

Mobilisation et efficacité au travail

Tome 6

1998

Presses Inter Universitaires
C.P. 36, Cap-Rouge (Québec)
Canada G1Y 3C6

Éditions 2 continents
42, Allée Impériale-Habous
Casablanca, Maroc

Lena Éditions et diffusion
P & E Korpås
Avenue Balthusy 36
1005 Lausanne, Suisse

La mobilisation des gestionnaires est-elle nécessaire à leur loyauté?

Natalie Rintrel, Robert J. Valleraud et Sylvie Richer
Université du Québec à Montréal, Canada

Résumé

Malgré un contexte économique défavorable à la recherche d'emploi, des gestionnaires choisissent de quitter leur poste. Ces départs signalent un malaise latent, coûteux tant pour les entreprises. L'objectif de cette étude est d'examiner la séquence « Déterminants-Motivation-Conséquences », permettant de mieux comprendre les mécanismes psychologiques régissant les diverses formes de motivation et leurs conséquences en milieu de travail. Des analyses d'équations structurales, effectuées auprès de 497 gestionnaires, ont montré qu'un climat de travail contrôlant est lié à un faible sentiment d'appartenance organisationnel qui mène à un profil motivationnel peu autodéterminé et ainsi, apporte des conséquences négatives, comme de l'insatisfaction, du stress et une forte intention de quitter son poste. Ces résultats s'avèrent utiles dans une perspective d'intervention organisationnelle. Ainsi, en modifiant certains aspects du contexte de travail de façon à lui donner plus de sens, en le rendant plus informatif, en soutenant l'autonomie et en responsabilisant les gestionnaires, leur motivation intrinsèque serait préservée et leur intention de quitter leur poste éliminée en bonne partie. Les organisations sont-elles prêtes à mobiliser leurs employés?

Problématique

Malgré un contexte économique défavorable à la recherche d'emploi, des gestionnaires choisissent de quitter leur poste. Ces départs signalent un malaise latent, coûteux tant pour les individus que pour les entreprises. Très peu de recherches se sont penchées sur la problématique du retrait volontaire des gestionnaires (Mitchel, 1981; Porter, Crampson et Smith, 1976) et, encore moins, dans une perspective prédictive, intégrant des variables organisationnelles et individuelles (Rosin et Korabik, 1995). Cette étude, s'inspirant de la théorie de la motivation humaine de Deci (1975; Deci et Ryan, 1985), a pour but d'examiner la séquence « Déterminants-Motivation-Conséquences », qui permet de mieux comprendre les mécanismes psychologiques régissant les diverses formes de motivation et leurs conséquences en milieu de travail. Deci (1980) suggère que le comportement peut être vu comme étant motivé intrinsèquement, extrinsèquement (sur un continuum d'autodétermination, où on retrouve du plus bas au plus haut niveau la régulation externe, l'introjection, l'identification et l'intégration) ou comme étant amotivé. L'utilité du continuum d'autodétermination est qu'il permet de prédire les conséquences psychologiques des divers types de motivation découlant de la participation à une activité quelconque. Selon Deci (1980), le niveau le plus élevé d'autodétermi-

nation devrait mener aux conséquences les plus positives, telles qu'une plus grande capacité de concentration, une meilleure santé physique et mentale, un plus grand intérêt au travail, le désir de conserver son emploi, etc. Par contre, les employés qui se disent amotivés devraient manifester leur intention de changer d'emploi.

Devant l'importance que revêtent ces diverses conséquences en milieu de travail, et le fait que ces dernières découlent de la motivation, il semble donc important de mieux connaître les déterminants motivationnels. En effet, une meilleure connaissance des mécanismes déclencheurs de la motivation pourrait mener à une meilleure connaissance du comportement motivé ainsi qu'à des interventions plus efficaces. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à identifier les facteurs qui affectent la motivation au travail (Blais, Lacombe, Valletand et Pelletier, 1990; Cooper, 1973). Selon ces chercheurs, la motivation est affectée par le contexte social. Plus le contexte de travail est informationnel, c'est-à-dire synonyme de sens, plus la motivation est autodéterminée. Par contre, un profil motivationnel inverse est attendu dans un milieu de travail contrôlant (Blais *et al.*, 1990; Deci, Connell et Ryan, 1989). Or, il est raisonnable de qualifier le contexte social existant dans la majorité des organisations de contrôlant si l'on tient compte des différentes variables qu'on y retrouve, comme la compétition, le style contrôlant des superviseurs, les échéanciers serrés, les évaluations inappropriées, le manque d'information et le peu de rétroaction (Marchis-Mouren et Harel-Giasson, 1991). Comme l'ont démontré plusieurs recherches, toutes ces variables peuvent diminuer la motivation intrinsèque des personnes. Dans un tel contexte, les personnes auront tendance à se retirer de l'activité puisque celle-ci ne leur permet pas de se sentir autodéterminées et compétentes.

