



Ce qui motive les professionnels de l'information documentaire dans les instituts d'enseignement supérieur : cas du Pakistan

Nosheen Fatima Warraich

&

Kanwal Ameen

Professor

Université de Punjab

Lahore, Pakistan

Traduit de l'anglais par :

Mathias MASSODE, Archiviste-documentaliste

Ministère de la Micro finance

Cotonou, Bénin

Meeting:

128. Continuing Professional Development and Workplace Learning

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 76TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND ASSEMBLY

10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden

<http://www.ifla.org/en/ifla76>

Résumé :

Cette communication analyse l'opinion des professionnels de l'Information Documentaire (l'ID) sur leurs préférences en matière de motivations au travail dans les universités pakistanaises. Un questionnaire a été utilisé comme instrument de collecte des données. L'objectif principal de l'étude est d'explorer les facteurs de motivation préférés des professionnels de l'ID et la pertinence de la théorie "ambiance-motivation" d'Herzberg dans le contexte pakistanais. Les résultats révèlent que les facteurs de motivation préférés de la plupart des enquêtés sont : la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et connaissances, l'opportunité d'embrasser une carrière, d'exercer une autorité et d'avoir des responsabilités, l'accomplissement et le sens de communication. Les moindres facteurs de motivation des professionnels de l'ID sont : la culture de l'innovation et de la créativité, la sécurité de l'emploi, la gestion participative, les politiques de bien-être des employés et les avantages sociaux. Ses résultats confirment par ailleurs la théorie d'Herzberg selon laquelle les opportunités d'apprentissage et de développement de carrière motivent plus que la sécurité de l'emploi et les avantages sociaux. Ceci est la toute première étude empirique d'investigation sur les motivations préférées des professionnels de l'ID et l'applicabilité des résultats d'Herzberg dans le contexte pakistanais. Cette première étude de recherches sera utile aux instances supérieures universitaires et à la HEC (Higher Education Commission), pour renforcer les conditions de travail des professionnels de l'ID et améliorer la performance globale à travers une planification stratégique.

Introduction

Les bibliothèques, organismes de services à forte intensité de main d'œuvre où le peuple est servi par le peuple, ne sont pas rentables. Un problème auquel les bibliothèques sont fréquemment confrontées est de savoir comment motiver leur personnel pour augmenter leur compétitivité. La culture numérique dans les bibliothèques suscite la nécessité de trouver des moyens novateurs pour motiver les employés. Des employés motivés et compétents sont indispensables à la prestation d'un excellent service dans les bibliothèques. Seuls des employés satisfaits et motivés peuvent parfaitement renseigner les usagers. Aujourd'hui, l'environnement concurrentiel rend la connaissance des leviers de motivations des employés déterminante afin d'améliorer leurs performances. De même, connaître les motivations essentielles des professionnels de l'information documentaire sur leur lieu de travail est aussi fondamental pour fournir des services efficaces et efficaces aux usagers.

De nombreuses études ont utilisé la méthode d'enquête pour reproduire la théorie de Herzberg, mais il n'existe pas de consensus autour de son acceptation ou de son rejet (Dash, Singh & Vivekanand, 2008). La "théorie des deux facteurs d'Herzberg" est la théorie la plus discutée et la plus controversée de la littérature du dernier demi-siècle. Cette théorie de motivation-démotivation d'Herzberg est basée sur l'hypothèse qu'il existe deux types de facteurs agissant sur la motivation. Le premier résulte de la satisfaction dans le travail lui-même, il est désigné comme *facteur de motivation* ou de satisfaction. Le second prévient simplement l'insatisfaction, il est appelé *facteur d'ambiance*¹ ou de non satisfaction, selon Herzberg. Herzberg a défié le modèle de mesure de la satisfaction au travail fondé sur une échelle unique, qui était largement répandue avant sa théorie. Ce modèle a montré les deux extrémités de l'échelle qui va de la satisfaction maximum à l'insatisfaction maximum. Les points situés entre les deux extrémités de l'échelle correspondent à un autre niveau de satisfaction au travail (Maidani, 1991). Il a présenté sa théorie de "motivation-ambiance" qui est contraire au modèle "uni-scalarité" (Jones & Lloyd, 2005) et affirmait que la motivation au travail et l'insatisfaction devraient être mesurées sur deux différentes échelles. La motivation au travail fonctionne sur une échelle qui va de la non satisfaction au travail jusqu'au plus haut degré de satisfaction au travail. De même, l'insatisfaction au travail suit une échelle qui va du plus haut degré d'insatisfaction au travail, jusqu'à l'insatisfaction procurée par l'inactivité. (Wong, Siu, et Tsang, 1999).

