

LA DIFFICULTÉ DE CONCILIER PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DU SERVICE : UNE ÉTUDE DANS LES CENTRES D'APPELS

COMTOIS ISABELLE, GOSSELIN ALAIN**, MORIN LUCIE***, MORIN DENIS*****

Résumé. Dans la recherche d'une compétitivité accrue, de nombreuses organisations visent à maximiser à la fois leur productivité et la qualité de leur service. Cette double orientation peut cependant mener à un conflit, chez les employés, quant à leur capacité de réussir à la fois sur les deux tableaux. Ceci est particulièrement vrai chez les employés en contact direct avec les clients. Cette communication propose de présenter les principaux facteurs qui influencent les efforts en faveur de la productivité et de la qualité du service chez les agents de centres d'appels. Les données de notre étude proviennent de neuf centres d'appels de la province de Québec. Au total, 585 agents de centres d'appels ont participé à cette recherche. Les résultats révèlent que les caractéristiques individuelles des agents (pression interne et sentiment d'efficacité personnelle) contribuent davantage à l'explication des efforts déployés par ces derniers sur les dimensions de productivité et de qualité du service que les pressions exercées par des sources externes à l'agent (superviseur, moniteur de qualité et système informatique).

* Etudiante M. Sc. ès science de la gestion (ressources humaines), HEC Montréal.

e.mail : i.comtois@hotmail.ca)

** Ph.D., Professeur titulaire, HEC Montréal, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte Ste; Catherine, Bureau 5735A – Montréal, Québec, Canada, H3T 2A7.

Tél. : (514) 340-6353 — e.mail : alain.gosselin@hec.ca

*** Ph.D., professeure, UQAM Montréal — e.mail : morin.lucie@uqam.ca

**** Ph.D., Professeur, UQAM Montréal — e.mail : morin.denis@uqam.ca

INTRODUCTION

Une concurrence sans cesse plus féroce, particulièrement au niveau des coûts, ainsi que la nécessité de satisfaire une clientèle toujours plus exigeante sont deux réalités qui font partie du quotidien de la majorité des entreprises. Pour de nombreux dirigeants, la création d'un centre d'appels (*call centers*), est une des réponses appropriées à ces deux pressions en plus de procurer une nouvelle opportunité de développer un avantage concurrentiel. En effet, ces unités d'affaires constituent des centres de profits virtuels ou physiques polyvalents. Ils permettent d'établir à distance un lien privilégié avec les clients actuels ou potentiels par l'entremise d'une utilisation systématique, planifiée et contrôlée du téléphone et d'autres systèmes de communication et/ou d'interfaces de gestion de l'information (Laferrière-Simard, 2000).

Le développement d'un tel avantage concurrentiel par l'entremise d'un centre d'appels oblige donc les gestionnaires à concilier des objectifs, souvent conflictuels, entre la prestation d'un service de qualité et la recherche constante d'une productivité supérieure. Bien que cette problématique soit présente dans de nombreuses organisations, elle représente un enjeu particulièrement crucial pour le secteur des centres d'appels (Caiazza, 2000). Un dysfonctionnement même mineur sur l'une ou l'autre de ces deux dimensions peut rapidement entraîner des conséquences importantes sur la rentabilité et/ou la compétitivité de l'entreprise : hausse des coûts de transaction, accroissement du nombre de clients insatisfaits, départs de ces derniers vers une entreprise concurrente et mauvaise publicité de l'entreprise auprès du public.

Au cours des dernières années, il est possible de remarquer l'émergence d'écrits qui se sont spécifiquement intéressés à cette problématique. La majorité d'entre eux se sont concentrés sur l'utilisation et le développement de programmes informatiques sophistiqués de surveillance informatique (*computer monitoring*) et d'écoute téléphonique. Ils proposent également une gestion serrée des effectifs afin d'assurer, d'une part, une productivité optimale (i.e. le moins de clients en attente, durée d'appels limitée). D'autre part, les entreprises cherchent à établir un contact privilégié avec leurs clients afin de les fidéliser. L'optimisation de la qualité du service devient donc un enjeu crucial (i.e. prendre le temps d'écouter le client, offrir des solutions adaptées aux besoins du client). Cependant, peu d'intérêt a été accordé, à ce jour, au fait que cette double orientation stratégique se traduit également par un conflit potentiel chez les employés en contact direct avec les clients. En effet, ces employés reçoivent, d'une part, des directives à l'effet de servir le plus grand nombre de clients possible et, d'autre part, on leur demande une prestation de service exceptionnelle. Une étude menée par Laferrière-Simard (2000) a révélé que la conciliation des objectifs de productivité et de qualité du service représente un enjeu prioritaire chez 60% des gestionnaires de centres d'appels interrogés. Le but de notre étude est donc d'investiguer les facteurs qui déterminent les efforts que les agents de centres d'ap-

pels consacrent à dépasser les objectifs de performance qui leur sont fixés aux plans de la productivité et de la qualité du service.

I. – LA RELATION ENTRE LES OBJECTIFS, LE SENTIMENT D'EFFICACITÉ ET LA PERFORMANCE

Depuis les quarante dernières années, plus de 500 études ont démontré que les objectifs que se fixe une personne orientent sa performance en régulant la direction, l'intensité et la durée de ses efforts (Locke, Shaw, Saari et Latham, 1981 ; Locke et Latham, 1990 ; Latham et Locke, 1991 ; Bobko et Colella, 1994). Néanmoins, ces mêmes recherches ont également souligné que la seule présence d'un objectif n'est pas suffisante pour expliquer ses effets sur la performance. Ainsi, pour produire les effets escomptés, un objectif doit être suffisamment difficile pour représenter un défi et être assez spécifique pour orienter efficacement les comportements d'une personne (Locke et Latham, 1990 ; Latham et Locke, 1991). La validation de ces résultats par de nombreuses études en laboratoire et sur le terrain et ce, tant avec des objectifs de productivité et de qualité, en fait une des théories des plus solides pour expliquer la performance au travail.

La recherche a également démontré que les objectifs qui sont assignés par une figure d'autorité influencent la performance par le biais des objectifs personnels (Locke et Latham, 1990). Un objectif qui est assigné par un superviseur ou un expérimentateur est généralement accepté et internalisé, en raison de la légitimité et du pouvoir détenus par ces personnes. De plus, les pairs peuvent influencer les objectifs personnels en persuadant un employé d'adopter certains objectifs par la transmission d'informations normatives, par l'exercice de pressions ainsi que par la création d'un climat de compétition (Latham et Locke, 1991). Dans la majorité des cas, un employé se conformera à de tels objectifs afin de ne pas être marginalisé par les autres membres de son équipe ou de son département.

Etroitement lié au concept d'objectif personnel, le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme étant la croyance qu'une personne a de pouvoir réaliser avec succès une tâche donnée. Un nombre significatif de recherches empiriques ont, tout d'abord, démontré qu'un fort sentiment d'efficacité personnelle amène, au même titre qu'un objectif difficile, une meilleure performance individuelle qu'un faible sentiment d'efficacité personnelle (Bandura, 1986 ; Sadri et Robertson, 1993). Par ailleurs, il a été établi que le sentiment d'efficacité personnelle interagit avec les objectifs personnels pour orienter la performance (Latham et Locke, 1991). Plus précisément, un sentiment d'efficacité personnelle élevé se traduit généralement par l'établissement d'objectifs personnels plus difficiles ce qui devrait amener une performance supérieure (Latham et Locke, 1991). Enfin, l'assignation d'un objectif par une figure d'autorité est susceptible d'accroître le sentiment d'efficacité personnelle d'un employé. En effet, la présence

d'un tel objectif, particulièrement s'il est difficile, transmet à l'employé un message à l'effet que la personne qui lui assigne l'objectif a confiance en ses capacités (Latham et Locke, 1991).

La majorité des recherches qui ont étudié la relation entre les objectifs, le sentiment d'efficacité personnelle et la performance se sont essentiellement concentrés sur l'effet d'un seul objectif de productivité ou de qualité sur la dimension de la performance correspondante (Austin et Bobko, 1985). Or, la majorité des emplois comportent plusieurs dimensions auxquelles correspond l'assignation d'autant d'objectifs. Les employés se retrouvent donc rarement dans la situation évoquée par ces études. Nous nous sommes donc intéressés aux recherches, plus rares, qui se sont penchées sur la fixation d'objectifs sur plus d'une dimension à la fois, telles la productivité et la qualité du service.