De plus en plus, les dirigeants des secteurs public et privé font référence à la mobilisation de leurs employés pour augmenter leur motivation et leur efficacité. Comme l'ont montré Thomas et Velthouse (1990), les personnes hautement motivées ont un fort sentiment d'habilitation face à leur travail, c'est-à-dire qu'elles ont le sentiment de faire un travail significatif, d'avoir les habiletés et les connaissances requises pour effectuer leurs tâches et ont confiance en leurs habiletés personnelles. Aussi, Rondeau, Lemelin et Lauzon (1993) ont identifié quatre leviers de mobilisation qui regroupent des pratiques de gestion susceptibles d'influencer l'intensité, la persistance et la direction des efforts déployés par les travailleurs. Parmi ces leviers on retrouve l'information, l'intéressement, l'appropriation et l'identification.

Le modèle prédictif des intentions de départ des gestionnaires, qui intègre des variables référant à l'habilitation et à la mobilisation comme déterminants motivationnels, nous permettra d'établir la pertinence de ces pratiques de gestion dans le but d'accroître l'implication des individus envers leur travail et leur organisation.

Méthodologie

Échantillon

Des 1896 questionnaires distribués, 616 ont été retournés (taux de réponse de 32,5%) et de ces derniers, 497 ont été retenus, dont 334 femmes (67,2%) et 163 hommes (32,8%). Les femmes et les hommes gestionnaires se distinguent, respectivement, quant à l'âge moyen (42 et 44 ans), à l'expérience en gestion (11 et 15 ans), à la position hiérarchique (37,3 et 62,5% chez les cadres supérieurs), au revenu moyen (59000\$ et 70000\$), à la situation de famille (45,1 et 76,8% avec conjoint et

enfants) et au nombre d'enfants à charge (1,7 et 2,2 enfants). Cependant, aucune différence significative n'est observée quant à l'ancienneté se situant autour des 10 ans.

Procédure

Cette étude est considérée comme étant rétrospective puisqu'on a demandé aux répondants qui ont quitté un poste de gestion de répondre au questionnaire en fonction de ce qu'ils ressentiraient au moment où ils y travaillaient encore.

Questionnaire (variables utilisées dans le modèle)

Facteurs	Variables	Alphas
1. Confiance en soi	PAQ3, PAQ4, PAQ8	0,55
2. Climat de travail	CDTSUP1 = COMPSUP CDTSUP2 = IMPLSUP CDTSUP3 = SOUTSUP	0,90
4. Équité en emploi	MOY. (PIN11, PIN12) PIN13a PIN13a PIN15a	0,81
5. Sentiment de compétence	MOY. (PIN13, PIN14) MOY. (PIN15, PIN16)	0,90
7. Appartenance sociale	REC6, REC7, REC8	0,75
8. Motivation au travail*	ISO1, ISO4, ISOS ((2*(MOTACC + MOTCON) / 2) + MOTIDEN) - ((MOTEXT + MOTINTRO) / 2) + (2*AMOUNI))	0,92
INDEX1	((2*(PEG9 + PEG11) / 2) + PEG18) - (((PEG1 + PEG13) / 2) + (2*PEG22))	
INDEX2	((2*(PEG15 + PEG19) / 2) + PEG25) - (((PEG16 + PEG23) / 2) + (2*PEG27))	
INDEX3	((2*(PEG20 + PEG29) / 2) + PEG30) - (((PEG12 + PEG24) / 2) + (2*PEG31))	
9. Satisfaction au travail	SFT1, SFT3, SFT4, SFT5 STR1, STR2, STR3	0,87 0,89
10. Stress	STR1, STR2, STR3	0,89
11. Intention de quitter son emploi	IOE3, IOE4, IOE5, IOE7	0,92

* Les alphas pour chacune des sous-échelles de motivation sont les suivantes: MOTACC = 0,73, MOTCON = 0,76, MOTIDEN = 0,72, MOTEXT = 0,77, MOTINTRO = 0,74, AMOUNI = 0,91

Résultats

Une analyse Khi-carré de Pearson a été effectuée dans le but de vérifier l'effet du sexe des gestionnaires sur leur intention de quitter leur poste de gestion ($\chi^2 = 1,68$, n.s.). Étant donné qu'il n'est pas possible de distinguer les femmes et les hommes gestionnaires sur cette variable, nous avons proposé un modèle motivationnel universel de l'intention de quitter son emploi.

