



INSTITUT DE
RECHERCHE
SUR LES PME

Séminaire Joseph-Chicha

9 décembre 2021

INSTITUT
D'ENTREPRENEURIAT
 BANQUE NATIONALE | HEC MONTRÉAL

Motivation au travail et adéquation personne-poste : une analyse qualitative comparée sur les intrapreneurs des PME

RAHMA CHOUCANE, HEC MONTRÉAL

ÉTIENNE ST-JEAN, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

Plan de la présentation



CADRE
THÉORIQUE



MÉTHODE



RÉSULTATS



DISCUSSION

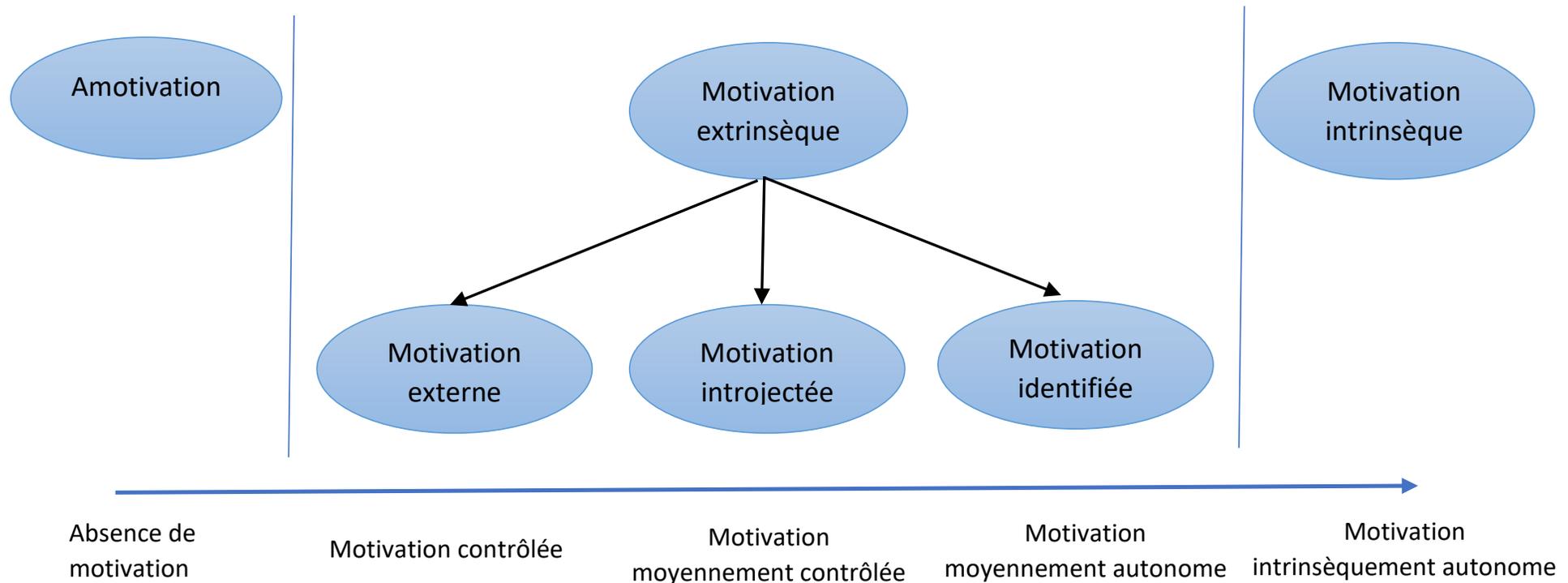


CONTRIBUTIONS



Motivation au travail et adéquation personne-poste

- L'autodétermination se réfère au degré auquel un individu suscite de manière autonome (agir avec un sens de la volonté et de faire l'expérience du choix) son comportement (Gagné et al., 2015).