Objectif de l'étude

- Cette étude analyse les préférences en matière de motivation, des professionnels des bibliothèques universitaires (BU) du Pakistan.
- Il teste également la pertinence de la théorie des deux facteurs d'Herzberg sur leurs motivations.

¹ [NdT « hygiène factor »]

Méthodologie de recherche

Cette étude est basée sur un questionnaire qui a permis de recueillir des données sur les préférences en matière de motivation des professionnels de l'information documentaire dans les bibliothèques universitaires (BU) du Pakistan.

Le questionnaire est composé de deux parties : les informations personnelles, et les facteurs de motivation. Une liste de vingt facteurs de motivation a été fournie à titre d'exemple, utilisant l'échelle en cinq points de Likert. Cette liste était la combinaison de facteurs d'ambiance et de facteurs de motivation sans distinction possible. Dans la phase suivante, les éléments de la liste ont été triés selon la théorie des deux facteurs de motivation d'Herzberg. Sur les vingt, treize sont des facteurs de motivation et sept sont des facteurs d'ambiance.

Les facteurs de motivation comprennent l'accomplissement, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et l'avancement. Les facteurs d'ambiance sont les suivantes : les relations interpersonnelles, la sécurité du travail, la pratique du travail, les conditions de travail, le salaire de base et primes, et le prestige comme cela figure dans le tableau 1.

Tableau 1

La théorie des deux facteurs d'Herzberg	
Facteurs de motivation / satisfaction	Facteurs d'ambiance / mécontentement
Accomplissement	Relations interpersonnelles
Reconnaissance	Sécurité du travail
Travail proprement dit	Pratiques professionnelles
Responsabilité	Conditions de travail
Avancement	Salaires et primes
	Statut

Sur 36 universités et instituts de formation supérieure au Panjab, province du Pakistan (Pakistan, HEC², 2008), il n'y avait aucun sondage fiable sur les professionnels de l'ID dans les bibliothèques universitaires. Le chercheur a donc dû, dans la première phase de l'enquête, recueillir les noms et les profils des professionnels de l'ID de ces bibliothèques. Dans la deuxième phase, le questionnaire de motivation a été distribué à tous les professionnels travaillant dans toutes les (N = 36) bibliothèques universitaires de la province du Panjab.

Réponses obtenues

Sur les 155 questionnaires distribués, le taux global de réponse exploitable est d'environ 81 % pour 34 bibliothèques sur 36. Sur les 150 réponses reçues, 24 questionnaires étaient en effet remplis par des non professionnels : trois copies de questionnaire supplémentaires avaient été adressées par l'enquêteur à chaque bibliothèque. Les bibliothèques universitaires publiques retournèrent 84 (83,17%) questionnaires utilisables tandis que celles du secteur privé retournèrent 42 (77,77%) des questionnaires pour être analysés.

² [NdT : Higher Education Commission]

III. ANALYSE ET INTERPRÉTATION

Le questionnaire est basé sur l'échelle en cinq points de Likert, de « totalement d'accord » à « totalement contre ». L'échelle de données de Likert utilise des marges d'intervalle adaptées à l'application de techniques statistiques avancées. Ainsi, le test « t » est utilisé pour trouver les différences importantes entre les facteurs de motivation des professionnels de l'ID de l'université.

