécessite que les employés aient une connaissance basique du travail à réaliser : il doit savoir en quoi consiste son travail, ce qui est attendu de lui. Les organisations, si elles veulent améliorer leur efficacité doivent investir dans la formation de leurs employés (Schultz, 1961). Les nombreuses pressions que les administrations publiques subissent en matière de ressources humaines les obligent à optimiser les compétences de leurs ressources (Lamari, 2011). Les employés représentent un capital à optimiser qui doit servir à améliorer la performance organisationnelle. Selon Tampoe (1993), la gestion des ressources humaines en matière de savoir peut influencer la performance opérationnelle car elle se développe sur trois axes : « le développement personnel, l'autonomie opérationnelle et l'élargissement du savoir ». Comme l'expliquent Jefferson *et al.* (2009), il peut y avoir inadéquation entre les formations suivies, les besoins opérationnels et le transfert des connaissances post-apprentissage. Il est donc important de pouvoir mesurer l'autonomie au travail acquise par l'employé. En associant la notion d'autonomie au travail à l'assimilation de l'apprentissage, il devient possible d'investir dans ce qui est nécessaire. Toute formation doit être planifiée, spécifier les résultats attendus, être mesurable et permettre un suivi de l'intégration des apprentissages. De nombreuses études ont démontré que la formation continue augmente la productivité et permet de réduire les coûts de formation (Gilibert et Gillet, 2010). Hurteau (2003) fait une corrélation entre la durée de la formation et les coûts de formation associés, en expliquant que la formation « courte et centrée sur un savoir-faire spécifique » est moins coûteuse. L'apprentissage par la pratique (Arrow, 1962) serait rentable à court terme, et particulièrement bien adapté à une échelle de mesure de l'autonomie au travail, car le savoir est alors directement appliqué.

Lamari (2011), dans son article, mesure l'engagement de l'organisation en termes de formation continue selon les stratégies prévisionnelles qu'elle met en place, notamment la conception des formations, le suivi et l'évaluation des formations. De nombreuses recherches de par le monde insistent sur l'importance des suivis de formation, de bilans



de compétences (réseau P&O, 2007-2010), de suivis individuels de parcours (Cadin, 2000). Le suivi individuel étant le plus influant par rapport à la performance (Northcraft, 1989). La notion d'autonomie au travail est primordiale pour que l'employé puisse porter un regard sur la manière dont il effectue les tâches ou le travail en général.

Or le recrutement d'employés temporaires est un investissement que fait l'organisation pour répondre aux attentes de ses clients en matière de service à la clientèle. Perez (2009) constate que les travailleurs temporaires (occasionnels et non permanents) ont moins accès à la formation professionnelle et que la situation est un véritable problème dans les organisations gouvernementales, vu le recours de plus en plus fréquent à ces travailleurs. Le recours à des ressources temporaire est directement lié à un désir de contrôler ses dépenses. La réduction du personnel augmente la charge de travail de ceux qui restent (Dubar, 2008), et rend impossible l'encadrement des nouvelles recrues, qui doivent pourtant atteindre un niveau d'autonomie satisfaisant pendant la durée de leur mandat. Lorsqu'une organisation a recours à des ressources temporaires, elle doit pouvoir s'assurer que son investissement est rentable et donc que la performance sera améliorée. Lorsque l'employé est en poste pour une durée limitée et que les connaissances à acquérir dans le cadre de l'emploi sont nombreuses et/ou variées, il faut tenir compte de la capacité à intégrer l'apprentissage de la part de l'employé (Cohen et Levinthal, 1990). En effet, les employés, dans le cadre de leur travail ne peuvent pas concentrer leurs apprentissages sur une seule offre de service, mais doivent en parallèle répondre à des besoins variés de la clientèle, pour lesquels ils n'ont pas forcément le même niveau d'autonomie au travail.

**Le transfert de la formation vers le lieu de travail est nécessaire à l'atteinte de l'autonomie au travail. Lorsque la formation n'a pas été comprise ou intégrée de manière à permettre à l'employé d'effectuer son travail sans devoir recourir à des ressources supplémentaires, il est clair qu'il y aura un impact sur le niveau d'autonomie atteint.**

## 2.2) Approche psychologique de l'autonomie au travail

La psychologie des individus et leurs comportements au travail a également un impact énorme sur la mesure de l'autonomie au travail, car l'autonomie des employés est une réalité qui n'échappe pas à la subjectivité, soumise au bon vouloir des acteurs.

L'autonomie au travail est un des trois besoins psychologiques fondamentaux des individus selon la théorie de l'autodétermination (Ryan and Deci, 2000). La polyvalence et l'autonomie au travail deviennent des incontournables en matière d'organisation du travail (Coutrot, 1996) lorsqu'on réfère au modèle de management moderne où l'employé est impliqué dans la réussite de son organisation. Dans l'école des relations humaines, Elton Mayo précise l'importance du climat psychologique sur les comportements des travailleurs (Lefort, 1014). L'approche psychologique voit l'autonomie au travail du côté de l'humain, comme moyen pour la gestion d'influencer les comportements des employés en favorisant la satisfaction au travail, voire en fidélisant les employés. Barel *et al.* (2009) ont étudié l'autonomie de l'employé et l'intention de départ, et ont démontré que l'augmentation de l'autonomie au travail permet une meilleure rétention des ressources. L'autonomie au travail génère la motivation comme moyen d'améliorer la performance des employés et de les retenir dans l'organisation, en influençant directement leur motivation (Beecham et Grant, 2003). Cranmer (2007) étudie l'autonomie dans le cadre de la théorie de l'auto-détermination, qui se veut un modèle positif du changement organisationnel, en mettant lui aussi l'emphase sur le concept de motivation. L'autonomie est à la fois un levier à la motivation individuelle, mais peut permettre aux organisations d'optimiser leurs ressources en réduisant les coûts d'encadrement (formation et contrôle). Une étude de Dysvik et Kuvaas (2011) met en corrélation la motivation et l'autonomie en tentant de démontrer qu'un employé non motivé développera moins bien son autonomie.

### **2.2.1) La motivation et l'autonomie au travail**

Être formé n'est pas suffisant en soi, car les employés doivent pouvoir et vouloir appliquer leurs connaissances et compétences dans l'organisation. L'engagement des employés et leur performance sont liés au sentiment de contrôle qu'ils ont sur leur travail (D. Hiroto, 1974) ou à la manière dont ils s'approprient le résultat de leur travail (Thévenet, 2000). La notion de motivation pour les employés du secteur public est intimement liée à la théorie du « Public service motivation » (PSM) qui découle de l'école des relations humaines. Selon cette théorie, les employés du secteur public accordent plus d'importance au sens qu'ils donnent à leur travail et en tirent directement leur motivation (Buelens et Van den Broeck 2007, Duvillier 2003, Jurkiewicz et al 1998, Pallez 2003 et Rainey 1983). Dans la littérature, l'autonomie au travail est surtout vue comme un moyen pour l'employé d'obtenir de la satisfaction dans son travail, et de se libérer un peu du contrôle que l'organisation lui impose.

On peut donc en déduire qu'il y a une dimension de mobilisation personnelle pour atteindre l'autonomie au travail. La notion de motivation étant intrinsèquement liée à la valeur que l'employé donne à son travail, il devient plus facile de mobiliser les acteurs vers un objectif commun, dont ils partagent les valeurs. La notion de motivation des employés envers leur travail devrait alors pouvoir être transférée plus facilement à l'acquisition des compétences nécessaires à la réalisation de ce travail.

**L'acquisition de l'autonomie au travail ne peut pas se faire si l'employé n'est pas motivé. Cet aspect est fortement lié à la psychologie. Les facteurs cités précédemment (sentiment de contrôle, appropriation des résultats, sens donné au travail) peuvent avoir un impact sur la motivation de l'employé et il devient clair qu'on ne peut pas mesurer l'autonomie au travail sans tenir compte de la motivation des employés. La motivation est importante à tous les stades de l'acquisition de l'autonomie : la formation, l'intégration de la connaissance et le transfert de la connaissance en milieu de travail, voire le retour sur investissement grâce à l'apprentissage en double-boucle (Argyris, 2003).**

### **2.2.2) L'autocontrôle, la responsabilisation et l'autonomie au travail**

Le développement de l'autonomie au travail modifie également la notion du contrôle, qui revient alors en partie à l'employé : il s'agit de donner du pouvoir à l'employé en le rendant responsable de s'autocontrôler. Ceci introduit la notion de contrôle et de responsabilité qui vient avec l'autonomie au travail et donc la possibilité de mesurer le rendement et d'exercer un contrôle sur l'autonomie au travail (Honoré, 2007). L'autonomie au travail va de pair avec la responsabilisation, et elle s'intègre dans un système d'organisation du travail, qui mise sur un usage réfléchi et conscient des cadres du travail et qui transfère le comportement de contraint à aidant (Honoré, 2007). Devenir autonome c'est être responsable de ses actions et être imputable des résultats, de l'atteinte des objectifs et de l'accomplissement des activités.

L'autonomie au travail permet de responsabiliser les employés et de leur transférer le contrôle. Dans le cadre du service à la clientèle, l'employé est seul face à son client et il est effectivement responsable de la façon dont il va répondre à son besoin. Ses actions ne sont pas supervisées et il doit contrôler lui-même son travail. Par contre, le fait de solliciter de l'aide induit un partage de responsabilisation, car l'employé reporte une partie de la responsabilisation qui lui incombe en sollicitant un tiers. Il n'agit alors plus de façon autonome, car il ne prend pas seul la responsabilité de servir le client. Il se réfère aux conseils ou décisions d'un tiers.

L'autocontrôle permet à l'employé d'être autonome car son travail ne se fera pas dans des situations de contrôle externe (la plupart du temps). En effet, l'employé reçoit le client et est libre de consulter, de solliciter des pairs ou de servir seul le client. Aucune procédure ne l'oblige à valider l'information dans la plupart des situations. Il est donc responsable de s'autocontrôler. Il peut choisir de valider ou non ses connaissances, pour se rassurer, en cas de changement ou parce qu'il ne sait pas.

**L'autonomie au travail permet à l'employé d'avoir un certain pouvoir sur son travail, car il peut s'autocontrôler et devient responsable de ses interactions avec les clients. Ceci influence également sa motivation au travail.**

### 2.3) L'autonomie au travail du point de vue de Service Canada

Les contraintes présentées précédemment dans le contexte de Service Canada expliquent le besoin, pour l'organisation, de se doter de ressources efficaces, efficientes et qui peuvent livrer les résultats attendus. La recherche de l'autonomie au travail ne signifie pas que l'employé est capable de travailler sans avoir recours à des ressources. Les ressources (qu'elles soient l'expertise opérationnelle, les collègues ou les outils) existent et le fait de rechercher l'autonomie au travail est une façon de les optimiser.

L'organisation doit donc **habiliter ses ressources** afin de maîtriser ses dépenses, de gérer adéquatement les fonds publics et de résister à l'examen du public. En effet, les notions de résultats et d'optimisation des ressources font partie des attentes envers les institutions publiques. Les ressources des organisations de services demeurent principalement le capital humain et l'optimisation de ces ressources (faire plus avec moins) passe par une saine gestion des coûts qu'elles représentent. La capacité d'une organisation à rendre ses ressources autonomes au travail lui permet d'optimiser ses coûts de fonctionnement, notamment en termes de ressources humaines.

C'est dans ce contexte que s'arrime la notion de gestion intégrée par résultats (Mazouz et Leclerc, 2008). Le **résultat attendu** est une meilleure gestion de la performance, à la fois institutionnelle et opérationnelle, une meilleure optimisation des ressources et un retour sur investissement intégrant les notions de rendement et de productivité. En contrepartie, la notion de résultat passe par la capacité des employés à « livrer » et donc leur volonté et motivation à le faire et à atteindre un niveau d'autonomie qui garantisse la valeur ajoutée de la ressource. La performance est difficile à mesurer dans les entreprises de services, en raison des outils disponibles (Gadrey, 1996). Dans un contexte de service à la clientèle, les attentes de la clientèle peuvent être très variées. Afin d'atteindre les résultats attendus, l'organisation va devoir s'assurer de capitaliser sur les compétences de ses employés.

La notion de compétence remplace peu à peu la qualification (Marmoz, 2011). Par contre, la qualification est encore utile au service à la clientèle, car certaines tâches requièrent une certification ou assermentation pour être effectuées et non seulement une compétence

basée sur des connaissances ou la simple capacité à exécuter la tâche. Les employés doivent faire preuve d'initiatives pour accomplir leur travail et atteindre un niveau d'autonomie suffisant en termes de compétence. L'organisation doit alors être capable de mesurer la compétence des employés, qui ne peut se mesurer que dans l'action, donc dès que la formation est transférée dans la situation de travail.

Du point de vue de l'organisation, la notion d'autonomie s'intègre dans un contexte de **gestion par les compétences**, car la mesure même de l'autonomie de l'employé signifie l'atteinte d'un degré de compétences défini au préalable (Devos et Taskin, 2005). La compétence est difficile à définir et nous choisissons la définition de Bellier et al (1999), « La compétence est le fait d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ». Cette définition sous-entend donc que le but recherché est le résultat, sans tenir compte des moyens utilisés (besoin ou non d'aide extérieure). Avec l'autonomie au travail, une notion supplémentaire intervient, c'est celle de la ressource monopolisée pour obtenir le résultat. Le fait d'être autonome implique nécessairement un résultat recherché, mais ajoute la notion de capacité individuelle. Nous stipulons que plus le niveau d'autonomie au travail est élevé, moins il génèrera de coût relatif en ressource additionnelle. Cette définition correspond bien au contexte qui nous intéresse, car elle introduit la notion de résolution de problèmes de manière satisfaisante, donc elle sous-entend que la compétence attendue réponde à une situation non prévisible (l'interaction avec le client), de manière à respecter les attentes de l'organisation.

Selon Everaere (2008), l'autonomie au travail contribue à améliorer les compétences :

- en permettant une optimisation des ressources, elle agit directement sur la productivité
- en permettant une gestion interactive des aléas et une souplesse individuelle, elle agit directement sur la flexibilité et le décloisonnement
- en permettant la rapidité de décision et l'adaptation aux problèmes locaux, elle agit directement sur la décentralisation et la délégation

**L'organisation offre à ses employés un encadrement qu'elle souhaite le plus complet possible, afin qu'ils aient les réponses à leurs questions de façon quasi instantanée; ceci contribue à les rendre plus autonomes au travail. L'organisation, en mesurant l'autonomie au travail, pourrait capitaliser sur ses ressources.**

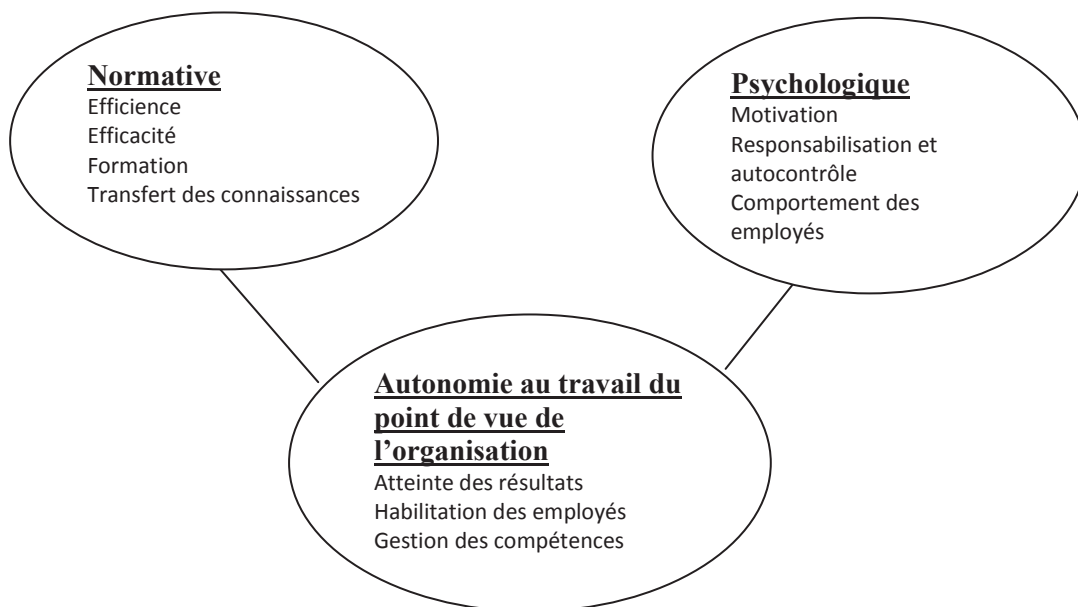
En somme, Service Canada, comme de nombreuses autres organisations, fait face à des enjeux majeurs dans l'accomplissement de son mandat. L'organisation souhaite offrir à ses clients un guichet unique, multimodal, qui leur permettra d'avoir accès à de nombreux services et à une large palette d'information. Afin de bien remplir son mandat, l'organisation s'appuie sur des employés de service à la clientèle, dans les centres Service Canada ouverts au public. Le service à la clientèle représente une prestation complexe, allant de la variation de l'achalandage, à la variété des besoins, en passant par la richesse de l'information accessible aux clients. Parallèlement, l'organisation évolue dans un cadre réglementaire rigide mais qui évolue sans cesse, nécessitant une forte capacité d'intégration et d'adaptation. De plus, la main d'œuvre est particulièrement mobile, fortement convoitée et connaît un fort taux de roulement. Enfin, le recrutement représente un défi, car les ressources ne sont pas immédiatement opérationnelles.

Dans un tel contexte, l'organisation compte sur ses employés pour offrir aux citoyens un service à la hauteur de ses propres attentes et de celles de la clientèle. Pour ce faire, elle offre à ses employés la formation et les outils nécessaires afin qu'ils acquièrent les compétences et comportements requis. Mais elle doit également s'assurer d'atteindre un niveau d'efficacité et d'efficacités et doit donc gérer ses ressources de manière optimale. Or une ressource efficace est une ressource qui a atteint un niveau d'autonomie acceptable. Comment l'organisation peut-elle mesurer l'autonomie de ses employés et vérifier si le niveau atteint est suffisant pour garantir une bonne optimisation des ressources ? L'autonomie est une notion difficile à mesurer, car elle réfère à la fois à des facteurs objectifs et subjectifs. Les deux approches normative et psychologique donnent des points de vue différents sur la question, mais aucune ne peut être utilisée seule. En effet, les deux approches sont interdépendantes, car l'autonomie au travail est un besoin de l'organisation selon l'approche normative et un désir de l'employé selon l'approche

psychologique. La mesure de l'autonomie au travail devient donc tributaire du bon vouloir des employés qui doivent vouloir être autonomes en plus de pouvoir l'être. Ce qui signifie avoir les outils nécessaires (capacité, connaissances, aptitudes), savoir les utiliser et vouloir les utiliser.

Afin d'aider l'organisation à connaître et optimiser l'autonomie au travail de ses employés, cette recherche propose d'élaborer un outil de mesure de l'autonomie au travail. Nous retenons, des deux approches présentées, les concepts suivants :

### Graphique 1 – Schémas des concepts



L'organisation cherche à développer l'autonomie au travail de ses employés, afin de les habiliter, de mieux gérer les compétences et d'atteindre les résultats. Pour ce faire, elle doit utiliser à la fois l'approche normative et l'approche psychologique, car elle veut pouvoir s'assurer que ses employés «savent faire» et «veulent faire». Elle peut donc agir sur la formation, l'efficacité, l'efficience et le transfert des connaissances. Mais elle doit également agir sur la motivation, la responsabilisation, l'autocontrôle et le comportement des employés. Cette première version est appelée à évoluer en fonction des résultats obtenus par la recherche qui va probablement permettre de raffiner le contenu et les



relations entre les concepts. Certains concepts comme l'efficacité et l'efficacité ne feront pas l'objet direct de la recherche, car ils nécessitent un positionnement clair de l'organisation sur ses attentes en matière de rendement.

Cette recherche propose donc d'analyser l'outil de mesure de l'autonomie au travail développé par Christophe Everaere (2008), outil qui gradue l'autonomie selon 4 niveaux en différenciant le registre subjectif du registre objectif. Le choix de cet outil s'explique par le fait qu'il reconnaît la grande part de l'aspect subjectif et que dans un contexte de service à la clientèle, il est très difficile de définir des critères quantitatifs de mesure. De plus, le fait que le service soit offert par l'employé à son client sans qu'un contrôle ne puisse être fait directement pendant l'interaction oblige à reconnaître l'importance que représente l'aspect subjectif. Cette analyse permettant par la suite de développer un outil qui tiendra compte des apports et limites de l'outil proposé par Everaere et de le tester.

#### **2.4) L'outil de mesure de l'autonomie au travail proposé par Christophe Everaere**

L'autonomie au travail a été mesurée dans des contextes différents mais il n'existe pas à proprement parler d'échelle permettant une mesure de l'autonomie des employés. Kurt Lewin, spécialiste de la psychologie sociale et du comportementalisme mesure l'autonomie au travail en se basant sur les concepts de dépendance et d'indépendance ou d'interdépendance (Kaufmann, 1968), mais son travail n'a pas permis d'élaborer une échelle utilisable en milieu de travail pour mesurer l'autonomie des employés.  galement, Christophe Lunacek (1994) a étudié l'autonomie sous la perspective du management et de la délégation, en définissant des comportements du leader qui favorisent ou non l'autonomie des employés. Christophe Everaere (2008) propose un outil de mesure de l'autonomie au travail permettant de graduer les employés sur une échelle d'autonomie définissant quatre niveaux de compétences relevant à la fois du registre objectif et du registre subjectif. Le modèle d'Everaere (2008) identifie les comportements caractéristiques associés aux différents niveaux de l'échelle : Niveau 0

(incompétence), niveau 1 (Début de l'autonomie, poser de «bonnes» questions), niveau 2 (adapter intelligemment les règles) et niveau 3 (remettre en cause et améliorer).

**Tableau 1 – Les niveaux d'autonomie et les comportements caractéristiques associés**

<b>Les niveaux d'autonomie et les comportements caractéristiques associés</b>	
Registre <b>Subjectif</b>	Registre <b>Objectif</b>
<b>Niveau 3 = remettre en cause et améliorer</b>	
L'individu maîtrise son poste de travail. Il est fiable et compétent. Mais il ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover... (J)	L'individu maîtrise bien son poste de travail. Il est fiable et compétent. Et en plus il fait des propositions pour améliorer et innover... (I)
<b>Niveau 2 = adapter intelligemment les règles</b>	
L'individu adapte «dangereusement» les règles (il joue avec le feu). Expérimentation temporaire des limites (G) L'individu transgresse les règles, sans être conscient (responsable) de ses actes (H)	L'individu adapte intelligemment les règles et connaît les limites à ne pas franchir. (il est capable de transgresser à bon escient et sans en abuser) (F)
<b>Niveau 1 = début de l'autonomie = poser de «bonnes» questions</b>	
L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de mauvaises raisons (il sait, mais a besoin d'être rassuré) = temps d'adaptation provisoire ? (C) L'individu ne pose pas de questions, mais exécute correctement son travail (D)	L'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons: cas difficiles, curiosité, etc. (il pose des questions pertinentes) = apprentissage, réflexion (E)
<b>Niveau 0 = incompétence</b>	
L'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire (il ne sait pas mais n'ose pas demander) (B)	L'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de «mauvaises» raisons (il devrait savoir telle chose, mais ne sait pas) (A)
L'individu (doit) connaître en principe les prérequis «techniques» relatifs à son travail	

Ces niveaux d'autonomie sont associés à des comportements typiques (identifiés de A à J) qui intègrent à la fois des registres objectifs (capacités : à droite) et des registres subjectifs (volonté ou envie de : à gauche). Les couleurs utilisées dans les tableaux (représentées ici par différentes trames) renvoient à la signalétique classique des feux tricolores : *vert* pour des comportements très adéquats (■) ou corrects (■) avec les pratiques d'autonomie selon les niveaux; *rouge* (■) pour des comportements problématiques; *orange* (■) pour des comportements qui appellent la vigilance de la part des managers (Everaere, 2008).

*EVERAERE, Christophe (2008), « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », Revue Française de Gestion, Jan 2008, 34, 180; ABI/INFORM Complete pg. 45*

Le modèle identifie des comportements adéquats, problématiques ou nécessitant la vigilance de l'organisation. Les comportements identifiés relèvent à la fois du registre

objectif et du registre subjectif. Il part également du précepte de base que l'on devient habilité à faire quelque chose lorsqu'on est compétent à le faire, et donc que l'autonomie implique la compétence. Everaere entend par compétences les aptitudes, le savoir-faire ou l'expertise. La compétence étant une corrélation entre la situation de travail et la personne qui l'occupe et l'auteur considère que modifier les paramètres annule la compétence (Everaere, 2008). Un employé compétent dans une situation donnée ne le sera pas forcément dans une autre, et son collègue peut ne pas être compétent dans la même situation. La compétence et l'autonomie impliquent une stabilité dans l'emploi et la situation de travail.

Au niveau 0 (Incompétence), l'individu ne sait pas faire. Il ne peut pas faire le travail sans aide. Il n'a donc aucune autonomie. L'effet sur l'organisation reste le même, il ne satisfait pas aux critères d'efficacité et d'efficacités. Il peut avoir besoin de plus de formation, ou être un signe que la formation n'est pas adaptée aux besoins organisationnels.

Au niveau 1 (Début de l'autonomie = poser de « bonnes » questions), l'individu sait faire. Il a donc intégré l'apprentissage et peut travailler de manière autonome. Il peut avoir besoin de l'aide de ressources à des fins d'apprentissage ou de perfectionnement. Sa compétence peut donc être mesurée et la qualité de son travail peut être évaluée selon les objectifs opérationnels.