II. – LA CONCILIATION DES EXIGENCES DE PRODUCTIVITÉ ET DE QUALITÉ CHEZ LES EMPLOYÉS

En ce qui concerne la conciliation des exigences de productivité et de qualité, un premier courant de recherche s'est intéressé à l'effet de la présence d'un objectif de productivité sur les deux dimensions de la performance à la fois (ex : Bavelas et Lee, 1978). Il ressort de ces études, généralement menées en laboratoire, qu'une des stratégies employées pour atteindre un objectif difficile de productivité est de sacrifier en partie la qualité du travail pour maximiser la productivité (Bavelas et Lee, 1978 ; Erez et Arad, 1986 ; Locke et Latham, 1990). Par contre, d'autres études ont également montré que ce compromis peut être atténué par la présence de certains facteurs. Par exemple, c'est le cas lorsque la personne a confiance en ses capacités d'atteindre des objectifs (Erez, 1990) ou encore lorsque l'on communique un feedback sur les deux dimensions (Ilgen et Moore, 1987). Ainsi, ces facteurs permettent à l'employé de maintenir un maximum d'efforts sur les deux dimensions à la fois. Par contre, d'autres facteurs augmenteraient la propension à effectuer un compromis tels que la présence d'une tâche très complexe (Gilliland et Landis, 1992), l'existence d'une contrainte de temps (Bavelas et Lee, 1978) ou encore l'assignation d'un objectif très difficile à atteindre (Bavelas et Lee, 1978). Cependant, le fait que ces études aient généralement assigné un objectif de productivité aux sujets apporte peu d'indices sur la façon dont les employés se débrouillent en situation où ils ont les deux objectifs à atteindre simultanément.

Un deuxième courant de recherche, toujours en laboratoire, a montré que, dans un contexte d'objectifs multiples, une des stratégies employées pour atteindre des objectifs parfois conflictuels est le développement d'un système de priorité (Austin et Bobko, 1985). Selon Kernan et Lord (1990), le recours à un tel système implique, du moins pour un moment, que l'atteinte d'un objectif donné est vue comme étant plus importante que l'atteinte d'un autre. Les études de Edminster et Locke (1987) et de Kernan

et Lord (1990) permettent de conclure que les personnes ont la capacité de poursuivre plusieurs objectifs simultanément et qu'elles ajustent leur performance en fonction de l'importance qu'elles accordent à chacun de ces objectifs.

La majorité des études précédentes font référence, de façon plus ou moins directe, au concept de conflit entre les exigences de productivité et de qualité. Néanmoins, leur approche est plutôt de nature déductive, car aucune d'entre elles n'a tenté de mesurer empiriquement si les sujets ressentaient ou non un conflit entre ces différents objectifs. Dans leur article Locke, Smith, Erez, Chah et Schaffer (1994) rapportent deux études qui ont traité spécifiquement du conflit potentiel entre deux objectifs de nature différente. La première est une recherche en laboratoire ayant pour objectif de vérifier si l'assignation d'objectifs de productivité et de qualité par un directeur et un superviseur peut contribuer à la perception d'un conflit. Par exemple, des sujets se sont vus assignés un objectif de productivité par le directeur et un objectif de qualité par le superviseur. Inversement, un autre groupe de sujets s'est vu fixer un objectif de qualité par le directeur et un objectif de productivité par le superviseur. Les résultats ont permis de confirmer que l'assignation d'objectifs contradictoires par deux sources externes conduits effectivement à la perception d'un conflit. De plus, les chercheurs ont observé que la présence d'un tel conflit amène les sujets à réduire leur productivité afin de maximiser la qualité de leur travail.

La deuxième étude a été effectuée auprès de professeurs universitaires appelés à atteindre simultanément des objectifs d'enseignement (qualité) et de recherche (productivité). Plus précisément, ils ont examiné la présence potentielle d'un conflit entre les objectifs établis par l'université (pression externe) et les objectifs personnels des professeurs (pression interne). Les résultats ont montré que plus les professeurs ressentent de la pression sur la recherche¹, plus ils font de cette dimension une priorité, plus ils perçoivent un conflit entre la recherche et l'enseignement et moins ils se fixent des objectifs élevés d'enseignement. Locke et coll. (1994) ont trouvé qu'une bonne performance sur la dimension de recherche dépend des facteurs suivants: détenir un statut élevé (ex : directeur), avoir des objectifs élevés de recherche, adopter des stratégies de recherche optimales et percevoir peu de conflit. De plus, une bonne performance en enseignement est liée au fait d'être une femme, d'adopter des stratégies de recherche plus ou moins efficaces et d'avoir des objectifs d'enseignement élevés. Enfin, aucun effet de compromis entre la performance sur l'enseignement et la recherche n'a été observé par les chercheurs.

Les études de Locke *et al.* (1994) ont fait ressortir trois principaux constats quant à l'étude du conflit entre deux objectifs. Tout d'abord, la présence d'un conflit contribue

1. Locke *et al.* (1994) ont regroupé au sein d'une variable appelée « pression sur la recherche » tous les items se rapportant à la perception de pressions internes sur la recherche et l'enseignement ainsi que la perception de pressions externes sur ces dimensions. De plus, les chercheurs ont émis l'hypothèse que la perception d'une forte pression interne et/ou externe sur l'enseignement équivaut à la perception d'une faible pression sur la recherche.

fortement à la priorisation d'un objectif au détriment d'un autre. De plus, la pression qui est exercée soit par des sources externes ou internes est le principal facteur qui explique la perception d'un conflit chez les individus. Enfin, le fait de s'être fixé un objectif élevé sur la productivité ou la qualité, par exemple, constitue le principal facteur expliquant la performance sur cette dimension.

III. – L'ÉTUDE

La présente étude a pour objectif de faire suite aux travaux de Locke *et al.* (1994), en identifiant les principaux facteurs influençant les efforts déployés par les agents de centres d'appels pour être productifs et offrir un service de qualité. La principale contribution de cette recherche est d'examiner, dans un contexte où la productivité et la qualité du service représentent des dimensions importantes de la performance, les effets de multiples sources exerçant divers niveaux de pression sur les agents. Des entrevues réalisées par les chercheurs auprès des gestionnaires de centres d'appels ont révélé la présence de trois sources déterminantes de pression externe. Il s'agit du supérieur immédiat, du collègue qui est en charge des écoutes ou moniteur de qualité ainsi que du système informatique qui collecte automatiquement et de façon continue des statistiques sur la performance des agents. Plus spécifiquement, cette étude comporte deux volets.

Le conflit productivité et qualité du service

Tel que recommandé par Locke et coll. (1994), le premier volet de cette étude consiste à vérifier si les agents de centres d'appels perçoivent effectivement un conflit entre les exigences de productivité et de qualité du service. Par la suite, nous avons examiné si ces derniers effectuent un compromis entre la productivité et la qualité du service et ce, tant au niveau des efforts déployés que de la performance sur ces deux dimensions. À cet effet, deux hypothèses ont été émises.

Hypothèse. 1: Plus les agents déploient des efforts sur la productivité, moins ils déploient des efforts sur la qualité du service.

Hypothèse. 2: Plus la performance au plan de la productivité est élevée, moins la performance au plan de la qualité du service est élevée.

Les facteurs influençant les efforts et la relation entre les efforts et la performance

Le deuxième volet consiste à soumettre à la vérification empirique deux modèles théoriques. Tous les deux ont pour objectif d'examiner les rôles de la pression que se met personnellement l'agent, des pressions exercées par les sources externes et du sen-

timent d'efficacité personnelle sur les efforts déployés par les agents pour dépasser les standards de productivité et de qualité du service. Il importe de souligner que, dans son étude Erez (1990), a émis une recommandation à l'effet que les dimensions de productivité et de qualité doivent être étudiées séparément. En effet, son étude a démontré que les facteurs qui influencent la productivité ne sont pas nécessairement identiques aux facteurs qui influencent la qualité. Pour cette raison, nous avons, pour chacun des modèles, examiné les facteurs affectant la productivité et la qualité du service séparément. Enfin, les chercheurs ont vérifié si les efforts déployés par l'agent se traduisent effectivement en performance tant au plan de la productivité que de la qualité du service.