1. Profil démographique des répondants

La majorité des répondants étaient des hommes, 88 (69,8%), tandis que les femmes représentent seulement 38 réponses (30,2%). 84 (66,7%) des répondants provenaient du secteur public et 42 (33,3%) étaient issus des bibliothèques universitaires du secteur privé. Parmi les répondants, 14 (11,1%) appartenaient à la tranche des moins de 25 ans, 44 (34,9%), à la tranche 25-30 ans et l'âge de 29 répondants (23%) varie entre 31 et 40 ans. 21 (16,7%) des répondants appartenaient au groupe d'âge des 41-50 ans. Seulement dix-huit (14,3%) répondants avaient plus de 50 ans.

A peu près 118 (93,6%) des professionnels de l'ID avaient des Masters en Bibliothéconomie et Sciences de l'Information (MBSI) et seulement 8 (6,4%) d'entre eux avaient des diplômes supérieurs autres que le (MBSI), y compris les diplômes de master et de doctorat étrangers.

Un nombre important des répondants, 56 (44,4%) avaient moins de cinq ans d'expérience professionnelle, 26 (20,6%) avaient une expérience professionnelle de 5 à 10 ans et seulement 23 (18,3%) répondants ont travaillé pendant plus de 20 ans sur leur poste actuel.

2. les préférences en matière de motivation des professionnels de l'ID dans les bibliothèques universitaires de Pakistan

Les moyennes des cinq premiers facteurs de motivation des personnes interrogées sont présentées dans le tableau 2. Il montre que les répondants sont entièrement d'accord avec ces cinq facteurs et les considèrent comme motivations préférées au travail. Les répondants sont entièrement d'accord avec la motivation « Possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de se marier » (moyenne = 4,22, médiane = 5,0 et mode = 4,0).

Les autres facteurs de motivation les plus privilégiés étaient "la possibilité de faire carrière", "avoir de l'autorité et de la responsabilité", "l'accomplissement" et "la communication" (moyenne = 4, médiane = 4,0 et mode = 4,0).

Il se trouve qu'il y avait quatre facteurs de motivation et un facteur d'ambiance parmi les cinq facteurs de motivation préférés. Les deux premiers facteurs de motivation figurent dans la sous-catégorie « avancement » des facteurs de motivation selon la théorie d'Herzberg (tableau 1). Le seul facteur d'ambiance parmi les cinq premiers est celui des « relations interpersonnelles », sous-catégorie des facteurs d'ambiance.

Tableau 2
Les facteurs de motivation préférés des professionnels de l'ID

		Moyenne	Médiane	Mode	Différenciateur Sémantique (« SD »)
1	Possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de se marier	4,22	5,0	4,0	1,03
2	Possibilité d'évolution de carrière	4,13	4,0	4,0	0,95
3	Autorité et la responsabilité	4,12	4,0	4,0	0,91
4	Sentiment d'accomplissement	4,04	4,0	4,0	0,88
5	Communication	4,02	4,0	4,0	1,06

Malik & Basharat (2009) ont réalisée une étude afin de connaître les préférences en matière de motivation de force de vente pharmaceutique dans le contexte pakistanais. Ils ont constaté que trois principaux facteurs de motivation sont « un bon salaire et les avantages sociaux, la sécurité de l'emploi et les possibilités de promotion de la force de vente pharmaceutique ». Ces résultats sont en contradiction avec la présente étude dans la mesure où les avantages sociaux et la sécurité de l'emploi sont les facteurs de motivation les moins évoqués par les professionnels de l'ID au Pakistan.

Tableau 3
Facteurs de motivation les moins évoqués par les professionnels de l'ID

		Moyenne	Médiane	Mode	Différenciateur Sémantique (« SD »)
16	Culture de l'innovation et la créativité	3,78	4,0	4,0	1,03
17	Sécurité de l'emploi	3,74	4,0	4,0	1,17
18	Gestion Participative	3,71	4,0	4,0	0,98
19	politiques de bien-être des employés	3,61	4,0	4,0	1,18
20	Avantages sociaux	3,48	4,0	4,0	1,28

Il est à noter que la sécurité de l'emploi (3,74), la gestion participative (3,71), la politique de protection sociale des employés (3,61) et les avantages sociaux (3,48) ont obtenu les plus basses moyennes des réponses fournies. Ces réponses concernent les facteurs d'ambiance à l'exception de la gestion participative qui est classée dans la catégorie des facteurs de motivation. Bien que la gestion participative figure déjà parmi les facteurs de motivation, les répondants estiment qu'il n'est pas important. Ces faits montrent que les professionnels de l'ID ont jugé les facteurs de motivation plus importants que les facteurs d'ambiance.