Au niveau 2 (Adapter intelligemment les règles), l'individu sort du cadre réglementaire et adapte les règles à bon escient. Dans l'administration publique existe la notion de responsabilisation et d'imputabilité, car tout est soumis à l'examen du public. L'individu à ce niveau de l'échelle est pleinement autonome en étant capable de répondre aux besoins de la clientèle, même si les règles ne sont pas claires, ou laissent place à l'interprétation.

Au niveau 3 (Remettre en cause et améliorer), l'individu pratique l'apprentissage en boucle-double (Argyris, 2003). L'organisation s'enrichit de l'apprentissage individuel, car elle s'améliore. L'individu atteint un degré d'autonomie qui permet à l'organisation

d'innover. À ce niveau, la formation a donc permis un retour sur investissement. Ce niveau permet de mesurer une autonomie telle qu'elle ne profite plus uniquement à l'individu.

## **2.5) Apports et limites de l'outil de mesure de l'autonomie au travail**

L'échelle présentée par Everaere ne semble pas avoir été utilisée pour mesurer l'autonomie au travail dans une situation réelle de travail. Par contre, elle a été élaborée à la suite d'une « recherche-action dans une organisation qui souhaitait former les managers de proximité au développement de l'autonomie des collaborateurs » (Everaere, 2008). L'auteur spécifie qu'elle demeure générale et théorique et qu'elle devra probablement être formalisée plus concrètement pour être utilisable. Selon Everaere, la prémisses de base à l'utilisation de l'outil est que l'employé doit connaître en principe les pré-requis « techniques » relatifs à son travail; ce qui signifie que l'employé doit avoir eu la formation de base. Dès lors que la formation a été fournie, l'autonomie de l'employé peut commencer à être mesurée.

### **2.5.1) Les apports de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail de C. Everaere**

L'échelle dans son aspect actuel **permet d'identifier des comportements qui génèrent des coûts pour l'organisation** (coût de rigidité, coût d'encadrement, coût du risque d'incompétence et coût d'opportunité du défaut d'innovation).

Le coût de rigidité étant défini comme un manque de flexibilité et d'adaptabilité va se retrouver à chaque niveau de l'échelle où l'employé ne sait pas faire ou veut être appuyé. Il ne fait alors preuve d'aucune autonomie pour aller chercher les outils nécessaires pour l'exécution de son travail. C'est le cas lorsque l'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de «mauvaises» raisons (A = niveau 0, registre objectif). C'est aussi le cas lorsque l'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire (B = niveau

0, registre subjectif). C'est enfin le cas lorsque l'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de «mauvaises» raisons (C = niveau 1, registre subjectif).

Le coût d'encadrement étant défini comme la mobilisation de ressources additionnelles va se retrouver à chaque niveau de l'échelle où l'employé fait appel à de l'assistance pour se rassurer, pour obtenir l'information sans devoir la chercher lui-même ou pour pallier à son manque de connaissances. Il ne fait pas preuve d'autonomie, car il dépend d'une autre ressource pour faire ce qui est attendu de lui, et il génère une utilisation supplémentaire de ressource. C'est le cas lorsque l'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de «mauvaises» raisons (A = niveau 0, registre objectif). C'est aussi le cas lorsque l'individu sollicite souvent l'assistance de ses pairs pour de «mauvaises» raisons (C = niveau 1, registre subjectif).

Le coût du risque d'incompétence est défini comme le fait de pouvoir générer des erreurs. Ce coût va être présent (ou potentiellement présent) à chaque fois que l'employé croit savoir et ne valide pas ou lorsqu'il transgresse dangereusement les règles. Il fait alors preuve d'autonomie mais génère malgré tout des coûts supplémentaires indirects, car il est fort probable que le résultat attendu ne soit pas atteint, qu'une autre ressource doive être mobilisée pour corriger la situation ou que le risque encouru soit trop élevé pour l'organisation. C'est le cas lorsque l'individu ne sollicite pas l'assistance de ses pairs et ne sait pas faire (B = niveau 0, registre subjectif). C'est aussi le cas lorsque l'individu adapte «dangereusement» les règles (G = niveau 2, registre subjectif). C'est enfin le cas lorsque l'individu transgresse les règles sans être conscient (responsable) de ses actes (H = niveau 2, registre subjectif).

Le coût d'opportunité du défaut d'innovation fait référence à l'amélioration continue. Il s'agit alors des leçons que les employés ou l'organisation peuvent tirer de l'expérience. Ce coût est présent à chaque fois que les employés sollicitent de l'aide pour augmenter leurs connaissances sur des cas difficiles ou rares et également lorsque les employés ne participent pas à l'amélioration ou l'innovation. Il s'agit alors d'apprentissage continu qui peut ou pourrait profiter à l'organisation dans son ensemble. C'est le cas lorsque l'individu sollicite l'assistance de ses pairs pour de bonnes raisons (E = niveau 1, registre

objectif). C'est également le cas lorsque l'individu maîtrise son poste de travail mais ne sait pas et/ou n'a pas envie d'améliorer ou d'innover (J = niveau 3, registre subjectif).

L'outil nous permet **de distinguer la différence entre le savoir-faire et le vouloir-faire** des employés, identifiée dans le schéma conceptuel par la motivation liée à l'approche psychologique. Il distingue donc la capacité de la volonté, et reconnaît par le fait même l'importance de la motivation, de la responsabilisation et de l'autocontrôle. L'outil nous permet également de distinguer le recours aux ressources pour de « bonnes » ou de « mauvaises » raisons. Ce qui signifie que le manque d'autonomie peut être acceptable du point de vue de l'organisation (pour certaines raisons, dans certains contextes). Une organisation peut accepter un certain niveau de coût en fonction de l'investissement qu'elle veut faire dans ses ressources. Par exemple, il peut être tout à fait concevable de monopoliser des ressources pour faire avancer la connaissance ou faire un transfert de connaissance. Encore faut-il avoir identifié ce que l'organisation considère acceptable.

Enfin, l'outil **identifie les comportements selon qu'ils sont appropriés ou non**, ce qui permet de savoir lesquels sont à privilégier, lesquels sont à éviter et lesquels sont à surveiller. Ceci permet à l'organisation de vérifier si certains comportements mesurés sont acceptables ou non. En identifiant des comportements à surveiller ou à éviter, l'échelle permet à l'organisation de choisir des comportements attendus. Elle peut donc définir de façon plus spécifique ses attentes envers ses employés afin d'atteindre ses objectifs.

L'échelle permet de **mesurer la motivation** de l'employé, selon certains comportements, et sa volonté à transférer ses connaissances en situation de travail, si on se réfère aux comportements qui ont trait au fait de solliciter de l'aide. Plusieurs facteurs peuvent avoir une influence sur la motivation d'un employé; c'est à la fois la maîtrise qu'il a de son travail et de son environnement de travail. La complexité du service à la clientèle peut influencer le développement de l'autonomie des employés : le manque d'assurance, la peur de se tromper, le poids de la responsabilité, le besoin de liberté de l'employé, l'envie de reconnaissance, le désir d'aider, la compétition avec les collègues, la conscience ou non de l'employé. L'échelle identifie les comportements liés à la motivation lorsque

l'employé sait ce qu'il doit faire mais sollicite quand même de l'aide (C ), que ce soit pour valider son travail, ou pour obtenir des informations qu'il peut obtenir d'une autre manière. En effet, la motivation d'un employé peut être liée à ses compétences, mais il s'agit de beaucoup plus que ça. Un employé qui n'a pas les connaissances nécessaires pour accomplir son travail peut bien sûr manquer de motivation. Le fait que la main d'œuvre soit mobile et que les employés soient appelés à changer d'emploi pour des durées plus ou moins longues implique également que les employés qui quittent sont souvent ceux qui ont atteints le niveau d'autonomie le plus élevé. Ceci a un effet direct sur la motivation de ceux qui restent, qui se retrouvent à devoir jouer des rôles de leader ou d'expert dans l'équipe, alors que quelqu'un d'autre jouait ce rôle auparavant.

### **2.5.2) Les limites de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail de C. Everaere**

La première limite à l'échelle de mesure de l'autonomie au travail telle que proposée est que pour pouvoir classer les comportements des employés dans les bons niveaux de l'échelle, **il faut une structure de contrôle importante**. L'auto-détermination des employés n'est pas suffisante pour définir si les comportements adoptés sont appropriés ou non, par exemple. Ce besoin de contrôle implique des ressources pour effectuer les contrôles ou développer des outils de contrôle et ensuite les gérer. Ceci va également à l'encontre du désir de développer une autonomie des employés.

Nous constatons que les niveaux de l'échelle de mesure ne sont pas très bien définis, et des comportements acceptables se retrouvent en bas de l'échelle, au niveau 1, (D) alors que des comportements non acceptables se retrouvent au niveau 2 (H). L'organisation, si elle veut mesurer l'autonomie au travail ne doit pas l'isoler du résultat recherché, car un employé autonome au travail n'aide pas l'organisation s'il ne lui permet pas d'atteindre ses résultats. Donc, afin de mesurer adéquatement l'autonomie des employés, l'échelle **devrait pouvoir identifier les comportements qui sont, non seulement efficaces, mais surtout efficaces**, c'est-à-dire les comportements qui permettent d'accomplir la tâche en réduisant les coûts (Scholz et Stein, 2011) tel que vu en section 2.1.1. Cette notion

apparaît dans l'échelle de mesure, mais pas de manière graduée, or la mesure de l'autonomie n'est pas une fin en soi, mais s'intègre dans une recherche pour l'organisation afin d'atteindre ses objectifs. On ne peut pas savoir si un employé est plus efficace ou plus efficient selon le niveau qu'il atteint dans l'échelle. De plus, l'adaptation des règles identifie le niveau 2, comme s'il était nécessaire d'adapter les règles pour atteindre un niveau supérieur d'autonomie. Or la nécessité d'adapter les règles vient plutôt du fait que les règles sont mal connues, mal définies ou inadaptées. Si tel est le cas, cela peut intervenir à n'importe quel niveau de l'échelle. Le fait d'adapter les règles n'est pas nécessairement un signe d'autonomie en soi, ou tout du moins, n'indique pas forcément un niveau d'autonomie atteint, mais une façon de travailler. Un employé peut choisir de valider les règles plutôt que de les adapter et son comportement ne trouve pas sa place dans l'échelle.

La **gradation des comportements selon leur acceptabilité** en termes d'organisation permet d'évaluer une progression. Ce qui sous-entend que les comportements non acceptables soient en bas de l'échelle, que ceux à surveiller arrivent ensuite, et que les comportements acceptables soient en haut de l'échelle. L'échelle présentée sous une forme graduée, allant de comportements problématiques à comportements à surveiller puis à des comportements adéquats, permettrait de mesurer l'autonomie et surtout de chercher à améliorer le niveau d'autonomie atteint.

Si on se réfère à l'approche normative, on doit pouvoir **mesurer le transfert de connaissance** de la situation d'apprentissage à celle de l'exécution. L'outil ne permet pas pour l'instant de savoir si l'employé a des lacunes à la suite de l'apprentissage. Enfin, l'arrivée de nouveaux employés en début de formation ajoute un poids supplémentaire à la capacité de former de l'équipe et à la capacité directe de servir les clients. Il devient donc important de pouvoir évaluer la capacité qu'a l'employé à transférer ses connaissances en situation de travail. Dans l'échelle, ce comportement est mesuré lorsque l'employé exécute correctement le travail, sans solliciter d'aide (D, J), ou lorsqu'il adapte intelligemment les règles (F), ainsi qu'au niveau 3 de l'échelle lorsque se fait le retour sur investissement (I). L'employé qui maîtrise son travail a acquis les compétences



nécessaires. Il est même prêt à réinvestir ses capacités dans l'organisation. Il peut alors devenir une ressource supplémentaire pour ses pairs et risque de devoir consacrer une partie de son temps au transfert des connaissances.

L'échelle devrait donc permettre de **mesurer la sollicitation** qui est faite auprès de l'employé par des collègues moins autonomes. En effet, lorsqu'un employé est souvent sollicité, il représente un coût d'encadrement pour l'organisation.

On doit également pouvoir **évaluer si le comportement est efficient** (si la sollicitation ou non de ressources est pertinente). Le fait que l'employé exécute correctement son travail fait référence au résultat attendu, mais afin de savoir si le niveau d'autonomie est acceptable, il faut pouvoir mesurer s'il y a eu recours à la sollicitation de ressources et si cette sollicitation correspond et démontre donc un niveau d'autonomie acceptable (selon que le recours aux ressources était nécessaire ou acceptable). L'échelle permet de mesurer si certains comportements sont efficaces ou efficients. En effet, lorsque l'employé fait correctement son travail sans solliciter d'aide (D, J), il est efficient si on se réfère à la définition que donnent Scholz et Stein (2011) de l'efficacité, soit travailler de façon rentable en fonction de budgets minimales. Le fait de ne pas solliciter de ressources additionnelles est une manière rentable de travailler. Lorsqu'il fait appel à des tiers pour des cas complexes ou rares (E), il fait preuve d'efficacité et non d'efficience, car il sollicite des ressources supplémentaires mais il s'agit d'un investissement car il améliore sa connaissance par le fait même. Donc ceci constitue une façon efficace de travailler, car le résultat est atteint, mais pas efficiente, car des coûts supplémentaires sont générés. Ce qui sous-entend que lorsque la situation se reproduira, il saura la traiter sans recours à d'autres ressources. Le troisième niveau de l'échelle qui s'intitule «remettre en cause et améliorer» est un exemple d'efficience. Que l'employé innove ou non (I, J), il accomplit son travail dans le respect des attentes et de manière autonome. Il contribue donc à l'atteinte des résultats et peut-être aller jusqu'à améliorer les compétences de l'organisation en innovant.

On doit également **mesurer si l'employé assume la responsabilité** de son travail ou s'il transfère cette responsabilité sur les ressources qu'il sollicite. Cet aspect est présent

partiellement dans l'échelle proposée (C ) lorsque l'employé a besoin d'être rassuré. Mais le fait de vouloir transférer la responsabilité est une notion importante de l'autonomie au travail, car l'employé ne peut pas travailler seul s'il doit en permanence valider avant d'agir. Ceci peut dépasser le fait de vouloir être rassuré, mais traduire un comportement problématique qui pourrait devenir une façon de travailler. L'échelle doit permettre de mesurer le recours aux ressources et la raison d'un tel recours. De plus, en questionnant chaque employé sur son recours aux ressources et la sollicitation dont il fait l'objet, il sera possible de mesurer la responsabilisation. Le fait de mesurer l'autonomie est une façon pour l'organisation de valider si ses employés sont habilités à effectuer le travail et si les compétences sont gérées conformément aux critères établis précédemment, à savoir si le travail se fait de manière efficace ou efficiente, en tenant compte de la connaissance acquise grâce à la formation, et si les employés sont motivés, responsables et s'autocontrôlent.

La recherche vise à équiper l'organisation d'un outil opérationnel dans le contexte de travail, afin d'optimiser l'usage de ses ressources, en établissant un niveau d'autonomie au travail souhaité et en mesurant cette acquisition. Il est déjà clair que cet outil doit tenir compte à la fois du registre objectif et du registre subjectif, et que l'acquisition de l'autonomie, dans ce contexte, ne peut pas être un élément statique. Elle sera donc appelée à être mesurée fréquemment, dans des situations de travail différentes, et en tenant compte des facteurs environnementaux. Tout ce qui pourrait alors influencer sur l'aspect subjectif de la mesure de l'autonomie ayant un impact direct sur cette même mesure.

### **3) Méthodologie de la recherche**

En tenant compte des concepts définis à la section 2 (page 7) et des apports et limites retenus de l'analyse de l'outil, qui relèvent à la fois de l'approche normative et de l'approche psychologique, nous proposons d'élaborer une échelle qui permette de mesurer le transfert des connaissances, l'efficience atteinte (plutôt que l'efficacité, qui ne

tient pas compte de l'investissement en coûts), la motivation de l'employé, ainsi que la responsabilisation et l'autocontrôle. Ceci devrait permettre à l'organisation de gérer adéquatement la performance et d'habiliter ses employés.

### **3.1) Une échelle de mesure de l'autonomie au travail adaptée à Service Canada**

L'échelle proposée se décompose en quatre niveaux qui graduent le recours aux ressources et leur optimisation pour l'organisation. Chaque niveau sert à mesurer un degré supplémentaire d'autonomie au travail, intégrant à la fois la «capacité» et la «volonté de faire» de l'employé. Dans l'échelle, la distinction n'est pas faite entre le volet subjectif et objectif, car seul le résultat en termes d'autonomie au travail est mesuré.

Le niveau 0, en bas de l'échelle, est celui où l'employé ne sait pas faire. Ce niveau demande donc à l'organisation de mettre en place des mesures pour permettre à l'employé d'améliorer son autonomie au travail.

Le deuxième niveau est celui où l'employé sait faire mais sollicite de l'aide. L'atteinte de ce niveau génère des coûts pour l'organisation qu'elle pourrait réduire en développant davantage l'autonomie au travail de ses employés.

Le troisième niveau est celui où l'employé sait faire et n'a pas besoin d'aide. À ce niveau, l'organisation a optimisé ses ressources. L'usage de ressources supplémentaires fait alors partie d'un investissement nécessaire pour permettre à l'organisation de continuer à progresser.

Le quatrième niveau est celui où l'employé sait faire et devient une ressource supplémentaire pour l'organisation. Une fois ce niveau atteint, l'organisation bénéficie de ce qu'on appelle un retour sur investissement. L'échelle gradue des résultats attendus et non des comportements. Elle devient donc adaptable à tout milieu de travail dans la mesure où chaque organisation peut définir ce qu'elle souhaite mesurer comme comportements pour chaque niveau d'autonomie au travail.

**Tableau 2 – Nouvelle échelle de mesure de l'autonomie et comportements associés**

<b><u>Nouvelle échelle de mesure de l'autonomie et comportements associés</u></b>
<b><u>Niveau 3 = Peux faire et devenir une ressource</u></b>
L'employé peut assumer seul la prestation de service et est une ressource pour les autres employés. Il maîtrise son travail et l'organisation tire avantage de ses connaissances.
<b><u>Niveau 2 = Peux faire de manière autonome</u></b>
L'employé peut assumer seul la prestation de service. Il n'a pas besoin de ressources supplémentaires et peut prendre des décisions concernant l'exécution de ses tâches. Son recours aux ressources est alors une manière de parfaire ses connaissances face à des situations complexes.
<b><u>Niveau 1 = Peux faire, avec de l'aide</u></b>
L'employé peut assumer seul la prestation de service. Il doit encore solliciter de l'aide pour être parfaitement à l'aise dans l'exécution de son travail. Dans une situation où les ressources externes ne sont pas disponibles, l'employé peut faire le travail.
<b><u>Niveau 0 = incompétence</u></b>
L'employé ne peut pas assurer seul la prestation de service. Il n'a pas la volonté ou les compétences nécessaires pour accomplir son travail sans aide.
L'individu (doit) connaître en principe les prérequis «techniques» relatifs à son travail

- Niveau 0 – Incompétence. L'employé ne peut pas assurer seul la prestation de service. Il n'a pas la volonté ou les compétences nécessaires pour accomplir son travail sans aide. Le fait de ne pas connaître son rôle ou les outils disponibles pour effectuer le travail sont des critères qui illustrent ce niveau, car l'information est disponible à tous. Le fait de toujours consulter les ressources ou de solliciter les collègues plusieurs fois par jour démontre une incapacité à assurer seul la prestation de service.

- Niveau 1 – Peux faire, avec de l'aide. L'employé peut assumer seul la prestation de service. Il doit encore solliciter de l'aide pour être parfaitement à l'aise dans l'exécution de son travail. Dans une situation où les ressources externes ne sont pas disponibles, l'employé peut faire le travail. L'expertise opérationnelle et les ressources écrites sont les outils mis en place par l'organisation pour appuyer la prestation de service. Leur consultation est donc partie intégrante de l'apprentissage. Le fait de consulter les ressources à l'occasion ou de solliciter parfois les collègues illustre une capacité à faire le travail, mais un faible niveau d'autonomie.
- Niveau 2 – Peux faire de manière autonome. L'employé peut assumer seul la prestation de service. Il n'a pas besoin de ressources supplémentaires et peut prendre des décisions concernant l'exécution de ses tâches. Son recours aux ressources est alors une manière de parfaire ses connaissances face à des situations complexes. Le fait de mettre à jour régulièrement ses connaissances est également une façon de travailler de manière autonome.
- Niveau 3 – Peux faire et devenir une ressource. L'employé peut assumer seul la prestation de service et est une ressource pour les autres employés. Il maîtrise son travail et l'organisation tire avantage de ses connaissances. Un employé qui fait l'objet de sollicitation fréquente de la part de ses collègues est une ressource informelle reconnue. Un employé qui a été sollicité pour aider à former de nouveaux employés est également une nouvelle ressource pour l'organisation.

L'échelle proposée permet de conserver les apports de l'outil d'Everaere. Les niveaux 0 et 1 regroupent des comportements qui génèrent des coûts pour l'organisation. L'employé n'a pas une autonomie suffisante pour se passer de ressources pour effectuer son travail. La différence entre le savoir-faire et le vouloir-faire n'est pas mesurée en temps que telle dans la nouvelle échelle, mais le résultat obtenu, qui dépend des deux facteurs est mesuré. C'est-à-dire que les niveaux 2 et 3 qui démontrent une autonomie fonctionnelle impliquent que les aspects du savoir-faire et du vouloir-faire sont présents. Effectivement, nous avons discuté précédemment de la nécessité de répondre à ses deux

prémises pour atteindre une véritable autonomie au travail. L'échelle distingue les comportements selon qu'ils soient appropriés ou non en les classant selon la compétence ou l'incompétence. Un comportement non approprié se retrouvant nécessairement dans le niveau 0, car l'employé ne sait pas faire, par rapport aux attentes de l'organisation. La motivation est essentielle pour faire le travail selon les attentes, donc à partir du moment où l'employé se situe dans un niveau autre que le 0, il a un niveau de motivation suffisant pour effectuer ce qui est attendu de lui. Au niveau 1, il peut encore y avoir des comportements qui traduisent un manque de motivation, ou un besoin d'être encadré.

L'échelle proposée veut pouvoir pallier aux limites de l'outil d'Everaere. Le fait de graduer l'autonomie par rapport à la réduction du recours aux ressources répond directement au besoin d'identifier les comportements efficaces. En effet, le fait d'avoir moins recours aux ressources situe l'employé dans les niveaux les plus élevés de l'échelle, et génère de moindre coût pour l'organisation. La nouvelle échelle gradue les comportements selon leur acceptabilité, car elle positionne au niveau 0 ceux à éviter, et plus le comportement démontre de l'autonomie, plus l'employé gravit les échelons. Le niveau 1 de l'échelle mesure le recours aux ressources et permet de mesurer l'importance du transfert de connaissance. Par le fait même, le niveau 3 de l'échelle permet à l'organisation de situer ses employés par rapport à la sollicitation dont ils font l'objet.

En résumé, la nouvelle échelle est graduée par rapport aux résultats attendus par l'organisation et tient compte de l'optimisation des ressources et de la recherche d'une plus grande autonomie au travail pour augmenter l'efficacité.

### **3.2) Terrain à l'étude**

L'étude de l'autonomie au travail des employés se fera dans un contexte de service aux citoyens en première ligne dans la fonction publique fédérale. Afin de s'assurer une meilleure participation des employés ciblés, il a été décidé de retenir deux territoires du Québec, et d'impliquer les directeurs de territoire dans la démarche. Les deux territoires choisis offrent un large éventail de bureaux et des réalités opérationnelles diversifiées, en termes de réalité géographique, de nombre d'employés sur place, d'achalandage et

d'encadrement : zones urbaines, zones rurales, forte clientèle immigrante, clientèle locale, bureaux de plus de dix employés ou un seul. Certains bureaux sont gérés à distance (pas de chef d'équipe sur place), d'autres en ont deux qui se partagent l'équipe. Les deux territoires identifiés sont le territoire de Montréal / Laval qui regroupe environ 80 agents de service aux citoyens et sept chefs d'équipe et le territoire de LATON (Laurentides / Abitibi-Témiscaminque / Outaouais / Nord-du-Québec) qui compte environ 60 agents de service aux citoyens et six chefs d'équipe. Le nombre d'employés peut varier en fonction des mouvements de personnel ou des absences non remplacées. Les employés peuvent être des agents d'expérience ou des ressources temporaires, peu formées et à contrat déterminé. Il peut donc y avoir une grande différence dans le niveau d'autonomie au travail des employés. Ce terrain d'étude permettra de vérifier si l'outil est adéquat pour mesurer efficacement l'autonomie au travail des employés. Si oui, l'outil pourra être utilisé par la suite par l'organisation si elle souhaite mesurer individuellement chaque employé ou chaque équipe. Elle aura alors à identifier les répondants et utiliser les questionnaires dans plusieurs situations de travail, par offre de services ou à des moments ciblés du parcours d'apprentissage pour pouvoir en tirer des conclusions quand à l'autonomie de ses employés ou de ses équipes à travers le Canada.