Le premier modèle théorique

L'objectif de ce modèle est, avant tout, de connaître la contribution de chacun des facteurs à l'explication des efforts et de la performance des agents. Ainsi, les pressions exercées par le supérieur immédiat, le moniteur de qualité ainsi que le système informatique et la pression que se met l'agent interagissent avec le sentiment d'efficacité personnelle pour influencer la performance par le biais des efforts (voir figure 1). Ainsi, les six hypothèses suivantes ont pu être formulées et elles s'appliquent autant aux dimensions de productivité que de qualité du service.

Hypothèse. 3: Plus la pression exercée par une source externe sur la productivité ou la qualité du service est élevée, plus l'agent déploie des efforts sur cette dimension.

Hypothèse. 4: Plus la pression que se met l'agent sur la productivité ou la qualité du service est élevée, plus l'agent déploie des efforts sur cette dimension.

Hypothèse. 5: Plus le sentiment d'efficacité personnelle envers la productivité ou la qualité du service est élevé, plus les efforts déployés sur cette dimension sont élevés.

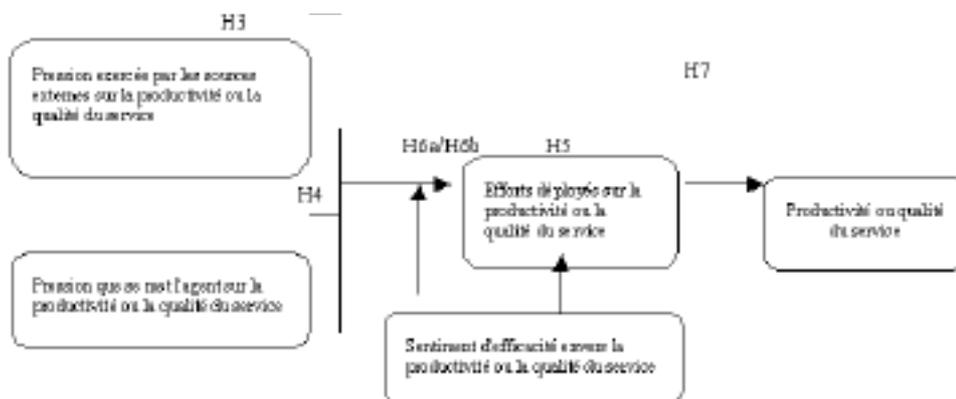
Hypothèse. 6a: Le sentiment d'efficacité personnelle vient modérer la relation entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts. À pression égale, plus un agent a un sentiment d'efficacité personnelle élevé, plus il déploie des efforts.

Hypothèse. 6b: Le sentiment d'efficacité personnelle vient modérer la relation entre la pression que se met l'agent et les efforts. À pression égale, plus un agent a un sentiment d'efficacité personnelle élevé, plus il déploie des d'efforts.

Hypothèse. 7: Plus les agents déploient des efforts sur la productivité ou la qualité du service, plus leur performance sur cette dimension est élevée

Figure 1

LE PREMIER MODÈLE THÉORIQUE

**Le deuxième modèle théorique**

Le premier modèle théorique prédit que les sources externes de pression influencent directement les efforts, et ce de façon indépendante de la pression que se met l'agent. Néanmoins, la théorie des objectifs a démontré par de nombreuses études que les objectifs assignés par une source externe influencent la performance par le biais des objectifs personnels (Locke et Latham, 1990). Par exemple, une forte pression exercée par les sources externes amène les individus à se fixer des objectifs plus élevés ce qui contribue à la performance. Dans le second modèle théorique, la pression que se met l'agent devient, par conséquent, une variable médiatrice entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts (voir figure 2). Enfin, de façon similaire au premier modèle, le sentiment d'efficacité personnelle influence les efforts que déploient les agents à la fois par un effet direct et par un effet modérateur entre les facteurs liés aux agents et les efforts. Les 4 hypothèses suivantes s'appliquent autant aux dimensions de productivité que de qualité du service.

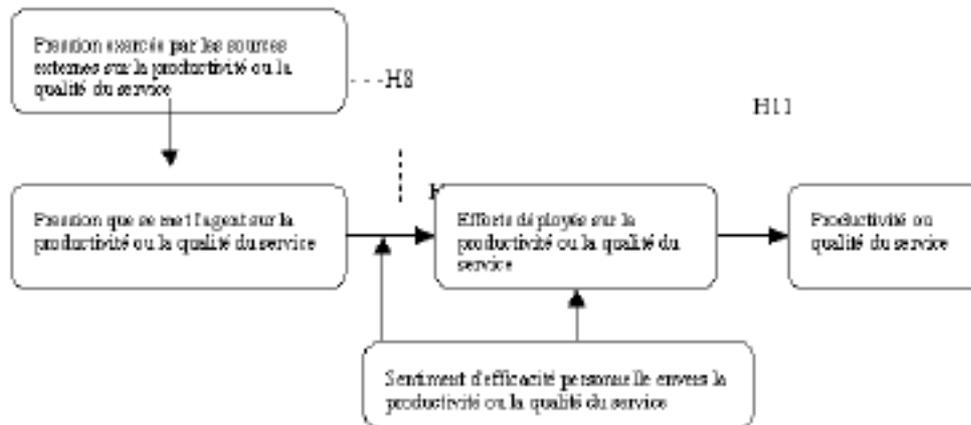
Hypothèse. 8: La pression que se met l'agent a un effet médiateur entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts déployés par les agents.

Hypothèse. 9: Plus le sentiment d'efficacité personnelle envers la productivité ou la qualité est élevé plus les efforts déployés sur cette dimension sont élevés.

Hypothèse. 10: Le sentiment d'efficacité personnelle vient modérer la relation entre la pression que se met l'agent et les efforts déployés. À pression égale, plus un agent a un sentiment d'efficacité élevé, plus il déploie des d'efforts.

Hypothèse. 11: Plus les agents déploient des efforts, plus leur performance est élevée.

Figure 2
LE DEUXIÈME MODÈLE THÉORIQUE



LA MÉTHODE DE RECHERCHE

L'échantillon

Les données de cette étude proviennent de neuf centres d'appels situés au Québec, Ils proviennent des secteurs des télécommunications, des assurances, des services financiers ou encore des services essentiels. Au total, 585 agents de centres d'appels ont répondu au questionnaire de recherche ce qui a permis d'obtenir un taux de réponse de 63%. L'échantillon est composé à 65% de femmes ce qui est typique dans ce milieu de travail. Une forte proportion de répondants détiennent un diplôme d'études collégiales (42%) ou universitaires (35%) et environ 19% sont encore aux études. Environ 65% des répondants occupent leur poste de façon permanente alors que 17.4% ont un statut temporaire. Les agents travaillant à temps plein constituent 28.9% de l'échantillon, les 46.2% autres travaillant à temps partiel. L'ancienneté moyenne des répondants au sein de l'organisation actuelle est de 3 ans et 10 mois. Les données révèlent également que les agents occupent en moyenne leur poste actuel depuis 2 ans et 6 mois et 53.9% occupent ce poste depuis moins d'un an. Si l'on considère l'expérience totale de ces répondants à titre d'agent, ils ont occupé ce type d'emploi en moyenne pendant 3 ans et 8 mois.

Le déroulement de l'étude

Deux questionnaires ont été conçus pour les fins de cette étude. Le premier questionnaire destiné aux agents de centres d'appels avait pour objectif de récolter les informations concernant les différentes sources de pression, le sentiment d'efficacité per-

sonnelle ainsi que les efforts, et ce tant pour les dimensions de productivité et de qualité du service. Un premier pré-test a été effectué auprès de douze responsables ou agents de centres d'appels pour s'assurer de la pertinence des questions et de leur compréhension auprès de répondants. Par la suite, un pré-test statistique a été mené auprès de 28 agents n'appartenant pas à notre échantillon afin d'évaluer la qualité psychométrique des différentes mesures. En ce qui concerne la distribution des questionnaires, un code aléatoire, connu uniquement des chercheurs, a été assigné à chaque agent et apposé sur le questionnaire. Pour certains centres d'appels, un rappel a été nécessaire ce qui a permis de recueillir plusieurs questionnaires supplémentaires. Le second questionnaire adressé aux supérieurs immédiats des agents avait pour objectif d'obtenir les données concernant la productivité et la qualité du service des agents. Les supérieurs immédiats se voyaient remettre un questionnaire sur lequel étaient inscrits les noms des agents qu'ils supervisaient et dont ils avaient à régulièrement évaluer la performance. Chaque questionnaire était accompagné d'une lettre signée par la direction des centres d'appels demandant aux agents et aux supérieurs immédiats de participer à l'étude ainsi que d'un engagement de confidentialité signé par chacun des membres de l'équipe de recherche. Une fois le questionnaire complété et inséré dans une enveloppe scellée, les répondants le déposaient dans un endroit déterminé par la direction du centre d'appels. Les questionnaires dûment complétés ont ensuite été récupérés par les assistants de recherche. Dans un seul des centres d'appels, le retour des questionnaires a été effectué par la poste.