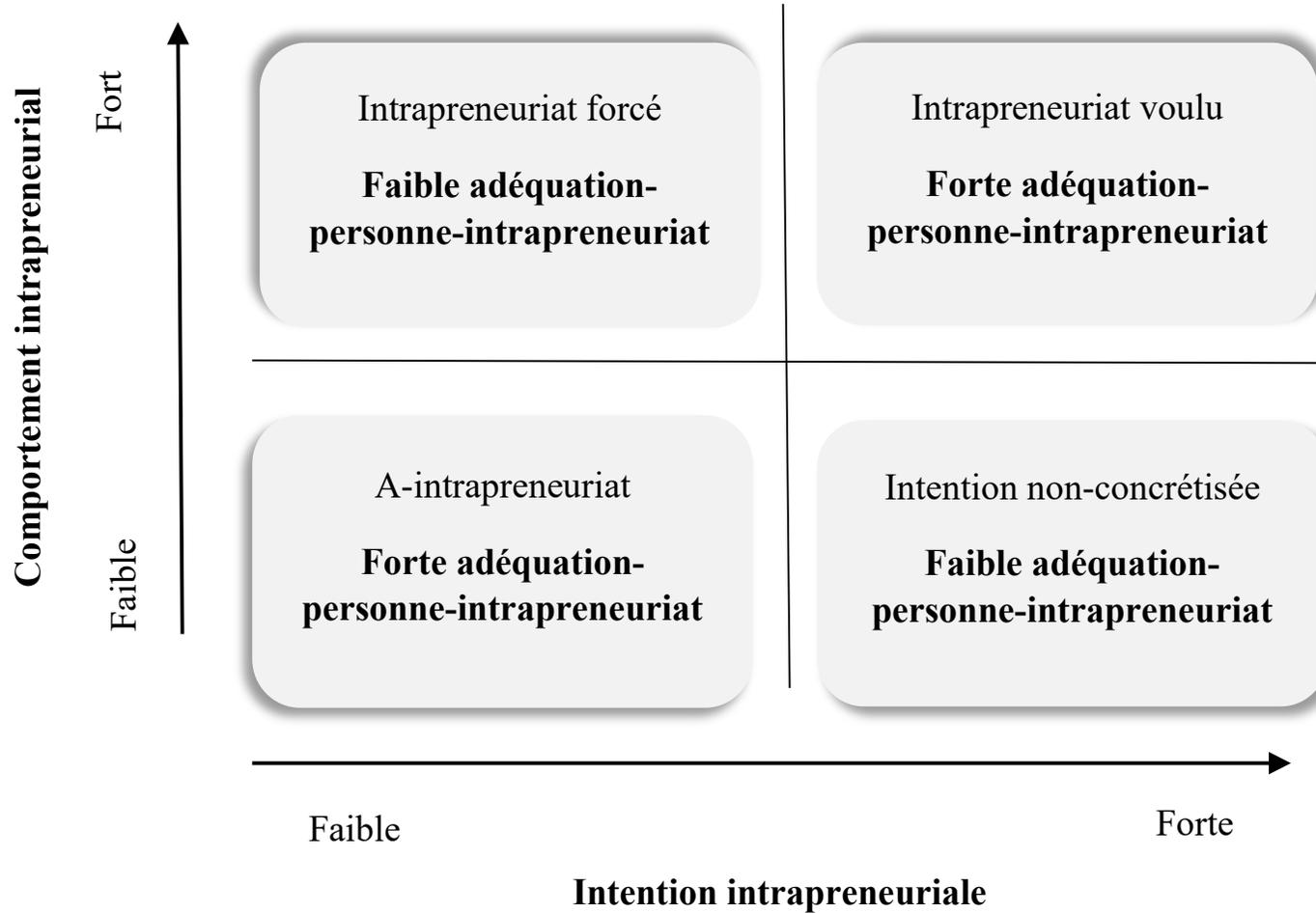


Continuum de l'auto-détermination (adapté de Gagné et Deci, 2005)



Adéquation intention-comportement intrapreneurial en PME

- Des niveaux plus élevés d'adéquation entre la personne et les exigences de son poste (*person-job fit*; Edwards, 1991) sont associés aux formes autodéterminées de la motivation (Quratulain et Khan, 2015; Saeed et Asghar, 2012).
- La PME pourrait se retrouver en position d'engager des membres de son personnel dans des projets intrapreneuriaux pour lesquels ils ont peu ou pas d'intérêt.
- Encourager l'intrapreneuriat sans prendre en considération les besoins des employés peut engendrer de la démotivation en les poussant à prendre les risques sans qu'ils soient prêts à le faire (Faÿ et Nunes, 2001).
- L'intention d'intraprendre est une attitude fondamentale qui prédit les comportements intrapreneuriaux (Chouchane et al, 2021 ; Neessen *et al.*, 2019).



