

Influence de la pratique de reconnaissance sur la motivation intrinsèque au travail : analyse qualitative des besoins psychologiques comme variable médiatrice.

Influence of recognition practice on intrinsic motivation at work : qualitative analysis of psychological needs as a mediating variable.

Dr Drissa BATHILY.

Enseignant chercheur à l'Institut Universitaire de Formation Professionnelle. Spécialité :
GRH – Stratégies & Organisation.

Université de Ségou.

Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée pour le Développement (CERAD).

Mali, Afrique de l'Ouest.

db.bathily@gmail.com

Date de soumission : 16/11/2021

Date d'acceptation : 27/12/2021

Pour citer cet article :

BATHILY D. (2022) « Influence de la pratique de reconnaissance sur la motivation intrinsèque au travail : analyse qualitative des besoins psychologiques comme variable médiatrice », Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 1» pp : 148 - 163

Résumé

Dans le milieu du travail ouest africain en général et malien en particulier, les problématiques de besoins psychologiques sont peu abordés ou se trouvent à l'état embryonnaire. Cet état de fait s'avère par la rareté de travaux scientifiques dans ce domaine précis. C'est pourquoi, la présente recherche s'intéresse aux facteurs de la motivation intrinsèque qui sont directement liés au bien-être psychologique des travailleurs. Pour ce faire, les relations entre les deux variables, selon les perceptions des travailleurs de trois (3) grandes entreprises maliennes, ont été analysées. Au total, 33 salariés maliens travaillant dans ces trois entreprises (EDM SA, Orange Mali, Sotelma-Malitel) de secteurs d'activités différents notamment, l'énergie et la télécommunication ont été sollicités en 2018 et 2019 pour participer à l'étude. Les résultats nous ont permis de démontrer la nécessité de donner satisfaction aux besoins psychologiques des employés pour la prédiction de la motivation intrinsèque. Autrement dit, nos résultats montrent que la satisfaction des besoins psychologiques au travail agirait, à titre de médiateur, entre la pratique de reconnaissance au travail et la motivation.

Mots clés : Influence ; Reconnaissance au travail ; Besoins psychologiques ; Motivation intrinsèque ; Variable médiatrice.

Abstract

In the West African workplace in general and in Mali in particular, the issues of psychological needs are little addressed or are in an embryonic state. This situation is evidenced by the scarcity of scientific work in this specific field. This is why this research is focused on the factors of intrinsic motivation which are directly linked to the psychological well-being of employees. To do this, the relations between the two variables, according to the perceptions of the employees from three malian large companies, were analyzed. In total, 33 Malian employees working in these three companies (EDM SA, Orange Mali, Sotelma-Malitel) from different business sectors including energy and telecommunications were approached in 2018 and 2019 to participate in the study. Indeed, the results allowed us to demonstrate the role of satisfied psychological needs of workers for the prediction of intrinsic motivation. Our results show that the satisfaction of psychological needs would act as a mediator between the practice of recognition in the workplace and motivation.

Keywords : Influence ; Recognition at work ; Psychological needs ; Intrinsic motivation ; Mediating variable.

Introduction

L'introduction de la reconnaissance au travail dans la gestion du personnel marque le début d'un changement de logique caractérisé par l'individualisation de la relation salariale (Bathily, 2020). La reconnaissance au travail, c'est-à-dire, la rétroaction sincère basée sur l'appréciation des résultats donnés par un collaborateur qui éprouve naturellement des besoins d'être reconnu (Bathily, 2020), a pris une importance capitale dans les mécanismes actuels de gestion des compétences. Il ne suffit plus que l'individu soit bien rémunéré, il doit être reconnu différemment (Brun & Ninon, 2005).

Il s'agit là d'une attente motivationnelle qui se manifeste régulièrement chez les salariés car pour nombreux d'entre eux, le travail doit avoir du sens et leur permettre de se réaliser. Cette quête de sens peut procurer un bien-être psychologique (Brun, 2008 ; Baggio & Sutter, 2013). Il s'agit du sens du devoir accompli qui développe l'implication au travail et l'engagement organisationnel (Brun, 2008 ; Baggio & Sutter, 2013). La théorie d'autodétermination (motivation intrinsèque) d'Albert Bandura (cité par Rondier, 2004) répond à cette attente en cherchant à comprendre les individus afin d'élaborer des méthodes permettant de modifier les comportements organisationnels et utiliser ses méthodes pour développer la motivation chez les collaborateurs.