### **3.3) Démarche de recherche**

L'autonomie des employés au travail est nécessaire pour répondre aux besoins de la clientèle de Service Canada et pour atteindre les objectifs de l'organisation en matière d'optimisation des ressources. Elle a un impact non négligeable sur l'organisation, en permettant d'habiliter les ressources et de gérer les compétences afin d'atteindre les résultats attendus par l'organisation. Cette acquisition de l'autonomie est profondément dépendante de la psychologie des employés et de leur bon vouloir. Il est donc nécessaire pour pouvoir la mesurer de questionner directement les employés sur leur niveau d'autonomie. La perception des chefs d'équipe par rapport à l'autonomie de leurs équipes permettra d'examiner et analyser des corrélations éventuelles, car une perception d'autonomie au travail individuelle n'est pas toujours en adéquation avec les attentes de l'organisation. La mesure de l'autonomie au travail est fortement liée à la perception des

employés et de leur efficacité/efficience. Pour le même niveau de connaissances et le même nombre d'années de pratique, des niveaux d'autonomie très variables peuvent être observés. La part de l'aisance des employés ou de leur volonté sur leur travail influence énormément leur niveau d'autonomie au travail. Il est donc nécessaire de mesurer les perceptions, car un employé qui se perçoit non autonome au travail a de fortes chances de l'être moins, tout comme le manque de motivation réduit l'autonomie au travail (Dysvik et Kuvaas, 2011).

Cette recherche se positionne dans une démarche inductive, car à partir du problème de l'autonomie des individus, elle va permettre de faire un constat de la situation et d'illustrer l'importance des deux approches normative et psychologique dans la volonté de développer le niveau d'autonomie des individus. L'approche utilisée sera de type design mixte (Johnson et Onwuegbuzie, 2004). Le choix de cette méthodologie permettra de récolter des données quantitatives et des données qualitatives. Selon Johnson et Onwuegbuzie, la méthodologie mixte de recherche facilite la triangulation des résultats, car elle permet de réduire la menace à la validité, la menace au biais du chercheur et la menace au répondant. Avec cette approche, il sera possible de quantifier des données récoltées à l'aide des questionnaires. Et les commentaires émis par les employés ajouteront des données qualitatives. En utilisant le design mixte, notre recherche permettra de vérifier la pertinence de l'échelle pour mesurer l'autonomie et d'alimenter les différents niveaux de l'échelle à l'aide des observations et des réponses aux questionnaires. La structure de preuve privilégiée sera de forme comparative ou explicative (Gauthier, 2009), qui s'appuiera sur un nombre conséquent d'employés, puisque les questionnaires seront envoyés à un large échantillonnage d'employés de services aux citoyens du Québec, et donc d'avoir une variété car nous toucherons des bureaux avec des réalités différentes : milieu urbain ou rural, peu ou beaucoup d'employés, achalandage varié (les territoires ciblés ayant des réalités très différentes).

Cette recherche s'appuie sur les critères de validité développés par les pragmatistes, basés sur les sciences des connaissances et fondés sur l'action (Perret et Girot-Séville, 2002). Les auteurs expliquent que les pragmatistes relient la recherche aux besoins, ce qui



semble particulièrement adapté au contexte des organisations, car la validité d'une connaissance dépend de son adéquation à une situation donnée. Les critères de validité alors privilégiés sont la vérité en corrélation avec l'adéquation et l'utilité. En s'insérant dans un paradigme interprétativiste ou constructiviste, la connaissance devient pertinente à partir du moment où elle permet de proposer des modèles ou des outils. L'outil de mesure de l'autonomie ne se base pas sur des critères libres de toute interprétation ou universalistes, mais au contraire, il s'agit d'arriver à interpréter les résultats en se basant sur les choix que font les employés dans l'accomplissement de leur travail. La finalité peut être la même, mais les moyens pour l'atteindre peuvent être très différents, et la connaissance résultera de l'adéquation de la meilleure pratique possible avec l'utilité ou les résultats recherchés.

Afin de mener à bien cette recherche, la stratégie de vérification par la validation interne sera le croisement des données empiriques. Cette façon d'analyser des données issues d'enquêtes ou de questionnaires utilise des techniques peu compliquées, qui ont fait leurs preuves et qui facilitent l'interprétation par le calcul de pourcentages, de moyennes ou de corrélations (Lebart, 2014). La perception des employés face à leur autonomie sera mesurée à l'aide de questionnaires qui relèvent de la technique du sondage (Blais et Durand, 2009). Ces questionnaires seront remplis par l'ensemble des employés. Ils permettront notamment de vérifier les perceptions des employés en matière d'autonomie en validant et en estimant leur degré d'autonomie. Enfin, grâce aux questionnaires remplis par les chefs d'équipe qui se baseront sur leur perception de l'autonomie de leurs employés, il sera possible de vérifier certains comportements et de les associer à des niveaux d'autonomie préétablis.

### **3.4) Collecte de données empiriques**

La collecte des données a été faite auprès d'un échantillonnage d'agents de service aux citoyens du Québec (140 sur un bassin d'environ 370 employés pour l'ensemble du Québec), répartis dans deux territoires de la province (deux sur sept territoires dans l'ensemble du Québec, qui représentent l'ensemble des réalités territoriales). Les

employés ont été contactés par le biais d'un courriel (Annexe 1) qui les a invités à remplir un questionnaire. Les chefs d'équipe (13 sur un bassin de 30 dans l'ensemble du Québec) ont été sollicités (Annexe 2) pour remplir un questionnaire sur l'autonomie de leur/leurs équipe(s) (certains chefs d'équipe étant responsables de plusieurs équipes qu'ils gèrent à distance).

### **3.4.1) Les outils d'investigation utilisés**

Deux outils d'investigation ont permis d'obtenir l'information nécessaire pour nourrir l'échelle. L'un des outils est un questionnaire destiné aux agents de service aux citoyens (Annexe 3) remis aux employés afin qu'ils identifient leurs comportements et les raisons pour lesquelles ils les adoptent. En effet, nous avons expliqué que le fait de savoir faire n'implique pas forcément la volonté de faire. Donc un employé peut avoir les compétences, mais adopter un comportement qui ne favorise pas l'autonomie. Par le biais du questionnaire remis à tous les employés de la première ligne, nous avons mesuré leur perception de l'autonomie au travail, leur recours à plusieurs types de ressources, ainsi que le soutien qu'ils apportent à leurs pairs. Le questionnaire a été envoyé aux agents de service aux citoyens par le biais du courriel de groupe, et a été rempli sur SurveyMonkey. Le questionnaire ne comporte pas l'identification du répondant. Il pouvait être complété en ligne sur n'importe quel ordinateur, au travail ou à la maison. Un délai d'une semaine (sept jours) était laissé pour compléter le questionnaire, mais le sondage fut disponible pendant un mois pour favoriser un plus grand retour de réponse et ne pas pénaliser les employés absents. Le sondage a été fermé automatiquement sur le serveur de manière simultanée.

Le deuxième outil d'investigation est un questionnaire à l'intention des chefs d'équipe (annexe 4), afin d'avoir une évaluation basée sur des observations de groupe, donc moins biaisée par l'autodétermination. Ces questionnaires ont également été remis aux chefs d'équipe par un courriel de groupe et en utilisant l'outil SurveyMonkey. Le nombre de questionnaires reçus détermine la pertinence des observations faites. Le nombre réduit de

questions posées permet d'établir une tendance, et de tempérer les perceptions individuelles. Les deux outils se complètent et permettent de croiser les données.

### **3.4.2) L'utilisation des données empiriques dans l'échelle de mesure de l'autonomie au travail**

Le niveau 0 de la version adaptée à Service Canada de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail regroupe les employés qui ne sont pas formés sur toutes les offres de service ou ceux qui sont formés mais ne se considèrent pas autonomes au travail. Ce niveau représente les employés qui évaluent leur niveau à un ou deux sur un maximum de six.

Le niveau 1 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail regroupe les employés qui sont formés, qui évaluent leur niveau d'autonomie à deux ou trois sur un maximum de six, mais qui n'atteignent pas les niveaux supérieurs de l'échelle.

Le niveau 2 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail regroupe les employés formés, qui évaluent leur niveau d'autonomie supérieur à quatre sur un maximum de six, et qui sont capables de former de nouveaux employés.

Le niveau 3 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail regroupe les employés formés, qui évaluent leur niveau d'autonomie à plus de quatre sur une échelle de un à six, qui sont capables de former de nouveaux employés et ont été sollicités pour donner de la formation aux nouveaux employés.

## **3.5) Mode de collecte des données empiriques**

Les questionnaires ont été élaborés sous forme de sondage à l'aide de l'outil SurveyMonkey. L'organisation a donné son accord pour que la recherche se fasse à partir du travail sur le temps personnel des employés. Deux questionnaires ont été diffusés par courriel (Annexe 1) aux employés ciblés début juin 2014. Le lien pour accéder aux sondages a été mentionné dans le message, qui a été diffusé dans les deux langues officielles du Canada. Plusieurs sondages pouvaient être remplis à partir d'un même

ordinateur, car certains employés se partagent les outils de travail. L'adresse IP des ordinateurs n'est pas conservée, et les répondants sont identifiés par un numéro sur les résultats obtenus. Aucune question ne fait référence à des données personnelles, et les territoires ou bureaux répondants ne sont pas identifiés pour respecter la confidentialité des données (sur demande de l'organisation). Deux types d'outil ont été utilisés : un questionnaire à l'intention des agents de service aux citoyens et un questionnaire aux chefs d'équipe. Ces outils ont été diffusés par le biais de SurveyMonkey. Deux sondages différents ont été élaborés, traduits en français et en anglais, afin de respecter l'obligation de bilinguisme dans la langue de travail de l'organisation. Ils ont ensuite été diffusés aux équipes par les deux directeurs de territoire, par le biais d'une invitation courriel (Annexe 1) envoyée aux listes de distribution des territoires. Les listes de distribution peuvent ne pas être complètement à jour, mais le risque de distribution à des personnes non ciblées reste minime, car la mise à jour des listes de distribution est une obligation afin de respecter la confidentialité des informations. Nous pouvons donc considérer que le nombre d'employés non ciblés qui ont reçu le questionnaire ou ceux qui auraient dû le recevoir et ne l'ont pas eu est négligeable. De plus, une remarque a été ajoutée au début du questionnaire afin de spécifier à qui il s'adresse. Le nombre d'employés ciblés par l'envoi des questionnaires a été comptabilisé.

Les réponses aux questionnaires ont été exportées sur Excel et les résultats des questionnaires en anglais ont été traduits en français pour obtenir une seule base de données par questionnaire. Les répondants ont ensuite été répartis selon leur ancienneté dans leur poste selon leurs réponses à la question #1, qui demande depuis combien de temps ils occupent leur poste actuel. Cette répartition selon cinq catégories a permis d'affiner les résultats et de tenir compte de l'expertise acquise dans le cadre du travail et de son influence sur le degré d'autonomie au travail. Les résultats ont ensuite été analysés selon une approche Intelligence d'affaire supportée par des outils analytiques de Microsoft. Les réponses à développement ont été répertoriées pour faire l'objet de regroupements, si possible, et de valider leur représentabilité au niveau des réponses. On a pu ainsi faire ressortir une tendance et valider les réponses les plus fréquentes. Les

réponses aux questionnaires des chefs d'équipes ont été croisées au besoin avec le questionnaire des agents de service aux citoyens pour valider des tendances.

L'outil a également permis de mesurer le degré d'autonomie au travail de l'ensemble des employés de la première ligne. Cette analyse globale n'a pas donné un portrait individuel ou par bureau, mais elle a permis de valider si l'échelle adaptée est appropriée à la mesure de l'autonomie et si les outils de collecte de données utilisés sont adéquats pour permettre le même exercice de façon individuel et local. L'analyse du modèle a permis de vérifier sa pertinence pour mesurer l'autonomie au travail. Les résultats obtenus ont alimenté l'échelle de mesure de l'autonomie au travail et validé les degrés d'autonomie au travail des agents de service aux citoyens.

L'utilisation des questionnaires directs aux employés a constitué une donnée subjective, car soumise à la perception des individus face à leurs compétences, mais la motivation étant une part importante de la volonté des employés à être autonomes au travail, elle ne peut pas être exclue de la recherche. Nous soupçonnions déjà l'importance de l'aspect psychologique et subjectif dans la mesure de l'autonomie au travail. La volonté des employés peut venir contrecarrer les compétences et même leur mesure. Par contre, le recours à la ligne hiérarchique pour valider la perception de l'autonomie des équipes a permis de recueillir des données complémentaires. L'outil de mesure de l'autonomie au travail se veut un moyen d'établir un portrait et de travailler ensuite à une progression. Le fait d'obtenir des données globales sans identification des employés élimine le risque de lier la mesure de l'autonomie au travail à une quelconque mesure de rendement. Si l'outil se révèle satisfaisant pour mesurer l'autonomie, il pourra ensuite être utilisé de façon plus spécifique par les équipes pour évaluer individuellement l'autonomie des employés au travail, en identifiant les employés et en le jumelant à des observations directes d'évaluation de rendement.

Tel qu'indiqué précédemment, la récolte de données n'a pas posé de problème particulier au niveau de l'éthique. Nous avons obtenu la certification éthique du Comité sur l'éthique en recherche de l'ÉNAP, CER-ENAP-2014-09, ainsi que l'approbation de l'organisation pour tenir la recherche. L'organisation a validé les différentes étapes de la réalisation et

de la distribution des questionnaires, afin de s'assurer que la confidentialité des informations soit respectée, qu'aucun conflit d'intérêt n'existe et que les employés ne perçoivent pas cette recherche comme liée à leur évaluation de rendement. Les questionnaires individuels ont seulement permis de mesurer la perception des employés face à leur autonomie. Les employés étaient libres de répondre aux questionnaires, et des questions peuvent être ignorées si le répondant ne souhaitait pas répondre. Par leur participation, les répondants ont donné leur accord à la tenue de la recherche. Les questionnaires ont été détruits à l'issue de la recherche. L'accès aux sondages sur SurveyMonkey, et donc aux résultats, était seulement accessibles aux personnes avec le code d'accès de notre organisation. Dès que le travail a été finalisé, les informations recueillies ont été détruites.

### **3.6) Échéancier de la recherche**

La revue de la littérature sur l'autonomie au travail a duré environ six mois. Pendant toute la durée du projet de recherche, des références scientifiques supplémentaires ont été consultées et certaines ont été abandonnées afin d'illustrer l'évolution de la recherche.

L'échelle de mesure de l'autonomie au travail a ensuite été analysée en fonction de l'éclairage qu'apportait la revue de la littérature. Une nouvelle échelle a été adaptée à Service Canada, en tenant compte des forces et faiblesses de l'échelle de mesure de l'autonomie proposée par Christophe Everaere (2008). Ce travail d'analyse et d'adaptation a pris environ cinq mois.

Les démarches pour obtenir les autorisations nécessaires pour procéder à la recherche ont été les plus longues. La directrice du territoire de Montréal-Laval a entrepris des démarches auprès de la sous-ministre et du commissaire à l'éthique de Service Canada. Par la suite, la possibilité de tenir la recherche à la grandeur du Québec a été écartée, pour des raisons organisationnelles. Des démarches ont donc été entreprises afin de sélectionner un territoire qui permettait d'obtenir une variété de centres Service Canada et un échantillonnage représentatif en termes de nombre de répondants. Les mouvements de

personnel au niveau de la haute gestion ont précipité la décision finale de donner l'accord pour tenir la recherche. Le processus d'obtention de l'autorisation a malgré tout pris plus de trois mois.

L'élaboration du sondage sur SurveyMonkey a demandé un mois, mais le délai a été prolongé en raison des besoins de validation et de vérification des autorisations par le département qui possède la licence. Licence a laquelle on m'a gracieusement accordé l'accès pour administrer mes sondages. L'ensemble de cette démarche a nécessité deux mois.

Par la suite, les sondages ont été envoyés aux employés de première ligne et aux chefs d'équipe des deux territoires. Il a été convenu que les sondages resteraient ouverts pendant un mois, mais que les employés avaient une semaine pour les compléter.

La compilation et l'analyse des résultats a nécessité trois mois de travail. La rédaction a été faite directement en même temps. L'utilisation de l'outil d'analyse de Microsoft Office permettait une analyse conjointe à la rédaction.

## **4) L'analyse des résultats**

### **4.1) Mode d'interprétation des résultats**

Il y a eu 69 questionnaires remplis par les agents de service aux citoyens, dont 64 en français et cinq en anglais. Ce qui représente un taux de réponses de 49%, soit 69 réponses sur un potentiel de 140 (69/140). Les chefs d'équipe ont remplis dix questionnaires, dont huit en français et deux en anglais. Treize chefs d'équipe ont été ciblés par la recherche, ce qui représente un taux de réponses de 77% (10/13). Les résultats obtenus aux questionnaires ont été exportés sur Excel pour pouvoir être analysés plus facilement. Ceci a également permis de regrouper les résultats des deux langues d'expression au travail. Les données recueillies ont ensuite été analysées de manière statistique, descriptive ou à l'aide de tableaux croisés, grâce aux outils analytiques de

Microsoft. La démarche utilisée s'appuie sur les pratiques d'Intelligence d'Affaires pour développer une plateforme analytique. Elle est composée des étapes de préparation, chargement et de consolidation des données dans une base centralisée. Celle-ci est exploitée grâce à des outils d'analyse et de présentation qu'offre la plateforme Microsoft Excel à savoir les tableaux croisés dynamiques ou en forme plus visuelle à l'aide de graphes dynamiques. La plateforme permet la manipulation et le forage (Drill/Down) de grandes quantités de données, leur regroupement par divers critères, les calculs statistiques et l'identification d'indicateurs caractérisant des sous-ensembles de données (Ranjan, 2009).

Les données récoltées devaient permettre d'évaluer le niveau d'autonomie au travail des employés et de vérifier la pertinence de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail. Afin de pouvoir évaluer leur niveau d'autonomie au travail et de le reporter sur la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail, il fallait identifier les réponses aux questionnaires qui permettaient de classer les employés sur un niveau de l'échelle. Pour affiner la recherche, certaines données ont également été croisées. En effet, lorsqu'un répondant accédait à un niveau de l'échelle, il fallait pouvoir vérifier s'il atteignait également le niveau supérieur. Les statistiques permettent de classer les répondants par rapport à une question précise et de les positionner sur un niveau de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail. Mais la réponse d'un répondant à plusieurs questions peut également le positionner sur un niveau supérieur de l'échelle de mesure de l'autonomie. Le croisement des données a permis de vérifier quel niveau sur l'échelle de mesure de l'autonomie au travail l'employé a réellement atteint.

#### **4.2) Profil des répondants et segmentation selon l'ancienneté**

Les répondants devaient indiquer depuis combien d'années ils occupaient leur poste actuel. Les résultats obtenus ont été regroupés en cinq catégories, en fonction de leur ancienneté, qui ont permis de définir un profil de répondant : CatA - moins de 2 ans, CatB - de 2 à 5 ans, CatC - de 6 à 15 ans, CatD - de 16 à 29 ans et CatE – 30 ans et plus. En effet, plus le niveau d'ancienneté en poste augmente et plus les chances d'avoir

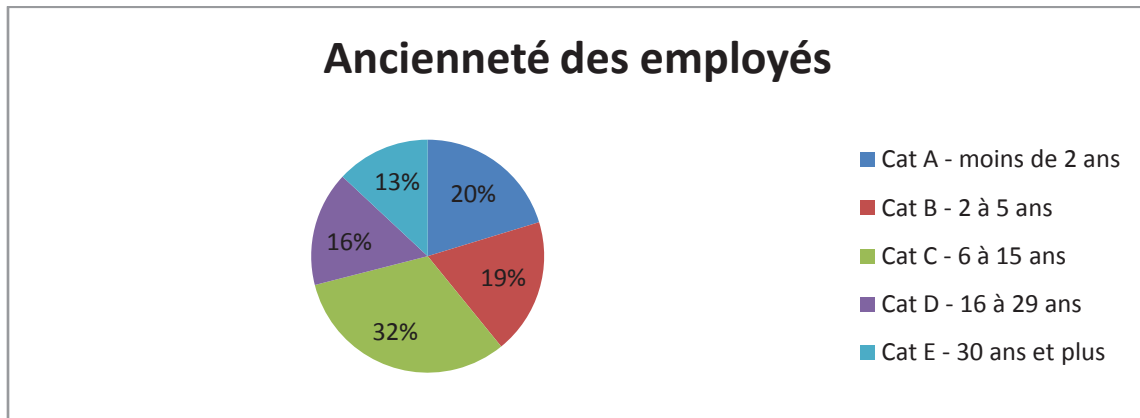


complété l'ensemble de la formation sont élevées. Bartel (2000) a démontré que la productivité pouvait augmenter de 6% par an si les employés sont formés. Or la formation est un levier important dans l'atteinte de l'autonomie, car elle permet à l'employé de servir l'ensemble de la clientèle.

**Tableau 3 – Segmentation en catégories**

Durée de l'emploi	Total
Cat A - moins de 2 ans	14
Cat B - 2 à 5 ans	13
Cat C - 6 à 15 ans	22
Cat D - 16 à 29 ans	11
Cat E - 30 ans et plus	9
Grand Total	69

**Graphique 2 – Ancienneté des employés**



La **catégorie A** représente ceux qui ont moins de deux ans d'ancienneté. Il est communément admis au sein de Service Canada qu'il faut deux ans à un employé de première ligne pour être complètement formé et opérationnel, en raison du nombre important de formations nécessaires et de la programmation étalée dans le temps des formations. Ceci est une norme établie par l'organisation qui permet de confirmer les attentes en matière de performance individuelle, mais cela n'exclut pas la possibilité pour certains employés d'être complètement formés avant la durée des deux ans. Étant donné que c'est une norme acceptée par Service Canada, nous acceptons ce précepte pour notre recherche. Avant deux ans, il est donc normal que les employés n'atteignent pas un

niveau élevé sur l'échelle de mesure de l'autonomie au travail. Ils pourraient se situer au niveau 0 (Incompétence) ou 1 (Peux faire avec de l'aide). Il peut également y avoir des employés de moins de 2 ans qui ont déjà atteint un niveau 2 d'autonomie (peux faire de manière autonome). Sur 69 répondants, 14 appartiennent à la catégorie A, soit 20 % des répondants. Il y a donc un pourcentage assez élevé d'employés qui pourraient ne pas être autonomes et pour lesquels l'organisation investit dans des ressources additionnelles de soutien divers. Ce qui laisse supposer que 80% des employés ont reçu l'ensemble des formations nécessaires et devraient être autonomes au travail au regard de l'organisation.

La **catégorie B** représente ceux qui ont de 2 à 5 ans d'ancienneté. Cette catégorie devrait être entièrement formée et avoir atteint un certain degré d'autonomie au travail (niveau 2). Par contre, cette catégorie peut être susceptible de changer de poste plus facilement en raison de ce qui a été discuté précédemment au point 1.4, la mobilité du personnel. Les postes d'agent de service aux citoyens sont des postes d'entrée et après trois ans dans le même poste, il n'est pas rare que les employés souhaitent changer de poste. Barel (2009) fait le parallèle entre le développement de l'autonomie et la rétention des ressources. L'augmentation de l'autonomie au travail des employés serait un élément qui permettrait de stabiliser les ressources. Selon Beecham et Grant (2003), l'augmentation de l'autonomie au travail a une influence directe sur la motivation. Le manque de motivation peut également augmenter la mobilité du personnel. Sur 69 répondants, 13 correspondent à cette catégorie, soit 19%. Ces employés ne devraient pas monopoliser autant de ressources de la part de l'organisation, mais leur autonomie au travail peut être influencée par les facteurs psychologiques et notamment la motivation.

Les **catégories C et D** représentent les employés de 6 à 15 ans et 16 à 29 ans d'ancienneté. Ces deux catégories correspondent à des employés qui devraient maîtriser leur poste et avoir atteint un niveau d'autonomie au travail de niveau 2 (Peux faire de manière autonome), voire un niveau 3 (Peux faire et devenir une ressource). À partir de six années d'expérience, les employés ont eu à vivre de nombreux changements réglementaires et ont du apprendre à se servir des ressources disponibles pour s'adapter rapidement. L'employé qui a au moins six années d'ancienneté est évalué chaque année

dans le cadre de la gestion du rendement. Il doit donc avoir atteint un degré de compétences défini au préalable sinon des mesures correctives auraient été mises en place. Devos (2005) relie directement l'autonomie au travail à l'atteinte de ce degré de compétences. Entre 6 et 15 ans d'ancienneté, un employé peut rester dans le poste qu'il occupe, mais vouloir obtenir une maîtrise complète de son travail avant de changer (Ryan et Deci, 2000). Il y a également des employés qui veulent changer de poste car ils sont depuis trop longtemps dans le même environnement et commencent à éprouver une baisse de motivation. Selon la théorie des besoins de Maslow (1943) c'est leur besoin de réalisation qui n'est plus satisfait (au niveau 5 de sa pyramide des besoins). Ces employés peuvent avoir de la difficulté à savoir où ils veulent aller. Mais leur motivation peut avoir un impact sur leurs performances et leur niveau d'autonomie au travail. Dysvik et Kuvaas (2011) explique qu'un employé non motivé développe moins son autonomie au travail. Les employés qui ont plus de 16 ans d'ancienneté présentent une plus grande stabilité pour l'organisation. Il n'est pas exclu qu'ils puissent être mobiles, mais leur autonomie au travail devrait avoir atteint un niveau appréciable pour que l'organisation capitalise sur leurs compétences et bénéficie d'un retour sur investissement (transfert de connaissances, amélioration de processus, apprentissage en boucle double) (Argyris, 2003). Sur 69 répondants, 22 appartiennent à la catégorie C, soit 32%. C'est la catégorie la plus importante des répondants. 11 appartiennent à la catégorie D, soit 16%. Lorsqu'on considère les catégories C et D, on constate que la majorité des employés de l'organisation (33/69) sont stables dans leur poste, ont acquis un nombre d'années d'expérience qui leur permet d'être complètement formés et peuvent agir à titre de ressources pour former la relève.

