



*Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public*

Stratégies de réduction de personnel et justice organisationnelle: influence du style de leadership du responsable du Programme de Départs Volontaires

Christiane Ngo Manguelle (doctorante)

**Natalie Rinfret, Ph.D.
Titulaire de la Chaire**

**74e Congrès de l'ACFAS
Montréal, 17 mai 2006**



Plan de présentation

- Introduction et contexte
- Problématique
- Question générale de recherche
- Cadre théorique
- Hypothèses
- Méthode
 - Échantillonnage, participants, questionnaires, analyses
- Résultats préliminaires : tendances générales
- Conclusions

Introduction et contexte

Contexte de rationalisation: Programme de Départs Volontaires (PDV)

- **Confronté dès la fin des années 70 à un déficit et un endettement publics croissants, l'État québécois se donne pour objectif d'atteindre le déficit zéro en l'an 2000.**
- **De 1996 à 2001, le gouvernement met en place un programme de réduction des coûts de personnel, soit le Programme de départs volontaires (PDV) qui aboutit à une réduction de 37 000 emplois contre 15 000 prévus initialement.**

PROBLÉMATIQUE

Très souvent invoquée pour des motifs de rentabilité financière, la réduction de personnels s'avère un événement fortement anxiogène qui aboutit paradoxalement à une détérioration de la santé des employés restants et à une baisse de la performance professionnelle chez ces derniers.

PROBLÉMATIQUE (Suite)

Ce phénomène, c'est le syndrome du survivant.
Il se caractérise sur le plan de la **santé**, du **climat de travail** et de la **performance** par...

Absentéisme

Méfiance

Stress

Dépression

Frustration

Rigidité

Colère

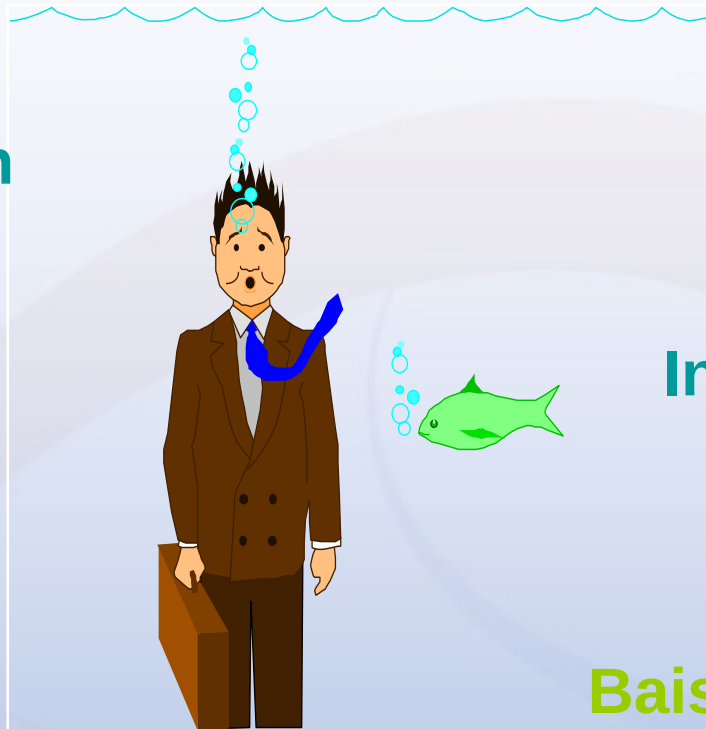
Épuisement

Insécurité

Démotivation

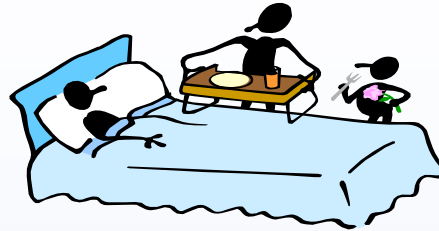
Angoisse

Baisse de productivité



PROBLÉMATIQUE (Suite)

1^{er} constat



(+) PROBLÈMES DE SANTÉ
Ex : dépression, épuisement,
insomnie, etc.



(+) INJUSTICE

Ex : absence
d'information
sur les procédures
de coupures, etc.



(-) PERFORMANCE

Ex : absentéisme,
rigidité, etc.