Catégories de
l'intrapreneuriat
des employés
selon le modèle
d'adéquation-
personne-poste



Question et objectifs de la recherche

La PME peut-elle encourager, voire obliger, ses employés dans des processus intrapreneuriaux sans nuire à leur motivation ? Si oui, comment peut-elle y parvenir ?

- Identifier les configurations de différents types de motivation selon l'adéquation intention-comportement intrapreneurial.
- Comprendre comment la PME peut maintenir la motivation de ses employés si des situations de faible d'adéquation se produisent (**intrapreneuriat forcé** : faible intention-comportement fort OU **intention non-concrétisée** : forte intention-comportement faible).



**Soutien
organisationnel
perçu**

**Source
motivationnelle**



**L'auto-
efficacité
intrapreneuriale**

**Condition
motivationnelle**

**Anxiété au
travail**

**Risque
psychosocial**



Soutien organisationnel perçu : Source motivationnelle

- Le *soutien organisationnel perçu* (SOP) correspond aux croyances des employés concernant la mesure dans laquelle l'organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Eisenberger, Huntington, Hutchison et Sowa, 1986).
- Le SOP influence les attitudes et comportements des employés au travail (Eisenberger, Rhoades Shanock et Wen, 2020) ainsi que sur leur motivation intrinsèque (Godinho-Bitencourt, Pauli et Costenaro-Maciel, 2019).
- le SOP facilite les CIE en créant la confiance que l'organisation appréciera leurs efforts supplémentaires en mettant en place les pratiques de GRH nécessaires (ul Haq, Khalid et Usman, 2018)



L'auto-efficacité intrapreneuriale : Condition motivationnelle

- L'auto-efficacité intrapreneuriale (AEI) a un rôle dans le développement des intentions intrapreneuriales (Tucker, Croom et Marino, 2017) et dans les comportements intrapreneuriaux (Ibrahim et al, 2016; Wakkee et al, 2010).
- L'auto-efficacité intrapreneuriale est une condition motivationnelle nécessaire pour que le soutien organisationnel perçu puisse agir sur le processus intrapreneurial (Chouchane et al, 2021).
- Dans ce sens, le concept d'auto-efficacité permet de développer des attitudes positives à l'égard de l'environnement de travail et améliore la motivation qui permet de faire face aux obstacles et à l'adversité (Demir, 2020; Trautner et Schwinger, 2020).
- Ainsi, la présence de l'AEI chez les employés ayant une forte adéquation intrapreneuriale favorisera leur motivation autodéterminée.



Anxiété au travail : **Risque psychosocial**

- L'anxiété au travail est « le niveau général d'inquiétude éprouvé par rapport à son emploi au fil du temps » (Mannor, Wowak, Bartkus et Gomez-Mejia, 2016, p. 1976).
- Les personnes qui éprouvent de l'anxiété au travail ressentent souvent un sentiment de **qualification insuffisante** (Muschalla, Linden et Olbrich, 2010) et de **l'amotivation** (Ng et al., 2012).
- Lorsque les employés éprouvent plus d'anxiété liée au travail, ils se sentent **moins énergiques et excités à s'engager dans des activités positives** (De Clercq, Haq et Azeem, 2020) comme les activités innovantes (Arslanagic-Kalajdzic, Cerne et Kadic-Maglajlic, 2019).
- Dans les cas où les niveaux d'anxiété sont élevés, les niveaux d'intentions diminuent même lorsque le soutien organisationnel perçu augmente (Chouchane et St-Jean, 2021).

