

Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie

Roula Aouidet Smaili,
Samia Boughanmi

#Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Jendouba Tunisie

roulajosef@yahoo.fr

boughanemisamial@yahoo.fr

Abstract— Les recherches s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination en milieu professionnel ont été très prolifiques depuis quelques années, et cette approche est considérée selon Meyer et Gagné (2008), Van der Broeck, Vansteenkiste et De Witte, (2008), comme un cadre théorique majeur pour étudier et appréhender la motivation au travail. Cette approche multidimensionnelle permet d'expliquer de nombreux comportements individuels dans le domaine du travail (Gagné et Deci, 2005) en identifiant les différentes formes de motivation qui les caractérisent.

Deci et Ryan (1985, 2002), distinguent trois types de motivation: intrinsèque, extrinsèque et amotivation qu'ils placent sur un continuum selon l'Index Global de Motivation noté IGM.

L'analyse et la caractérisation des profils motivationnels de 100 personnels de la Centrale Laitière du Nord sise à Bousselem selon l'Inventaire de Motivations au Travail l'IMTB dévoile une motivation à prépondérance extrinsèque avec un IGM qui se situe entre - 4,86 et 10,62.

Mots clés : Motivation, IGM, Théorie de l'autodétermination.

I. INTRODUCTION

La motivation au travail a toujours suscité l'intérêt des managers et des chercheurs, notamment en psychologie organisationnelle (Landy, 1989, cité par Blais, Brière, Lachance, Riddle A et Vallerand, 1993), étant donné qu'elle constitue un élément majeur de la réussite professionnelle (Collins, Hanges et Locke, 2004) et de la survie des entreprises (Blais et al., 1993). Elle apparaît également, comme une variable très importante de la qualité de vie et du bien-être des salariés

(Faragher, Cass and Cooper, 2005 ; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemic, Soenens, De Witte et Van den Broeck, 2007).

Si nous nous intéressons à la littérature et aux différents travaux menés sur la motivation au travail, nous constatons un foisonnement des théories et des études qui tentent d'expliquer la motivation dans un contexte professionnel (Gilbert, Gillet et Perrin, 2008). Néanmoins, peu d'études se sont basées sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985), qui pourtant offre un cadre théorique pertinent pour étudier la motivation au travail (Meyer et Gagné, 2008).

Selon la théorie de l'autodétermination, l'individu manifeste simultanément différents types de motivation à divers degrés d'intensité (Deci et Ryan, 2000). Cette approche de considérer la motivation, accapare ces dernières années de plus en plus l'attention des chercheurs. A notre connaissance, le nombre des études qui ont tenté de déterminer les profils motivationnels dans le contexte du travail reste très limité. De plus, les études qui se sont basées sur la théorie de l'autodétermination, ont été pour la plupart menées dans des pays industrialisés tels que le Canada, les Etats Unis ou encore la France.

Dans cette optique, notre étude se propose d'identifier dans le contexte d'un pays en voie de développement-celui de la Tunisie- les profils motivationnels des employés, en prenant comme cadre théorique fondamental, la théorie de l'autodétermination, telle que proposée par ses auteurs Deci et Ryan.

Le présent travail, poursuit donc un double objectif :

Le premier étant de voir, à partir de la littérature existante sur la motivation, l'importance de considérer cette dernière sous une approche multidimensionnelle (Deci et Ryan, 2000), qui permettra de mieux comprendre et apprécier la motivation des individus au travail.

Le second objectif, étant de dresser une cartographie des profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie, et d'analyser ces profils à travers une évaluation multidimensionnelle de la motivation que permet l'inventaire des motivations au travail de Blais et al. (1993).

II. CADRE THEORIQUE

1. La motivation au travail

Un champ particulièrement fécond dans l'étude des organisations, demeure celui de la motivation au travail. En effet, malgré les nombreux travaux réalisés dans ce domaine, le besoin de mener d'autres études est toujours présent, d'autant plus que certaines confusions persistent dans l'esprit des managers et dirigeants.