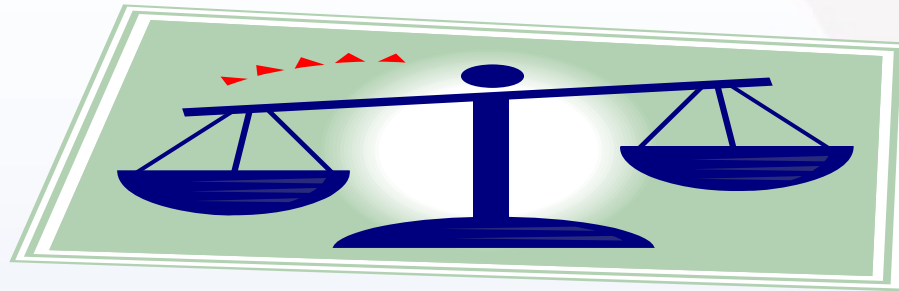
(-) CLIMAT DE TRAVAIL

Ex : Colère, frustration,
méfiance, etc.



PROBLÉMATIQUE (Suite)

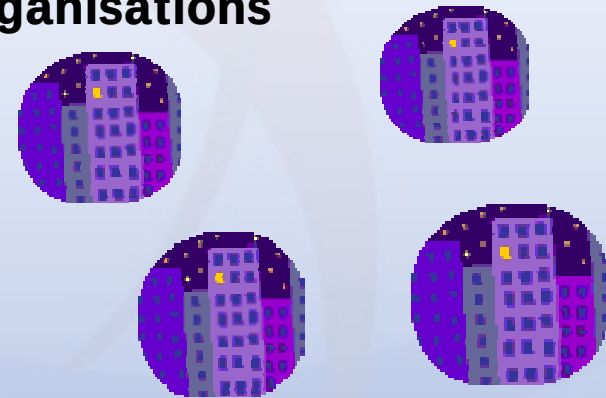
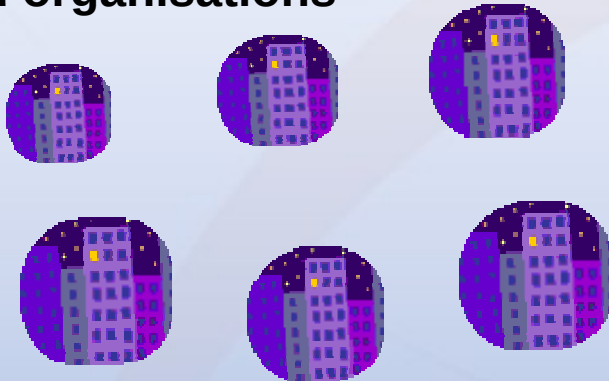
2^{ème} constat



**Procédures relatives au PDV :
niveau de justice perçu
dans le 1^{er} groupe
d'organisations**

>

**Procédures relatives au PDV :
niveau de justice perçu
dans le 2^{ème} groupe
d'organisations**



QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Comment expliquer qu'on enregistre dans certaines organisations un sentiment d'injustice par rapport aux coupures (PDV) beaucoup plus élevé comparativement à d'autres organisations publiques alors que les règles encadrant la gestion de ces coupures étaient les mêmes pour toutes ?

CADRE THÉORIQUE

L'INFLUENCE DU STYLE DE LEADERSHIP SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT

- **Une des solutions à la question qui est soulevée pourrait être le leadership.**
- **Simplement défini, le leadership est la capacité que possède un individu (le leader) à exercer une influence sur un groupe de personnes.**

CADRE THÉORIQUE (Suite)

Une définition du leadership

- **Plus précisément, faire preuve de leadership signifie être en mesure de permettre aux membres d'un groupe de développer, partager et porter une vision commune, un projet commun.**



CADRE THÉORIQUE (Suite)

Une typologie du leadership

- De leurs nombreuses études (Bass & Avolio 1995; 2000) concluent qu'on observe généralement en milieu organisationnel deux grandes figures de leader

- **Transactionnel**



- **Transformationnel**



CADRE THÉORIQUE (Suite)

Le leader transactionnel...



- **Motive les employés en clarifiant leurs responsabilités, leurs tâches et leurs attentes.**
- **Définit les récompenses à recevoir une fois que les termes du contrat ont été remplis.**
- **Efficace en contexte prévisible.**

CADRE THÉORIQUE (Suite)

Le leader transformationnel...



- **Reconnaît les besoins des subordonnés tout en les menant vers des niveaux supérieurs de développement et de maturité.**
- **Fait preuve de charisme, d'inspiration, de stimulation intellectuelle et de considération individualisée.**

CADRE THÉORIQUE (Suite)

Le leader transformationnel...