La **catégorie E** représente les employés qui ont plus de 30 ans de service. Ces employés pourraient être éligibles à prendre leur retraite et ont un bagage de connaissances à transmettre. Les conditions pour obtenir une pension non réduite à la fonction publique sont d'avoir cumulé 30 ans de service et d'avoir au moins 55 ans ou d'avoir atteint 60 ans (Site web du Gouvernement du Canada, 2014). Ils devraient avoir atteint le niveau 3 (Peux faire et devenir une ressource) de l'échelle de mesure de l'autonomie. L'organisation s'attend à ce que leurs compétences soient transférées au moins dans leurs

équipes de travail et c'est la raison pour laquelle elle sollicite des employés pour former les nouvelles recrues. Sur 69 répondants, ils sont au nombre de neuf, soit 13% dans la catégorie E. C'est un nombre assez conséquent, car ce sont des employés qui ont fait toute leur carrière dans le même poste, malgré les opportunités de mouvement de personnel au sein de l'organisation. Ce sont des employés qui ont vécus de nombreux changements et une modification de leurs fonctions selon les orientations successives prises par l'organisation. Ce sont des employés qui cumulent un bagage à la fois de connaissances opérationnelles et organisationnelles.

### **4.3) Pré-requis nécessaires à la mesure de l'autonomie au travail**

L'échelle de mesure de l'autonomie au travail développée par Christophe Everaere part du principe que pour mesurer cette autonomie, les individus doivent connaître en principe les pré-requis « techniques » de leur travail. 100% des employés, qui ont répondu à la question portant sur la connaissance de leur rôle, disent connaître leur rôle d'agent de service aux citoyens, quelle que soit leur ancienneté dans le poste. Nous pouvons donc retenir les 58 répondants qui ont complété la question 3 dans leur questionnaire pour mesurer notre échelle de l'autonomie au travail; car ces employés satisfont au critère préalable nécessaire à la mesure de l'autonomie au travail.

L'employé qui n'est pas totalement formé peut être évalué et va se retrouver sur un des niveaux de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail. L'employé n'ayant pas les compétences nécessaires pour accomplir son travail sans aide se retrouve au niveau 0 de l'échelle adaptée de mesure de l'autonomie. Un employé avec une formation partielle, voire préliminaire peut quand même être capable de servir les clients, soit au niveau 0 car il ne peut pas assurer seul la prestation de service, soit au niveau 1 car il peut assumer la prestation de service en sollicitant de l'aide. Les étudiants ou contractuels qui commencent en poste ont besoin d'une formation de base pour pouvoir occuper le poste d'accompagnement; qui peut être données dans les deux premières semaines en emploi. Ce poste consiste à aider les citoyens qui souhaitent faire leurs opérations sur internet et qui n'ont pas accès à un ordinateur. L'employé qui les aide doit savoir naviguer sur

internet et connaître les outils de libre-service de Service Canada. Il est clair que cet employé aura besoin de se référer à ses collègues ou aux autres outils mis à sa disposition (expertise opérationnelle, manuels) à l'occasion. Mais l'organisation ne peut pas avoir un nombre élevé d'employés non formés, car les citoyens qui se présentent dans les bureaux, mis à part pour le libre-service, ont besoin de rencontrer des employés formés pour les servir. Et afin de pouvoir servir tous les citoyens, un employé doit maîtriser toutes les offres de service, donc avoir atteint un degré d'autonomie au travail de 1 ou plus sur 6 (selon l'échelle élaborée). Un niveau de 1 sur 6 mobilise des ressources supplémentaires et n'est pas viable à court terme.

Il a été demandé aux employés de définir leurs responsabilités en tant qu'agent de service aux citoyens, en développant leur réponse. Les employés ont identifié plusieurs tâches ou rôles qui relèvent de leurs responsabilités, et leurs réponses ont été regroupées selon des notions ou termes communs lorsqu'il ne s'agissait pas d'une tâche précise, mais d'un rôle qui leur revenait. Certaines notions étaient clairement mentionnées, car elles correspondent au message véhiculé par Service Canada et les employés savent que c'est ce que l'organisation attend d'eux : par exemple, informer le client, orienter le client, accompagner le client, accueillir le client, déterminer les besoins. Ces notions sont clairement identifiées dans le modèle de service de la clientèle en personne et les employés maîtrisent et réfèrent à ces notions de manière spontanée. D'autres notions relèvent plus de l'idée que les employés se font de leur rôle et de l'importance qu'ils lui donnent : il s'agit de répondre aux demandes et assurer le suivi des dossiers. Bien que leur rôle dans les dossiers en cours se résume à l'ajout d'information pour faciliter le traitement fait par un autre département, les employés estiment avoir un rôle à jouer dans le traitement direct des demandes par la réponse aux demandes ou le suivi des dossiers. Il apparaît que les employés sont nombreux à identifier ces rôles ou responsabilités, et qu'ils les considèrent comme intrinsèquement liées à leur poste. D'autres réponses portaient sur des tâches précises, qui font partie de leur travail quotidien.

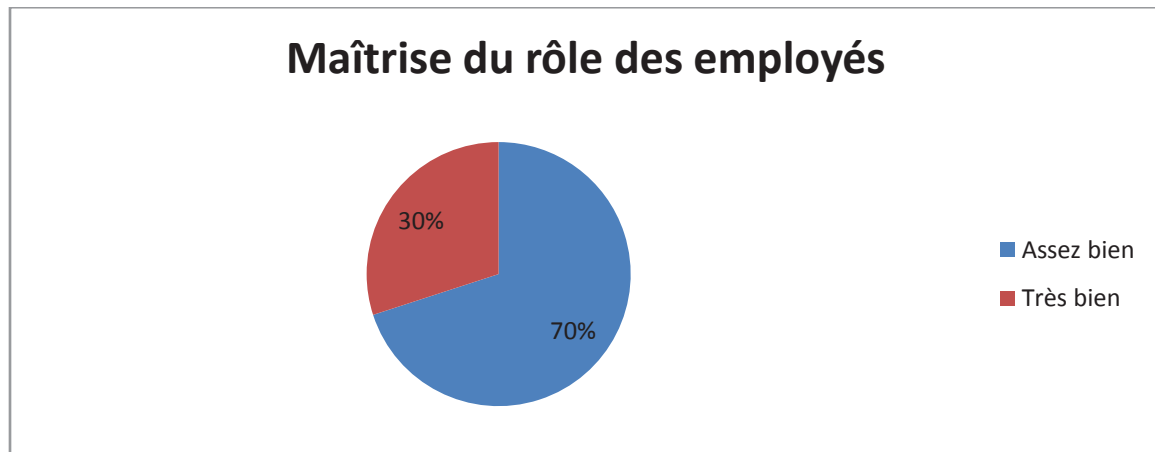
**Tableau 4 – Responsabilités des employés**

Informer sur les services	33	Se former	3
Orienter le client	31	Utiliser les outils	2
Accompagner le client	30	Référer enquête	2
Répondre aux demandes	29	Service excellence	1
Accueillir le client	19	Respecter la confidentialité	1
Déterminer les besoins	17	Projets spéciaux	1
Assurer le suivi des dossiers	16	Ouverture/Respect	1
Offrir les sessions aux prestataires	9	Mouvements zones	1
Tâches administratives	9	Code valeur et éthique	1
Saisie Traitement/paiement	9	Briser file attente	1
Aide formulaires	8		

On peut remarquer que les catégories qui obtiennent un plus haut taux de représentation (informer sur les services, orienter le client, accompagner le client, répondre aux demandes, accueillir le client, déterminer le besoin et assurer le suivi des dossiers) sont celles liées à la prestation directe de service. Ce sont les messages que l'organisation véhicule auprès des employés. Lorsque les employés décrivent leur travail, ils ne font pas référence à des tâches précises, mais aux grandes orientations que l'organisation leur donne pour assurer un bon service à la clientèle. Les principales responsabilités qu'ils ont identifiées sont en lien direct avec le citoyen. L'organisation veut rendre le citoyen autonome en mettant à sa disposition des outils électroniques et en l'aidant à s'en servir. Les employés considèrent que leur rôle est essentiellement en lien avec cette mission de Service Canada, soit : informer le client sur les services, l'orienter, l'accompagner, répondre à ses demandes, l'accueillir, déterminer ses besoins et assurer le suivi des dossiers. Les employés ont dit connaître leur rôle et lorsqu'ils ont identifié leurs responsabilités, ils confirment ce résultat, en grande majorité. Les sept principales responsabilités ont été citées par 16 à 33 personnes, avec 175 mentions en tout pour les 58 répondants.

Les chefs d'équipe, au nombre de dix, ont été interrogés sur la maîtrise que les employés ont de leur rôle. On ne parle pas ici de connaissance de leur rôle, mais de la perception que le superviseur a de la maîtrise du rôle par ses employés : pas du tout, peu, assez bien ou très bien.

**Graphique 3 – Maîtrise du rôle des employés**



Selon les chefs d'équipe, leurs employés maîtrisent assez bien ou bien leur rôle. Aucun n'a répondu pas du tout ou peu à la question de savoir s'ils maîtrisent leur rôle. 70% considèrent qu'ils maîtrisent assez bien leur rôle et 30% qu'ils le maîtrisent très bien. La question posée aux chefs d'équipe offrait la possibilité d'ajouter des commentaires. Deux chefs d'équipe ayant répondu Assez bien ont mentionné qu'il est nécessaire de rappeler régulièrement le modèle de service aux employés et qu'en cas de besoin ceux-ci consultent les personnes ressources (expertise opérationnelle, chef d'équipe ou collègues). Les réponses données par les chefs d'équipe confirment donc les résultats obtenus auprès des employés, à l'effet qu'ils possèdent les pré-requis « techniques » de leur travail.

#### **4.4) Les employés partiellement formés et l'autonomie au travail**

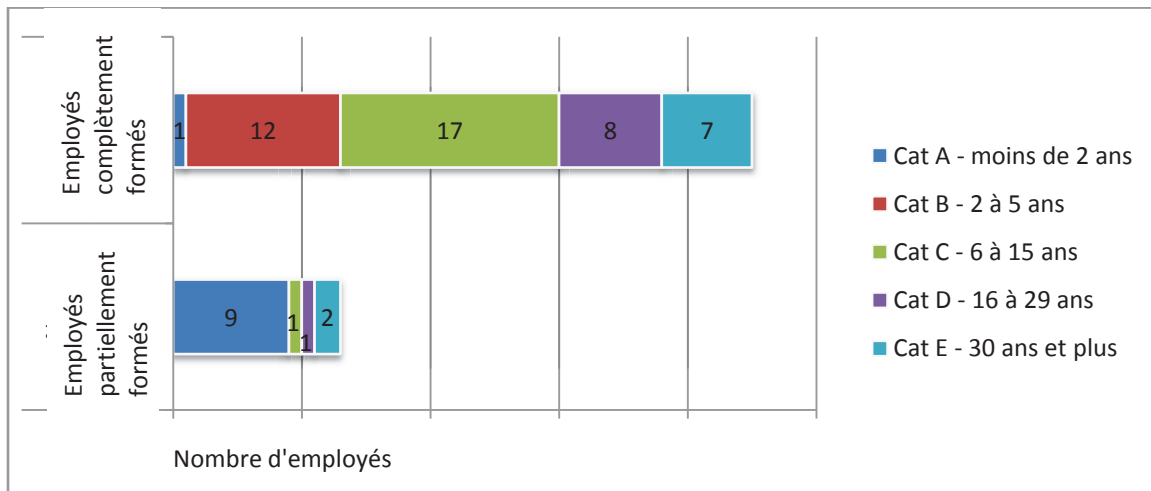
Le questionnaire demandait aux agents de service aux citoyens de préciser s'ils étaient formés sur toutes les offres de service. Ceux qui ont répondu Non sont formés partiellement et ceux qui ont répondu Oui sont formés complètement. En répartissant les réponses selon les catégories d'ancienneté, nous pouvons déterminer les pourcentages d'employés formés partiellement ou complètement. Seulement 10% des employés de moins de 2 ans d'ancienneté (catA) sont formés sur toutes les offres de service. Les 90% restant ne sont peut-être pas appelés à rester dans le poste (étudiants ou occupant un poste

à contrat). À part les employés de 2 à 5 ans d'ancienneté (catB), toutes les catégories présentent des employés non formés sur toutes les offres de service. Il y a 6% d'employés de 6 à 15 ans (catC), 11% d'employés de 16 à 30 ans (catD) et 22% d'employés de 30 ans et plus (catE) qui ne sont pas formés sur l'ensemble des offres. Au total, 22% des répondants ne sont pas formés sur l'ensemble des offres de service, donc 78% seulement des employés ont reçu l'ensemble de la formation pour répondre aux attentes des clients. Cela ne signifie pas qu'ils soient autonomes au travail, car la formation n'est pas le seul facteur pour définir l'autonomie au travail des employés. Par contre, les 22% (13 sur 58) des employés formés partiellement dépendent par définition de leurs collègues formés complètement pour servir la clientèle.

**Tableau 5 – Pourcentage des répondants formés ou non**

Êtes-vous formés sur toutes les offres de service ?	Connaissez-vous votre rôle?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Non	Oui	90%	0%	6%	11%	22%	22%
Oui	Oui	10%	100%	94%	89%	78%	78%
Grand Total		100%	100%	100%	100%	100%	100%

**Graphique 4 – Formation complétée**



Nous remarquons qu'avant deux ans en poste, la formation n'a pas été complétée pour la grande majorité des employés (90%). De 2 à 5 ans, 100% des employés sont complètement formés. Mais le pourcentage d'employés complètement formés après 6 ans



va en décroissance. Ces employés n'ont peut-être jamais reçu l'ensemble de la formation, l'organisation ne les a pas mis à jour par rapport aux changements qui ont affecté le travail ou les employés n'ont pas pris en charge leur formation par manque de motivation. Les employés ont pu travailler sans être formés sur toutes les offres de service. En effet, les clients qui se présentent ont des besoins variés (voir 1.2 Le service à la clientèle : une prestation complexe qui requiert de l'autonomie au travail et plus précisément le point sur la complexité des tâches) et un employé non formé pour répondre au besoin d'un client x peut servir le client y. Par exemple, si l'employé A n'est pas formé pour les numéros d'assurance sociale, il prendra le client suivant qui ne vient pas pour ce service. Certains employés ne font donc pas toutes les offres de service et laissent leurs collègues servir les clients qu'ils ne peuvent pas aider. Le fait que le pourcentage d'employés complètement formés diminue avec l'ancienneté devrait amener l'organisation à se questionner sur la gestion des formations, car la formation a un lien direct avec la productivité (Bartel, 2000). Il semble que la formation soit institutionnalisée en début de carrière, mais que le suivi ne se fasse plus lorsque l'employé est en poste depuis plus de 6 ans.

Le tableau précédent nous montre que des employés en poste depuis six ans et plus ne sont toujours pas formés sur l'ensemble des offres de services. Ces employés n'ont donc pas un niveau d'autonomie au travail suffisant pour assurer l'ensemble du service à la clientèle. Sans l'aide de leurs collègues, il y a des clients qu'ils ne pourraient pas servir. Les 6% de la catC, 11% de la catD et 22% de la catE n'atteignent donc pas le niveau 1 de l'échelle de mesure de l'autonomie (peut faire avec de l'aide) pour certaines offres de service. En nombre réel, le nombre d'employés de plus de deux ans d'ancienneté non formés n'est pas très élevé, car il y a un employé de la catégorie C, un de la catégorie D et deux de la catégorie E, pour un total de quatre employés. Ceci peut poser des problèmes organisationnels et avoir un impact non négligeable sur le service offert. Seulement 19% des employés appartiennent à la catégorie B des 2 à 5 ans (Graphique 2) et sont complètement formés. Ce sont donc les seuls qui peuvent servir tous les clients qui se présentent. L'organisation doit tenir compte de sa capacité à offrir le service lorsque des employés sont absents (vacances, maladie ou tous mouvements de

personnel). Car les mouvements de personnels voient le départ d'employés qui peuvent être entièrement formés ou non. Un bureau qui perd un employé entièrement formé peut se retrouver avec un déséquilibre au niveau de ses ressources. Sachant que la formation peut prendre du temps, la capacité de l'organisation à servir l'ensemble de ses clients passe par un juste équilibre entre ses employés formés ou non formés, sans même considérer leur niveau d'autonomie au travail. Plus l'organisation a d'employés formés et moins elle ne se met à risque face au service à la clientèle et plus ses employés sont autonomes et moins elle augmente ses coûts organisationnels.

Les employés qui n'ont pas reçus toutes les formations ont identifié les formations suivantes comme manquantes à leur curriculum.

**Tableau 6 – Formations non suivies**

Numéro d'assurance sociale	7
Passeport	4
Sécurité de la vieillesse	5
Assurance Emploi	2

Les quatre formations sont disponibles en tout temps et nécessitent que du temps soit alloué à l'employé pour qu'il puisse les accomplir. Dans un contexte de fort achalandage et de recours à des ressources temporaires, il est parfois difficile de former tous les employés. Cela peut même être improductif dans le cas d'employés qui restent peu de temps en poste. Par contre, si l'organisation souhaite former des ressources à moyen ou long terme, elle doit compléter rapidement le curriculum de formations des employés.

#### **4.5) La perception des employés de l'autonomie au travail**

Lors de l'enquête, nous avons demandé aux employés de mesurer leur niveau d'autonomie au travail de 1 à 6, sachant que l'autonomie au travail est définie comme «le fait de répondre à la demande du client sans avoir besoin de l'aide d'une personne externe». Les employés devaient évaluer leur autonomie au travail, donc un employé qui ne se considère pas autonome par manque de confiance en soi par exemple, n'apparaîtra pas comme autonome dans cette recherche. Si l'employé était évalué directement dans le

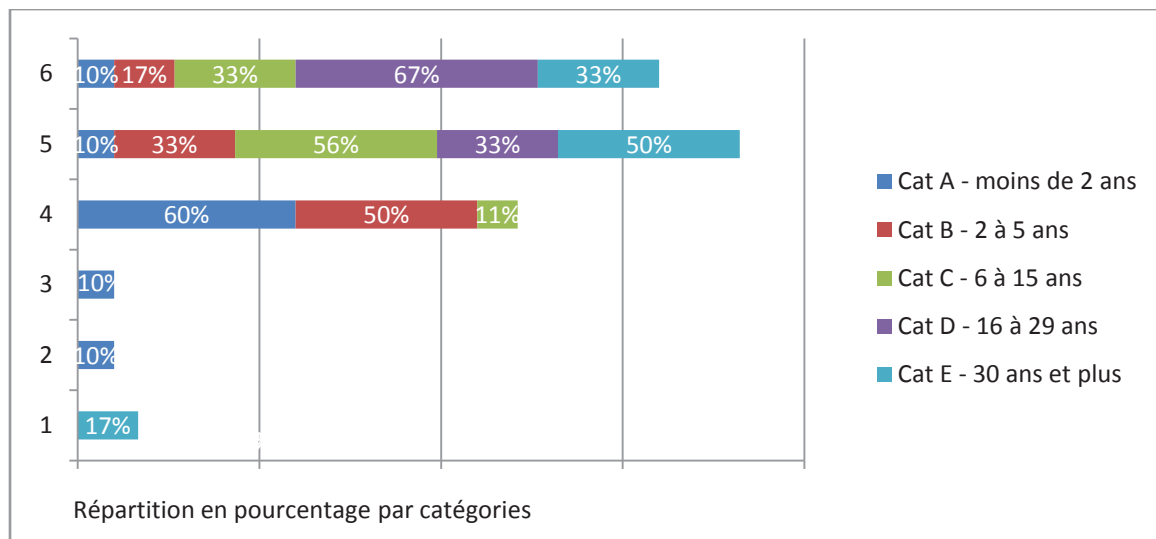
cadre d'une observation, il pourrait être considéré autonome. L'échelle choisie varie de 1 à 6 et ne reflète pas l'échelle de mesure de l'autonomie au travail, car il s'agissait de demander aux employés comment ils se considéraient autonomes, de 1 (pour faible autonomie) à 6 (pour forte autonomie). Cette mesure permet d'évaluer leur perception à se définir comme autonome au travail, donc à agir comme tel.

**Tableau 7 – Évaluation individuelle de l'autonomie au travail**

Dans quelle mesure vous considérez-vous autonome ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
1					1	1
2	1					1
3	1					1
4	6	6	2			14
5	1	4	10	3	3	21
6	1	2	6	6	2	17
Grand Total	10	12	18	9	6	55

1 et 2 : faible autonomie, 3 et 4 : autonomie moyenne, 5 et 6 forte autonomie

**Graphique 5 – Représentation du niveau d'autonomie en pourcentage, par catégorie**



À la lecture des résultats, nous remarquons qu'un répondant de 30 ans et plus (catE) se considère au plus bas niveau d'autonomie au travail. Or ce sont ceux sur lesquels l'organisation souhaite capitaliser pour le transfert de connaissances. Ces employés ont accumulé le plus d'expérience en raison de leur ancienneté, risquent de quitter

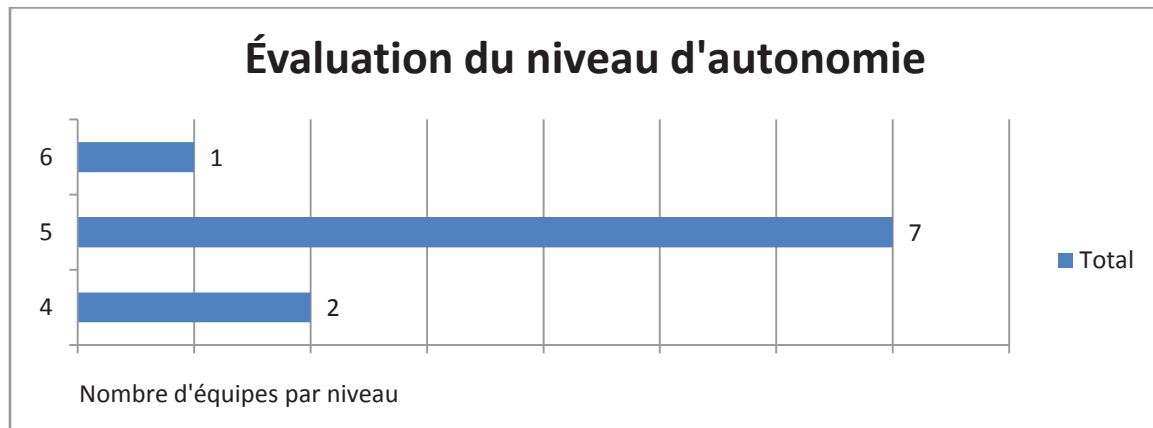
l'organisation à court ou moyen terme (pour prendre leur retraite) et pourraient être sollicités pour former les nouveaux employés (catA). Le fait qu'un employé ayant le plus d'ancienneté ne se considère pas autonome dans ce travail peut relever à la fois de facteurs normatifs ou psychologiques. Se sent-il dépassé par les changements qui ont eu lieu au sein de l'organisation ? A-t-il du mal à s'adapter ? Est-il démotivé ? Est-ce qu'il a déjà atteint un niveau d'autonomie satisfaisant au cours de sa carrière, ou n'a-t-il jamais été identifié comme un employé manquant d'autonomie ? L'organisation, pour pouvoir corriger des anomalies de ce genre, doit pouvoir les mesurer au préalable.

Aucun employé de la catA ne s'identifie avec une autonomie au travail de 1. Par contre, ils sont aussi nombreux (10%) dans les niveaux 2, 3, 5 et 6. 60% des employés avec moins de 2 ans d'ancienneté se considèrent au niveau 4. Ces employés peuvent être très compétents ou surestimer leurs capacités. S'ils se considèrent avec un bon niveau d'autonomie, ils peuvent être moins enclins à solliciter de l'aide et augmenter le risque d'erreurs (Everaere, 2008).

Les employés de 3 ans à 29 ans d'ancienneté se répartissent dans les niveaux 4,5 et 6. Le niveau d'autonomie augmente selon l'ancienneté, avec 50% des 2 à 5 ans (catB) au niveau 4, 56% des 6 à 15 ans (catC) au niveau 5 et 67% des 16 à 29 ans (catD) au niveau 6. Ceci tend à démontrer que le niveau d'autonomie perçue augmente avec l'ancienneté. À partir de deux ans et plus d'ancienneté (catB à D), aucun employé ne s'identifie au dessous du niveau 4 d'autonomie, mis à part un employé de plus de 30 ans (catE).

La question a également été posée aux chefs d'équipe concernant l'évaluation du niveau d'autonomie de leur équipe. Ils devaient se prononcer sur une échelle de 1 à 6. L'évaluation du niveau d'autonomie au travail n'était pas faite de manière individuelle, mais pour l'ensemble de l'équipe. Ceci a permis de faire une comparaison avec les résultats des employés et de vérifier si la tendance d'une autonomie au travail de moyenne à forte se confirme.

**Graphique 6 – Évaluation de l'autonomie au travail des équipes par les chefs d'équipe**



Les chefs d'équipe ont évalué l'autonomie au travail de leurs employés au dessus de 4, la majorité (70%) se situant à 5. Ils considèrent leurs employés plutôt très autonomes au travail, car à une marche du maximum. Les résultats sont assez similaires à ceux des employés. Les chefs d'équipe ne semblent pas avoir d'employés avec une faible autonomie dans leurs équipes. Les chefs d'équipe ont eu à se prononcer sur le niveau de leur équipe et non les employés individuellement. Quand on considère que peu d'employés s'évaluaient avec une faible autonomie, il apparaît normal que la moyenne par équipe se situe au dessus de 4. Si des évaluations individuelles étaient faites par les chefs d'équipe, les résultats montreraient un portrait plus précis de l'évaluation que les chefs d'équipe font de leurs employés.

On a également demandé aux répondants ce qui leur semblait nécessaire pour pouvoir accomplir leur travail de manière autonome. Qu'ils se considèrent autonomes au travail ou non, les employés devaient identifier ce qui, à leurs yeux était nécessaire pour développer leur autonomie. Donc, ils ont fait état de ce qui leur manquait pour atteindre un niveau supérieur d'autonomie au travail ou de ce qu'ils avaient pour atteindre un niveau élevé d'autonomie au travail. Les réponses ont été regroupées selon des notions communes.