La littérature relative à la motivation, révèle l'existence de plusieurs théories et modèles de la motivation au travail, qui permettent de comprendre et d'expliquer la dynamique de celle-ci. Les travaux de Roussel (1996), offrent une recension des études théoriques sur la motivation, qui fut complétée en 2000 par une deuxième revue plus exhaustive. Dans sa synthèse, Roussel (2000) reprend la taxinomie de Kanfer (1990), qui lui a permis de parcourir les principaux modèles de la motivation qui s'appliquent au contexte du travail. Cette taxinomie, repose sur 3 principaux paradigmes (1) celui des besoins-mobiles-valeurs (2) celui du choix cognitif et (3) celui de l'autorégulation-métacognition. Plus récemment, Pintrich (2003) et Bourgeois (2006), ont proposé à leur tour une revue des différents modèles de la motivation, en se limitant à ceux qui reposent sur le paradigme « socio-cognitif » appelé encore « interactionniste ». Parmi ces modèles, celui de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 2000), semble être le mieux placé pour analyser la motivation sous une approche multidimensionnelle. En effet, afin de mieux comprendre la motivation au travail, il est important de ne pas se contenter uniquement de la mesure de l'intensité de celle-ci, mais plutôt de tenter de mener une appréciation, selon une approche qui prend en compte plusieurs dimensions à la fois de la motivation. Nous devons donc aller au-delà d'une évaluation quantitative du niveau de la motivation, et prendre plus en considération l'aspect qualitatif de celle-ci. C'est ce que nous propose particulièrement la théorie de Deci et Ryan. De plus, la vision qui considèrerait que la motivation est soit d'origine intrinsèque soit d'origine extrinsèque, comme l'avait supposé la majorité des théories (Levy- Leboyer, 1998) a révélé ses limites, car elle n'est pas suffisamment

précise pour appréhender les comportements des individus dans un contexte notamment de travail (Deci et Ryan, 2000).

2. Le modèle de l'autodétermination de Deci et Ryan

Il faut souligner d'abord, que la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, a subi un certain nombre de perfectionnements au fil des ans (Deci, 1975, 1980; Deci & Ryan, 1980,1985, 1991, 2000, 2008). Ce modèle, part du principe que l'être humain a des besoins psychologiques fondamentaux et que leur satisfaction est essentielle pour une meilleure croissance, et un meilleur bien-être de l'individu. Il repose sur le postulat majeur que tout être humain, cherche à satisfaire trois principaux besoins psychologiques : un *besoin d'autodétermination* ou d'autonomie, un *besoin de compétence* et un *besoin de relation avec autrui*.

D'après ce modèle, les facteurs qui poussent l'individu à s'engager dans une action sont nombreux. Les auteurs classent les dimensions de la motivation en trois grands types, identifiant ainsi les différentes formes de motivation, qui se différencient par leur degré d'autodétermination. Celui-ci, correspond au degré avec lequel un individu se sent libre de ses choix (Deci et Ryan,1985, 2000).

Deci et Ryan distinguent ainsi entre la *motivation intrinsèque*, la *motivation extrinsèque* et l'*amotivation*. Cette dernière correspond à l'état où l'individu ressent une absence complète de motivation, et qu'aucune régulation ne serait possible dans ce cas de figure. Elle caractérise notamment les individus qui effectuent le travail d'une manière mécanique (Roussel, 2000). La motivation intrinsèque, correspond à la forme de motivation la plus autodéterminée. Lieury et Fenouillet (1996) prônent les mérites de la motivation intrinsèque, qui comme définie par Deci et Ryan (1985) est liée à une satisfaction que l'individu éprouve dans l'exercice d'une activité ou une tâche parce qu'il la trouve intéressante en soi. A l'inverse, la motivation est dite extrinsèque, lorsque la satisfaction ne provient pas de l'exercice de l'activité en soi mais elle dépend davantage de facteurs externes liés à l'exercice de celle-ci, telles que les récompenses financières et les promotions.

Deci et Ryan (1985), distinguent 4 types de motivations extrinsèques, qui correspondent à 4 formes de régulation du comportement. La *régulation externe*, correspond au cas où le comportement de l'individu est

largement influencé par des pressions externes. Il est soit à la recherche de récompenses ou encore cherche à éviter des sanctions. *La régulation* est dite *introjectée*, lorsque l'individu est contraint de réaliser l'activité non pas parce qu'elle est intéressante, mais pour ne pas se sentir coupable de ne pas l'avoir réalisée ou encore pour être apprécié par autrui. Quant à *la régulation identifiée*, elle fait référence au fait que l'individu s'investit dans une tâche, parce qu'elle lui offre la possibilité de réaliser d'autres objectifs considérés comme importants pour lui. Enfin, *la régulation* est dite *intégrée* lorsque l'individu a le sentiment que l'activité réalisée est en parfaite harmonie avec sa propre identité, et qu'elle correspond bien à son système de valeurs.