Les mesures

Pressions exercées par les sources externes et par l'agent lui-même

Six items, basés sur les études de Locke et coll. (1994) demandent jusqu'à quel point les agents perçoivent que chaque source exerce de la pression pour qu'ils dépassent, dans un premier temps, les standards de productivité et, dans un deuxième temps, les standards de qualité du service du centre d'appels. La pression que se met l'agent sur la dimension de productivité a été mesurée de la façon suivante : « Jusqu'à quel point vous mettez-vous de la pression pour dépasser les standards de productivité ? ». Un item similaire a été formulé pour la qualité du service. Enfin, l'échelle de mesure utilisée pour ces items est une échelle de type Likert comportant 5 ancrés : 1 = Pas du tout, 2 = Un peu, 3 = Moyennement, 4 = Assez, 5 = Énormément.

Sentiment d'efficacité personnelle

La mesure du sentiment d'efficacité personnelle utilisée dans cette étude comporte deux volets correspondant chacun aux dimensions de productivité et de qualité du service. La formulation des items spécifiques repose sur des entrevues réalisées auprès des gestionnaires de centres d'appels ainsi que sur les écrits dans ce domaine. Ainsi, six items ont été formulés pour mesurer le sentiment d'efficacité personnelle envers la productivité (ex : « Présentement en tant qu'agent d'appels, je me sens capable de traiter le nombre d'appels exigé par les standards du centre d'appels ») et huit items pour la qua-

lité du service (ex : « Présentement en tant qu'agent d'appels, je me sens capable d'offrir un service courtois à tous les clients »). Conformément aux écrits sur le sentiment d'efficacité personnelle, l'étendue et la force de ce sentiment ont été mesurées pour chaque énoncé (Lee et Bobko, 1994). L'étendue a été évaluée en demandant aux sujets d'indiquer s'ils se sentent capables ou non d'effectuer le comportement énoncé. À partir des items ayant reçu une réponse affirmative, les agents ont été appelés à encercler le chiffre correspondant le mieux à leur degré de confiance de pouvoir accomplir avec succès le comportement énoncé. L'échelle de réponses pour cette mesure comporte sept ancrés allant de 1= Très peu confiant à 7 = Totalement confiant. Telle que suggéré par Lee et Bobko (1994), la compilation des scores s'est effectuée simplement par l'addition de scores obtenus pour tous les items. Nous avons, tout d'abord, compilé les scores pour les 8 énoncés destinés à mesurer le sentiment d'efficacité personnelle envers la productivité. Lorsqu'un agent avait indiqué une réponse négative pour un énoncé un score de 0 était alors alloué. Lorsqu'une réponse affirmative avait été encerclée, le score correspondant au degré de confiance (1 à 7) était alors considéré. Une procédure similaire a également été utilisée pour mesurer les 6 items destinés à mesurer le sentiment d'efficacité personnelle envers la qualité du service. Enfin, le coefficient de cohérence interne pour le sentiment d'efficacité personnelle envers la productivité est de .83 et de .87 pour le sentiment d'efficacité personnelle envers la qualité du service.

Efforts

Deux items ont été formulés pour mesurer les efforts. Ces derniers prennent la forme suivante : Jusqu'à quel point mettez-vous des efforts pour, tout d'abord être productif et, ensuite, pour offrir un service de qualité ? Les répondants ont été appelés à répondre sur une échelle de type Likert comportant cinq ancrés : 1= Pas du tout, 2 = Un peu, 3= Moyennement, 4 = Assez et 5 = Énormément.

Performance

Dans le cadre de cette étude, les supérieurs immédiats ont évalué la performance de chaque agent au plan de la productivité et de la qualité. Deux items ont été formulés pour mesurer cette variable (De façon générale, [sa productivité ou la qualité de son service] se situe ... des standards ?). L'échelle de mesure utilisée pour mesurer cette variable est de type Likert et comporte cinq ancrés : 1= Très en dessous, 2= En dessous, 3= Au niveau, 4= Au-dessus et 5 = Très au-dessus.

Conflit

Les items destinés à mesurer le conflit entre les objectifs de productivité et de qualité du service s'inspirent des énoncés employés par Locke et coll. (1994). Plus précisément, cinq énoncés ont été formulés (ex : Je trouve difficile de concilier les standards de productivité et de qualité de service). Les agents ont été appelés à se prononcer sur une échelle de Likert allant de 1= Totalement en désaccord à 7= Totalement en accord.

LES RÉSULTATS

Le conflit

La majorité des agents affirme ressentir un conflit entre les exigences de productivité et la qualité du service (voir tableau 1). De plus, les résultats révèlent que les agents ont tendance à vouloir sacrifier plus facilement la qualité du service pour atteindre les standards de productivité (voir les items 1, 2, 3) que l'inverse, à savoir sacrifier la productivité au profit de la qualité du service (voir les items 4 et 5). Il est, par contre, intéressant de remarquer que la perception de conflit ne se traduit pas par la priorisation d'une dimension au profit de l'autre. Les analyses corrélationnelles révèlent effectivement une relation positive et significative entre les efforts déployés sur la productivité et la qualité du service ($r = .26, p < .01$). Une corrélation positive a également été trouvée entre la productivité et la qualité du service ($r = .40, p < .01$). Ces résultats infirment donc les hypothèses 1 et 2 qui prédisaient une relation négative entre les dimensions de productivité et de qualité du service et ce, tant pour les efforts que pour la performance. Ces résultats suggèrent, par conséquent, que même si la présence d'un conflit entre ces deux dimensions est ressentie par les agents, ce conflit ne se traduit pas automatiquement par un compromis entre ces deux dimensions de la performance.

Tableau 1

RÉPARTITION DES SCORES POUR LA VARIABLE « CONFLIT »

items	Distribution des scores				N	Moyenne
	En désaccord*	Ni en désaccord, ni en accord**	En accord***	Pas de réponse		
1-Je trouve difficile de concilier les standards de productivité et de qualité de service	17.1%	8.0%	74.3%	0.5%	582	5.26
2-Les impératifs de productivité m'obligent à sacrifier la qualité de mon service	24.5%	7.7%	67.4%	.5%	582	4.82
3-Je trouve difficile d'offrir un service de qualité tout en étant productif	25.5%	8.9%	65.3%	.5%	582	4.90
4-Les impératifs de qualité de service m'obligent à sacrifier ma productivité	37.3%	13.2%	49.0%	.5%	582	4.12
5-Les standards de qualité de service ont une influence négative sur ma productivité	47.8%	16.3%	34.9%	.5%	582	3.60

* L'appellation « en désaccord » regroupe les trois autres suivantes : totalement en désaccord, modérément en désaccord et un peu en désaccord ** L'appellation « ni en désaccord, ni en accord » correspond à l'axe « du même titre *** L'appellation « en accord » regroupe les trois autres suivantes : un peu en accord, modérément en accord et totalement en accord

La vérification des modèles théoriques

Avant de procéder à la vérification des modèles théoriques, nous avons, tout d'abord, effectué des tests statistiques afin de vérifier si certaines variables démographiques (sexe, ancienneté dans l'entreprise, dans le poste actuel et à titre d'agent, niveau de scolarité, le fait d'être encore aux études) avaient des effets sur les variables dépendantes. En ce qui concerne la dimension productivité, les tests statistiques ont identifié un effet positif et significatif pour la variable « ancienneté dans l'entreprise ». Pour ce qui est de la dimension qualité du service, les variables « sexe » et « ancienneté dans l'entreprise » ont des effets positifs et significatifs. Nous avons donc contrôlé pour ces variables lors des analyses de régression.