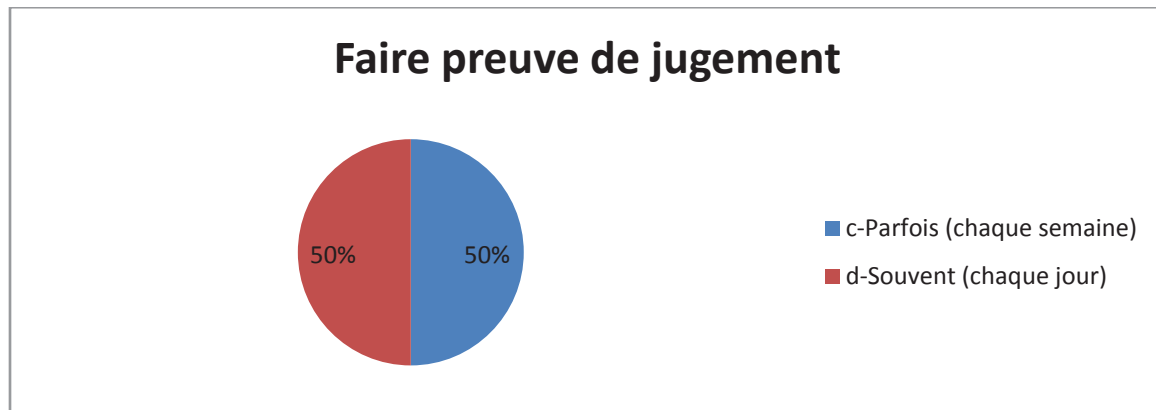
**Tableau 8 – Perception des facteurs d'autonomie au travail**

Outils performants	28
Formation	20
Être à jour dans les connaissances	13
Expérience/Pratique	10
Soutien des pairs/hiérarchie	8
Débrouillardise	4
Connaissance de l'organisation	3
Esprit d'équipe	3
Être responsable	3
Informé rapidement	2
Indépendance	2
Aimer son travail	1
Bonnes méthodes de travail	1
Faire preuve de logique	1

Un nombre important d'employés (28, soit 48%) ont mentionné le besoin d'outils performants et 34% ont parlé de la formation. Les employés reconnaissent donc le rôle prépondérant que jouent les ressources mises à leur disposition (expertise opérationnelle, ressources écrites) ainsi que la formation relativement à leur capacité à servir adéquatement les clients. Ils citent ensuite le fait d'être à jour dans les connaissances (22%) et l'expérience ou la pratique (17%). Nous déduisons donc que le facteur temps a un impact sur l'autonomie des employés. L'apprentissage par la pratique est plus rentable à court terme (Arrow, 1962), et il faut avoir le temps et la capacité d'intégrer les apprentissages (Cohen et Levinthal, 1990). Les employés ne peuvent pas atteindre un niveau d'autonomie élevé au travail lorsqu'ils débutent dans le poste car ils ont besoin de prendre de l'expérience. Au niveau 2 de son outil d'évaluation de l'autonomie au travail, Everaere (2008) situe l'adaptation intelligente des règles qui requiert de l'expérience et n'est pas accessible aux nouveaux employés.

Everaere (2008) fait le lien entre l'autonomie dans le travail et la capacité d'initiatives, le discernement, l'auto-organisation et la liberté dans le travail. Les chefs d'équipe ont été questionnés pour valider certains de ces concepts. Certains comportements des employés démontrent l'atteinte d'un niveau supérieur d'autonomie au travail. Il a été demandé aux chefs d'équipe si leurs employés étaient capables de faire preuve de jugement, ce qui correspond au discernement cité par Everaere (2008).

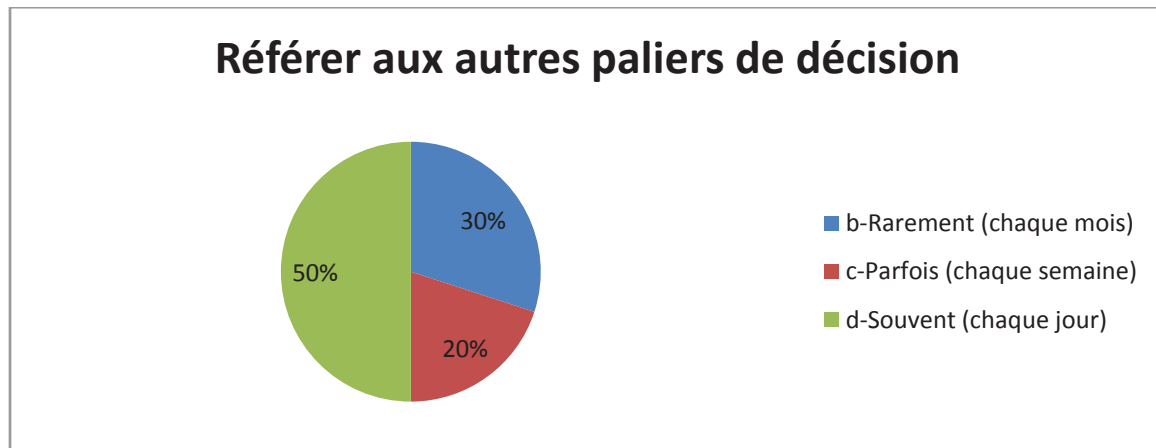
## Graphique 7 – Capacité à faire preuve de jugement



Les résultats sont également répartis entre parfois (chaque semaine) et souvent (chaque jour), aucune réponse obtenue pour rarement (chaque mois) ou jamais, ce qui démontre un excellent niveau de l'ensemble des équipes selon leurs supérieurs hiérarchiques. Quelques employés ont indiqué que pour faire leur travail de manière autonome il était nécessaire de faire preuve de débrouillardise, d'indépendance et de logique (Dysvik et Kuvaas, 2011). Ces trois éléments doivent être en corrélation étroite avec le fait de faire preuve de jugement que les chefs d'équipe estiment être une compétence acquise par leurs équipes.

Les chefs d'équipe considèrent que leurs employés font preuve de jugement, mais lorsqu'on leur demande d'évaluer la capacité de leurs employés à se référer aux autres paliers de décision, le ratio descend à 70% chaque semaine voire chaque jour, pour 30% qui le font rarement. Il semble donc que les chefs d'équipe ne fassent pas de lien entre «faire preuve de jugement» et «référer aux autres paliers de décision». Si l'employé doit, selon les attentes de l'organisation, se référer à d'autres paliers de décision et qu'il ne le fait pas, il ne satisfait pas aux exigences de son poste. Par contre, s'il ne se réfère pas aux paliers de décisions quand c'est nécessaire, il ne semble pas faire preuve de jugement. Il est surprenant de constater que les chefs d'équipe peuvent évaluer de manière complètement opposée la capacité de leurs équipes à faire preuve de jugement et celle de se référer aux autres paliers de décision. Est-ce qu'un employé autonome se réfère moins souvent aux autres paliers de décision ? Est-ce que l'employé autonome est maître de la décision ?

**Graphique 8 – Capacité à référer aux autres paliers de décision**

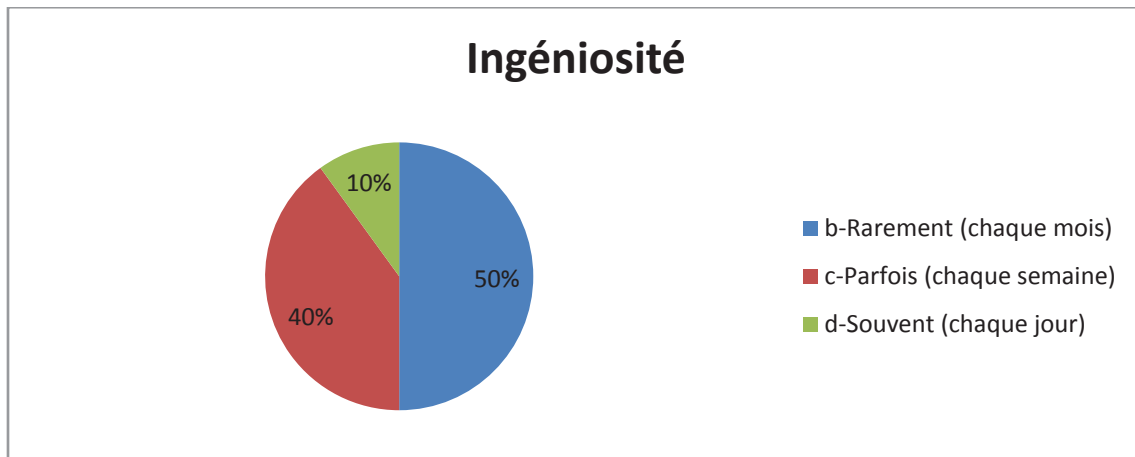


Pour se référer aux autres paliers de décision, il faut faire preuve de jugement (Everaere, 2008). Le fait de référer aux autres paliers de décision est-il compris des employés, et les responsabilités qui en découlent le sont-elles également ? Comme l'explique Gilbert de Terssac (1992), les règles non écrites n'existent pas pour s'opposer à la hiérarchie, mais elles sont liées aux obligations de résultat. Le fait de référer aux autres paliers de décision est-il perçu par les employés comme une dépendance envers la ligne hiérarchique et un contrôle supplémentaire de leur travail ?

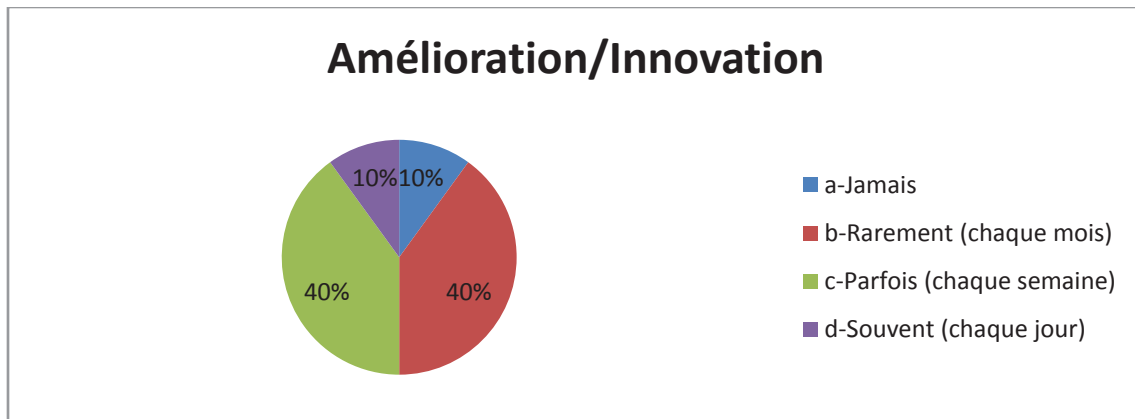
Les chefs d'équipe ont estimé que le niveau d'autonomie de leurs équipes était assez élevé (puisqu'il est supérieur à quatre). Ce qui sous-entend qu'il y aurait un potentiel d'employés capables de devenir des ressources. Afin de vérifier cette hypothèse, il a été demandé aux chefs d'équipe si leurs employés faisaient preuve d'ingéniosité (trouver des idées différentes pour accomplir leur travail) ou s'ils faisaient des suggestions d'amélioration ou d'innovation, ce qui favoriserait l'amélioration continue de l'organisation (le Kaizen) ou ce qu'Everaere (2008) nomme la capacité d'initiatives.



**Graphique 9 – Capacité à faire preuve d’ingéniosité**



**Graphique 10 – Capacité à innover, suggérer des améliorations**



Les résultats montrent que 50% des chefs d’équipe considèrent que leurs employés font preuve rarement, voire jamais, d’ingéniosité dans leur travail ou de suggestions d’amélioration ou d’innovation. Lionel Honoré (2007) pense que les employés soumis à trop de contraintes ou d’attente peuvent se limiter à accomplir leur travail de manière technique, sans chercher à l’enrichir. Est-ce que l’environnement de travail très règlementé, ou le rythme de travail soutenu font que les employés ont peu d’occasions ou d’envie d’innover ? Peu d’employés semblent donc en situation d’atteindre le niveau 3 sur la nouvelle échelle de mesure de l’autonomie au travail, selon la hiérarchie. L’organisation capitalise-t-elle assez sur les compétences de ses employés ? L’innovation est un moyen pour les organisations d’améliorer leur performance (Lamari, 2011). La

perception de l'organisation est-elle conforme à la réalité si l'évaluation de l'autonomie de ses employés au travail provient uniquement de la ligne hiérarchique ?

#### 4.6) L'autonomie au travail vue sous l'angle des ressources

Afin de développer une autonomie au travail, il faut connaître les ressources mises à notre disposition pour travailler. Nous avons déjà considéré la formation des employés. Maintenant considérons le nombre d'employés qui connaissent les soutiens à la prestation de service mis à leur disposition. Lorsqu'un employé n'est pas formé, il peut ne pas connaître les soutiens offerts (ressources écrites ou expertise opérationnelle) et se référera plus souvent à ses collègues; par contre, à partir du moment où l'employé a été formé, il a été informé des soutiens mis à sa disposition et de la meilleure façon pour lui d'aller chercher les réponses à ses questions afin de servir la clientèle. Nous avons donc isolé les réponses fournies par les employés formés pour savoir combien parmi eux connaissent les ressources mises à leur disposition dans le cadre de leur poste de travail.

**Tableau 9 – Connaissance des soutiens à la prestation de service disponibles**

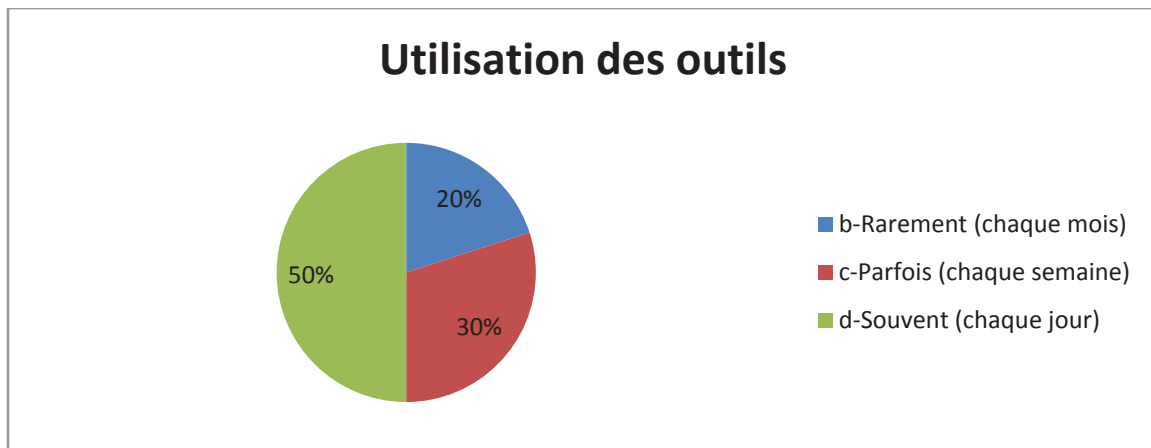
Connaissez-vous les soutiens à la prestation de service mis à votre disposition ?	Connaissez-vous votre rôle ?	Êtes-vous complètement formés?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
1-Peu	Oui	Oui	1	1				2
2-Assez bien	Oui	Oui		6	8	4		18
3-Très bien	Oui	Oui		5	9	4	5	23
Grand Total			1	12	17	8	5	43

Il apparaît qu'un employé de la catégorie A et un de la catégorie B les connaissent peu. Ce sont 18 employés qui les connaissent assez bien et 23 qui les connaissent très bien. Si l'organisation veut développer l'autonomie au travail de ses employés, elle doit pouvoir s'assurer que 100% de ses employés formés savent quels sont les soutiens mis à leur disposition, car ce serait la preuve que sa stratégie de formation fonctionne correctement (Gilibert et Gillet, 2010). Or, parmi les employés qui sont complètement formés, 4% connaissent peu les soutiens à la prestation de service mis à leur disposition. La formation

suivie par les employés n'a donc pas donné le résultat escompté pour au moins 4% des employés qui l'ont reçu.

Lorsque les chefs d'équipe ont été questionnés sur la capacité de leurs équipes à utiliser les outils disponibles, les réponses se sont réparties entre rarement et souvent. Les résultats appuient ceux des employés, car 80% des chefs d'équipe mentionnent une utilisation des outils disponibles chaque semaine, voire chaque jour.

**Graphique 11 – Autonomie au travail et utilisation des outils selon les chefs d'équipe**



Afin de vérifier l'assimilation de la formation ou son transfert en situation de travail, il est nécessaire que la formation fasse l'objet d'une évaluation post-formation (Gilibert et Gillet, 2010). L'organisation pourrait ainsi évaluer si la formation a besoin d'être ajustée, ou si l'employé n'a pas tiré le bénéfice escompté de la formation reçue. L'employé doit avoir la capacité d'intégrer l'apprentissage (Cohen et Levinthal, 1990).

On peut également se questionner sur l'assimilation de la formation ou son transfert en situation de travail, quand une fois formés les employés ne connaissent pas très bien les soutiens à la prestation de service mis à leur disposition. Un employé qui ne connaît pas très bien les soutiens à sa disposition ne peut pas utiliser de façon optimale les ressources disponibles. Il risque également d'avoir des connaissances obsolètes et de ne pas appliquer les dernières procédures (Crozier, 1991). Il y a donc un risque d'erreur qui représente un coût à la non-autonomie, tel que définit par Everaere (2008): le coût du risque d'incompétence.

**Tableau 10 – Consultation des ressources alors que l’employé sait quoi faire**

Consultez-vous les ressources alors que vous savez ce qui doit être fait ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais		2	1	1	1	5
b-Rarement (chaque mois)	2	2	4	4	1	13
c-Parfois (chaque semaine)	4	3	9	3	3	22
d-Souvent (chaque jour)	3	5	3	1	1	13
Grand Total	9	12	17	9	6	53

Trois employés ont dit connaître peu les soutiens mis à leur disposition. Sur ces employés un (1/3) consulte rarement, un (1/3) consulte parfois et un (1/3) consulte souvent les ressources. Peu d’employés (cinq sur 53, soit 9%) ne consultent jamais les ressources. Il s’agit d’employés qui connaissent assez bien ou très bien les soutiens à la prestation mis à leur service et qui sont entièrement formés. Ce sont 41% des employés qui consultent les ressources chaque semaine (parfois), le même nombre (25%) consultent chaque mois (rarement) et chaque jour (souvent).

#### **4.6.1) Autonomie au travail et sollicitation des collègues**

L’organisation a mis en place des ressources pour appuyer la prestation de service et éviter que les employés ne soient sollicités trop fréquemment par des collègues au lieu de servir les clients. Les nouveaux employés peuvent faire l’objet de jumelage, qui fait partie de leur plan d’apprentissage, mais avec le temps les employés développent une autonomie qui leur permet de limiter leur recours aux collègues. Ceci afin d’optimiser les ressources, mais également de favoriser une uniformisation des pratiques en centralisant l’information dans des ressources écrites ou auprès de l’expertise opérationnelle. Nous avons vérifié la fréquence à laquelle les employés sollicitent leurs collègues.

**Tableau 11 – Sollicitation des collègues selon les employés**

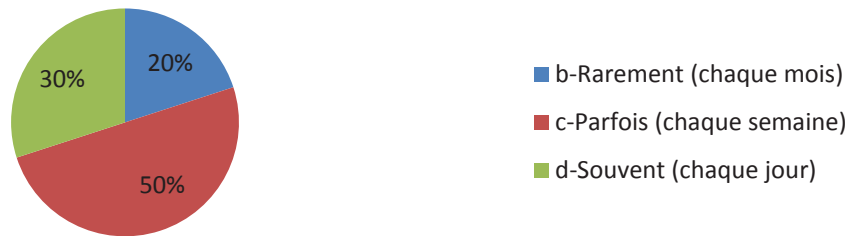
Sollicitez-vous vos collègues ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais			1	1	1	3
b-Rarement (chaque mois)		4	7	6	2	19
c-Parfois (chaque semaine)	5	8	6		2	21
d-Souvent (chaque jour)	4		1	1		6
Grand Total	9	12	15	8	5	49

Considérant le fait que les employés de moins de 2 ans d'ancienneté ne sont pas tenus d'être complètement autonomes au travail, nous pouvons ignorer leurs résultats. Il apparaît normal que ces employés sollicitent leurs collègues, car ils sont encore en situation d'apprentissage. Ils sont au nombre de 22 employés à ne solliciter jamais ou rarement leurs collègues, alors que 18 employés (45%) les sollicitent chaque semaine (parfois) voire chaque jour (souvent). La personnalité des employés crée des différences notables dans leur recours à des collègues. Le manque d'assurance ou au contraire l'excès d'assurance peut faire que certains employés sollicitent plus ou moins leurs collègues. Lionel Honoré (2007) explique que la modernisation des organisations favorise une communication plus directe et que les employés ont tendance à confronter leurs opinions à celles des autres et également à faire état de leurs connaissances. Le fait d'avoir recours aux collègues semble également moins contraignant, en raison de la proximité, des liens d'amitié qui existent entre eux et de la relation sans lien hiérarchique. Ils peuvent donc valider leurs connaissances auprès de leurs collègues, ou démontrer l'étendue de leurs connaissances.

Lorsque deux employés discutent ensemble au lieu de servir les clients, leur chef d'équipe a tendance à se questionner sur la raison de l'échange. Lorsque les employés sollicitent des collègues dans le cadre de leur travail, il est toujours question de savoir si l'interaction était nécessaire, en termes d'efficacité (Emery et Giaque, 2012). Dans cette optique, il est intéressant de pouvoir mesurer l'avis des chefs d'équipe quand à la sollicitation que les employés font auprès de leurs collègues.

**Graphique 12 – Sollicitation des collègues selon les chefs d'équipe**

## Sollicitation des collègues



Tous les chefs d'équipe indiquent que leurs employés sollicitent leurs collègues. Pour 20% d'entre eux, c'est chaque mois, mais pour 50% c'est chaque semaine, voire chaque jour pour 30%. Selon les chefs d'équipe, les employés sollicitent plus leurs collègues que si on se fie à leur auto-détermination. En effet, 80% des employés solliciteraient leurs collègues chaque semaine ou chaque jour, contre 45% des employés. Ceci permet uniquement d'illustrer le fait que la sollicitation entre collègues est réelle et représente une façon privilégiée pour les employés d'obtenir du soutien dans le cadre de leur travail.

Il a été demandé aux employés la raison pour laquelle ils sollicitaient leurs collègues. Ils avaient le choix entre trois énoncés identifiés préalablement : pour des cas complexes, pour valider votre compréhension ou parce que vous ne trouvez pas l'information, et ils pouvaient choisir plusieurs réponses à la fois. Nous allons donc vérifier et analyser les raisons pour lesquelles les employés sollicitent parfois ou souvent leurs collègues, considérant qu'une fois par mois (rarement) ne soit pas excessive.

**Tableau 12 – Sollicitation des collègues pour les cas complexes**

Sollicitez-vous vos collègues ?		Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Pour des cas complexes	7	6		13
d-Souvent (chaque jour)	Pour des cas complexes		1	1	2
Grand Total		7	7	1	15

Ce sont 16 employés de plus de 2 ans d'ancienneté qui sollicitent leurs collègues chaque semaine (parfois) et deux chaque jour (souvent), soit 18 employés au total.

Ils sont au nombre de 15 à solliciter leurs collègues pour des cas complexes. Ces employés reconnaissent donc l'expertise de certains de leurs collègues, car ils les sollicitent pour des cas complexes, alors que l'expertise opérationnelle est la ressource identifiée. Ceci démontre qu'il existe des employés capables de faire du transfert de connaissance au sein de l'organisation et que ces employés pourraient être identifiés pour des postes d'expertise. On remarque également que la moitié des employés qui sollicitent pour des cas complexes ont entre 6 et 15 ans d'ancienneté. L'ancienneté ne semble donc pas être le seul facteur pour devenir un expert face à des cas complexes. Il semble que ce ne soit pas systématiquement les employés avec de l'ancienneté qui aient accumulé le plus d'expérience ou de facilité à régler les cas complexes.

**Tableau 13 – Sollicitation des collègues pour valider la compréhension**

Sollicitez-vous vos collègues ?		Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Pour valider votre compréhension	8	3		1	12
d-Souvent (chaque jour)	Pour valider votre compréhension		1	1		2
Grand Total		8	4	1	1	14

Ils sont au nombre de 14 employés à les solliciter pour valider leur compréhension. C'est pratiquement le même nombre d'employés qui sollicitent leurs collègues pour valider leur compréhension que pour des cas complexes. L'expertise locale apparaît encore nécessaire. Par contre, dans le cas de la validation de la compréhension, ce sont majoritairement des employés de moins de 5 ans d'ancienneté qui sollicitent leurs collègues.

**Tableau 14 – Sollicitation des collègues pour trouver l’information**

Sollicitez-vous vos collègues ?		Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Parce que vous ne trouvez pas l'information	6	3		1	10
d-Souvent (chaque jour)	Parce que vous ne trouvez pas l'information			1		1
Grand Total		6	3	1	1	11

Et ils sont au nombre de 11 à les solliciter parce qu’ils ne trouvent pas l’information. Les résultats pour trouver l’information s’apparentent à ceux pour valider la compréhension. C’est un nombre plus réduit d’employés qui sollicitent leurs collègues dans ce cas, mais ce sont également en majorité ceux qui ont moins de 5 ans d’ancienneté.