Ainsi, selon la théorie de l'autodétermination, l'individu dans son travail, peut donc agir d'une manière tout à fait libre (motivation intrinsèque, motivation par régulation identifiée, et motivation par régulation intégrée), ou d'une manière plutôt contrôlée, (motivation par régulation externe ou motivation par régulation introjectée). Deci et Ryan (1985), avancent que des niveaux élevés de motivations non autonomes conduiraient à des conséquences et des comportements plus négatifs, alors que des niveaux élevés de motivations autodéterminés c'est-à-dire moins contrôlés conduiraient à des conséquences plus positives que négatives. Beaucoup de recherches ont été conduites dans le but de vérifier ces corrélations et ce dans différents domaines (e.g., Blais et al., 1993 ; Reeve, 2002 ; Richer, Blanchard et Vallerand, 2002 ; Fernet, Guay et Senecal, 2004 ; Baard, Deci et Ryan, 2004 ; Harwood, Cumming, et Fletcher, 2004 ; Otis et Pelletier, 2005 ; Boiché Sarrazin, 2007 ; Vallerand, 2007a, 2007b ; Lam et Gurland, 2008 ; Hodge Allen et Smellie, 2008 ; Boiché Sarrazin Grouzet, Pelletier et Chanal, 2008 ; Gillet, Vallerand et Rosnet, 2009 ; Gillet, Berjot et Paty, 2010). Beaucoup de recherches ont également montré que l'autonomie mène à des formes de motivation autodéterminées (pour une revue, voir Vallerand, 1997 ; Deci & Ryan, 2000 ; Mageau & Vallerand, 2003).

Loin donc de la traditionnelle dichotomie entre motivation intrinsèque et motivation extrinsèque, la théorie de l'autodétermination telle que proposée par ses auteurs Deci et Ryan, offre bien un cadre d'analyse à la fois plus complet mais également plus précis des déterminants de la motivation, appréhendée sous une approche multidimensionnelle. Le postulat le plus pertinent sur lequel se base cette présente théorie, est que cette variété au niveau des formes de motivations,

organisées sur un continuum (Deci et Ryan, 2002) en fonction du degré d'autonomie, nous permettra de mieux identifier les profils motivationnels en milieu de travail.

3. TAD et Profils motivationnels

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le nombre des études qui traitent des profils motivationnels, dans le contexte spécifique du travail, reste à notre connaissance limité, jusqu'à ce jour. De plus, ces études ont été pour la plupart menées dans des organisations dans des pays industrialisés, tels que le Canada, les Etats-Unis ou encore la France (e.g., Gillet et al., 2010 ; Graves, Cullen, Lester, Ruderman et Gentry, 2015 ; Manganelli, Gillet, Laurent, Forest, 2017 ; Howard, Gagné, Morin et Van Den Broeck, 2016). Néanmoins, peu d'études ont été menées dans des pays en voie de développement (e.g., Levesque C.S, Blais, Hess, 2004 ; Levesque M., Blais, et Hess, 2004), qui pourtant leurs organisations connaissent de véritables problèmes de motivation au travail, (Levesque C.S et al, 2004 ; Munene, 1991, 1995 ; Montgomery, 1986 ; Abudu, 1986 ; Kiggundu, 1989).

En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, des études récentes ont montré qu'il est toujours intéressant de tenter de déterminer les profils motivationnels des individus, dans un contexte de travail (Graves et al., 2015 ; Howard et al., 2016 ; Moran, Diefendorff, Kim, et Liu., 2012 ; Van den Broeck, Lens, DeWitte et Van Coillie, 2013 ; Gillet et al., 2010 ; Manganelli et al, 2017). C'est ainsi que certaines recherches, ont étudié l'impact des différents types de motivation pris de manière isolée (Graves et al., 2015). Toutefois cette approche présente certaines limites, dans la mesure où il a été démontré que l'employé peut exprimer non pas une seule forme de motivation, mais plutôt une combinaison de ces différentes formes, ressenties à des degrés différents (Deci et Ryan, 1985 ; Gillet et al, 2010 ; Moran et al., 2012 ; Van Den Broeck et al., 2013 ; Graves et al., 2015 ; Howard et al., 2016 ; Manganelli et al., 2017).

Dans le souci de réduire le nombre de variables motivationnelles étudiées, certains chercheurs ont tenté de mesurer la motivation à travers le calcul d'un indice d'autodétermination (e.g., Grolnick et Ryan, 1987 ; Otis et Pelletier, 2005 ; Gilibert et al., 2008). Cet indice, permet de regrouper les différents types de motivation en une seule variable (Blais et al., 1993).