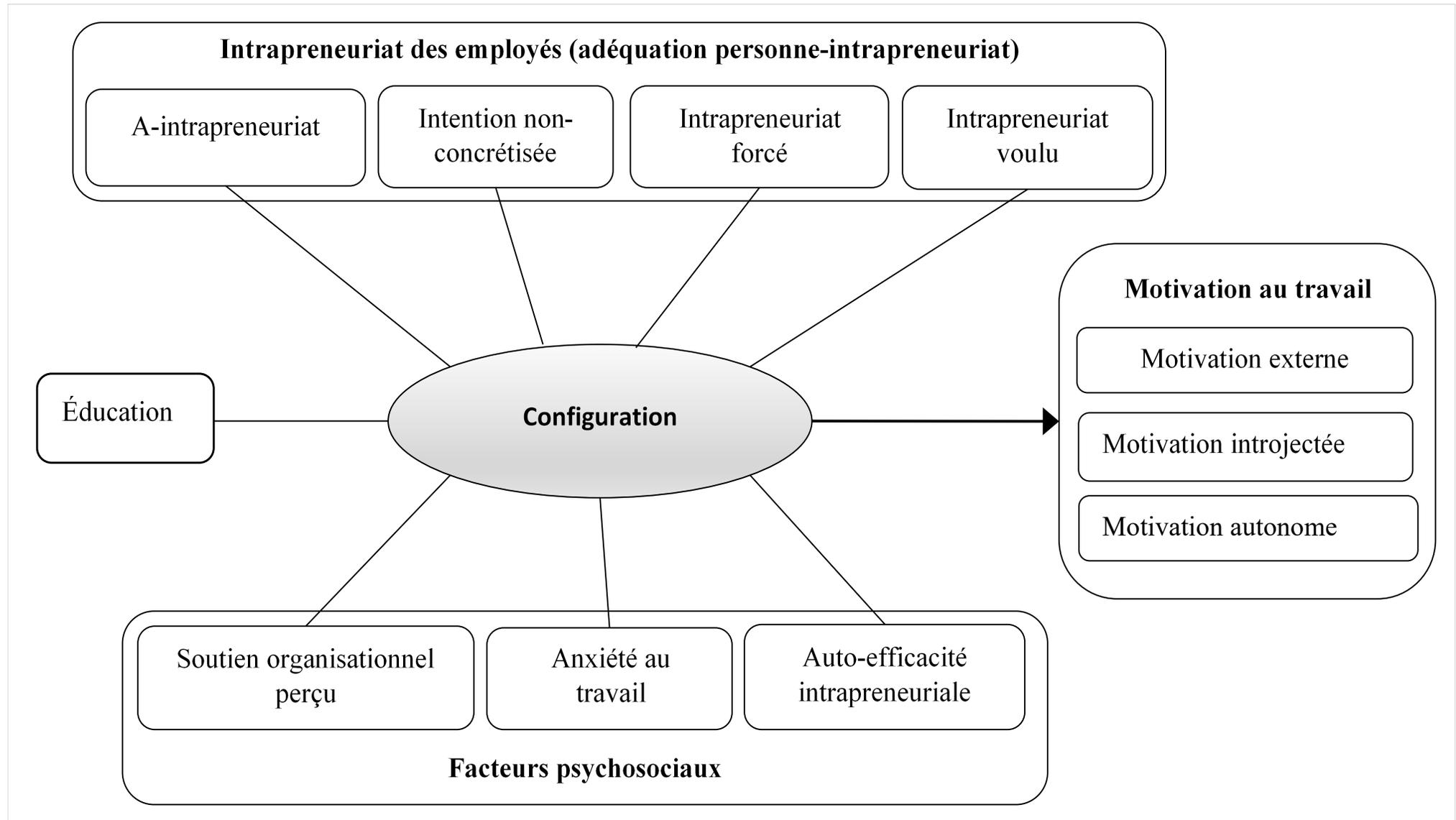


Figure 1. Modèle conceptuel de recherche



Procédures et participants

Les données sont collectées auprès de **199 employés** de **4 PME** quatre spécialisées dans le secteur de services (culture et tourisme, assurance de dommages, télécommunication et services professionnels) au Québec à l'aide d'un **questionnaire**:

