

Rémunération contingente et comportements de service aux clients des conseillers financiers

Sylvie Guerrero, Michel Séguin, Anaïs Thibault Landry, Jacques Forest
UQAM, Canada

Résumé

Le pouvoir motivationnel de l'argent est un élément clé de la gestion des conseillers financiers des banques, dans la mesure où la rémunération contingente (liée aux performances) est largement utilisée comme outil de motivation à offrir un service de qualité aux clients. Au sein de la recherche en GRH, deux courants s'affrontent sur la capacité de l'argent à motiver les employés: l'un souligne les effets nuisibles de cette rémunération sur la motivation et les performances (e.g., Cerasoli et al., 2014; Deci & Ryan, 1985), alors que l'autre encourage son utilisation (e.g., Jenkins et al., 1998). Cette présentation propose d'explorer les effets de la rémunération contingente sur les comportements de service-clients des conseillers financiers, afin de permettre aux banques d'optimiser la manière dont elles peuvent améliorer leur relation clientèle.

Selon la théorie de l'autodétermination de Deci & Ryan (2000), les individus qui s'engagent dans une activité pour le plaisir qu'ils en retirent (on parle de motivation autonome) obtiennent les meilleures performances. Même si la rémunération contingente a été associée négativement et non positivement à la motivation autonome, de nombreux chercheurs persistent à avancer que ce type de rémunération peut être approprié dans certains contextes organisationnels, dont celui de la vente ou du service clients (e.g., Fang & Gerhart, 2012; Jenkins et al., 1998; Rynes et al., 2005). Un des arguments retenus est que la rémunération contingente peut agir positivement sur la motivation autonome si elle stimule les besoins de compétence et d'autonomie (e.g., Del Vecchio & Wagner, 2011; Gagné & Forest, 2008), par exemple en étant perçue comme une forme de reconnaissance de sa compétence et des efforts fournis au travail. Dans cette perspective, la rémunération contingente peut avoir un effet motivationnel si elle est perçue comme distribuée de manière équitable (Colquitt et al., 2001).

Cette communication s'appuie sur ces récents développements théoriques pour tester si la rémunération contingente, couplée aux perceptions de justice distributive, agit sur les comportements en service clients des conseillers financiers, via la satisfaction des besoins de compétence, d'autonomie, et la motivation autonome. Les hypothèses ont été testées auprès de 310 conseillers financiers des caisses de groupe Desjardins. La rémunération contingente et la justice distributive ont été mesurées au Temps 1, et les besoins de compétence, d'autonomie et la motivation autonome au Temps 2. Les supérieurs hiérarchiques ont complété un questionnaire portant sur les compétences de service-clients des conseillers.

Les analyses de pistes causales (*path analysis*) permettent de valider l'ensemble des hypothèses, à l'exception du lien entre la rémunération contingente couplée à la justice distributive, et le besoin de se sentir compétent. Ces résultats permettent de conclure que lorsque la rémunération contingente est distribuée de manière équitable, elle est capable de développer des besoins conduisant à la motivation autonome des conseillers financiers, et par ce biais, à des comportements de service-clients.

Bibliographie

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.
- DelVecchio, S., & Wagner, J. (2011). Motivation and monetary incentives: A closer look. *Journal of Management and Marketing Research*, *7*(1), 1-13.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest?. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(6), 1176-1196.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate* (Vol. 49, No. 3, p. 225). Educational Publishing Foundation.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, *83*(5), 777.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, *56*, 571-600.