Afin de mieux prendre en considération cet aspect multidimensionnel de la motivation, Blais et ses collaborateurs (1993), proposent un outil spécifique de mesure de la motivation au travail, qui est l'Inventaire des Motivations au Travail de Blais (IMTB). Cette mesure, présente l'avantage d'être fondée sur la TAD et d'évaluer ainsi les différents types de motivation proposés par Deci et Ryan. Un score global de motivation est ensuite calculé, en attribuant des coefficients différents à chaque forme de motivation afin d'évaluer leur niveau d'autonomie. Les coefficients sont déterminés en fonction de la position qu'occupe le type de motivation concerné sur le continuum théorique de l'autodétermination. Ainsi, les formes non autonomes de régulation introjectée, externe et amotivation se voient attribuer des coefficients négatifs, alors que des coefficients positifs sont attribués aux types de motivation autonomes à savoir les motivations intrinsèque, régulation intégrée et identifiée.

III. ETUDE EMPIRIQUE

1. Echantillon et instruments de mesure

1.1. Echantillon

Nous avons jugé opportun de profiter des réponses de tout le personnel (57 cadres et 286 agents de maîtrises). Nous avons opté pour la méthode exhaustive pour l'administration de nos questionnaires

Le nombre de questionnaires remplis a été réduit à 100 vu l'adoption de l'entreprise du système de travail par équipe, qui préconise qu'un bon nombre du personnel travaille la nuit, ce qui a rendu impossible leur interrogation. Le taux de retour des questionnaires était de l'ordre de 100/343 c'est-à-dire 29,15 %.

58 % du personnel sont des cadres moyens, 24 % sont des ouvriers qualifiés et le reste de l'effectif est divisé entre des cadres supérieurs et des ouvriers non qualifiés.

1.2. Instruments de mesure

Nous avons adopté le questionnaire de motivation noté : l'Inventaire de Motivations au Travail l'IMTB de Blais et ses collaborateurs (1993), composé de 31 items renvoyant aux différents types de motivation : *La motivation intrinsèque* liée à l'accomplissement de soi dans son travail, au développement de connaissances et de compétences nouvelles, à la stimulation et au plaisir

liés à l'activité, *la motivation extrinsèque régulée par identification*, *la motivation extrinsèque régulées par introjection*, *la motivation extrinsèque à régulation externe* relative aux avantages financiers et matériels du travail et enfin les états de *démotivation* de source interne liée au sentiment d'inadéquation au poste et de *démotivation externe* liée à une incompréhension avec la hiérarchie.

Le personnel répond en indiquant son degré d'accord sur une échelle de type Likert à sept points. Cette échelle permet de calculer un indice d'autodétermination (Deci & Ryan, 1985) selon une formule attribuant des poids différents aux sous-échelles afin de tenir compte de leur degré d'autodétermination. L'appartenance d'un individu à tel ou tel intervalle nous a permis de situer les individus sur le continuum d'autodétermination.

L'Index Global de Motivation IGM : Ce score fournit une mesure parcimonieuse du niveau d'autodétermination et fait preuve de bonne validité et de fidélité (Blais, Sabourin, Boucher et Vallerand, 1990 ; Fortier et al., 1995 ; Grolnick et Ryan, 1987 ; Vallerand et Bissonnette, 1992).

La formule est la suivante :

Indice d'autodétermination =
 $(2 * (MICO + MIAC + MIST) / 3 + 1MEID) - ((MERE + MEIN) / 2 + 2 Amot)$

Par construction l'IGM est compris entre **-18 et + 18**

L'Index Global de Motivation (IGM) attribue un poids aux différents types de motivations auto déterminées en fonction de leur position sur le continuum de motivation autodéterminée (Deci et Ryan, 1985, 1991; Vallerand, 1997).

Entre [-18, -6] il s'agit de l'amotivation, entre [-6, 0] c'est de la Motivation Extrinsèque à Régulation Externe (**MERE**) + Motivation Externe Introjectée (**MEIN**), entre [0, 6] c'est de la Motivation Extrinsèque Identifiée (**MEID**) et entre [6, 18] c'est de la Motivation Intrinsèque

1.3. Méthode d'administration et dépouillement des questionnaires

Pour l'administration du questionnaire, nous avons utilisé la méthode du face à face.

Pour le dépouillement des données, nous avons utilisées comme outil informatique le logiciel SPSS version 19.

2. Présentation des résultats de l'étude

Dans cette analyse qui se base sur les indicateurs de la statistique descriptive, nous nous sommes limités au calcul des moyennes par question.

Dans tout ce qui va suivre, une moyenne > à 4, est considérée comme supérieure à la moyenne sur une échelle de Likert à 7 points.