De plus, des analyses corrélationnelles ont également été effectuées afin d'identifier la présence potentielle de multicolinéarité entre les variables indépendantes. La première matrice de corrélation, présentée au tableau 2, expose l'ensemble des corrélations pour les variables se rapportant à la productivité alors que le tableau 3 montre la matrice de corrélations pour la dimension de qualité du service. Globalement, les corrélations indiquent que les pressions exercées par le supérieur immédiat, le moniteur de qualité et le système informatique ainsi que le sentiment d'efficacité personnelle sont faiblement corrélés avec les efforts. Par contre, les corrélations entre la pression exercée par l'agent et les efforts s'avèrent élevées et ce, tant pour la productivité que pour la qualité du service. Enfin, l'examen des corrélations sur la dimension qualité du service montre la présence d'une seule situation de multicolinéarité entre les pressions exercées par le supérieur et le moniteur de qualité. Par contre, le corrélation entre ces deux variables s'avère modérée ($r = .42, p < .01$).

Etonnamment, les matrices de corrélations révèlent une absence de relation entre les variables « efforts » et « performance » et ce, tant pour la productivité que pour la qualité du service. Deux raisons peuvent expliquer ce résultat. La présence de perceptions divergentes entre les supérieurs immédiats et les agents quant à la performance des ces derniers peut très bien expliquer cette absence de résultats. À cet effet, certains ayant traité du feedback 360° affirment que les employés ont parfois tendance à évaluer leur performance de façon plus positive que ne le fait leur supérieur (Harris et Schaubroeck, 1988). La deuxième raison est que les agents ont été appelés à se prononcer uniquement sur la quantité d'efforts déployés et non sur leur performance. Il est généralement admis que les efforts ne se traduisent pas toujours au niveau de la performance sous l'effet de la contrainte du temps, par exemple (Locke et Latham 1990). Devant cette absence de relation significative, nous avons jugé préférable d'abandonner la variable « performance » tant pour nos modèles de productivité que de qualité du service. Les hypothèses 7 et 11 qui prédisent que plus un agent déploie des efforts, meilleure est sa performance sont infirmées. Les modèles théoriques seront, par conséquent, testés en utilisant les efforts sur la productivité et la qualité du service comme variables dépendantes.

Tableau 2

MATRICE DE CORRÉLATIONS POUR LA DIMENSION « PRODUCTIVITÉ »

	M		1	2	3	4	5	6	7
Performance	3.02	7.02	1						
Efforts	4.19	.74	0	1					
Pression du supérieur	3.68	1.14	-.195*	.084*	1				
Pression du moniteur de qualité	3.38	1.40	-.037	.098*	.286**	1			
Pression du système informatique	4.18	1.03	-.073	.139**	.018	-.049	1		
Pression que se met l'agent	3.86	1.06	-.068	.543**	.194**	.196**	.103*	1	
Sentiment d'efficacité personnelle	28.29	9.40	.264**	.264**	.070	-.009	.122**	.104*	1

** Corrélation significative à .01 *Corrélation significative à .05

Tableau 3

MATRICE DE CORRÉLATIONS POUR LA DIMENSION « QUALITÉ DU SERVICE »

	M		1	2	3	4	5	6	7
Performance	3.16	.906	1						
Efforts	4.68	.58	-.010						
Pression du supérieur	3.74	1.08	-.065	.102*	1				
Pression du moniteur de qualité	3.64	1.32	-.110*	.090*	.415**	1			
Pression du système informatique	3.34	1.43	.082*	.084*	.136**	.123**	1		
Pression que se met l'agent	4.20	.96	-.078	.435**	.301**	.262**	.130**	1	
Sentiment d'efficacité personnelle	43.34	10.57	.057	.244**	.062	.009	.048	.144**	1

** Corrélation significative à .01 *Corrélation significative à .05

LA VÉRIFICATION DU PREMIER MODÈLE THÉORIQUE

Pour effectuer nos analyses de régression pour le premier modèle, nous avons introduit, selon la méthode ENTER, les variables contrôle dans le premier bloc. D'après les tests effectués sur les variables démographiques, cités précédemment, nous avons dû contrôler pour l'ancienneté dans l'entreprise pour la dimension productivité. En ce qui concerne la dimension qualité du service, nous avons contrôlé pour les variables « ancienneté dans l'entreprise » et « sexe ». Dans le deuxième bloc, nous avons introduit les variables liées aux pressions exercées par les différentes sources externes alors que la pression exercée par l'agent compose le troisième bloc. La variable « sentiment

d'efficacité personnelle » a été insérée dans le quatrième bloc. Les blocs 5 à 7 sont constitués des interactions entre les pressions exercées par chaque source externe et le sentiment d'efficacité personnelle. Enfin, le dernier bloc comprend l'interaction entre la pression que se met l'agent et le sentiment d'efficacité personnelle. Cette incorporation graduelle des variables permet de mieux juger l'apport supplémentaire de chacune d'entre elles dans le modèle. Les résultats des analyses de régression pour les dimensions de productivité et de qualité du service sont présentés au tableau 4.

Tableau 4
RÉSULTATS DES ANALYSES DE RÉGRESSION POUR LE PREMIER MODÈLE
(Efforts sur la productivité et la qualité du service)

Variable	Efforts sur la productivité		Efforts sur la qualité du service	
	Coefficient standardisé (β)	Pourcentage de la variance expliquée	Coefficient standardisé (β)	Pourcentage de la variance expliquée
A-Ancienneté dans l'entreprise	.10**	3.1%	.073	3.9%
B-Sexe	-	-	.062	
C-Pression du supérieur	-.07	2.5%	-.054	1.4%
D-Pression du mesureur de qualité	.04		.022	
E-Pression du système informatique	.07		.032	
F-Pression de l'agent	.52**	27.1%	.407***	16.2%
G-Sentiment d'efficacité personnelle	.25***	1.9%	.151***	2.9%
Interaction C×G	-.04	0.5%	-.042	0.3%
Interaction D×G	.02	0	-.065	0.3%
Interaction E×G	.08	0	.025	0
Interaction F×G	-.14**	1.3%	-.116*	1%
Pourcentage de la variance expliquée par le modèle	36.6%		26.0%	

*** p< .001 ** p< .01 *p< .05

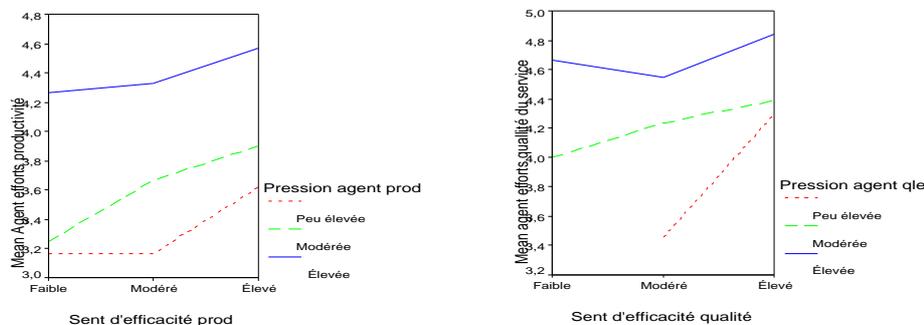
Au niveau des variables contrôle, une seule relation s'est révélée significative. Pour la dimension de productivité, les résultats indiquent que l'ancienneté dans l'entreprise a un effet significatif et positif sur les efforts déployés par les agents. Ainsi, plus un agent acquiert de l'ancienneté dans son organisation, plus il est susceptible de déployer des efforts pour dépasser les standards de productivité.

Au niveau des effets simples, l'absence de relation significative entre les sources externes de pression et les efforts et ce, tant pour les dimensions de productivité et de qualité de service, vient infirmer l'hypothèse 3. Par contre, les hypothèses 4 et 5 sont confirmées étant donné que la pression exercée par l'agent et le sentiment d'efficacité personnelle ont des effets significatifs et positifs sur les efforts déployés sur la productivité et la qualité du service. De plus, les résultats montrent également que la pression que se met l'agent est le principal facteur expliquant les efforts déployés par ce dernier pour dépasser les standards sur les deux dimensions de la performance.

Tant pour les dimensions de productivité et de qualité du service, les interactions entre les pressions exercées par les sources externes et le sentiment d'efficacité personnelle (voir les interactions CXG, DXG, EXG au tableau 4) se sont révélées non significatives ce qui vient infirmer l'hypothèse 6a. Seule l'interaction entre la pression que se met l'agent et le sentiment d'efficacité personnelle s'avère significative (voir l'interaction FXG au tableau 4), mais négative pour les deux dimensions de la performance. Ce résultat vient à l'encontre de l'hypothèse 6b. Afin de mieux analyser ce résultats contraire à nos attentes, nous avons illustré graphiquement, à la figure 3, la relation entre les trois variables suivantes: pression que se met l'agent, le sentiment d'efficacité personnelle et les efforts). Nous avons divisé les agents en trois groupes en fonction du niveau de pression qu'ils se donnent. Les agents qui se mettent beaucoup de pression, identifiés par la ligne pleine située dans la partie supérieure des graphiques, déploient énormément d'efforts, et ce peu importe leur niveau d'efficacité personnelle bien qu'une légère augmentation soit remarquée. Quant aux agents qui se mettent une pression faible ou modérée, illustrés par les deux lignes pointillées, il est possible de remarquer que le niveau d'efforts déployés tend à varier en fonction de la force du sentiment d'efficacité personnelle.