3. Pertinence de la théorie d'Herzberg

Le tableau 4 présente les moyennes des réponses en les classant dans différents groupes. Toutes les réponses ont tout d'abord été classées dans les catégories : Responsabilité, Promotion, Relations interpersonnelles et Conditions de travail, etc. Ensuite,

toutes ces catégories ont été réparties en deux groupes principaux - facteurs de motivation et facteurs d'ambiance, selon la théorie d'Herzberg.

Les facteurs de motivation (facteurs de satisfaction) telles que la reconnaissance, le travail proprement dit, l'avancement, la responsabilité et l'accomplissement, favorisent la satisfaction au travail ou la motivation contribuent à accroître la satisfaction au travail et la forte productivité des employés. L'absence de ces facteurs génère l'absence de satisfaction au travail plutôt que l'insatisfaction.

Les facteurs d'ambiance (mécontentement) n'ajoutent pas de satisfaction : ils préviennent plutôt l'insatisfaction et sont des éléments nécessaires au maintien de la motivation. L'absence de facteurs d'ambiance tels que les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi et le salaire, génèrent un mécontentement au travail. Leur présence en revanche ne crée pas plus de satisfaction que de mécontentement. Par exemple, selon Herzberg, le salaire, les primes de suggestion, l'environnement de travail, etc., sont les facteurs d'ambiance qui font obstacle au mécontentement, mais n'augmentent pas la satisfaction des travailleurs.

Tableau 4

La théorie des deux facteurs d'Herzberg			
Facteurs de motivation	Responsabilité	4,119	3,98
	Avancement	4,029	
	Sentiment d'accomplissement	4,008	
	Reconnaissance	3,918	
	Travail proprement dit	3,820	
Facteurs d'ambiance	Relations interpersonnelles	4,024	3,82
	Conditions de travail	3,984	
	Statut	3,897	
	Sécurité de l'emploi	3,744	
	Salaire et primes	3,6587	
	Pratiques professionnelles	3,6111	

L'ensemble des répondants accorde plus d'importance aux facteurs de motivation (3,98) qu'aux facteurs d'ambiance (3,82). Bien qu'il n'y ait qu'une légère différence entre les valeurs moyennes de ces deux facteurs, c'est déjà un indicateur à l'appui de la théorie

d'Herzberg. Les travaux de Bodla & Naeem (2008) relatifs à la force de vente des produits pharmaceutiques renforcent également la théorie d'Herzberg posant que l'élément salarial est le facteur le plus important pour motiver les forces de vente au Pakistan.

Un échantillon indépendant de test « t » a permis d'évaluer la différence moyenne entre les deux groupes. Le test « t » basé sur le genre (sexe) montre qu'il n'y a pas de différence significative (au niveau alpha $\alpha = 0,05$) entre les moyennes d'opinion sur les facteurs d'ambiance et les facteurs de motivation. Il révèle qu'aussi bien les hommes que les femmes professionnels de l'ID ont des opinions différentes sur les facteurs d'ambiance et les facteurs de motivation (valeur significative inférieure à 0,05). Les facteurs de motivation sont plus importants chez les hommes : à 4,08, ils ont la moyenne la plus élevée (tableau 5).

Tableau 5
Les résultats par sexe de l'échantillon indépendant de test « t » sur les facteurs d'ambiance

Type de facteur	Moyenne			Sig.
	Mâle	Féminin	T	
Facteur d'ambiance	3,93	3,48	0,009	0,013 *
Facteur de motivation	4,08	3,67	0,000	0,011 *

Note. * valeur significative si supérieure ou égale à 0,05

Le résultat révèle qu'il n'y avait pas de différence significative (au niveau alpha $\alpha = 0,05$) entre les moyennes d'opinion des professionnels de l'ID, quel que soit le type d'institution. Les résultats montrent que les opinions des deux groupes d'institutions, aussi bien du public que du privé, en ce qui concerne les facteurs d'ambiance et de motivation, ne sont pas fondamentalement différentes.