Le tableau suivant résume les différentes moyennes relatives aux différents items liés aux différents types de motivation ainsi que leurs dimensions respectives.

Tab1 : Calcul des moyennes des types de motivation

| | | Moyenne | Moyenne |
|-------------------------------|------|---------|-------------|
| Motivation extrinsèque | MEID | 5,13 | 5,09 |
| | MEIN | 5,62 | |
| | MERE | 4,52 | |
| Motivation intrinsèque | MIST | 3,68 | 4,50 |
| | MIAC | 4,73 | |
| | MICO | 5,10 | |
| Amotivation | AMOT | 2,47 | 2,47 |

D'après ces données, nous remarquons que la motivation du personnel de la CLN est à prépondérance extrinsèque de l'ordre de 5,09. En effet, cette motivation montre que l'individu effectue une activité pour des raisons instrumentales dans notre cas en moyenne 5.13 **choisissent** de faire une tâche qu'ils jugent importante (MEID), d'autres entreprennent de faire une activité parce qu'ils vivent de la culpabilité s'ils ne la font pas. Le personnel se motive par lui-même (**MEIN=5.62**). D'autres présentent une forme de motivation par régulation externe (**MERE=4.52**) lorsque la source de contrôle est autre que soi-même

L'amotivation est présente avec une moyenne de 2,47, cette moyenne inférieure à 4 montre que les profils amotivés ne sont pas prépondérants chez la CLN vu les efforts déployés par l'entreprise pour minimiser les comportements négatifs et donc améliorer le climat social et donc la rentabilité de l'entreprise.

Il est à noter que pour chaque individu interviewé, les trois types de motivation existent, le calcul de l'indice global de motivation permettra de situer l'individu sur le continuum de motivation.

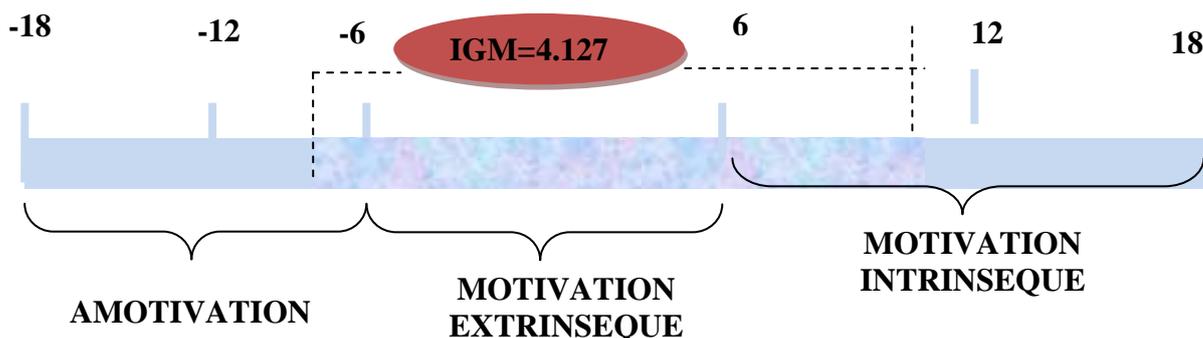
Le continuum d'autodétermination est utile pour prédire le fonctionnement optimal dans une organisation, qui inclut entre autres l'engagement des employés, la performance professionnelle et le bien-être (Gagné & Forest, 2008).

Tab2 : Calcul de l'IGM

| | |
|---------|--------------|
| Moyenne | 4,127 |
| Minimum | -4,86 |
| Maximum | |

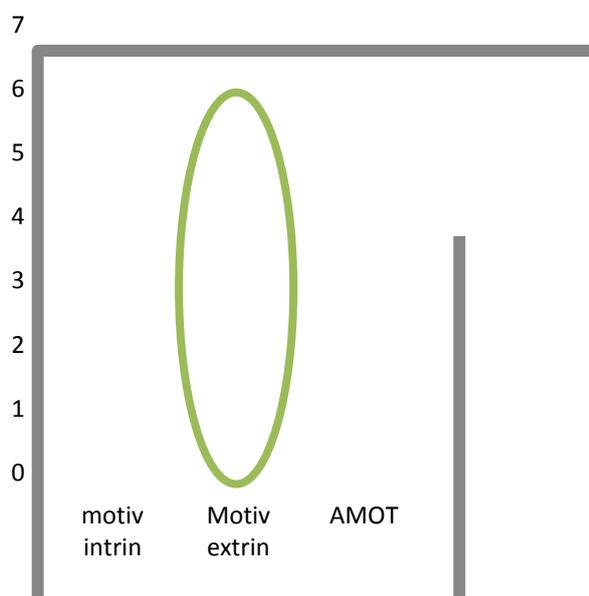
L'intervalle dans lequel se situera l'individu nous informera sur le type de motivation qui va l'emporter sur les autres.