**Tableau 15 – Sollicitation des collègues même en connaissant les soutiens disponibles**

Sollicitez-vous vos collègues ?	Connaissez-vous les soutiens à la prestation mis à votre disposition ?	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	1-Peu	1				1
	2-Assez bien	6	4		2	12
	3-Très bien	1	2			3
d-Souvent (chaque jour)	2-Assez bien		1	1		2
Grand Total		8	7	1	2	18

Si on exclut la personne qui connaît peu les soutiens à la prestation de service mis à la disposition des employés, il y a 17 employés de plus de 2 ans d’ancienneté (31% de cette catégorie d’employés : 17/55 d’après le tableau de la durée de l’emploi) qui connaissent assez bien ou très bien les soutiens disponibles, mais qui sollicitent leurs collègues chaque semaine, voire chaque jour pour être capables de servir les clients. Ces chiffres viennent donc éclairer l’ensemble de la sollicitation faite auprès des collègues et questionnent la pertinence du recours aux collègues. Est-ce qu’il ne s’agit pas d’une utilisation inappropriée des ressources humaines et d’un coût d’encadrement (Everaere, 2008) que l’organisation pourrait optimiser ? Malgré leur formation, leur ancienneté, leur connaissance des soutiens à la prestation de service, ils n’ont pas encore atteint un niveau



d'autonomie au travail qui leur permette d'atteindre le niveau 2 de l'échelle de mesure de l'autonomie « peut faire de façon autonome ».

La sollicitation va dans deux sens. Il y a l'employé qui sollicite et celui qui est sollicité par ses collègues. Les deux ont un impact sur Nous avons demandé aux employés à quelle fréquence leurs collègues les sollicitaient.

**Tableau 16 – Fréquence à laquelle l'employé est sollicité**

À quelle fréquence vos collègues vous sollicitent-ils ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais	1					1
b-Rarement (chaque mois)	2			3		5
c-Parfois (chaque semaine)	5	12	7	2	4	30
d-Souvent (chaque jour)	1	4	5	4	2	16
Grand Total	9	16	12	9	6	52

Nous remarquons que les collègues se sollicitent beaucoup entre eux : 88% des employés se disent sollicités par leurs collègues chaque semaine, voire chaque jour, peu importe leur ancienneté dans le poste.

Ce sont 46 employés qui disent solliciter leurs collègues et 51 qui disent être sollicités. Il s'agit de perception, mais la différence n'est pas significative entre ceux qui sollicitent et ceux qui sont sollicités. Le nombre de fois que les employés sont sollicités par leurs collègues sur dix n'apporte pas d'information supplémentaire intéressante pour l'analyse. Lionel Honoré (2007) souligne l'importance de la valorisation que représente le contact entre collègues dans le cadre du travail. En effet, les collègues se sollicitent pour améliorer leur confiance en soi, pour valider leurs compétences et les faire valoir. Leurs collègues deviennent une unité de comparaison pour juger de leur niveau de compétences.

**Tableau 17 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour des cas complexes**

À quelle fréquence vos collègues vous sollicitent-ils ?	Q20a	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Pour des cas complexes	4	4	10	2	3	23
d-Souvent (chaque jour)	Pour des cas complexes	1	5	4	4	1	15
Grand Total		5	9	14	6	4	38

Les employés se considèrent plus sollicités qu'ils ne sollicitent pour des cas complexes. Ils sont 38 à se dire sollicités chaque semaine voire chaque jour pour 15 à solliciter leurs collègues.

**Tableau 18 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour valider la compréhension**

À quelle fréquence vos collègues vous sollicitent-ils ?	Q20b	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Pour valider leur compréhension	3	6	11	2	4	26
d-Souvent (chaque jour)	Pour valider leur compréhension	1	5	3	2	1	12
Grand Total		4	11	14	4	5	38

Lorsqu'il s'agit de valider la compréhension, ils sont 38 à dire être sollicités et 14/38 à solliciter leurs collègues.

**Tableau 19 - Fréquence à laquelle l'employé est sollicité pour trouver l'information**

À quelle fréquence vos collègues vous sollicitent-ils ?	Q20c	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
c-Parfois (chaque semaine)	Parce qu'ils ne trouvent pas l'information	4	4	7	2	2	19
d-Souvent (chaque jour)	Parce qu'ils ne trouvent pas l'information	1	5	3	2	2	13
Grand Total		5	9	10	4	4	32

Le même phénomène est observé lorsque les employés sollicitent leurs collègues car ils ne trouvent pas l'information. Pour 32 qui disent être sollicités, 11 disent solliciter.

Ces trois tableaux illustrent le même phénomène. Les employés se disent sollicités plus souvent qu'ils ne sollicitent. Quelle que soit la raison de la sollicitation, pour des cas complexes, pour valider la compréhension ou parce qu'ils ne trouvent pas l'information, les employés se disent plus sollicités qu'ils ne sollicitent leurs collègues. Deux explications peuvent être apportées pour expliquer la différence entre le nombre de solliciteurs et de sollicités. Les employés qui sollicitent ne comptent pas le nombre de fois qu'ils sollicitent et peuvent le faire plusieurs fois pour les mêmes choses ou auprès de divers collègues. Ils comptabilisent la sollicitation dans sa globalité pour obtenir la confiance en soi suffisante pour agir (Honoré, 2007). Alors que ceux qui sont sollicités considèrent le nombre de fois qu'ils le sont, que ce soit par le même collègue ou non. Un employé sollicité voit sa compétence validée, il se considère comme un bon élément au sein de l'équipe (Honoré, 2007). Le fait qu'il soit sollicité établit sa valeur aux yeux de ses collègues, il va donc compter le nombre d'interactions plutôt que le nombre de solliciteurs, pour justifier la valeur qu'il représente au sein de l'équipe.

Ces chiffres démontrent un usage privilégié du recours aux collègues pour obtenir des informations dans le cadre du travail. Plusieurs facteurs peuvent être évoqués pour faciliter la compréhension de ce phénomène : la proximité physique, la rapidité, la confiance, les liens personnels établis. Si l'organisation souhaite favoriser le recours à d'autres formes de ressources, elle doit analyser les raisons qui poussent les employés à se consulter, afin de répondre à leurs besoins à l'aide des ressources privilégiées que sont les écrits ou l'expertise opérationnelle.

#### **4.6.2) Autonomie et sollicitation de l'expertise opérationnelle**

Une équipe d'expertise opérationnelle est en place pour aider les employés et répondre à leurs questionnements. Ces employés sont disponibles, mais leur mandat est de s'assurer que les employés maîtrisent les outils et ressources écrites mises à leur disposition. Ils vont donc orienter les employés sur les bonnes sources d'information au lieu de leur donner les réponses directement. Les employés doivent faire appel à l'expertise opérationnelle quand ils ne trouvent pas les réponses à leurs questions dans les ressources écrites. Ils doivent également mentionner les ressources consultées avant de faire appel à

l'expertise. Le recours aux collègues n'est pas conseillé au détriment des conseillers en expertise opérationnelle, car l'expertise donne un soutien normalisé, identique pour tous, et à jour en tout temps. L'organisation souhaite s'assurer que les pratiques sont identiques partout et que le citoyen reçoive le même service dans tous les bureaux de Service Canada.

**Tableau 20 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle**

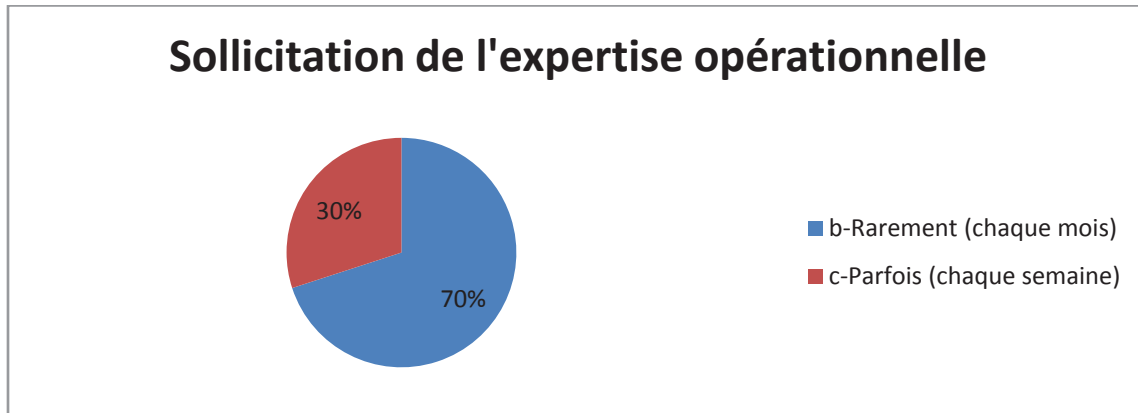
Sollicitez-vous l'expertise opérationnelle ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais	1		2	4	1	8
b-Rarement (chaque mois)	6	10	12	5	4	37
c-Parfois (chaque semaine)	1	2	2		1	6
d-Souvent (chaque jour)	1					1
Grand Total	9	12	16	9	6	52

Que les employés soient formés ou non, ils ont accès aux ressources écrites, puis à l'expertise opérationnelle. Un employé non formé pour un service particulier ne devrait pas avoir à solliciter l'expertise opérationnelle, car il ne reçoit pas de clients pour cette offre de service. Il peut, par contre, faire appel à l'expertise opérationnelle pour toutes les offres de service pour lesquelles il est formé.

En analysant le recours à l'expertise opérationnelle, on remarque que peu d'employés y ont recours chaque semaine ou chaque jour. Parmi les répondants, huit employés, soit 15% des employés, n'y ont jamais recours. Il est peu probable que les ressources écrites soient suffisantes pour ne jamais avoir recours à l'expertise opérationnelle, car la mise à jour des ressources écrites ne se fait pas en temps réel, et l'expertise est mise à contribution à chaque nouveau déploiement d'information. Une dizaine d'experts travaillent à temps plein pour appuyer les employés, or 71% (37 employés) les sollicitent chaque mois seulement. L'organisation devrait se questionner sur l'usage ou la pertinence de ce service offert. En effet, on peut se questionner sur les raisons qui empêchent les employés de consulter (sentiment de savoir, sentiment de perte de temps, remise en cause de la fiabilité des ressources, pertinence). Dans un contexte de restriction budgétaire (gouvernement du Canada, 2012), la recherche de l'efficacité passe par une réduction des ressources ou une amélioration des résultats avec les mêmes ressources (Emery et

Giauque, 2012). Lorsqu'on a interrogé les chefs d'équipe sur la fréquence de la sollicitation de l'expertise opérationnelle par leurs employés, on obtient le même pourcentage de 70% qui consultent rarement (Chaque mois).

**Graphique 13 – Sollicitation de l'expertise opérationnelle selon les chefs d'équipe**



L'organisation devrait se questionner sur ce qui explique un si faible taux d'utilisation : ce service est-il nécessaire ? Est-il assez connu ? Quels sont les freins à son utilisation ? Qu'est-ce que l'organisation perd à sa non-utilisation ? Est-ce une dépense inutile ou qui pourrait être optimisée ? Le recours à un expert sous-entend que l'employé recherche une expertise. Ceci implique que l'employé reconnaisse l'expertise opérationnelle comme étant détentrice d'une expertise. Le contexte du recrutement, 1.5 (page 6) présente la difficulté de cibler les candidats pour occuper les postes. Les candidats recrutés ont le potentiel, mais pas forcément les compétences pour faire le travail. Il arrive que l'employé qui sollicite l'expertise opérationnelle ait plus de connaissances que l'expert qu'il sollicite.

L'expertise opérationnelle constitue l'un des soutiens à la prestation de service mis à la disposition des employés. Les employés y ont recours lorsqu'ils cherchent une réponse pour pouvoir servir leurs clients. Il a donc été demandé aux employés les raisons de leur recours à l'expertise opérationnelle. Ils avaient trois choix possibles et pouvaient en sélectionner plusieurs.

**Tableau 21 – Sollicitation de l’expertise opérationnelle pour des cas complexes**

Sollicitez-vous l’expertise opérationnelle ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais	Pour des cas complexes				1		1
b-Rarement (chaque mois)	Pour des cas complexes	5	8	7	4	1	25
c-Parfois (chaque semaine)	Pour des cas complexes		1	2		1	4
d-Souvent (chaque jour)	Pour des cas complexes	1					1
Grand Total		6	9	9	5	2	31

**Tableau 22 – Sollicitation de l’expertise opérationnelle pour valider la compréhension**

Sollicitez-vous l’expertise opérationnelle ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais	Pour valider votre compréhension				1		1
b-Rarement (chaque mois)	Pour valider votre compréhension	2	6	5	2		15
c-Parfois (chaque semaine)	Pour valider votre compréhension		2			1	3
d-Souvent (chaque jour)	Pour valider votre compréhension	1					1
Grand Total		3	8	5	3	1	20

**Tableau 23 – Sollicitation de l’expertise opérationnelle pour trouver l’information**

Sollicitez-vous l’expertise opérationnelle ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
a-Jamais	Parce que vous ne trouvez pas l’information				1		1
b-Rarement (chaque mois)	Parce que vous ne trouvez pas l’information	3	7	8	3	3	24
c-Parfois (chaque semaine)	Parce que vous ne trouvez pas l’information	1	2	1		1	5
d-Souvent (chaque jour)	Parce que vous ne trouvez pas l’information	1					1
Grand Total		5	9	9	4	4	31

Les trois tableaux ci-dessus montrent que les employés sollicitent surtout l’expertise opérationnelle pour les cas complexes ou pour valider leur compréhension. À la lecture

des résultats, il apparaît que 61% des employés consultent l'expertise opérationnelle pour des cas complexes. Ils sont également 61% à consulter quand ils ne trouvent pas l'information et sont 38% à consulter pour valider leur compréhension. Quelle que soit la raison pour laquelle les employés sollicitent l'expertise opérationnelle, ils le font plutôt rarement (chaque mois). On peut penser que des cas complexes ne se présentent pas souvent, et que l'information difficile à trouver ne l'est pas plusieurs fois. L'expertise semble donc avoir un rôle plus important auprès des employés pour des cas complexes ou lorsque l'information est plus difficile à trouver, même si le recours à l'expertise demeure faible, en termes de fréquence.

Les employés sollicitent beaucoup plus fréquemment leurs collègues pour les mêmes raisons (parfois et souvent), alors qu'ils sollicitent l'expertise plutôt rarement. Le recours à l'expertise opérationnelle n'est pas celui privilégié par les employés. Il semble que la confiance en soi et la valorisation que génèrent la consultation des collègues (Honoré, 2007) ne soit pas présente lorsque les employés font appel à l'expertise opérationnelle.

#### **4.6.3) Autonomie et recours aux ressources écrites**

Parmi les soutiens à la prestation de service mis à la disposition des employés, il y a les ressources écrites, qui constituent une ressource privilégiée pour l'organisation. En effet, l'information est uniforme, accessible à tous, avec des coûts d'utilisation minimales et exempte d'interprétation. L'employé complètement formé ou non a accès aux ressources écrites et leur consultation lui permet de rafraîchir ses connaissances. Il a donc été demandé aux employés à quelle fréquence ils consultent les ressources écrites. Les employés avaient le choix entre quatre réponses : souvent (chaque jour), parfois (chaque semaine), rarement (chaque mois) ou jamais. Nous avons analysé les réponses obtenues en tenant compte de leur connaissance des soutiens à la prestation de service.

**Tableau 24 – Autonomie au travail et sollicitation des ressources écrites**

Sollicitez-vous les ressources écrites ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
b-Rarement (chaque mois)		1	1	1		3
c-Parfois (chaque semaine)	3	3	6	5	4	21
d-Souvent (chaque jour)	6	8	9	3	2	28
Grand Total	9	12	16	9	6	52

À la lecture des résultats, nous constatons que le recours aux ressources écrites se fait en majorité chaque semaine ou chaque jour (94% des employés les consultent chaque semaine, voire chaque jour). Tous les employés consultent les ressources écrites et 5% (3/52) les consultent chaque mois. On peut donc en conclure que les employés ont recours aux ressources écrites en priorité pour effectuer leur travail de manière autonome.

Nous avons expliqué que les ressources écrites constituent la première source d'information mise à la disposition des employés. De plus, tel qu'indiqué dans la présentation de l'organisation (au point 1.1), le contexte réglementaire fait que les changements sont fréquents et nécessitent une application souvent immédiate et définitivement uniforme. Les ressources écrites permettent de diffuser largement les changements de procédure. Nous avons donc demandé aux employés les raisons pour lesquelles ils sollicitaient les ressources écrites, en leur posant trois questions supplémentaires pour lesquelles ils pouvaient choisir plusieurs réponses : pour des cas complexes, pour valider leur compréhension ou pour vérifier s'il y avait eu des changements de procédures.



**Tableau 25 – Sollicitation des ressources écrites pour vérifier les changements de procédures**

Sollicitez-vous les ressources écrites ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
b-Rarement (chaque mois)	Pour vérifier s'il y a eu des changements de procédure		1				1
c-Parfois (chaque semaine)	Pour vérifier s'il y a eu des changements de procédure	3	1	5	5	3	17
d-Souvent (chaque jour)	Pour vérifier s'il y a eu des changements de procédure	6	7	7	3	2	25
Grand Total		9	9	12	8	5	43

Un nombre élevé, soit 43 employés sur 52 (83%) consultent les ressources écrites pour vérifier s'il y a eu des changements de procédure. Parmi ceux-ci 40% le font chaque semaine et 58% chaque jour. La consultation des ressources écrites pour s'assurer d'être toujours à jour en termes de procédure est donc une priorité au moins hebdomadaire pour l'ensemble des employés. De plus, lorsqu'un changement de procédure intervient, l'information est relayée au sein des équipes par les collègues ou lors des rencontres d'équipe, ce que Lionel Honoré (2007) définit comme la communication nouvelle pour permettre la coordination au sein de l'équipe.

**Tableau 26 – Sollicitation des ressources écrites pour les cas complexes**

Sollicitez-vous les ressources écrites ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
b-Rarement (chaque mois)	Pour des cas complexes			1			1
c-Parfois (chaque semaine)	Pour des cas complexes	1	1	2	3	1	8
d-Souvent (chaque jour)	Pour des cas complexes	4	7	7		1	19
Grand Total		5	8	10	3	2	28

Lorsque nous avons analysé le recours à l'expertise opérationnelle, nous avons mentionné le besoin de consulter les ressources écrites avant de faire appel aux experts. Si 31 employés consultaient l'expertise pour des cas complexes, ils ne sont que 28 à consulter les ressources écrites dans ces situations. Il y a donc presque 6% des employés qui

consultent l'expertise opérationnelle pour des cas complexes sans avoir eu recours aux ressources écrites avant de faire appel aux experts.

**Tableau 27 – Sollicitation des ressources écrites pour valider la compréhension**

Sollicitez-vous les ressources écrites ?		Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
b-Rarement (chaque mois)	Pour valider votre compréhension			1	1		2
c-Parfois (chaque semaine)	Pour valider votre compréhension	3	2	2	2	2	11
d-Souvent (chaque jour)	Pour valider votre compréhension	5	8	8	1	1	23
Grand Total		8	10	11	4	3	36

Les employés sont par contre plus nombreux à valider leur compréhension à l'aide des ressources écrites (36/52; 69%) qu'à avoir recours à l'expertise opérationnelle (20/52; 38%). Il n'en demeure pas moins que 38% des employés sollicitent une ressource supplémentaire (soit l'expertise opérationnelle) après avoir consulté les ressources écrites. L'organisation devrait se questionner sur la qualité de l'information écrite, son ambiguïté possible ou l'usage que les employés en font : recherche de validation ou de valorisation (Honoré, 2007). Les restrictions budgétaires ont également un impact non négligeable sur l'investissement que l'organisation fait en matière de formation continue (Lamari, 2011). Les employés n'ont pas forcément les formations nécessaires au maintien des acquis et doivent donc consulter des ressources supplémentaires.

Ceci nous amène naturellement à vérifier à quelle fréquence les employés mettent à jour leurs connaissances et vérifient entre autre les changements de procédure (ce qui se fait par le biais des ressources écrites).

**Tableau 28 – Fréquence de la mise à jour des connaissances**

Selon quelle fréquence mettez-vous à jour vos connaissances ?	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
b-Rarement (chaque mois)	1	2	1	1		5
c-Parfois (chaque semaine)	3	4	8	5	3	23
d-Souvent (chaque jour)	5	6	7	3	3	24
Grand Total	9	12	16	9	6	52

Le cadre réglementaire dans lequel évoluent les employés des services aux citoyens change très rapidement et on a souligné au point « 1.3) Le contexte réglementaire : un cadre rigide qui change fréquemment » que les modifications sont parfois applicables sans délai, ce qui oblige les employés à valider chaque jour leurs connaissances. Le fait de consulter les ressources de manière sporadique voire rarement peut entraîner des conséquences pour la clientèle et le coût du risque d'incompétence pour l'organisation (Everaere, 2008).

On constate que la plupart des employés mettent à jour leurs connaissances chaque semaine, voire chaque jour (90%). Ils sont quand même 10% à le faire rarement (chaque mois). Est-ce que ces employés se fient sur leurs collègues pour les informer; ce qui expliquerait le nombre élevé d'employés qui sollicitent leurs collègues fréquemment (45% chaque semaine voire chaque jour – 4.5.1 Sollicitation des collègues) ? L'organisation transfère aux employés la responsabilité de se tenir à jour au niveau de leurs connaissances et ne vérifie pas l'intégration des connaissances (Lamari, 2011). Elle n'est donc pas capable de mesurer le retour sur investissement par rapport à la formation (Bartel, 2000). La mise à jour des connaissances est laissée au «bon vouloir» des employés.

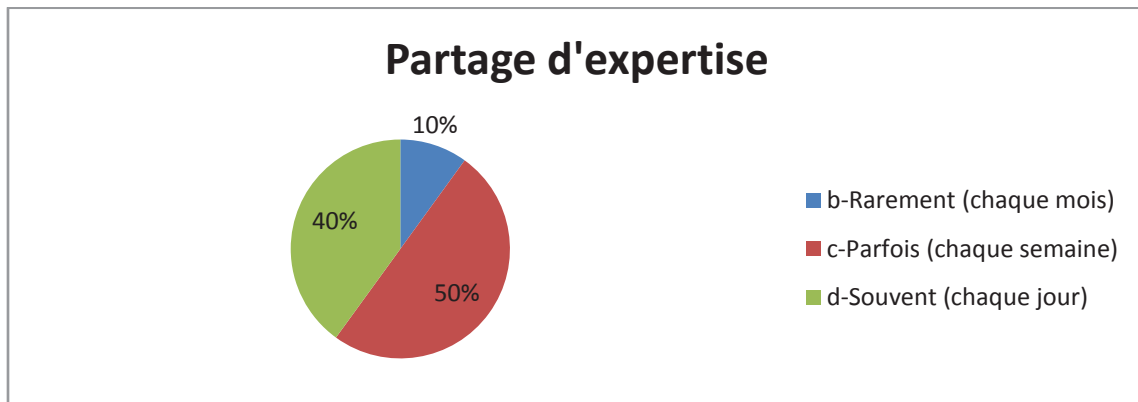
#### **4.7) Le transfert de connaissances**

L'organisation investit dans la formation de ses employés pour les amener à un niveau d'autonomie au travail qui leur permette de travailler sans demander de l'aide systématiquement à des collègues, supérieurs hiérarchiques, etc. Lorsque les employés

atteignent le niveau 3 de l'échelle de mesure de l'autonomie au travail (peut faire et devenir une ressource selon 3.1 Une nouvelle échelle de mesure), l'organisation tire avantage de leurs connaissances.

Il a été demandé aux chefs d'équipe si leurs employés partageaient leur expertise. 90% des chefs d'équipe considèrent que leurs employés partagent leur expertise chaque semaine, voire chaque jour.

**Graphique 14 – Partage de l'expertise selon les chefs d'équipe**



Nous avons donc demandé aux employés : Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ? Souhaitez-vous aider à former un nouvel employé ? Et vous a-t-on déjà sollicité pour former un nouvel employé ?

La majorité des employés a répondu être capable d'aider à former un nouvel employé. Parmi ceux-ci, des employés de moins de 2 ans d'ancienneté. Nous avons également vu que certains employés ne sont pas formés sur toutes les offres de service, ils doivent donc terminer leur formation avant de former d'autres employés, car l'organisation a besoin d'employés formés pour assurer la prestation de service. Nous allons donc mettre en corrélation les employés complètement formés et ceux qui peuvent aider à la formation d'un nouvel employé.

**Tableau 29 – Capacité à aider à la formation**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Êtes-vous complètement formé	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Non	Oui		1	1	1		3
Oui	Oui	1	11	15	7	4	38
Grand Total		1	12	16	8	4	41

Sur les 58 employés du départ, 38 (65%) sont entièrement formés et s'identifient capable d'aider à la formation d'un nouvel employé. L'employé ayant plus de 30 ans d'ancienneté, mais ne se considérant pas autonome a quand même répondu pouvoir aider à la formation d'un nouvel employé. Si l'organisation pouvait évaluer de manière individuelle ses employés, elle ne devrait pas solliciter un employé non autonome pour former de nouveaux employés, car cet employé devrait d'abord améliorer son autonomie. En effet, un employé non autonome coûte à l'organisation en termes de coût d'encadrement (Everaere, 2008). Elle va donc choisir de réduire ces coûts pour cet employé ou d'améliorer sa compétence pour le même coût (Emery et Giaucque, 2012) avant d'investir de nouveau sur lui.

**Tableau 30 – Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Êtes-vous complètement formé	Niveau d'autonomie estimé	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
		4		5	1			6
Oui	Oui	5	1	4	9	3	1	18
		6		2	5	4	2	13
Grand Total			1	11	15	7	3	37

Si on croise ces résultats avec l'évaluation que les employés ont faite de leur propre autonomie au travail sur une échelle de 1 à 6, et que l'on considère uniquement les employés qui ont estimé leur autonomie au travail au dessus de 3, le nombre ne change pas vraiment, avec 37 employés capables de former de nouvelles recrues.