- **80,4%** de femmes
- Âge moyen : **41,12 ans** (É-T = 11,01 ans)
- **50,8%** des employés ont un niveau d'études collégial; **28,6%** un niveau secondaire; **20,6%** un niveau universitaire

Analyses statistiques

Analyse configurationnelle (SPSS, v.26; fsQCA, v.3.0 (*Ragin et Sean, 2016*))

Mesures

Motivation au travail (Gagné et al, 2015; **MA: 6 items; $\alpha = .85$; MI: 4 items, $\alpha = .64$; ME: 6 items, $\alpha = .78$**)

Soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al, 1986; **9 items; $\alpha = .93$**)

Intention intrapreneuriale (Douglas et Fitzsimons, 2013; **3 items; $\alpha = .95$**)

Comportement intrapreneurial d'employés (Stull et Singh, 2005; **10 items; $\alpha = .89$**)

Anxiété au travail (Spielberger, 1983 ; **6 items; $\alpha = .84$**)

Auto-efficacité intrapreneuriale (Chen et al, 1998 ; Bateman et Crant, 1993; **11 items; $\alpha = .84$**)

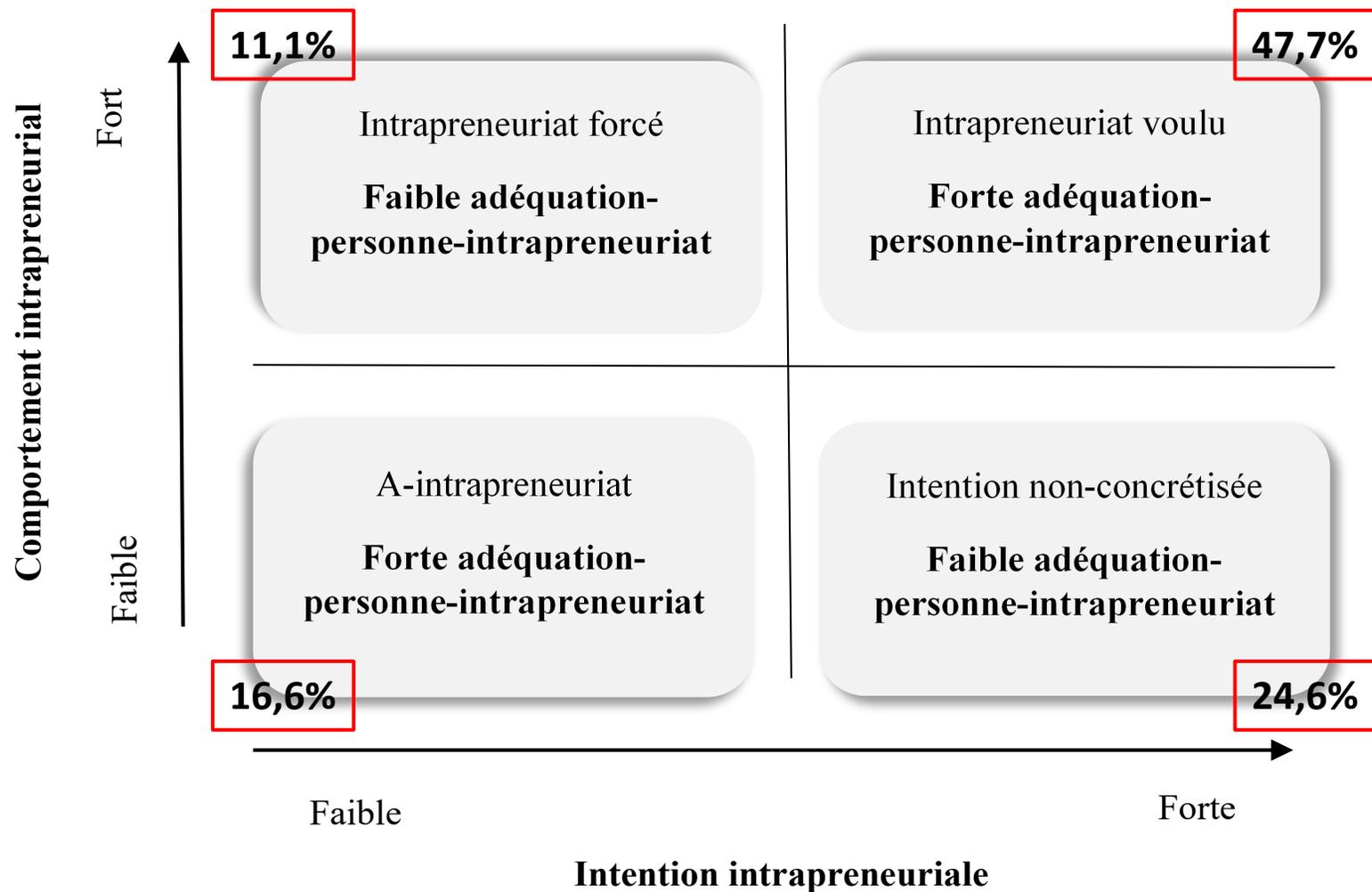


Figure 2. Catégories de l'intrapreneuriat des employés selon le modèle d'adéquation-personne-poste



Tableau 1. Statistiques descriptives et étalonnage des variables pour fsQCA.

Conditions [range]	Seuils d'étalonnage			Me.	Moy.	É.T.	Min.	Max.
	Non-appartenance	Inflexion	Appartenance					
Motivation autonome [1-7]	4,33	5,33	6,00	5,33	5,19	1,01	1,50	7,00
Motivation externe [1-7]	2,00	3,33	4,33	3,33	3,28	1,19	1,00	5,83
Motivation introjectée [1-7]	3,75	4,75	5,50	4,75	4,63	1,13	1,00	7,00