Le continuum de motivation autodéterminée selon Deci et Ryan (1985, 1991); Vallerand (1997)



L'indice global de motivation du personnel de la CLN se situe entre - 4,86 et 10,62, la moyenne des indices de motivation individuels est de 4,127 (c'est-à-dire compris entre -6 et 6) ce qui montre qu'en moyenne, le personnel interviewé présente une motivation extrinsèque c'est à dire il agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de la tâche qui lui est confiée dans le cadre de son travail dans l'entreprise. Le comportement de l'employé est régulé par des sources de contrôle extérieures à lui même, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par son supérieur hiérarchique

Cartographie des profils motivationnels du personnel de la CLN



Tab3 : Analyse de la motivation extrinsèque par dimension

| Dimensions | Items | Moyenne | Moyenne |
|------------|--|-------------|---------|
| MERE | Le travail procure la sécurité | 4.02 | 4.52 |
| | Le travail permet de gagner de l'argent | 5.06 | |
| | Le travail permet d'obtenir des avantages sociaux | 4.48 | |
| MEIN | Réussir au travail | 5,63 | 5,62 |
| | Etre performant au travail | 5.46 | |
| | Le travail c'est ma vie | 5.76 | |
| MEID | Le travail réalise mon projet professionnel | 4.88 | 5,13 |
| | Le travail permet d'atteindre des objectifs importants | 5.24 | |
| | choses intéressantes au travail | 5.28 | |

Les employés de la CLN sont motivés par l'argent. Par ailleurs, le sens du travail revêt une importance particulière, en effet, tous les items qui sont en relation avec l'importance du travail dans la vie des employés présentent des scores supérieurs à la moyenne et ils pensent aussi qu'ils font leur travail parce qu'il y a des choses intéressantes à apprendre au travail.

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Conclusion et discussion

L' inventaire que nous avons réalisé à travers l'IMTB, nous a permis de déterminer le degré d'autodétermination des comportements, mais également de repérer les différentes

dimensions de la motivation dans un contexte de travail, à savoir la motivation intrinsèque, extrinsèque et a-motivation. Les résultats de notre étude nous ont permis de mettre en évidence l'importance des motivations d'origine extrinsèque dans la détermination des conduites au travail. Ces résultats sont conformes à ceux de Gilibert, Gillet et Perrin (2008), ont mis en exergue l'importance que les salariés accordent aux caractéristiques extrinsèques de leur poste (salaire, possibilité de promotion..). Dans notre cas d'étude, ceci peut être expliqué par la conjoncture économique défavorable, qui se caractérise actuellement par un taux d'inflation très élevé et donc une baisse considérable du pouvoir d'achat des salariés. De plus, il va de soi que dans le domaine du travail, l'aspect financier retrouve toute son importance dans la détermination des profils motivationnels, contrairement à d'autres contextes tels que l'éducation ou encore le sport (Howard et al, 2016). Agir sur les motivations extrinsèques (promotions, récompenses en tout genre...) serait sans doute très efficace comme l'avaient déjà souligné Joule et Beauvois (1998).

Beaucoup de recherches antérieures indiquent que les profils motivationnels caractérisés par des degrés élevés d'autonomie fournissent de meilleurs résultats (Howard et al, 2016). Néanmoins dans le contexte spécifique du travail, des chercheurs (Boiché, Sarrazin, Grouzet, Pelletier et Chanal,2008 ; Moran et al,2012 ; Van den Broeck et al,2013) évoquent que la présence de niveaux de motivation extrinsèque n'est pas nécessairement néfaste en terme de performance et de bien-être. Nous pouvons donc conclure que dans le cadre de notre étude réalisée au sein de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie que la motivation d'origine extrinsèque occupe une place plus importante que les autres formes de motivation. Le débat entre motivation intrinsèque-motivation extrinsèque est de ce fait loin d'être définitivement clos.