Analyses par équations structurales

Une analyse par équations structurales effectuée à l'aide du logiciel EQS (Bentler, 1992) permet de vérifier le modèle proposé. Les données brutes des 29 variables observées constituent la base de données pour les analyses. Le logiciel EQS détermine différents indices qui nous permettent d'évaluer à quel point les données représentent bien le modèle proposé. Dans cette étude, nous avons utilisé le KHI-carré (χ^2), l'indice de comparaison CFI (Comparative Fit Index) et l'indice de

Bentler-Bonett NNFI (Bentler-Bonett NonNormed Fit Index). La valeur du χ^2 représente un indice du niveau de correspondance entre les données brutes et le modèle théorique. Un χ^2 non significatif entraîne l'acceptation de l'hypothèse nulle stipulant que le modèle proposé est congruent avec les données de l'échantillon. Cependant, un χ^2 significatif n'entraîne pas nécessairement le rejet de l'hypothèse nulle. Cet indice est très sensible aux écarts de normalité dans la distribution des variables et tend à s'accroître avec le nombre de sujets. Par contre, l'indice CFI est moins sensible au nombre de sujets. La valeur du CFI varie entre zéro et 1,00 et provient de la comparaison entre le modèle proposé et le modèle nul où les variables observées sont considérées indépendantes les unes des autres (Bentler, 1990, 1992). Enfin, le NNFI évalue l'amélioration relative par degré de liberté du modèle proposé en fonction du modèle nul. Les modèles ayant un CFI et un NNFI supérieurs à 0,90 sont généralement acceptés (Bentler et Bonett, 1980).

Modèle motivationnel de l'intention de quitter son emploi

Le modèle (figure 1) présente les coefficients des liens entre les facteurs, les valeurs associées aux variables observées ainsi que les valeurs des erreurs de mesure. Les résultats de l'analyse révèlent que la valeur du χ^2 (365, N = 499) = 792,14 est significative ($p < 0,001$). Par contre, les indices du CFI et du NNFI sont de 0,95 et donc fort acceptables.

Tel que postulé, les résultats démontrent l'importance de la confiance en soi du gestionnaire sur ses sentiments de compétence et d'appartenance sociale (*relatedness*). Les poids Beta pour ces deux déterminants sont respectivement de 0,37 et 0,14. Un climat informationnel et équitable influence également le sentiment d'appartenance sociale du gestionnaire. Ainsi, un superviseur impliqué vis-à-vis de son employé et soutenant son autonomie agit sur le sentiment d'appartenance de celui-ci (Bêta = 0,33). De plus, un climat prônant l'équité entre les hommes et les femmes influence favorablement le sentiment d'appartenance sociale (Bêta = 0,23). Les sentiments de compétence et d'appartenance sociale déterminent positivement la motivation au travail, les poids Bêtas sont respectivement de 0,26 et 0,21. En ce qui a trait aux conséquences de la motivation au travail, les résultats révèlent que la motivation au travail influence positivement la satisfaction au travail (Bêta = 0,57). Il appert également que la satisfaction au travail détermine négativement le stress au travail (Bêta = -0,35) et l'intention de quitter son emploi (Bêta = -0,60).

Discussion

Notre étude nous a permis de vérifier un modèle prédictif des intentions de départ des gestionnaires des secteurs public et privé. Des analyses d'équations structurales ont montré que les gestionnaires qui perçoivent leur climat de travail informationnel ont un fort sentiment d'appartenance à l'organisation, ce qui génère en retour un profil autodéterminé et, ainsi, ils en retirent des conséquences positives, comme la satisfaction au travail, peu de stress et une faible intention de quitter leur poste. Le modèle présente également l'importance des variables confiance en soi, équité et sentiment de compétence sur certains déterminants de l'intention de quitter la gestion. À l'instar des résultats obtenus par Thomas et Velthouse (1990), notre étude montre que la motivation des gestionnaires est déterminée par leur senti-