Figure 3

INTERACTIONS ENTRE LA PRESSION QUE SE MET L'AGENT
ET SENTIMENT D'EFFICACITÉ POUR LES DIMENSIONS PRODUCTIVITÉ ET QUALITÉ DU SERVICE



LA VÉRIFICATION DU DEUXIÈME MODÈLE EMPIRIQUE

Afin de procéder à la vérification du deuxième modèle empirique, nous avons testé la présence ou non d'un effet de médiation de la pression que se met l'agent entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts. Parmi les trois sources, un seul effet de médiation a été identifié. Tel que l'illustre le tableau 5, la pression que se met l'agent a un effet médiateur partiel entre la pression exercée par le système informatique et les efforts déployés par les agents. Par conséquent, nous avons procédé à une analyse de

régression dont les résultats sont présentés à la figure 6. Ces derniers révèlent que les efforts sont positivement liés à la pression que met l'agent, au sentiment d'efficacité personnelle, à l'ancienneté dans l'entreprise et à la pression qu'exerce le système informatique. Seule l'interaction entre la pression que se met l'agent et le sentiment d'efficacité personnelle se révèlent négativement liés aux efforts.

Tableau 5

RÉSULTATS DE L'EFFET DE MÉDIATION DE LA PRESSION QUE SE MET L'AGENT ENTRE LA PRESSION DU SYSTÈME INFORMATIQUE ET LES EFFORTS SUR LA PRODUCTIVITÉ

VI	VD	Variab les contrôlé	-	Seuil de signification
Pression du système informatique	Pression de l'agent	ancienneté dans l'entreprise	.114	p<.01
Pression du système informatique	Efforts	ancienneté dans l'entreprise	.151	p<.001
Pression de l'agent	Efforts	ancienneté dans l'entreprise	.344	p<.001
Pression du système informatique	Efforts	ancienneté dans l'entreprise Pression de l'agent	.090	P<.01

Tableau 6

RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION POUR LE DEUXIÈME MODÈLE (EFFORTS SUR LA PRODUCTIVITÉ)

Variab les	Coefficient standardisé (r)	Pourcentage de la variance expliquée
A- Ancienneté dans l'entreprise	.106**	3.3%
B-Agent pression	.304***	28.1%
C- Pression système informatique	.083*	0.6%
D- Sentiment d'efficacité personnelle	.221***	4.6%
Interaction C x D	-.088*	0.5%
Pourcentage de variance expliquée par le modèle		37%

*** p<.001 ** p<.01 *p<.05

Il importe de noter qu'aucun effet de médiation ne s'est révélé significatif pour la dimension qualité du service. Par conséquent, l'hypothèse 8 qui prédit un effet médiateur de la pression de l'agent dans la relation entre les pressions exercées par les différentes sources de pression et les efforts n'est que partiellement et faiblement confirmée. De la même façon, l'hypothèse 9 voulant que le sentiment d'efficacité personnelle ait des effets positifs sur les efforts déployés par les agents est partiellement confirmée. Enfin, les résultats infirment l'hypothèse 10 à l'effet que le sentiment d'efficacité personnelle vient modérer la relation entre la pression que se met l'agent et les efforts

déployés par les agents. En effet, tel que nous l'avons mentionné précédemment, ce dernier résultat s'explique par le fait que les agents qui se mettent beaucoup de pression se distinguent des autres en déployant beaucoup plus d'efforts, et ce peu importe leur niveau d'efficacité personnelle.

La vérification de ce deuxième modèle ne permet pas de conclure à la présence d'un effet. En effet, bien que nous ayons testé pour un tel effet avec trois sources et ce, tant pour la productivité et la qualité du service, un seul effet de médiation a pu être retenu. Ces résultats suggèrent donc que le premier modèle théorique doit être privilégié au second modèle. Il est surprenant de noter qu'en dépit du fait que les sources externes exercent beaucoup de pression sur la productivité et la qualité du service (voir tableaux 2 et 3 pour les moyennes), elles ne semblent pas avoir un effet sur les efforts déployés par les agents. Dans cette optique, nous avons effectué quelques analyses supplémentaires qui ont révélé une relation curvilinéaire entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts déployés et ce, tant pour les dimensions de productivité et de qualité du service.

En ce qui concerne la productivité, la figure 4 révèle trois types de réactions chez les agents en fonction de la pression exercée par une source externe. En premier lieu, lorsqu'une source exerce peu ou pas de pression, les agents sont portés à déployer moins d'efforts que dans les cas où cette source exerce une pression modérée ou élevée sur les agents. En deuxième lieu, tel que le prédit la théorie des objectifs, lorsque les sources externes augmentent leurs exigences en exerçant plus de pression, les agents semblent répondre à cette demande en déployant significativement plus d'efforts sur la productivité. Une seule exception a pu être relevée concernant le moniteur de qualité. Les agents semblent déployés moins d'efforts lorsque cette source exerce peu de pression que lorsqu'elle n'exerce aucune pression. Cette exception s'explique probablement par la faible proportion de répondants (7%) qui affirment que le moniteur de qualité exerce peu de pression sur la productivité. En dernier lieu, nous remarquons, par contre, une diminution de l'intensité des efforts lorsqu'une pression excessive est exercée sur les agents. À cet effet, Locke et Latham (1990) rapportent que la relation entre la difficulté d'un objectif et la performance cesse de croître lorsque les sujets atteignent la limite de leurs compétences. Par ailleurs, il est possible de croire qu'un niveau trop élevé de pression de la part du supérieur immédiat peut entraîner un désengagement de la part des agents envers les standards de productivité de leur centre d'appels ce qui se traduirait par une diminution de leurs efforts.

La figure 5 montre des résultats très différents pour les efforts déployés sur la qualité du service. Encore une fois, il est possible d'identifier trois types de réactions chez les agents. Premièrement, les agents déploient plus d'efforts lorsqu'une source externe n'exerce pas de pression sur la qualité du service que lorsqu'elle exerce peu ou moyennement de pression sur la qualité du service. Alors, dans ce dernier cas, les agents semblent réagir à ce message en déployant moins d'efforts. Finalement, les agents réagissent en déployant plus d'efforts, lorsque la pression exercée par une source externe s'avère

relativement élevée. Le fait qu'il n'y ait pas d'effet de plafonnement, comme dans le cas de la dimension de productivité, réside dans le fait que la qualité du service représente un aspect qui est plus difficile à maîtriser et auquel les agents accordent un plus grand intérêt.