Tableau 6
Les résultats du test « t » concernant l'opinion des répondants sur les facteurs financiers et interpersonnels (par type d'établissement)

Type de facteur	Moyenne			Sig.
	Public	Privé	T	
Facteur d'ambiance	3,7976	3,7965	0.007	0,995
Facteur de motivation	3,9332	4,0110	-. 574	0,573

Note. * valeur significative si supérieure ou égale à 0,05

Ainsi, l'opinion des répondants de deux types d'institutions était la même pour les facteurs d'ambiance mentionnés ci-dessus. Plus de 0,05 de différence significative, dans une hypothèse nulle d'égalité des moyennes est donc acceptée (Tableau 6).

CONCLUSIONS

Les résultats de l'étude signifie que les professionnels LIS ont identifié en priorité les deux premiers facteurs de motivation suivants :

Possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de se marier

Possibilité de faire carrière

Exercer une autorité et avoir des responsabilités

L'ensemble de ces éléments se situent dans la catégorie des facteurs de motivation. Plusieurs études considéraient le salaire et les avantages sociaux comme les motivations les plus importantes dans différents paramètres de travail (Wiley, 1997 & Malik & Basharat 2009). Mais cette étude a révélé que les avantages sociaux et la sécurité de l'emploi figuraient ici parmi les moindres facteurs de motivation. Elle a également révélé que les professionnels de l'ID étaient plus intéressés par les opportunités d'apprentissage et de développement professionnel, parce qu'il y a très peu d'opportunités qui leur soient proposées, aussi bien pour se former que pour leur développement individuel.

Plusieurs répondants (65%) avaient plus de dix ans d'expérience ; ils étaient en début ou à mi-carrière professionnels et souhaitaient se former, se marier et développer leur carrière. L'administration de l'Université devrait davantage prêter attention à leur développement personnel et professionnel continu, et leur ouvrir des possibilités d'avancement pour les retenir et les motiver. Il est également constaté que les avantages sociaux sont les facteurs de motivation les moins considérés, ce qui apparaît également dans les travaux de Zubair (2005), qui indique que l'image de l'institution et la sécurité sont les facteurs de motivation les mieux classés par les employés des institutions pakistanaïses.

Malik & Basharat (2009) ont également souligné que les opportunités de promotion et de développement personnel sont aux premiers rangs (rang 3 & 4) des facteurs de motivation pour la force de vente pharmaceutiques au Pakistan.

Les résultats de leurs travaux confirment aussi la théorie d'Herzberg. Il est largement démontré que les professionnels de l'ID du public et du privé avaient les mêmes opinions sur les facteurs d'ambiance et de motivation sur le lieu de travail tandis que les hommes et les femmes interrogés avaient des opinions différentes sur ces facteurs.

Références bibliographiques

Bodla, M.A. & Naeem, B (2008). Relevance of Herzberg's Theory to Pharmaceutical Sales force in Pakistan. *The International Journal of Knowledge Culture and Change Management*, 8(1).

Dash, M., Singh, A., & Vivekanand. (2008). Motivation in ITES Industry: Dimensionality with reference to Herzberg's Theory. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 7 (2), 19-27.

Jones, N. B. & Lloyd G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power, *Journal of Management Development*, 24 (10), 929-943.

Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), 441-48.

Malik, M. E. & Naeem, B (2009). Motivational preferences of pharmaceutical sales force empirical evidence from Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review*, 47(1), pp. 19-30.

Wiley, C. (1997). What motivate employees according to 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Wong, S., Siu, V., & Tsang N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.

Zubair, Z. R. (2005). What motivates employees in Pakistani organizations: An in-depth study of 'preferred motivation'. Karachi: Pakistan Institute of Management.