Soutien organisationnel perçu [1-7]	4,78	5,67	6,22	5,67	5,46	1,01	1,78	7,00
Anxiété au travail [1-4]	1,50	1,83	2,50	1,83	2,00	0,64	1,00	3,67
Auto-efficacité intrapreneuriale [1-5]	3,36	3,82	4,18	3,82	3,75	0,50	1,91	5,00
A-intrapreneuriat [0-1]	0,00	-	1,00	0,5	0,17	0,37	0,00	1,00
Intention non-concrétisée [0-1]	0,00	-	1,00	0,5	0,25	0,43	0,00	1,00
Intrapreneuriat forcé [0-1]	0,00	-	1,00	0,5	0,11	0,31	0,00	1,00
Intrapreneuriat voulu [0-1]	0,00	-	1,00	0,5	0,48	0,50	0,00	1,00
Éducation [0-1]	0,00	-	1,00	0,5	0,71	0,45	0,00	1,00

Note: Seuils d'étalonnage: appartenance complète = quintile supérieur (0.8), inflexion = médiane, non-appartenance complète = quintile inférieur (0.2); Éducation: postsecondaire = 1; secondaire = 0.



Tableau 2. Analyse des conditions nécessaires

Conditions	Motivation externe		Motivation introjectée		Motivation autonome	
	Cohérence	Couverture	Cohérence	Couverture	Cohérence	Couverture
A-intrapreneuriat	0,08	0,47	0,04	0,23	0,05	0,28
Intention non-concrétisée	0,18	0,67	0,12	0,46	0,11	0,42
Intrapreneuriat forcé	0,11	0,38	0,13	0,45	0,12	0,41
Intrapreneuriat voulu	0,64	0,49	0,71	0,53	0,73	0,57
Soutien organisationnel perçu	0,59	0,57	0,63	0,59	0,68	0,67
Anxiété au travail	0,63	0,60	0,58	0,53	0,49	0,47
Auto-efficacité intrapreneuriale	0,55	0,58	0,62	0,64	0,65	0,68
Éducation	0,71	0,49	0,80	0,54	0,73	0,51

✓ Toutes les conditions ont des cohérences inférieures à 0,9 pour les trois résultats.