Figure 4

RELATIONS ENTRE LES PRESSIONS EXERCÉES PAR LES SOURCES EXTERNES ET LES EFFORTS SUR LA PRODUCTIVITÉ

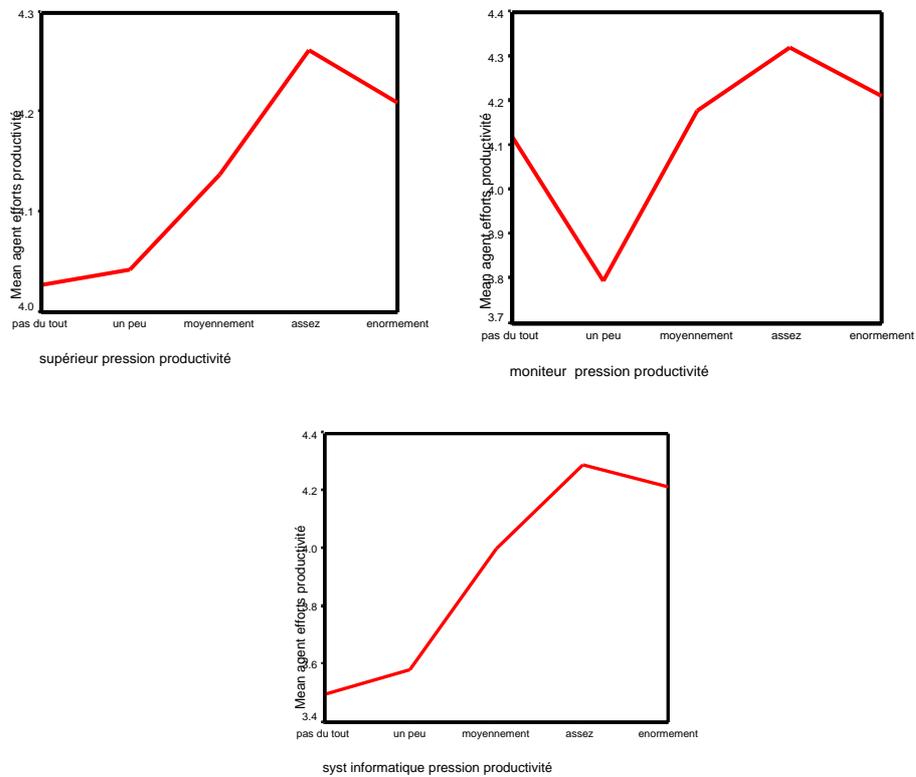
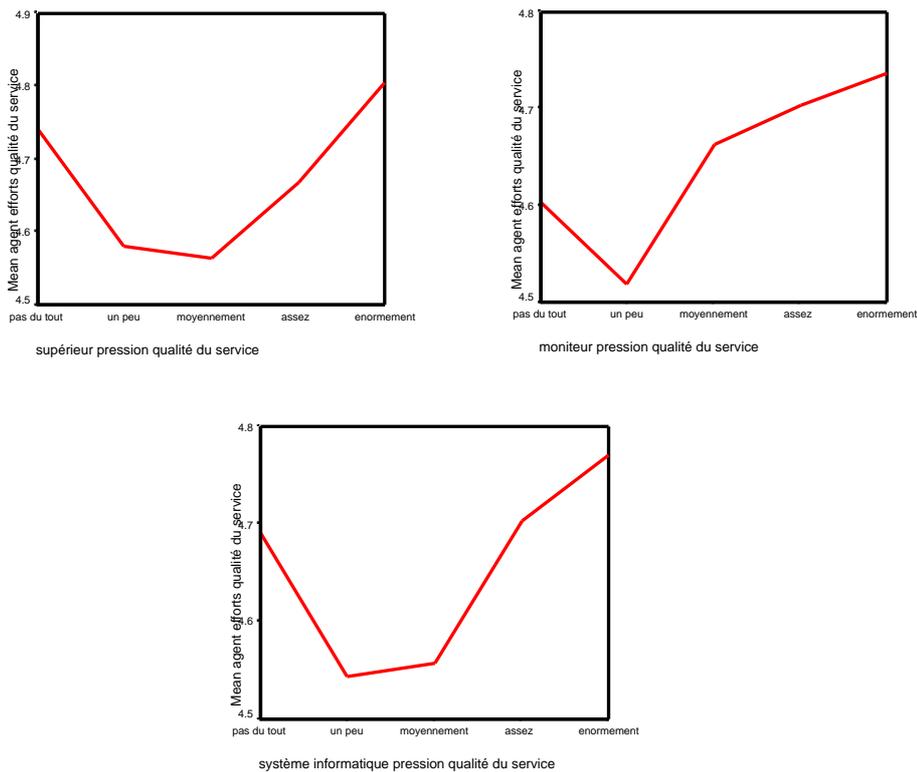


Figure 5

RELATIONS ENTRE LES PRESSIONS EXERCÉES PAR LES SOURCES EXTERNES
ET LES EFFORTS SUR LA QUALITÉ DU SERVICE



DISCUSSION

La présente étude avait pour objectif d'identifier les principaux facteurs influençant les efforts déployés par les agents de centres d'appels pour être productifs et offrir un service de qualité. De tous les facteurs investigués, la pression que se met personnellement l'agent et le sentiment d'efficacité personnelle contribuent davantage à l'explication des efforts déployés par les agents que les pressions exercées par des sources externes. La principale contribution de cette étude est d'avoir tenté d'examiner, dans un contexte où la productivité et la qualité du service sont des dimensions importantes de la performance, les effets de multiples sources de pression détenant différents niveaux d'influence sur les efforts déployés par les agents. Il s'agit, à notre connaissance, de la pre-

mière étude de ce genre; les études antérieures n'ayant examiné qu'un seul aspect de cette problématique à la fois.

Un résultat surprenant de cette étude est la présence de relations curvilinéaires entre les pressions exercées par les différentes sources externes et les efforts déployés par les agents sur la productivité et la qualité du service. Il est difficile d'expliquer ce résultat, car aucune étude n'a considéré l'effet de plusieurs sources de pression sur les efforts déployés par des employés et ce, sur plus d'une dimension de la performance. Dans un tel contexte, il est possible que la relation entre ces deux variables soit différente de celles retrouvées dans des études antérieures qui ont étudié l'effet d'un objectif unique sur les efforts. Au niveau de la dimension productivité, bien qu'une relation linéaire positive a pu être observée, cette relation cesse de croître et devient même négative lorsqu'une pression excessive est exercée sur les agents. À cet effet, Locke et Latham (1990) rapportent que la relation entre la difficulté d'un objectif et la performance atteint un plateau lorsque les sujets atteignent la limite de leurs compétences. Par ailleurs, il est possible de croire qu'une pression excessive de la part d'une source externe peut entraîner un désengagement de la part des agents envers les standards de productivité de leur centre d'appels ce qui se traduirait par une diminution de leurs efforts.

En ce qui concerne la dimension qualité du service, les agents déploient plus d'efforts lorsqu'une source externe n'exerce aucune pression sur la qualité du service que lorsqu'elle exerce pression faible ou modérée. Ce résultat qui peut sembler incohérent au premier abord peut s'expliquer par l'exercice d'un effet compensatoire de la part des agents. Dans cette situation seulement, les agents déploient un niveau significatif d'efforts envers un aspect de leur performance qu'ils jugent essentiel, malgré le fait que des sources externes véhiculent un tout autre message. Ainsi, les agents n'ont pas nécessairement besoin d'une aide extérieure pour les motiver à performer sur cette dimension. Par contre, lorsque la source externe exerce davantage de pression sur la qualité du service, les agents semblent réagir en ajustant leurs efforts en fonction du message qui leur ait transmis.

La validation des deux modèles théoriques a révélé que la pression que se met l'agent, le sentiment d'efficacité personnelle, l'interaction entre ces deux variables ainsi que l'ancienneté dans l'entreprise sont, par ordre décroissant d'importance, les facteurs ayant des effets significatifs sur les efforts déployés sur la productivité et la qualité du service. De plus, la validation du deuxième modèle a révélé un effet de médiation partielle de la variable « pression de l'agent » entre la pression exercée par le système informatique sur la productivité et les efforts. Les résultats obtenus dans cette étude apportent de nouveaux appuis à la théorie des objectifs. Tel que le prédit cette théorie, les objectifs personnels et le sentiment d'efficacité personnelle constituent les principaux facteurs expliquant les efforts déployés par les employés.

L'absence de relation entre les efforts déployés par les agents et la performance constitue un résultat surprenant de cette étude. En effet, la théorie des objectifs affirme que les efforts fournis par une personne se traduisent généralement en performance

(Locke et Latham 1990). Plusieurs hypothèses peuvent être émises pour expliquer cette absence de résultat. Locke et Latham (1990) affirment que la relation entre ces deux variables n'est pas obligatoirement linéaire. Bien que ces auteurs ne fournissent aucun détail supplémentaire sur cette affirmation, il est toutefois possible que des facteurs tels que les compétences ainsi que les contraintes de temps puissent influencer la relation entre ces variables. De plus, les écrits sur le feedback 360° fait également ressortir une absence de convergence entre les perceptions du superviseur et de l'employé quant à l'évaluation de la performance de ce dernier (Harris et Schaubroeck (1988). Dans cette perspective, il est possible que l'absence de relation s'explique par des différences au niveau des perceptions de ces deux sources.