Par ailleurs, les différentes dimensions de la motivation peuvent être modérément corrélées, et un individu peut s'engager dans une activité professionnelle pour différents motifs, aussi bien intrinsèques qu'extrinsèques(Deci et Ryan ,1985). En effet, Il a été démontré qu'un individu peut être caractérisé par des niveaux identiques de motivations intrinsèque (M = 4,84) et extrinsèque (M = 4,75 ; Richer et Vallerand, 1995) Boiché et ses collaborateurs (2008) ont montré que des individus pouvaient être aussi bien intrinsèquement qu'extrinsèquement motivés dès lors que les niveaux de motivation restaient modérés (scores compris entre 3 et 4 sur une échelle à 7 points).

Bibliographie

- [1] **Abudu, F. (1986)**, « Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria [Specialissue] ». *International Studies of Management and Organisation*, 16, 17- 36.
- [2] **Baard, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004)**. « Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings », *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045–2068.
- [3] **Blais M .R., Brière N .M., Lachance L., Riddle A .S. et Vallerand R.J. (1993)** , « L’inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie* , 14, 185-215.
- [4] **Boiche et Sarazin (2007)**, « Motivation autodéterminée, perceptions de conflit et d’instrumentalité et d’assiduité envers la pratique d’une activité physique : une étude prospective sur 6 mois », *Psychologie Française*, 52, 417-430.
- [5] **Boiché J., Sarrazin P ., Grouzet F .M.E., Pelletier L.G. et Chanal J. (2008)**, « Students’ motivational profiles and achievement outcomes in physical education: a self-determination perspective ». *Journal of Educational Psychology*, 100, 688-701.
- [6] **Bourgeois, E. (2006)**. « La motivation à apprendre ». In E. Bourgeois & G. Chapelle (Eds.), *Apprendre et faire apprendre* (pp. 229-244). Paris : P.U.F.
- [7] **Brière, N. M., Vallerand, R. J., Blais, M. R., & Pelletier, L. G. (1995)**. « Développement et validation d’une mesure de motivation intrinsèque, extrinsèque et d’amotivation en contexte sportif: L’Echelle de Motivation dans les sports (EMS) [On the development and validation of a measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in sport: The French Sport Motivation Scale (SMS)] ». *International Journal of Sport Psychology*, 26, 465–489.
- [8] **Collins, C.J., Hanges, P.J. et Locke, E.A. (2004)**. « The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis ». *Human Performance*, vol. 17, n°1 , 95-118.
- [9] **Deci E .L. et Ryan R.M. (1985)**, « Intrinsic motivation and self-determination in human behavior », New York, Plenum.
- [10] **Deci, E. L. & Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001)**, « Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, pp.930-942.
- [11] **Deci, E. L. (1975)**. « *Intrinsic motivation* ». New York: Plenum.
- [12] **Deci, E. L. (1980)**. « *The psychology of self-determination* ». Lexington, MA: Heath.
- [13] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980)**. « The empirical exploration of intrinsic motivational processes ». In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39–80). New York: Academic.
- [14] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991)**. « A motivational approach to self: Integration in personality ». In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237–288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- [15] **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, 227–268.
- [16] **Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008)**. « Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains ». *Canadian Psychology*, 49, 14–23.
- [17] **Faragher E.B., Cass M. et Cooper C.L. (2005)**. « The relationship between job satisfaction and health: a metaanalysis ». *Occup Environ Med*, vol.62, 105-12.
- [18] **Fernet, C., Guay, F., & Senecal, C. (2004)**. « Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout ». *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39–56.
- [19] **Geneviève A Mageau et Jacques Forest (2018)** « La motivation au travail selon la théorie de l’autodétermination » January 20018 https://www.researchgate.net/publication/242168135_La_motivation_au_travail_selon_la_theorie_de_l'autodetermination [accessed Sep 16 2018].
- [20] **Gilbert D., Gillet L., et Perrin C. (2008)**, « Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail ». *Carriérologie, Université du Québec à Montréal*, 2008, 11 (3/4), pp.523-538. <hal-00561251>.
- [21] **Gillet N., Vallerand R.J. et Rosnet E. (2009)**, « Motivational clusters and performance in areal-life setting », *Motivation and Emotion*, 33, 49-62.
- [22] **Gillet, N., Berjot, S. & Paty, E. (2010)**. « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation ». *Le travail humain*, vol. 73,(2), 141-162.
- [23] **Graves, L. M., Cullen, K. L., Lester, H. F., Ruderman, M. N., & Gentry, W. A. (2015)**, « Managerial motivational profiles: Composition, antecedents, and consequences ». *Journal of Vocational Behavior*, 87, 32–42.
- [24] **Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987)**, « Autonomy in children’s learning: An experimental and individual difference investigation ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890-898.
- [25] **Harwood, C., Cumming, J., Fletcher, D., (2004)**. Motivational profiles and psychological skills usage within elite youth sport. *J Appl Sport Psychol* 16, 318–332.
- [26] **Hodge, K., Allen, J.B., Smellie, L. (2008)** ,« Motivation in masters sport: achievement and social goals », *Psychology of Sport and Exercise*, 9(2), 157-176.
- [27] **Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., et Van den Broeck, A. (2016)**. « Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. », *Journal of Vocational Behavior*, 95- 96, 74- 89.
- [28] **Kanfer, R. (1990)**, « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
- [29] **Kiggundu, M. N. (1989)**, « *Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach* », West Hartford, CT: Kumarian Press.
- [30] **Lam C . F . et Gurland S .T. (2008)**, « Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? », *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115.
- [31] **Lévesque, C. S., Blais, M. R., & Hess, U. (2004)**, « Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu africain: quand le devoir oblige? ». *Revue canadienne des sciences du comportement*, 36, 321-332.
- [32] **Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004)**. « Dynamique motivationnelle de l’épuisement et du bien-être chez des enseignants africains [Motivational dynamic of burnout and well-being in African teachers] ». *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 190-201.