- **Amène les subordonnés à prendre conscience de leurs capacités.**
- **Présente une vision claire et simple des objectifs communs, ce qui tend à augmenter l'autonomie des subordonnés.**
- **Est plus efficace en contexte d'incertitude.**

HYPOTHÈSES

- **H1a : Les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'obtenir un score sur le leadership transformationnel significativement supérieur aux cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/- .**
- **H1b : Les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'obtenir un score sur le leadership transactionnel significativement inférieur aux cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/- .**
- **H1c : Les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'obtenir un score sur le leadership laissez-faire significativement inférieur aux cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/- .**

HYPOTHÈSES (Suite)

- **H2a : Les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'obtenir de leurs adjoints un niveau d'effort supplémentaire significativement supérieur au niveau d'effort suscité par les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/- .**
- **H2b : Les cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'être perçus significativement plus efficaces par leurs adjoints comparativement aux cadres appartenant aux organisations du groupe Justice +/- .**
- **H2c : Les adjoints appartenant aux organisations du groupe Justice +/+ sont susceptibles d'être significativement plus satisfaits de leur superviseur que ne le sont les adjoints du groupe Justice +/- .**

Méthode : échantillonnage, participants

- 12 ministères et organismes publics sollicités (2 refus)
- N = 10 ministères :
 - N1 = 6 ministères (Justice +/+)
 - N2 = 4 ministères (Justice +/-)
- N = 30 répondants* dont :
 - Cadres ou directeurs des ressources humaines (36,7%)
 - Adjointes ou conseillers en ressources humaines (63,3%)
 - 17 du groupe Justice +/+ et 13 du groupe Justice +/-
 - 8 Femmes dont 3 DRH (10%) et 5 CRH (16,7%)
 - 22 Hommes dont 8 DRH (26,7%) et 14 CRH (46,7%)
 - Âge moyen = 54,72 ans
 - Ancienneté moyenne dans la fonction publique = 23,3 ans

* Personnes retenues sur la base de leur participation active à la gestion du PDV

Méthode (Suite)

Questionnaire MLQ 2^e édition de Bass et Avolio

- **Questionnaires : MLQ-5X-Self (DRH) et MLQ-5X-Rater (CRH) 45 questions chaque**
 - **Leadership transformationnel**
 - **influence idéalisée attribuée ; influence idéalisée comportement ; inspiration de la motivation ; stimulation intellectuelle et considération individualisée**
 - **Leadership transactionnel**
 - **récompense contingente ; gestion par exception active et gestion par exception passive**
 - **Leadership laissez-faire**
 - **absence de leadership**
 - **Effort supplémentaire**
 - **Efficacité**
 - **Satisfaction**

Méthode (Suite)

Analyses statistiques

- **Test t de Student de comparaison de moyennes pour $k = 2$ groupes indépendants**
 - **Découvrir si les cadres des 2 groupes d'organisations diffèrent significativement au sujet :**
 - **du leadership transformationnel (H1a),**
 - **du leadership transactionnel (H1b),**
 - **du leadership laissez-faire (H1c),**
 - **de l'efficacité (H2b), de l'effort supplémentaire suscité et de la satisfaction chez les subordonnés (H2a et H2c)**

Résultats préliminaires : Tendances générales

Comparaison de moyennes sur les trois styles de leadership (H1a ; H1b et H1c) et sur les trois échelles supplémentaires (H2a ; H2b et H2c)

	Justice ++ (Moyenne)	Justice +/- (Moyenne)	p	t
Leadership transformationnel	3,03	3,06	,915 ^{n.s.}	,108
Leadership transactionnel	2,14	2,50	,026*	2,359
Leadership Laissez-faire	0,74	0,93	,447 ^{n.s.}	,771
Effort supplémentaire	2,96	2,83	,640 ^{n.s.}	-,473
Efficacité	3,12	3,08	,855 ^{n.s.}	-,185
Satisfaction	3,09	3,02	,736 ^{n.s.}	-,340

*p < .05; **p < .01; ***p < .001; n.s. = non significatif

Conclusions

Analyses supplémentaires

Scores sur les trois styles de leadership : Comparaison des résultats obtenus par les cadres (autoévaluation) et les adjoints

	Cadres (Moyenne)	Adjoints (Moyenne)	p	t
Leadership transformationnel	3,49	2,79	,000***	4,184
Leadership transactionnel	2,08	2,42	,042*	-2,134
Leadership Laissez-faire	0,61	0,94	,208 ^{n.s.}	-1,288

***p < .05; **p < .01; ***p < .001; n.s. = non significatif**

Conclusions (Suite)

Analyses supplémentaires

Leadership transformationnel : Calcul du score moyen obtenu pour chacune des deux catégories d'organisations et de postes

<u>Leadership transformationnel</u>	Justice ++ (Moyenne)	Justice +/- (Moyenne)
Cadres (Moyenne)	3,46	3,53
Adjoints (Moyenne)	2,80	2,77



***Chaire La Capitale
en leadership
dans le secteur public***

www.chairelacapitale.enap.ca

Partenaire financier



Université du Québec
**École nationale
d'administration
publique**