Enfin, cette étude a mis en évidence une absence de compromis entre les dimensions de productivité et de qualité du service. En effet, tant au niveau des efforts que de la performance, nous avons observé une relation positive entre ces deux dimensions. Selon Erez (1990) ainsi que Gilliland et Landis (1992), des objectifs de productivité et de qualité peuvent être poursuivis simultanément si la personne est suffisamment motivée à bien performer. Des objectifs personnels et un sentiment d'efficacité personnelle élevés semblent donc pour les agents de centre d'appels pour atteindre simultanément les objectifs de productivité et de qualité du service de leur centre d'appels.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude permettent de faire ressortir trois importantes implications pour les gestionnaires de centres d'appels. Premièrement, la pression que se met l'agent comme principal facteur explicatif des efforts souligne l'importance de sélectionner des candidats ayant des objectifs personnels élevés à l'endroit de la productivité et de la qualité du service. Selon Murphy et Cleveland (1995), la formation des objectifs personnels dépend directement des valeurs qu'une personne privilégie. Ces valeurs s'acquièrent généralement au contact de différents groupes (ex : famille, équipe de travail) qui exercent des pressions pour que cette personne adopte leurs normes et standards. Or, en interrogeant les candidats sur les standards prévalant lors de leurs emplois antérieurs, il est possible d'inférer sur les objectifs personnels des agents. Deuxièmement, les résultats de cette étude montre qu'il est possible d'accroître la motivation des agents à déployer plus d'efforts en développant leur sentiment d'efficacité personnelle. À cet effet, la littérature dans ce domaine précise que l'apprentissage par action (*enactive mastery*) ainsi que le *modeling* constituent les meilleures méthodes pour développer le sentiment d'efficacité personnelle (Gist, 1987). Le sentiment de maîtrise qui se dégage de la réussite de cette tâche ainsi que sa répétition dans d'autres contextes augmente l'efficacité personnelle de cette personne. Enfin, contrairement à la croyance populaire, il n'existe pas de compromis entre les dimensions de productivité et la qualité du service tant pour les efforts déployés par les agents que pour leur performance. Ce résultat ren-

force le constat qu'il est possible que les employés puissent poursuivre les deux objectifs et ce, même lorsque des fortes attentes sont placées sur les agents.

Le nombre important de répondants ($n = 585$) ainsi qu'un taux de réponse (63%) fort satisfaisant contribuent à la solidité des résultats de notre étude. Toutefois, deux importantes limites ont été identifiées. Premièrement, nous avons eu recours à des analyses de régression linéaire dans cette étude. Une des conditions essentielles pour effectuer ce genre d'analyse est la présence d'une relation linéaire entre les différentes variables. Il est possible de croire que la présence de relations curvilinéaire entre les pressions exercées par les sources externes et les efforts puissent expliquer l'absence d'effets significatifs pour ces variables. À l'avenir, nous suggérons le recours à des analyses structurelles pour étudier cette problématique. Deuxièmement, nos données indiquent possiblement la présence d'une variance commune entre les différentes variables de cette étude. En effet, il semble que les agents aient complété le questionnaire selon un certain modèle de réponses. En effet, la majorité des agents affirment déployer beaucoup d'efforts, ressentir une pression élevée de la part des sources externes, se mettre beaucoup de pression et avoir un sentiment d'efficacité personnelle élevé. Étant donné que le questionnaire adressé aux agents se compose essentiellement de perceptions, il est possible que ce dernier ait été contaminé par un biais de désirabilité sociale des répondants. Ainsi, une collecte de données « objectives » aurait été pertinente dans le cadre de cette étude. Par exemple, un accès aux statistiques concernant la productivité des agents ainsi qu'aux rapports des écoutes téléphoniques aurait permis une analyse plus concluante de nos résultats.

Les résultats de cette étude soulèvent le besoin de poursuivre des études dans ce domaine, principalement pour comprendre l'effet de multiples sources de pression externes sur les efforts et la performance des employés. De plus, les modèles qui ont été testés dans le cadre de cette étude expliquent moins de 40% des efforts déployés par les agents pour être productifs et offrir un service de qualité. Ainsi, nous proposons aux chercheurs de reprendre notre étude, mais en y apportant certaines modifications. Ainsi, il serait préférable de demander aux superviseurs d'évaluer les efforts que l'agent déploie sur la productivité et la qualité du service et ce, par rapport aux autres agents. De plus, les données sur la performance pourraient être recueillies à partir des évaluations effectuées par le superviseur, le moniteur de qualité et le système informatique. Enfin, des variables comme l'orientation envers les objectifs (*goal orientation*), la fréquence du feedback, les compétences et les récompenses monétaires et non monétaires pourraient également augmenter le pouvoir explicatif du modèle théorique.

BIBLIOGRAPHIE

- Austin J.T., Bobko P. (1985), "Goal-Setting Theory: Unexplored Areas and Future Research Needs", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, n° 4, pp. 289-308.
- Bandura A. (1986), *Social foundations of Thought and Action A Social-cognitive View*, Prentice-Hall.
- Bavelas J., Lee E.S. (1978), "Effects on Goal Level on Performance: A Trade-Off of Quantity and Quality", *Canadian Journal of Psychology*, vol. 32, n° 4, pp. 219-40.
- Bobko P. et Colella A. (1995) "Employee Reaction to Performance Standards: A Review and Research Propositions", *Personnel Psychology*, vol. 41, n° 1, p. 1-29.
- Caïazzo B. (2000), *Les centres d'appels*, Paris, Dunod.
- Edminster R.O., Locke E.A. (1987), "The Effects of Differential Goal Weights on the Performance of a Complex Financial Task", *Personnel Psychology*, vol. 40, n° 3, pp. 505-517.
- Erez M. (1990), "Performance Quality and Work Motivation", in *Work Motivation*, (dir.) U. Kleinbeck, Erlbaum Associates.
- Erez M., Arad R. (1986), "Participative Goal-Setting: Social, Motivational, and Cognitive Factors", *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 4, pp. 591-597.
- Garland H. (1983), "Influence of Ability, Assigned Goals, and normative information on Personal Goals and Performance: A Challenge to Goal Attainability Assumption", *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 1, pp. 20-31.
- Gililland S.W., Landis R.S. (1992), "Quality and Quantity Goals in a Complex Decision Strategies and Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 5, pp. 672-681.
- Gist M.E. (1987), «Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management», *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 3, pp. 472-485.
- Grant R.A., Higgins C.A. (1991), "The Impact of Computerized Performance Monitoring on Service Work: Testing a Causal Model", *Information System Research*, vol. 2, n° 2, pp. 116-142.
- Harris M.M., Schaubroeck J. (1988), "A Meta-Analysis of Self-Supervisor, Self-Peer, and Peer-Supervisor Ratings", *Personnel Psychology*, vol. 41, n° 1, pp. 43-62.
- Ilgen D.R., Moore C.F. (1987) "Types and Choices of Performance Feedback", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 3, pp. 401-406.
- Kernan M.C., Lord R.G. (1990), "Effects of Valence, Expectancies, and Goal-Performance Discrepancies in Single and Multiple Goal Environments", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2, pp. 194-203.
- Lafférière-Simard M. (2000), « Les enjeux et les pratiques de gestion des ressources humaines dans quinze centres d'appels performants », Mémoire de maîtrise, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, x-172 pages.

- Latham G.P., Locke E.A. (1991), "Self-Regulation Through Goal Setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, n° 2, pp. 212-247.
- Lee C., Bobko P. (1994), "Self-Efficacy Beliefs : Comparison of Five Measures", *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 3, pp. 364-369.
- Locke E.A., Frederick E., Bobko P. et Lee C. (1984) "Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n° 2, pp. 241-251.
- Locke E.A., Latham G.P. (1990), *A Theory of Goal Setting and task Performance*, Prentice Hall.
- Locke E.A., Shaw K.N., Saari L.M., Latham G.P. (1981), "Goal Setting and Task Performance: 1969-1980", *Psychological Bulletin*, vol. 90, n° 1, pp. 125-152.
- Locke E.A., Smith K.G., Erez M., Chah, D.O., Schaffer A. (1994), "The Effects of Intra-Individual Goal Conflict on Performance", *Journal of Management*, vol. 20, n° 1, pp. 67-91.
- Murphy K.R., Cleveland J.N. (1995), *Understanding Performance Appraisal : Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, Sage.
- Sadri G., Roberston I.T. (1993) "Self-Efficacy and Work Related Behavior: A Review and Meta-Analysis", *Applied Psychology, An International Review*, vol. 42, n° 2, pp. 139-152.
- Terborg J.R., Miller H.E. (1978), "Motivation, Behavior, and Performance: A Closer Examination of Goal Setting and Monetary Incentives", *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 1, pp. 29-39.