✓ **Aucune condition n'est nécessaire pour les trois motivations.**



Configurations	Motivation externe			Motivation introjectée			Motivation autonome		
	ME1	ME2	ME3	MI1	MI2	MI3	MA1	MA2	MA3
Soutien organisationnel perçu		⊗	●	●	●	●		●	●
Anxiété au travail	●	●	●		⊗	●	⊗	⊗	⊗
Auto-efficacité intrapreneuriale			⊗			●	●		●
A-intrapreneuriat - Forte adéquation	●								
Intrapreneuriat voulu - Forte adéquation			●			●	●		●
Intrapreneuriat forcé - Faible adéquation				●				●	
Intention non-concrétisée - Faible adéquation		●			●				
Éducation	⊗	●	●	●	●	●	⊗	●	
Couverture brute	0,06	0,06	0,12	0,05	0,04	0,17	0,11	0,03	0,31
Couverture unique	0,06	0,06	0,12	0,05	0,04	0,17	0,02	0,03	0,22
Cohérence	0,79	0,87	0,86	0,79	0,82	0,80	0,87	0,78	0,85
Couverture globale	0,24			0,27			0,36		
Cohérence globale	0,84			0,80			0,85		

Note: Les cercles noirs pleins indiquent la présence d'une condition et les cercles ouverts croisés (« ⊗ ») indiquent son absence (ou négation). De grands cercles suggèrent des conditions centrales tandis que de petits cercles indiquent des conditions périphériques ou contributives / complémentaires. Les espaces vides indiquent « pas d'importance » (c'est-à-dire que le score de condition, qu'il soit élevé ou faible, n'a pas d'importance) (Ragin, 2008).

Tableau 3. Configurations suffisantes pour la présence de la motivation externe, introjectée et autonome



Discussion

- L'anxiété amène les employés à agir d'une manière contrôlée (introjectée ou externe) et ce, quel que soit le niveau d'adéquation intrapreneuriale.
- Lorsque le niveau d'adéquation intrapreneuriale est faible, le soutien organisationnel perçu est présent d'une manière centrale dans toutes les configurations de motivation autonome, mais pas dans la motivation externe.
- Quand l'intrapreneuriat est effectué par la volonté de l'employé, son auto-efficacité intrapreneuriale est présente dans la motivation introjectée et autonome.
- Lorsque l'intrapreneuriat est forcé par l'entreprise, l'auto-efficacité n'a pas d'importance, c'est plutôt le soutien organisationnel perçu qui est central dans la motivation autonome.
- Peu importe le niveau d'auto-efficacité, il est possible d'avoir un intrapreneuriat forcé et d'être autodéterminé, si l'employé n'est pas anxieux, qu'il est éduqué et qu'il possède le soutien organisationnel nécessaire.

La PME peut-elle encourager, voire obliger, ses employés dans des processus intrapreneuriaux sans nuire à leur motivation ? OUI!



	Haute motivation externe	Haute motivation introjectée	Haute motivation autonome
Configurations	HME1	HMI1	HMA1
Conditions			
Soutien organisationnel perçu	⊗	●	⊗
Anxiété au travail	•	⊗	⊗
Auto-efficacité intrapreneuriale			●
A-intrapreneuriat - Forte adéquation			•
Intrapreneuriat voulu - Forte adéquation			
Intrapreneuriat forcé - Faible adéquation		●	
Intention non-concrétisée - Faible adéquation	●		
Éducation	•	•	⊗
Couverture brute	0,06	0,03	0,04
Couverture unique	0,06	0,03	0,04
Cohérence	0,87	0,81	0,90
Couverture globale	0,06	0,03	0,04
Cohérence globale	0,87	0,81	0,90

L'adéquation entre les défis de la tâche et les ressources nécessaires pour l'accomplir et les compétences de la personne dans un contexte d'initiation des changements et des comportements innovants permet aux employés non anxieux et auto-efficaces d'être hautement autodéterminés au travail.