**Tableau 31 – Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie au travail déclaré et volonté de le faire**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Êtes-vous complètement formé	Niveau d'autonomie estimé	Souhaitez-vous aider à former	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Oui	Oui	4	Oui		5	1			6
		5	Oui	1	4	8	2	1	16
		6	Oui		2	4	1	1	8
Grand Total				1	11	13	3	2	30

Parmi les résultats obtenus, on ne retient que le nombre d'employés qui ont répondu par oui à la question suivante : Souhaitez-vous aider à former un nouvel employé ? On remarque que ce ne sont pas tous les employés capables d'aider à la formation d'un nouvel employé qui souhaitent le faire. Nous avons alors 30 employés, soit 51%. L'organisation a mis en place un programme de gestion des talents, où les employés doivent s'identifier s'ils souhaitent une expérience différente ou un mandat pour un poste plus élevé au niveau hiérarchique. Par contre, cette gestion des talents est basée sur l'intérêt démontré et non le talent reconnu. Ce qui signifie qu'un employé capable d'aider à la formation, mais qui ne le souhaite pas ne sera pas identifié. Il y a donc un coût d'opportunité du défaut d'innovation, même s'il y a autonomie (Everaere, 2008).

On remarque également que les employés avec le plus d'ancienneté sont les moins intéressés à former de nouveaux employés. Dans la catégorie A (moins de 2 ans) et la catégorie B (2 à 5 ans), les employés qui se sont identifiés capables d'aider à former un nouvel employé ont également la volonté de le faire. Par contre, dans les catégories C (6 à 15 ans), D (16 à 29 ans) et E (30 ans et plus), ce ne sont pas tous les employés capables qui souhaitent former un nouvel employé. En fait 28% des employés capables ne souhaitent pas former un nouvel employé (7/25). L'atteinte du niveau 3 sur la nouvelle échelle de mesure ne dépend pas seulement des compétences (approche normative) mais également de la motivation (approche psychologique) de l'employé. Lorsque les employés arrivent en fin de carrière, les organisations souhaitent faire un transfert de

connaissances vers les nouveaux employés, afin de ne pas perdre l'expertise accumulée et d'optimiser les compétences de ses ressources (Lamari, 2011).

Afin de vérifier si Service Canada utilise à son plein potentiel les ressources entièrement formées qu'elle possède, nous avons intégré à ce dernier tableau les réponses positives à la question #18 : Vous a-t-on sollicité pour former un nouvel employé ?

**Tableau 32 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire et sollicitation de l'organisation**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Êtes-vous complètement formé ?	Niveau d'autonomie estimé	Souhaitez-vous aider à former ?	Vous a-t-on sollicité ?	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Oui	Oui	4	Oui	Oui	3	1			4
		5	Oui	Oui	2	8	2		12
		6	Oui	Oui	2	3	1	1	7
Grand Total					7	12	3	1	23

Service Canada a sollicité des employés de plus de deux ans d'ancienneté pour former un ou plusieurs nouveaux employés. Elle n'a pas considéré celui qui avait moins de 2 ans, mais qui a les capacités et la volonté de le faire. Elle a également sollicité moins d'employés (23) que le nombre disponible (30). Il apparaît que 7 employés se sont identifiés comme compétents et volontaires pour aider à la formation, soit 23%, mais ils n'ont pas été sollicités. Il est possible que l'organisation ne les considère pas aptes à former de nouveaux employés contrairement à leur propre évaluation. Mais il est également possible que l'organisation n'ait pas une bonne connaissance de ses ressources en matière de transfert de connaissance. Si l'organisation se dotait d'une échelle de mesure de l'autonomie au travail, elle serait capable de mieux évaluer l'autonomie au travail de ses employés. Elle pourrait mieux développer ses employés, augmenter leur niveau d'autonomie (par une meilleure connaissance de leurs besoins) et capitaliser pour développer la relève.

## **4.8) La répartition des employés dans la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie**

### **4.8.1) Niveau 0 = Incompétence**

Nous avons répertorié 13 employés qui ne peuvent pas assurer l'ensemble du service car ils ne sont pas formés pour toutes les offres de service. Ils dépendent donc de leurs collègues pour répondre aux besoins de la clientèle. Un employé de plus de 30 ans d'expérience est formé sur toutes les offres de service et évalue son autonomie à 1 sur une échelle de 1 à 6. Ce sont donc **14 employés (24%) qui se situent au niveau 0 de la nouvelle échelle de l'autonomie (Incompétence)**. L'organisation doit tenir compte de cette situation si elle doit faire face à des mouvements au sein de ses équipes. Les employés non formés peuvent augmenter leur niveau d'autonomie au travail en complétant leur formation, ce qui relève de l'approche normative. Par contre, l'organisation doit référer à l'approche psychologique pour aider l'employé qui s'évalue au niveau le plus bas d'autonomie, alors qu'il est complètement formé et qu'il a le niveau le plus élevé d'ancienneté. L'autonomie a une influence directe sur la motivation (Beecham et Grant, 2003) et l'employé non motivé développera moins son niveau d'autonomie ((Dysvik et Kuvaas, 2011). Le lien entre l'autonomie et la motivation incite à se questionner du côté de la motivation. L'organisation doit pouvoir identifier les employés qui semblent démotivés que ce soit par leur situation d'emploi, leurs conditions de travail, les changements fréquents, le besoin d'adaptation constant ou une baisse d'estime de soi. La théorie de l'auto-détermination appuie l'idée qu'un environnement de travail devient favorable à l'autonomie lorsque la hiérarchie comprend les perspectives de l'employé (Cranmer, 2007). Or l'organisation a besoin de pouvoir mesurer l'autonomie de ses employés pour constater ces types d'anomalies.

### **4.8.2) Niveau 1 = Peux faire, avec de l'aide**

Les employés qui se trouvent au niveau 1 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail sont entièrement formés, évaluent leur niveau individuel d'autonomie au dessus de 2 sur une échelle de 1 à 6, mais n'ont pas atteint les niveaux 2



ou 3 de la nouvelle échelle. Les données récoltées par les questionnaires ne permettent pas de les identifier spécifiquement. Mais le fait qu'ils ne se retrouvent pas dans les autres niveaux (0, 2 ou 3) les classent par définition dans ce niveau. Ils sont **donc sept (12%) sur les 58 répondants au niveau 1 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie.**

#### **4.8.3) Niveau 2 = Peux faire de manière autonome**

Considérons maintenant les employés formés, se considérant autonomes au dessus de 4 sur une échelle de 1 à 6, capables et souhaitant aider à former les nouveaux employés mais qui n'ont jamais été sollicités. Ils sont sept employés, surtout dans la catB (de 2 à 5 ans d'ancienneté) qui semblent avoir le savoir-faire et le vouloir-faire, mais qui n'ont pas été identifiés par l'organisation. Il s'agit donc d'une perte d'opportunité pour l'organisation. Ces employés font parti d'une catégorie qui est plus susceptible d'être mobile et sur laquelle l'organisation ne va pas capitaliser. Ces employés stagnent au niveau 2 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie (Peux faire de manière autonome), car ils n'ont pas été reconnus comme pouvant monter au niveau 3. Il existe pour l'organisation un risque que ces employés perdent leur motivation car l'organisation ne reconnaît pas leur vouloir-faire.

**Tableau 33 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire, mais non sollicité par l'organisation**

Dans quelle mesure vous considérez-vous autonome ?	Q2	Q16	Q17	Q18	Cat A - moins de 2 ans	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
4	Oui	Oui	Oui	Non		2			2
5	Oui	Oui	Oui	Non	1	2		1	4
6	Oui	Oui	Oui	Non			1		1
Grand Total					1	4	1	1	7

Au même niveau de l'échelle, on trouve sept employés qui sont formés, se considèrent autonomes au dessus de 4 sur une échelle de 1 à 6, mais qui ne souhaitent pas aider à former de nouveaux employés.

**Tableau 34 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, mais pas la volonté de le faire**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Q2	Q5	Q17	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Oui	Oui	5	Non	1	1		2
		6	Non	1	3	1	5
Grand Total				2	4	1	7

Ces employés ont le savoir-faire, mais pas le vouloir-faire. Ils ne peuvent donc pas accéder au niveau 3 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie. Par contre, nous verrons au prochain point que l'organisation a sollicité cinq de ces employés qui avaient le savoir-faire, mais pas le vouloir-faire pour les amener au niveau 3 de la nouvelle échelle de l'autonomie. Il est donc possible de faire levier sur la motivation des employés pour développer leur autonomie.

**Il y a donc neuf employés (16%) qui se retrouvent au niveau 2 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie.**

#### **4.8.4) Niveau 3 = Peux faire et devenir une ressource**

Nous avons comptabilisé 23 employés qui sont formés, se considèrent autonomes au dessus de 4 sur une échelle de 1 à 6, souhaitent aider à former les nouveaux employés et ont déjà été sollicités. Ils sont répartis dans chaque catégorie d'employés, à partir de deux ans d'ancienneté. Étant donné la mobilité de la main-d'œuvre, il est donc important de capitaliser sur tous ces employés pour le transfert des connaissances. Ces employés constituent le niveau 3 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie (Peux faire et devenir une ressource). Ils ont à la fois le savoir-faire et le vouloir-faire.

**Tableau 35 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, volonté de le faire et sollicité par l'organisation**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Q2	Q5	Q17	Q18	Cat B - 2 à 5 ans	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Oui	Oui	4	Oui	Oui	3	1			4
		5	Oui	Oui	2	8	2		12
		6	Oui	Oui	2	3	1	1	7
Grand Total					7	12	3	1	23

Il y a cinq employés formés qui se considèrent autonomes au dessus de 4 sur une échelle de 1 à 6, qui ne souhaitent pas aider, mais qui ont été sollicités.

**Tableau 36 - Capacité à aider à la formation en rapport au niveau d'autonomie déclaré, pas la volonté de le faire, mais sollicité par l'organisation**

Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?	Q2	Q5	Q17	Q18	Cat C - 6 à 15 ans	Cat D - 16 à 29 ans	Cat E - 30 ans et plus	Grand Total
Oui	Oui	5	Non	Oui	1			1
		6	Non	Oui	1	2	1	4
Grand Total					2	2	1	5

Cette décision de l'organisation peut permettre à certains employés de prendre conscience de leurs forces. C'est également une façon de reconnaître leur expertise et d'augmenter le nombre d'employés au niveau 3 de l'échelle d'autonomie. L'organisation est donc allée chercher cinq employés du niveau 2 pour les transférer au niveau 3. **Il y a donc 28 employés (48%) qui se retrouvent au niveau 3, le plus élevé, de la nouvelle échelle.**

## **5) Discussion des résultats et conclusions**

### **5.1) La faisabilité de la recherche**

Service Canada est un organisme public. Ses employés sont représentés par un syndicat. L'accord de la hiérarchie et la consultation du syndicat étaient nécessaires à la réalisation de cette recherche. Les démarches autour de la faisabilité de l'enquête ont été longues car elles ont nécessité de persuader plusieurs décisionnaires. De nombreuses considérations ont été soulevées quand à la perception que les employés ou le syndicat pourraient avoir de cette recherche. Les questions posées aux employés ne devaient pas pouvoir être liées à l'évaluation de rendement. Les questions ne pouvaient pas être interprétées par l'une ou l'autre des parties. Il y avait donc des précautions à prendre pour réaliser cette recherche. Des considérations ont également été soulevées à l'effet que la recherche et la participation des employés devaient se tenir en dehors du temps de travail. Le choix de réduire le nombre d'employés sollicités à deux territoires était dicté par la volonté de

l'organisation à limiter l'impact organisationnel. Ceci a permis un meilleur suivi de la diffusion des questionnaires. Le risque opérationnel encouru durant cette démarche était que le nombre de répondants soit insuffisant et que des relances aient été nécessaires.

Le médium utilisé (un court questionnaire en ligne) permet une diffusion large et rapide. Le panel de répondants a volontairement été réduit, mais la même recherche aurait pu se tenir à grande échelle. Un envoi massif de questionnaires par le biais d'un courriel de groupe facilite le côté logistique, et des courriels de rappel auraient pu être faits.

## **5.2) La représentativité des résultats de la recherche**

Les deux territoires ciblés pour la recherche sont deux territoires avec des réalités diamétralement opposées. Le territoire de Montréal/Laval est urbain avec des bureaux regroupant plus de personnel et des chefs d'équipe sur place. La clientèle est également plus nombreuse, variée, multiculturelle et avec des besoins multiples. Le territoire de LATON (Laurentides / Abitibi-Témiscamingue / Outaouais / Nord-du-Québec) est rural avec des bureaux avec moins de personnel et des chefs d'équipe en gestion virtuelle. La clientèle n'a pas les mêmes besoins. Le choix de deux territoires constitue un échantillonnage aréolaire, basé sur une zone géographique (Beaud, 2009). L'échantillon exploité des employés représente 37% de la population totale (140/370), celui des chefs d'équipe 43% (13/30). La taille de l'échantillon offre une bonne représentativité, pour ce qui est des employés, l'échantillonnage dépasse les cent cas, ce qui permet de généraliser les mesures effectuées (Beaud, 2009). Le taux de réponses a permis d'avoir un échantillonnage conséquent. Le nombre de répondants a permis d'identifier des catégories représentatives car regroupant assez d'individus pour permettre une extrapolation. La création de ces catégories permet d'établir des constats différents en isolant les individus selon des comportements attendus à partir d'un certain niveau d'expérience. Si la répartition n'avait pas été faite par catégorie, il n'aurait pas été possible de sélectionner seulement certaines catégories (par exemple exclure les employés de moins de 2 ans des résultats obtenus pour certaines questions). La constitution de catégories a permis d'affiner les données pour des raisons relatives à la pertinence de l'étude.

La recherche n'a pas pu être tenue pour l'ensemble des employés, mais il est tout à fait possible d'étendre ce genre de recherche à toute une organisation, un département ou une équipe.

### **5.3) La pertinence de la recherche**

L'échelle de mesure de l'autonomie au travail d'Everaere partait du principe que les pré-requis techniques du travail doivent être connus pour pouvoir mesurer l'autonomie au travail des employés. Cette prémisse de base de la mesure de l'autonomie au travail a pu être validée par la connaissance que les employés ont de leur rôle au sein de l'organisation. Un grand nombre d'employés (58) a répondu à cette question et les résultats obtenus ont permis de ne pas exclure d'employés de la recherche. Il est donc pertinent de vouloir mesurer l'autonomie au travail des employés des services aux citoyens de Service Canada, même si la mobilité professionnelle est importante (Thompson, 2010) et que les conditions d'emploi intègrent de plus en plus d'employés temporaires (Boisserolles, 2004). Les employés de moins de 2 ans d'ancienneté sont également capables de remplir les pré-requis à la mesure de l'autonomie. Si cet aspect n'avait pas été concluant, il aurait fallu les exclure de la recherche, car il s'agit d'un pré-requis nécessaire à l'évaluation de l'autonomie (Everaere, 2008), bien que cette catégorie d'employés représente 20% des répondants (Graphique 2).

La notion d'autonomie au travail est difficile à mesurer avec précision, car elle met en rapport des notions objectives et subjectives : capacité, initiatives, discernement, auto-organisation, liberté dans le travail (Everaere, 2008). Un employé peut être qualifié, compétent, mais manquer d'autonomie au travail, parce qu'il recherche la confiance en soi ou la valorisation auprès des collègues par exemple (Honoré, 2007). L'organisation sait qualifier ses employés (par le biais des formations), elle peut mesurer leur compétence (par les suivis individuels et l'appui de l'expertise opérationnelle), mais elle a de la difficulté à mesurer leur autonomie au travail, car cela relève également de leur motivation (Beecham et Grant, 2003). La motivation est un concept qui peut évoluer dans le temps, et les employés peuvent faire preuve de plus ou moins de motivation. Un employé non motivé, que ce soit temporairement ou constamment développera moins son

autonomie (Dysvik et Kuvaas, 2011). La réalisation d'une telle recherche ne demande pas beaucoup de ressources et peut être reproduite à plusieurs moments, sans générer un impact majeur sur l'organisation. Par contre, la tenue régulière de ce type de recherche peut aider l'organisation à s'ajuster.

#### **5.4) La finalité de la recherche**

Cette recherche a permis de répartir les employés sur la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie au travail, graduée de 0 à 3, pas en tant qu'individus identifiables, mais en tant que représentativité. Il devient facile en utilisant les mêmes questionnaires d'établir un portrait ciblé par bureau, ou par territoire. L'ensemble des répondants a été réparti sur les quatre niveaux de la nouvelle échelle et l'organisation dispose de données intéressantes sur ses ressources.

Cette recherche a permis d'établir des constats concernant le niveau d'autonomie au travail des employés. Il a d'abord été constaté que la notion même d'autonomie au travail relève du registre subjectif et que l'auto-détermination est nécessaire pour essayer de l'évaluer (Cranmer, 2007) (Ryan et Deci, 2000). La perception que chacun a de son autonomie au travail peut varier, car elle dépend du rapport de chacun aux règles d'encadrement (Groulx et de Terssac, 1994). Le vouloir-faire se révèle aussi important que le savoir-faire dans la mesure de l'autonomie au travail, et donc le lien entre la motivation et le degré d'autonomie (Beecham et Grant, 2003) (Dysvik et Kuvaas, 2011). Certains employés pourraient changer de niveau dans l'échelle s'ils avaient la motivation (Beecham et Grant, 2003). Le cas de l'employé de plus de 30 ans d'ancienneté qui se retrouve au niveau 0 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie car il se considère très faiblement autonome en est un exemple. C'est un cas isolé dans la recherche, mais qui pourrait se révéler plus fréquent dans une recherche à plus grande échelle et qui mérite d'être identifié par service Canada. En questionnant les chefs d'équipe sur leur perception de leurs équipes de travail, on peut appuyer ou relativiser certains constats.

## **5.5) Les limites de la recherche**

La recherche s'est située à un niveau organisationnel de la mesure de l'autonomie au travail, en ne ciblant pas des comportements, qui demandent un niveau de contrôle élevé, mais en considérant une optimisation des ressources (Emery et Giaouque, 2012). Dans ce contexte, il n'est pas possible d'identifier les comportements efficaces, d'évaluer l'efficacité des comportements ou de mesurer la responsabilisation. Pour ce faire, il aurait fallu mesurer l'autonomie au travail des employés de manière individuelle, en l'associant à de l'observation (Gadrey, 1996). Cette option n'était pas souhaitée par l'organisation, car elle faisait un parallèle trop évident avec l'entente de rendement des employés. Par contre, il semble que l'outil soit assez simple et versatile pour permettre une utilisation à un niveau individuel. L'organisation pourrait utiliser cet outil pour appuyer la mesure individuelle des employés ou à l'échelle d'une équipe, si elle souhaitait s'en servir comme appui à la performance. Certaines données sont factuelles, et voir l'impact d'un employé non formé complètement sur une équipe de travail en fonction des changements qui risquent de l'affecter dans le temps permettrait sûrement de prendre des décisions éclairées, et d'ajuster les ressources en conséquence. Toute ressource humaine utilisée de façon à en monopoliser systématiquement une autre inutilement n'étant pas privilégiée (Lamari, 2011). Par contre, l'acquisition d'un niveau supérieur d'autonomie au travail permettant à l'organisation de capitaliser et de réaliser un retour sur investissement est gagnante, car l'augmentation de l'autonomie améliore la performance (Dodd, 1996).

La recherche ne permet pas de développer le niveau d'autonomie au travail des employés, mais de le mesurer. Les facteurs qui influencent l'autonomie des employés relèvent à la fois de l'approche normative et psychologique. Il s'agit à la fois de développer l'efficacité, l'efficacité, la formation et d'influencer la motivation, l'autocontrôle et la responsabilisation (Honoré, 2007). Une fois la mesure de l'autonomie au travail réalisée, l'organisation pourra se pencher sur les facteurs qui influencent le développement de ce niveau d'autonomie au travail.

Les résultats démontrent que 48% des employés semblent pouvoir être classés dans le niveau 3 de la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie. Pourtant, si on considère l'évaluation que les chefs d'équipe font de la fréquence à laquelle leurs employés font preuve d'ingéniosité, de suggestions d'amélioration et d'innovation, peu d'employés se retrouveraient au niveau 3 de cette échelle. Il est donc intéressant de mesurer le niveau d'autonomie au travail en ne se limitant pas aux perceptions de la ligne hiérarchique. Comme l'explique Cranmer (2007), l'environnement de travail est plus favorable à l'autonomie lorsque la ligne hiérarchique comprend les perspectives de l'employé. En utilisant des données et en croisant ces données, on évite les biais de la perception individuelle des compétences (Lebart, 2014). Il apparaît donc important pour l'organisation de se doter d'outils de mesure de l'autonomie au travail qui ne dépendent pas uniquement de la hiérarchie.

La recherche ne permet pas d'évaluer l'autonomie individuelle au travail des employés, mais rien n'empêche d'utiliser les outils à ces fins. Il n'a pas été possible de valider l'efficacité et l'acceptabilité des comportements, car il aurait fallu une observation directe des employés, qui aurait dû être réalisée par des personnes sans relation de hiérarchie directe pour éviter les biais à la recherche, ce qui n'est pas le cas de l'étudiante-chercheur. Par contre, l'organisation pourrait choisir d'évaluer l'autonomie au travail de chaque employé en utilisant les questionnaires et en ajoutant l'observation directe. Elle a déjà à sa disposition des outils d'évaluation de rendement qui pourraient appuyer l'observation et venir mesurer individuellement les employés.

### **5.6) Les retombées de la recherche sur l'organisation**

L'impératif de service immédiat (les clients qui rentrent doivent être servis, sans possibilité de gérer l'achalandage) fait que la priorité est parfois mise sur le service direct au détriment de la formation, ce que MacDonald (2011) qualifie de manque de temps pour atteindre la connaissance institutionnelle. Mais ce choix à court terme pénalise l'organisation dans son développement et dans sa capacité à faire face à des situations exceptionnelles de fort achalandage ou de départs massifs, car investir dans la formation améliore l'efficacité des organisations (Schultz, 1961). Le fait que des employés



cumulant plus de 2 ans d'ancienneté n'aient pas encore reçu l'ensemble de la formation illustre ce déséquilibre, l'employé constituant un capital à optimiser (Lamari, 2011). Ces risques que court l'organisation en termes de versatilité des ressources peuvent être difficile à mettre en lumière en l'absence d'un outil de mesure de l'autonomie au travail.

La recherche a permis de cibler ce qui semble nécessaire aux employés pour accomplir leur travail de façon autonome. Avoir des outils performants et la formation nécessaire relèvent de l'organisation (Lamari, 2011). Elle seule peut s'assurer de fournir ces éléments à ses employés. Par contre la mise à jour régulière des connaissances relève des employés. La fréquence à laquelle ils vont mettre à jour leurs connaissances dépend de leur volonté, et de comment l'organisation favorise l'apprentissage et l'amélioration continue (Emery et Giaque, 2012). L'expérience et la pratique relève de l'ancienneté en poste et peut dépendre de l'organisation ou des employés eux-mêmes (Arrow, 1962). Plus le temps entre l'arrivée en poste et l'accomplissement de la formation sera court et plus l'expérience et la pratique seront conséquentes : ceci dépend de l'organisation (Hurteau, 2003). Beaucoup d'éléments soulevés dans cette recherche profiteraient à l'organisation si elle les connaissait.

Le recours aux collègues semble être généralisé, alors que le recours à l'expertise opérationnelle est plus sporadique. L'organisation a mis en place un réseau d'experts, afin d'assurer une uniformité du travail (Lamari, 2011). Par contre, les employés choisissent encore en priorité de s'appuyer sur leurs pairs, et ils sont huit à avoir cité le soutien des pairs ou de la hiérarchie comme nécessaire pour faire leur travail de façon autonome (Cranmer, 2007). Les employés ne semblent pas considérer le recours à leurs collègues comme un manque d'autonomie. Ils se considèrent à la fois plutôt autonomes au travail, tout en sollicitant leurs collègues. L'organisation, en mesurant l'autonomie de ses employés, peut constater que ces derniers n'utilisent pas l'expertise opérationnelle en priorité pour leurs besoins d'assistance, malgré que ce soit le soutien aux employés dans lequel l'organisation investit. Grâce à ce constat, l'organisation peut ajuster sa communication aux employés et utiliser les créneaux qui semblent fonctionner (ressources écrites, collègues) pour utiliser avec efficacité l'expertise opérationnelle.

Les employés mentionnent l'importance de mettre à jour leurs connaissances pour être autonomes au travail et à la lecture des résultats, ils le font majoritairement. L'organisation peut donc influencer l'autonomie de ses employés en s'assurant de bien diffuser l'information.

La recherche a soulevé des points intéressants concernant le transfert des connaissances. L'organisation n'a pas une bonne connaissance des compétences réelles de ses employés. En ne mesurant pas leur autonomie, elle perd des opportunités (Everaere, 2008). Certains employés sont prêts à faire un transfert de connaissances, mais ne sont pas identifiés comme tels. Il en résulte que leurs compétences ne sont pas exploitées au mieux, et que l'organisation se prive de ressources. Il se peut même que ceci ait un impact non négligeable sur la motivation, donc l'autonomie à plus ou moins long terme (Beecham et Grant, 2003). Par contre, elle semble utiliser un levier intéressant pour motiver ses employés en sollicitant ceux qui sont prêts à faire un transfert de connaissance et qui ne le manifestent pas forcément. Il convient toutefois d'être prudent car solliciter des employés ne souhaitant pas l'être peut influencer négativement la motivation de ces employés. Un outil de mesure de l'autonomie permettrait de cibler adéquatement les employés en tenant compte à la fois du savoir-faire et du vouloir-faire.