- [33] **Levy-Leboyer, C. (1998)**. « La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies ». Paris : Editions d'Organisation.
- [34] **Lieury, A. et Fenouillet, F. (1996)**. « *Motivation et réussite scolaire* ». Paris : Dunod.
- [35] **Mageau G .A. et Vallerand R.J. (2003)**, « The coach-athlete relationship: a motivational Model » . *Journal of Sports Science*, 2003, 21, 883-904.
- [36] **Manganelli L., Gillet N., Laurent V., and Forest J. (2017)**, « Une analyse des profils motivationnels afin de mieux comprendre l'effet des contraintes et ressources professionnelles en emploi, » vol. 3, no. 1, p. 12.
- [37] **Meyer J.P. et Gagné M . (2008)**, « Employee engagement from a self-determination theory Perspective », *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-62.
- [38] **Montgomery, J. D. (1986)**. « Levels of managerial leadership in Southern Africa ». *Journal of Developing Areas*, 21, 15-30.
- [39] **Moran, M., Diefendorff, J., Kim, T., & Liu, Z. (2012)**. « A profile approach to self-determination theory motivations at work ». *Journal of Vocational Behavior*, 81, 354–363.
- [40] **Munene, J. C. (1991)**. « Organizational environment in Africa: A factor analysis of critical incidents ». *Human Relations*, 44, 439- 458.
- [41] **Munene, J. C. (1995)**. « Not-on-seat : An investigation of some correlates of Organisational Citizenship Behaviour in Nigeria ». *Applied Psychology: An International Review*, 44, 111-122.
- [42] **Otis N . et Pelletier L.G. (2005)**, « A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers », *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2193-2214.
- [43] **Pintrich P .R. (2003)**, « A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts », *Journal of Educational Psychology*, 95, 667-686.
- [44] **Reeve J.(2002)**, « Self-determination theory applied to educational settings », in E. L. Deci et R.M. Ryan (eds.), *Handbook of self-determination research*, 2002, Rochester, ny, hghheUniversity of Rochester Press, p. 193-204.
- [45] **Richer S .F., Blanchard C . et Vallerand R.J. (2002)**, « A motivational model of work turnover », *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- [46] **Roussel, P. (1996)**, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Paris, Editions Economica.
- [47] **Roussel, P. (2000)**. « La motivation au travail – concept et théories ». *Les notes du LIRHE*, 326.
- [48] **Vallerand R.J. (1997)**, « Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation », in M.P.Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York:Academic Press, p. 271-360.
- [49] **Vallerand, R.J., (2007a)**. « Intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: a review and a look at the future ». In: Tenenbaum, G., Eklund, E. (Eds.), *Handbook of sport psychology*, 3rd ed. John Wiley, New York, pp. 49–83.
- [50] **Vallerand, R.J., (2007b)**, « Ahierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation for sport and physical activity ». In: Hagger, M.S., Chatzisarantis, N.L.D. (Eds.), *Self-determination theory in exercise and sport*. Human Kinetics, Champaign, IL, pp. 255–279.
- [51] **Van den Broeck, A., Lens,W., DeWitte, H., & Van Coillie, H. (2013)**. « Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for wellbeing: A person-centered perspective ». *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69–78.
- [52] **Vansteenkiste M ., Neyrinck B., Niemiec C .P., Soenens B., De Witte H . et Van den Broeck A .(2007)**, « On the relations among work value orientations, psychological needsatisfaction, and job outcomes: a self-determination theory approach, » *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.