Tableau 4. Configurations suffisantes pour la haute motivation au travail



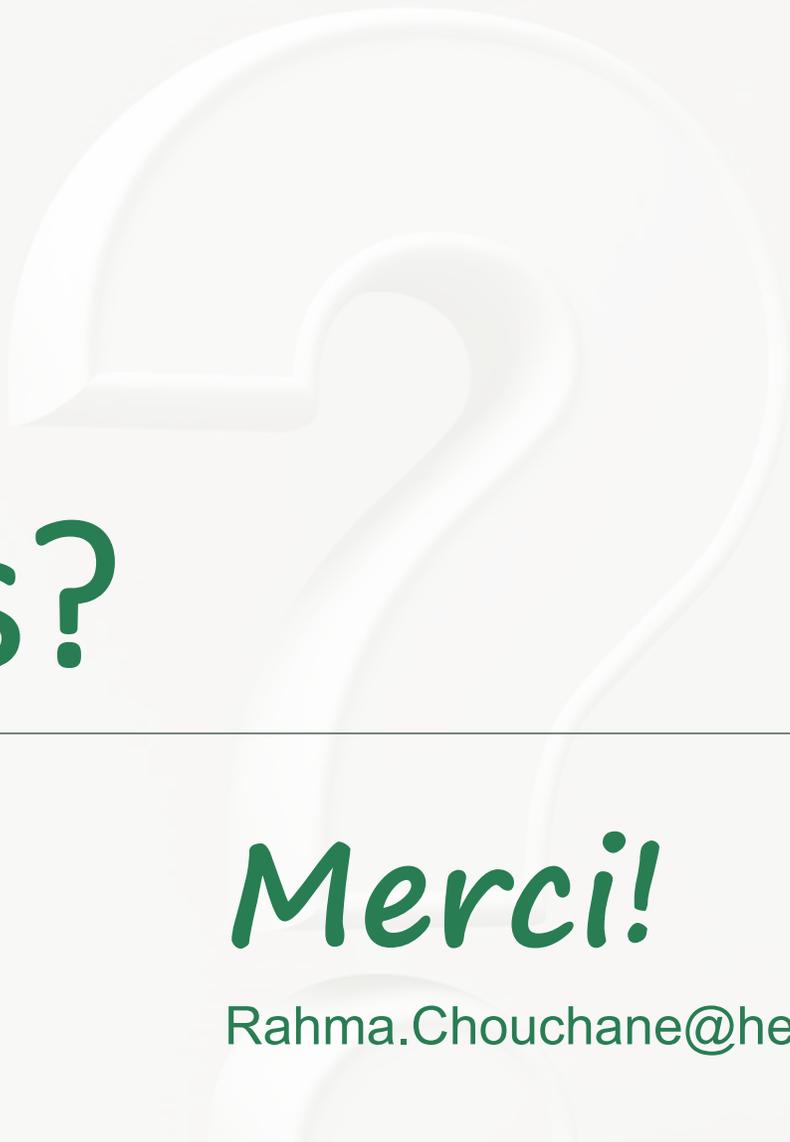
Contributions

- **Approche configurationnelle** : plusieurs façons dans lesquelles l'intrapreneuriat pourra influencer la motivation.
- **Améliorer la motivation des employés:**
 - Agir efficacement envers les employés très anxieux et mettre en œuvre leurs propres pratiques de GRH axées sur le bien-être : le partage d'informations, la sécurité d'emploi, la relation avec le supérieur immédiat, un travail de qualité par une charge de travail appropriée, la clarté des rôles et le contrôle des employés (Cooper, Wang, Bartram et Cooke, 2019; Salas-Vallina, Alegre et López-Cabrales, 2020).
 - Une fois l'anxiété est absente chez les employés, les dirigeants peuvent leur assigner des tâches intrapreneuriales, qu'elles soient voulues ou pas, ce qui va les motiver à accomplir ces tâches ainsi que d'autres par plaisir et intérêt.
- **Un niveau élevé de la motivation la plus autodéterminée** : encourager des comportements positifs tels que les comportements intrapreneuriaux des employés non anxieux tout en augmentant leur sentiment d'auto-efficacité envers l'intrapreneuriat.



Limites

- Un seul secteur étudié
- Complexité de circonscrire toutes les conditions influençant la motivation.
- La création de l'adéquation intention-comportement et ses quatre catégories ne débouchent pas sur une distribution parfaitement partagée (non-orthogonalité).



Des questions?

Merci!

Rahma.Chouchane@hec.ca