### **5.7) L'implication pour la recherche sur l'autonomie au travail**

L'assistance au travail représente un coût pour l'organisation qui souhaite habiliter ses ressources afin de gérer par les compétences (Everaere, 2008). Les organisations doivent demeurer performantes et même si elles n'évoluent pas dans un contexte de concurrence directe, ce qui est le cas pour les administrations publiques (Scholz et Stein, 2011). Elles ont des comptes à rendre à la société, car elles gèrent des fonds publics (Emery et Giaque, 2012). Il y a donc un besoin à rendre les ressources autonomes, et la mesure de l'autonomie au travail devient alors nécessaire et incontournable en matière d'organisation du travail (Coutrot, 1996).

Le choix des questionnaires utilisés par l'organisation permet de nourrir les divers niveaux de l'échelle. Il est nécessaire de valider les connaissances, le sentiment

d'autonomie individuel (autodéterminé), le recours aux ressources, la capacité à transférer les connaissances et la volonté de le faire.

De façon à affiner la mesure de l'autonomie, il est toujours possible d'utiliser les deux questionnaires pour faire de l'observation directe. Les organisations qui souhaiteraient mesurer l'autonomie de leurs employés de manière individuelle pourraient le faire à l'aide des deux questionnaires. Il est clair que la mesure de l'autonomie a pour but ultime de pouvoir influencer l'augmentation du niveau d'autonomie. Les constats tirés de cette recherche devraient pouvoir entraîner des mesures de développement de l'autonomie au travail. Que ce soit par des investigations menées à l'aide de l'approche normative (efficience, efficacité, formation) ou à l'aide de l'approche psychologique (motivation, autocontrôle ou responsabilisation), les connaissances gagneraient à identifier et analyser les leviers sur lesquels l'autonomie au travail pourrait être conçue, déployée et développée dans un contexte de plus en plus axé sur les résultats de l'action publique.

### **5.8) La validité interne et externe de la recherche**

Même si l'échelle de mesure de l'autonomie de Christophe Evareare n'avait pas encore été testée en milieu organisationnel, elle peut être adaptée afin de mesurer de manière efficace l'autonomie des employés dans un milieu de travail. Le travail sur l'outil lui-même a permis de raffiner les notions à mesurer et de limiter les données à récolter pour réussir une mesure de l'autonomie au travail.

La recherche qui a servi à valider la nouvelle échelle de mesure de l'autonomie a été tenue dans un milieu organisationnel complexe, au sein d'une grande organisation publique, avec des règles et un encadrement rigoureux. La difficulté que représente ce type d'organisation gouvernementale pour intégrer des projets de recherche terrain n'a pas porté préjudice à la recherche. Il a été possible de mener une recherche de grandeur conséquente. Un échantillon représentatif d'employés a été consulté et la mise en place de la recherche a été rendue possible. Le choix des outils de consultations (questionnaires courts et ciblés) a permis de ne pas alourdir le travail de consultation. La présence au sein

de l'organisation du chercheur a permis à l'organisation de garder un contrôle sur les données collectées. Il aurait peut-être été plus difficile pour un chercheur externe de tenir ce genre de recherche, comme ce serait probablement le cas pour des organisations privées qui subissent une forte compétition.

La méthode d'analyse des données, selon l'approche d'intelligence d'affaire décrite au point 4.1) mode d'interprétation des résultats (page 44) a permis une rigueur de l'analyse. En considérant plusieurs réponses conjointement, il devient possible d'affiner l'analyse et de préciser des constats. Certaines questions posées aux employés ou aux chefs d'équipe n'ont pas alimentées directement l'échelle de mesure de l'autonomie, mais éclairent les résultats pour permettre à l'organisation de comprendre l'importance de la mesure de l'autonomie pour l'atteinte de ses objectifs.

Les résultats obtenus permettent d'établir des parallèles à plus grande échelle au sein même de Service Canada, car les modes opératoires sont identiques dans tous ses bureaux de services de citoyens. Les catégories d'employés ont été segmentées par l'ancienneté ce qui ne changerait pas quel que soit le bureau ou territoire ciblé. Le même type de recherche pourrait être tenue dans un ou plusieurs autres territoires, y compris dans tous les bureaux au Canada.

Les questionnaires et techniques utilisés sont adaptables à toutes les organisations. Le recours à des ressources pour accomplir le travail demeure un investissement que l'organisation fait en termes de soutien au développement de l'autonomie au travail de ses employés. Quelles que soient les formes que ces soutiens prennent, ils ont avantages à être rationalisés afin de développer une meilleure efficacité de l'organisation.

Toute organisation qui souhaite développer l'autonomie au travail de ses employés peut vouloir utiliser une échelle de mesure, afin de mieux comprendre les comportements de ses employés et le capital humain qu'elle a à sa disposition. La recherche a permis d'identifier une échelle modulable et qui établit des constats pour n'importe quelle autre organisation. Le concept de la mesure de l'autonomie des employés au travail peut donc être mesuré et faire l'objet d'analyse plus ou moins contextualisée. Cette recherche ouvre la

porte à d'autres investigations sur le thème de la mesure de l'autonomie au travail. Il serait intéressant de pouvoir mesurer l'autonomie en ajoutant le facteur de la mesure de l'efficacité. Ceci impliquerait de pouvoir évaluer individuellement les employés, en associant par exemple la mesure de la performance.

## **Bibliographie**

- ARGYRIS, Chris (2003), « A Life Full of Learning », *Organization Studies*, Volume 24, numéro 7, pages 1178-1192.
- ARROW, K. J. (1962), « The Economic Implications of Learning by Doing », *The Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 3 p. 155-173.
- BAREL Yvan, Sandrine FRÉMEAUX et Frédéric SALLADARRÉ (2009), « Autonomie du salarié et intention de départ », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*; May-Aug 2009; 44, 237/238; ABI/INFORM Complete pg. 27
- BARTEL, A. P. (2000), « Measuring the Employer's Return on Investments in Training: Evidence from the Literature », *Industrial Relations*, vol. 39, n° 3, p. 502-524.
- BEAUD, Jean-Pierre (2009), « L'échantillonnage », dans Benoît Gauthier (dir), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 251-283.
- BEECHAM, Stan et Michael GRANT (2003), « Smart leadership in tough times », *SuperVision*, jun 2003; 64, 6, ABI/INFORM Complete, Pg. 3
- BELLIER S., P. CARRÉ et P. CASPAR (1999), « La compétence », *Traité des sciences et des techniques de la formation*, Dunod, Paris, 1999.
- BENDELL 1994, HODD 1991 et POLLITT 1993, dans Emery, Y. et D. Giaouque (2012), « Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes », Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2012.
- BLAIS André et Claire DURAND (2009), « Le sondage », dans Benoît Gauthier (dir), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 467-481.
- BOISSEROLLES de, François-Philipp D. Saint-Julien (2004), « Les survivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines », *la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 205, pp. 23-38. DOI : 10.1051/larsg :2004002.
- BOISSEROLLES de, François-Philipp D. Saint-Julien (2007), « Les survivants à un plan social : analyse confirmative pour une GRH différenciée », *la Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 223, pp. 25-40. DOI : 10.1051/larsg :2007003.

- BUELENS et VAN DEN BROECK 2007, DUVILLIER 2003, JURKIEWICZ et al 1998, PALLEZ 2003 et RAINEY 1983, dans Emery, Y. et D. Giaque (2012), « Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes », Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2012.
- CADIN L (2000), "Exploring Boudaryless Careers in the French Context", *Careers frontiers, New Conceptions of Working Lives*, Peiperl M. (ed.), London, Oxford University Press.
- CARRASCO Miguel et FETHERSTON Julia (2011), « Citizens, are you beeing served? : A people-first approach to transforming Government Services", The Boston Consulting Group, Novembre 2011
- COHEN, W. M. et D. A. LEVINTHAL (1990),« Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-152.
- COUTROT T. (1996), « Les nouveaux modes d'organisation de la production: quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ? », *Données sociales 1996*, INSEE, pp. 209-216.
- CRANMER, David L. (2007), « Autonomy and control in the workplace : assessing managerial styles and employee perceptions of work climate », A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, May 2007.
- CROZIER, M. (1991), *L'entreprise à l'écoute* », Paris, InterEditions
- DEVOS, Valérie et Laurent TASKIN (2005), « Gestion par les compétences et nouvelles formes de l'organisation du temps et de l'espace », *Revue Française de Gestion*; May/Jun 2005; 31, 156; ABI/INFORM Complete pg. 93
- DODD, Nancy, G. GANSTER et C. DANIEL (1996), "**The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance: Summary**" *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*; Jul 1996; 17, 4; ABI/INFORM Complete pg. 329
- DUBAR, C. (2008), « Les changements possibles du système français de formation continue », *Formation emploi*, n° 101, p. 167-182.
- DYSVIK Anders et Bard KUVAAS (2011). " Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance", *European*

*Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:3, 367-387,  
<http://dx.doi.org/10.1080/13594321003590630>

EMERY, Y. et D. GIAUQUE (2012), « Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes », Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2012.

EVERAERE, Christophe (2008), « Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail », *Revue Française de Gestion*, Jan 2008, 34, 180; ABI/INFORM Complete pg. 45.

GADREY, J. (1996), « Services : la productivité en question », Paris, Desclée de Brouwer, 1996

GAUTHIER, Benoît (2009), « La structure de la preuve », dans Benoît Gauthier (dir.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 176-191.

GILIBERT, D. et I. GILLET (2010), « Revue des modèles en évaluation de formation : approches conceptuelles individuelles et sociales », *Pratiques psychologiques*, vol. 16, n° 3, p. 217-238

GOVERNEMENT DU CANADA (2012), Budget 2012,  
<http://www.budget.gc.ca/2012/plan/chap5-fra.html> [page consultée le 9 avril 2012]

GOVERNEMENT DU CANADA (2014), pension de retraite,  
<http://pensionetavantages-pensionandbenefits.gc.ca/rnsrgm/vrpr-yppg-fra.html#a1>  
[page consultée le 8 déc 2014]

GROULX Guy et Gilbert de TERSSAC (1994). « Autonomie dans le travail », *Revue Française de sociologie*, 1994, 35-2, pp.335-337.  
[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035\\_2969\\_1994\\_num\\_35\\_2\\_4334](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035_2969_1994_num_35_2_4334)

HIROTO D. (1974), « Locus of control and learned helpness », *Journal of Experimental Psychology*, vol. 102, n°2, pp. 187-193.

HONORÉ, Lionel (2007), « Modernisation des organisations et contrôle des comportements. Quels liens et quels enjeux? », *Revue Française de Gestion*; Aug/Sep 2007; 33, 176; ABI/INFORM Complete pg. 53

HURTEAU, M. (2003), « Comment évaluer les effets des méthodes de formation ? », dans C. Lévy-Leboyer et autres (dir.), *La psychologie du travail*, Paris, Les Éditions d'Organisation, p. 289-308.



- JEFFERSON Andrew McK., Roy V. H. POLLOCK et Calhoun W. WICK (2009), "Getting your money's worth from training and development", San Francisco, John Wiley and Sons, 2009, 144 p.
- JOHNSON R. Burke et Anthony J. ONWUEGBUZIE (2004), "Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come", American Educational Research Association, <http://edr.sagepub.com/content/33/7/14.abstract> [page consultée le 22 janvier 2013]
- KAUFMANN, Pierre (1968), « Kurt Lewin : une théorie du champ dans les sciences de l'homme », Sciences de l'homme, Paris, Vrin, 384 pages, ISBN 2711604403, 9782711604401
- KELSEY (1997) et WHITE (1999), dans Emery, Y. et D. Giaucque (2012), « Motivations et valeurs des agents publics à l'épreuve des réformes », Québec, Les Presses de l'Université Laval, 2012.
- KERNEGHAN, Kenneth (2008), « Prestation intégrée des services : obstacles et repères. Étude de cas n°4 : Service Canada », L'institut des services axés sur les citoyens, Février 2008. <http://www.iccs-isac.org/fr/isd/casestudies/Case%20Studies%20-%20All.pdf> [Consulté en ligne, le 1 mars 2012]
- LAMARI, M. (2011), « Mesurer l'incommensurable : quels défis et quels rendements pour les investissements en capital humain dans les organisations gouvernementales ? », *Télescope*, vol. 17, n° 3, p. 1-30.
- LAROUSSE Le petit illustré, Dictionnaire (1999), France, ISBN 2-03-301199-2.
- LEBART, Ludovic (2014). « Stratégies du traitement des données d'enquête », *Revue de Modulad*, CNRS/Télécom Paris, <http://www.modulad.fr/archives/numero-3/Lebart-3/Strategiesdutraitem.pdf> [page consultée le 10 septembre 2014]
- LEFORT, Claude (2014) « MAYO ELTON - (1880-1949) », *Encyclopædia Universalis* [Page consultée en ligne le 3 décembre 2014], URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/elton-mayo/>
- LIVIAN Yves-Frédéric, BARET Christophe et FALCOZ Christophe (2004). « La gestion de la charge de travail dans les activités de services », *Revue Française de Gestion*, Mai-Juin 2004, 30, 150, ABI/INFORM Complete, p. 87
- LUNACEK, Christophe (1994), « La délégation efficace : pour un nouveau management plus responsabilisant », Formation permanente, ESF Éditeurs, Paris, 180 pages.

- MACDONALD, David (2011), « La fonction publique fantôme : le nombre de travailleurs contractuels ne cesse d'augmenter au gouvernement fédéral », CCPA Centre Canadien de Politiques alternatives, mars 2011, ISBN 978-1-926888-44-6.
- MARMOZ, Louis et Véronique ATTIAS-DELATTRE (2011), « Ressources humaines, force de travail et capital humain : des notions aux pratiques », Paris, L'Harmattan, 2011, 322 p.
- MARTINET, Alain Charles et Yvon PESQUEUX (2013), « Épistémologie des sciences de la gestion », FNEGE, Vuibert, France, 288p, ISBN 978-2-311-01364-1
- MASLOW, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.
- MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC (2008), « Gestion intégrée par résultats », Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008.
- NORTHCRAFT G. B. and EARLEY P. C. (1989), "Technology, credibility, and feedback use", *Organizational Behavior and Human Processes*, 44, 83-96.
- PEREZ, C. (2009), « Pourquoi les travailleurs précaires ne participent-ils pas à la formation professionnelle continue ? », *Formation emploi*, n° 105, p. 5-19.
- PERRET, V. et GIROT-SÉVILLE, M. (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », dans Mourges et al. *Questions de méthode en sciences de gestion*, Éditions EMS Management et société, 2002, ch. 12, p.315-333.
- P-O (2007), « Une politique P&O efficace et orientée « clients » pour l'administration fédérale, proposition 2007-2010 », [www.p-o.be](http://www.p-o.be), rubrique "Information générale" – "Publications".
- RANJAN, Jayanthi (2009), "Business Intelligence: Concepts, Components, Techniques and Benefits", *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, Vol 9, No 1, pp. 60-70.
- RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2000), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

- SCHOLZ, Christian et Volker STEIN (2011), « Les universités allemandes en mutation et les leçons à tirer par les administrations publiques pour leur gestion axée sur les connaissances », *Télescope*, vol. 17, n°3, p. 31-53
- SCHULTZ, T. W. (1961), « Investment in Human Capital », *The American Economic Review*, vol. 51, n° 1, p. 1-17.
- SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (2012), [www.sct-tbs.gc.ca](http://www.sct-tbs.gc.ca), Renouveau de la fonction publique, <http://www.tbs-sct.gc.ca/chro-dprh/ren-fra.asp> [page consultée le 21 février 2014]
- SONI, V. (2004), « From Crisis to Opportunity: Human Resource Challenges for the Public Sector in the Twenty First Century », *Review of Policy Research*, vol. 21, n° 2, p. 157-178.
- TAMPOE M. (1993), “Motivating knowledge workers – the challenge of the 1990s”, *Long Range Planning*, Vol. 26, n° 3, pp. 49-55.
- TERSSAC, Gilbert De (2012), Autonomie et travail, *Dictionnaire du travail*, PUF, Paris, pp.47-53
- TERSSAC, Gilbert De (1992), Autonomie dans le travail, *sociologies d’aujourd’hui*, PUF, Paris, pp.81
- THÉVENET, M. (2000), Le plaisir de travailler. Favoriser l’implication des personnes, Paris, Ed. d’Organisation.
- THOMPSON, Joyce A. (2010), “Achieving a triple win: Human capital management of the employee lifecycle”, New York, Routledge, 2010, 140 p.

## Annexes

### Annexe 1 – Courriel d'introduction aux employés

Bonjour,

Je prépare actuellement ma maîtrise en administration publique à l'École Nationale de l'Administration Publique. Je fais une recherche sur la mesure de l'autonomie des employés au travail. Je souhaite évaluer une échelle de mesure de l'autonomie développée pour la recherche. Le sondage comprend 21 questions et n'est pas identifié au nom du répondant, ceci afin de garantir la confidentialité des réponses.

Votre participation est volontaire. Les données récoltées ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche seront détruites une fois la recherche terminée.

Je vous remercie de bien vouloir remplir ce sondage dans un délai d'une semaine après réception, et je vous remercie de contribuer à la réussite de mes études.

[Cliquez ici](#)

Isabelle Menanteau  
Étudiante à la maîtrise à l'ENAP

---

Hello,

I am currently working on my master's degree in public administration at the University of Public Administration. I am researching the measure of employee autonomy at work. I want to evaluate an autonomy scale developed for this research. The survey consists of 21 questions and is anonymous in order to insure the confidentiality of the answers.

Your participation is voluntary. The answers provided will be used solely for this research's purposes and will be destroyed once said research is completed.

I thank you for filling up your survey within one week after its reception, and thank you for contributing to the success of my studies.

[Clic here](#)

Isabelle Menanteau  
ENAP's master student

## **Annexe 2 – Courriel d'introduction aux chefs d'équipe**

Je prépare actuellement ma maîtrise en administration publique à l'École Nationale de l'Administration Publique. Je fais une recherche sur la mesure de l'autonomie des employés au travail. Je souhaite évaluer une échelle de mesure de l'autonomie développée pour la recherche. Le sondage comprend 11 questions et n'est pas identifié au nom du répondant, ceci afin de garantir la confidentialité des réponses.

Votre participation est volontaire. Les données récoltées seront détruites une fois la recherche terminée.

Je vous remercie de bien vouloir compléter le sondage dans un délai d'une semaine après réception, et je vous remercie de contribuer à la réussite de mes études.

[Cliquez ici](#)

Isabelle Menanteau

Étudiante à la maîtrise à l'ENAP

---

Hello,

I am currently working on my master's degree in public administration at the University of Public Administration. I am researching the measure of employee autonomy at work. I want to evaluate an autonomy scale developed for this research. The survey consists of 11 questions and is anonymous in order to insure the confidentiality of the answers.

Your participation is voluntary. The answers provided will be destroyed once said research is completed.

I thank you for filling up the survey within one week after its reception, and thank you for contributing to the success of my studies.

[Clic here](#)

Isabelle Menanteau

ENAP's master student

## Annexe 3 – Sondage aux employés

### Mesure de l'autonomie \_Agent de service aux citoyens (en français)

#### Présentation du sondage

Ce questionnaire est destiné uniquement aux agents de service aux citoyens. Il comprend 21 questions et n'est pas identifié au nom du répondant, ceci afin de garantir la confidentialité des réponses. Pour chaque question, choisissez la réponse qui correspond le mieux à votre situation ou à votre perception. N'hésitez pas à inscrire vos commentaires ou suggestions dans les espaces prévus à cet effet.

Votre participation est volontaire. Les données récoltées ne seront utilisées qu'aux fins de cette recherche seront détruites une fois la recherche terminée.

#### 1. Depuis combien d'années occupez-vous votre emploi actuel ?

#### 2. Êtes-vous formé sur toutes les offres de service :

Oui

Non

Si non, pour quelle offre de service n'avez-vous pas été formé ?

#### 3. Connaissez-vous votre rôle d'agent de service aux citoyens ?

Oui

Non

Si oui, pouvez-vous faire une liste de vos responsabilités ?

#### 4. Connaissez-vous les soutiens à la prestation de service mis à votre disposition ?

Très bien

Assez bien

Peu

Pas du tout

## Mesure de l'autonomie \_ Agent de service aux citoyens (en français)

**5. Dans le cadre de votre travail d'agent de services aux citoyens, dans quelle mesure vous considérez-vous autonome, sachant que l'autonomie est définie ici comme le fait de pouvoir répondre à la demande du client sans avoir besoin de l'aide d'une personne externe ? Sur une échelle de 1 à 6, sachant que 1 représente une faible autonomie et 6 une forte autonomie, à quel niveau vous situez-vous ?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

**6. Qu'est-ce qui vous semble nécessaire pour pouvoir accomplir votre travail de façon autonome?**

**7. Considérez-vous disposer de tout ce qui vous est nécessaire pour pouvoir accomplir votre travail de façon autonome? Si non, indiquez ce qui vous manque, selon la liste précédente.**

**8. Consultez-vous les ressources (collègues, « expertise opérationnelle » ou ressources écrites) alors que vous savez ce qui doit être fait pour servir le client?**

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

## Mesure de l'autonomie \_Agent de service aux citoyens (en français)

### 9. Sollicitez-vous l'assistance de vos collègues pour servir vos clients ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

### 10. Lorsque vous sollicitez de l'assistance de vos collègues, est-ce (plusieurs réponses possibles):

- Pour des cas complexes
- Pour valider votre compréhension
- Parce que vous ne trouvez pas l'information

### 11. Sollicitez-vous l'assistance de « l'expertise opérationnelle » pour servir vos clients ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

### 12. Lorsque vous sollicitez de l'assistance de « l'expertise opérationnelle », est-ce (plusieurs réponses possibles):

- Pour des cas complexes
- Pour valider votre compréhension
- Parce que vous ne trouvez pas l'information

### 13. Consultez-vous les ressources écrites ou autres outils pour servir vos clients ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais



## Mesure de l'autonomie \_Agent de service aux citoyens (en français)

**14. - Lorsque vous consultez les ressources écrites, est-ce (plusieurs réponses possibles):**

- Pour des cas complexes
- Pour valider votre compréhension
- Pour vérifier s'il y a eu des changements de procédure

**15. Selon quelle fréquence mettez-vous à jour vos connaissances ?**

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

**16. Pourriez-vous aider à la formation d'un nouvel employé ?**

- Oui
- Non

**17. Souhaitez-vous aider à former un nouvel employé?**

- Oui
- Non

**18. Vous a-t-on déjà sollicité pour former un nouvel employé? Expliquez votre réponse.**

- Oui
- Non

## Mesure de l'autonomie \_ Agent de service aux citoyens (en français)

**19. À quelle fréquence vos collègues vous sollicitent-ils ?**

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

**20. Lorsque vos collègues vous sollicitent, est-ce :**

- Pour des cas complexes
- Pour valider leur compréhension
- Parce qu'ils ne trouvent pas l'information

Combien de fois sur 10

**21. Avez-vous d'autres commentaires à apporter, avez-vous des critiques concernant la formation ou l'encadrement, souhaitez-vous ajouter quelque chose concernant votre autonomie au travail?**

## Annexe 4 – Sondage aux chefs d'équipe

### Mesure de l'autonomie \_ Chef d'équipe (en français)

#### Présentation du sondage

Ce questionnaire est destiné uniquement aux chefs d'équipe des services aux citoyens. Il comprend 11 questions et n'est pas identifié au nom du répondant, ceci afin de garantir la confidentialité des réponses. Pour chaque question, choisissez la réponse qui correspond le mieux à votre situation ou à votre perception. Votre participation est volontaire. Les données récoltées seront détruites une fois la recherche terminée. Si vous avez plusieurs équipes, vous avez la possibilité de remplir un questionnaire par équipe.

#### 1. Selon votre perception, vos employés maîtrisent-ils leur rôle d'agent de service aux citoyens ?

- Très bien
- Assez bien
- Peu
- Pas du tout

Expliquez

#### 2. Selon votre perception, vos employés sollicitent-ils l'assistance de leurs collègues ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

#### 3. Selon votre perception, vos employés sollicitent-ils l'expertise opérationnelle ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

## Mesure de l'autonomie \_ Chef d'entreprise (en français)

### 4. Selon votre perception, vos employés savent-ils utiliser les outils disponibles ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

### 5. Selon votre perception, vos employés sont-ils capables de faire preuve de jugement ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

### 6. Selon votre perception, vos employés sont-ils capables de référer aux autres paliers de décision ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

### 7. Selon votre perception, vos employés sont-ils capables de faire preuve d'ingéniosité (trouvent-ils des idées différentes pour accomplir leur travail) ?

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

## Mesure de l'autonomie \_ Chef d'entreprise (en français)

**8. Selon votre perception, vos employés font-ils des suggestions d'amélioration, d'innovation ?**

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

**9. Selon votre perception, vos employés partagent-ils leur expertise ?**

- Souvent (chaque jour)
- Parfois (chaque semaine)
- Rarement (chaque mois)
- Jamais

**10. Pouvez-vous évaluer le niveau d'autonomie de votre équipe, sachant que l'autonomie est définie ici comme le fait de pouvoir répondre à la demande du client sans avoir besoin de l'aide d'une personne externe ? Sur une échelle de 1 à 6, sachant que 1 représente une faible autonomie et 6 une forte autonomie, à quel niveau situez-vous votre équipe ?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

## Mesure de l'autonomie \_Chef d'équipe (en français)

11. Avez-vous des commentaires à apporter concernant l'autonomie de votre équipe ou le fait de la mesurer.