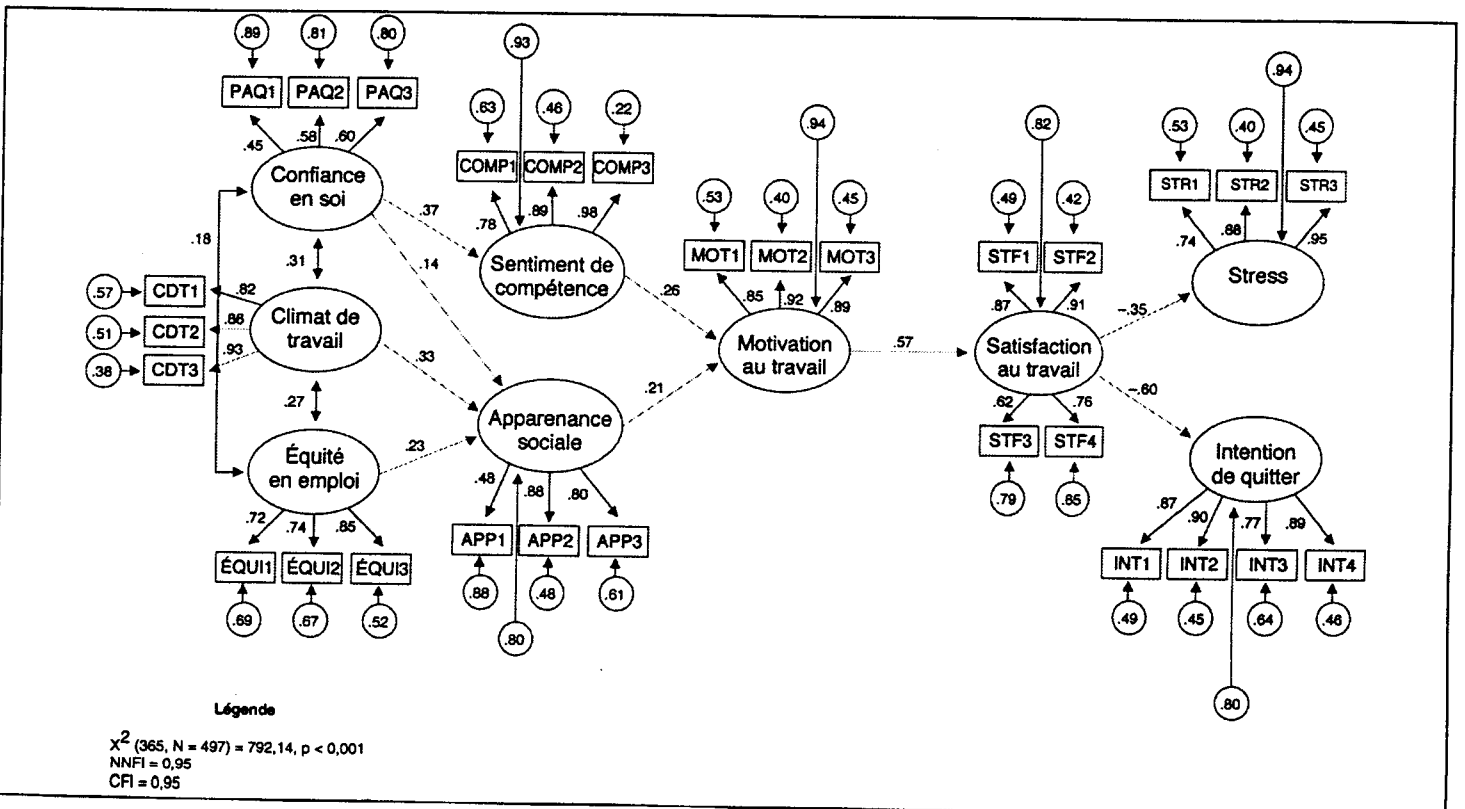


Figure 1 Modèle motivationnel de l'intention de quitter son emploi

ment d'habilitation face à leur travail, ce qui rejoint les résultats de recherche portant sur le concept d'autodétermination (Deci et Ryan, 1985). De plus, afin de susciter un sentiment d'appartenance chez les gestionnaires, il est essentiel qu'ils perçoivent un partage équitable entre tous les membres de l'organisation, ce qui rejoint les avancés de Lawler (1986). D'autre part, la confiance en soi favorise certainement le choix et la persistance dans une carrière en gestion qui, comme l'affirme Colletre et Aubry (1988), exige une bonne dose d'assurance et d'ambition.

Les résultats de cette étude montrent que la séquence « Déterminants—Motivation—Conséquences » peut s'avérer fort utile dans une perspective appliquée en suggérant des moyens d'intervention. En effet, il devient alors possible de créer les conditions facilitant l'apparition des formes de motivation menant aux conséquences désirées. Ainsi, en modifiant certains aspects du contexte de travail de façon à lui donner plus de sens, en le rendant plus informatif, en soutenant l'autonomie et en responsabilisant les gestionnaires, leur motivation intrinsèque serait préservée et leur intention de se retirer des organisations éliminée en bonne partie. Une solution organisationnelle serait, dès lors, de donner du sens au travail des gestionnaires en adoptant de nouvelles stratégies de gestion qui visent à faire participer, informer et mobiliser les gestionnaires à l'égard des objectifs organisationnels (Rondeau, Lemelin et Lauzon, 1993). De cette façon, on augmentera le sentiment d'appartenance sociale et de compétence des gestionnaires, ce qui permettra de maintenir leur motivation intrinsèque et favorisera des conséquences positives tant pour les gestionnaires que pour l'organisation.