La motivation n'est pas une qualité fondamentale qui caractériserait tout individu de manière permanente (Levy-Leboyer, 2007) ; elle est définie comme un construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et ou extérieures qui conduit à l'initiation et à l'implication dans l'action, à l'intensité et à la persistance du comportement d'un individu (Deci & Ryan, 2000 ; Carre & Fenouillet, 2009). Dans cette définition, l'accent est mis sur la complexité de la notion, notamment les facteurs intrinsèques comme les huit dimensions de la performance de Campbell (1990), extrinsèques comme le salaire et d'autres avantages matériels (Lange Muzaliwa, et al., 2021) et sur le caractère non fondamental ou dynamique (Levy-Leboyer, 2007). Ces connaissances nous indiquent directement l'existence de deux (2) grands types de motivation à surveiller. Le premier type porte sur la motivation intrinsèque et le second type porte sur la motivation extrinsèque. Les deux (2) types permettent de donner un sens à plusieurs phénomènes qui ont un rapport avec le fonctionnement humain. Dans le premier type de motivation, le comportement de l'individu est influencé par l'intérêt et le plaisir, sans contrepartie externe. Par contre, dans la motivation extrinsèque, le comportement est influencé

par une force extérieure à l'individu (coercition, avantages financiers et matériels, influence sociale, obtention de l'approbation d'un supérieur).

Toutefois, si la pratique de la reconnaissance constitue un levier important de la motivation intrinsèque, l'évaluation de ce qui doit être reconnu, c'est-à-dire le travail, représente l'occasion la plus ordinaire d'établir un rapport avec le réel et le monde (Fall, 2014). Le feedback verbal sincère, l'autonomie, la valorisation des résultats et les opportunités de progression sont des voies par lesquelles la reconnaissance au travail est exprimée (Brun & Ninon, 2005). La recherche de Ousaid (2021) n'établit pas, directement, de relation entre les besoins psychologique et l'engagement organisationnel mais elle reconnaît l'existence d'une relation entre la performance de l'individu et la qualité du management. Selon toutes ces connaissances, les voies par lesquelles le travail est reconnu dans l'organisation varient selon les managers utilisateurs et les champs disciplinaires de ces derniers, c'est pourquoi la proposition d'une grille de lecture qualitative cohérente s'impose dans la présente recherche. En effet, Brun & Ninon (2005) proposent de catégoriser les pratiques de reconnaissance au travail, selon leurs voies d'expression et les managers impliqués. Ils ont déterminé trois (3) types de reconnaissance : la reconnaissance dite « horizontale », la reconnaissance dite « verticale » et celle dite « organisationnelle ».

La reconnaissance horizontale s'exprime entre les collaborateurs à la suite de la réalisation d'un travail de qualité reconnu au sein du groupe. La reconnaissance verticale, quant à elle, s'exprime entre un supérieur immédiat et son subordonné. Pour ce qui concerne la reconnaissance organisationnelle, elle provoque l'engagement organisationnel (Baggio & Sutter, 2013) et se manifeste entre une organisation et ses travailleurs, à travers les politiques ressources humaines élaborées et mises en œuvre (Brun & Ninon, 2005).

Cependant toutes les conditions de travail et les performances produites ne sont pas toujours identiques au regard de la pratique de la reconnaissance. Dans les entreprises, il existe souvent une pratique de reconnaissance basée sur des statuts « valorisés » des emplois et des statuts « dévalorisés ». Ces emplois sont, très souvent, structurés par des rapports sociaux de domination qui pèsent sur le développement de la motivation intrinsèque. C'est pourquoi, l'objectif de cet article est d'apporter des réponses à des interrogations suivantes : **comment développer la motivation intrinsèque des salariés ? et quelle est la variable médiatrice de cette motivation intrinsèque ?**

Pour obtenir des réponses, nous procédons par une analyse catégorielle de contenu qui nous permet d'accéder au sens profond des émotions des individus. Une telle analyse peut apporter une précision particulière sur l'influence de la reconnaissance au travail sur la manifestation de la motivation intrinsèque des employés, c'est-à-dire le bien-être psychologique (Grinschpoun, 2017). La plupart des connaissances qui existent ont été élaborées selon des méthodes expérimentales pour apporter des réponses aux nombreux problèmes de production et de performance posés dans les organisations, notamment à ceux liés à la motivation intrinsèque (Lewin, 1936 ; Vroom, 1964 ; Porter & Lawler, 1968 ; Campbell, 1990 ; Roussel, 1996 ; Fall, 2014). Toutes ces recherches ont conçu des modèles de motivation intrinsèque et extrinsèque selon lesquels la performance organisationnelle dépend des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues par les employés. Les auteurs entendent par récompense intrinsèque le sens qu'un employé donne à son travail, tandis que la récompense extrinsèque fait référence à un avantage matériel ou monétaire.

Dans la présente recherche, il est encore question de faire évoluer les connaissances en tentant de comprendre le développement du bien-être psychologique des employés à l'aide d'unités de sens discursifs. Cependant, nous partons des propositions de réponses suivantes que nous apportons à nos questions de recherche :

- **P 1** : la reconnaissance au travail influencerait positivement la motivation intrinsèque des employés ;
- **P 2** : la satisfaction des besoins psychologiques serait un facteur de l'influence positive exercée sur la motivation par la pratique de reconnaissance.

En résumé, notre recherche considère la satisfaction des besoins psychologiques comme la variable médiatrice entre reconnaissance au travail et motivation intrinsèque des employés.

Pour traiter cette problématique, la recherche est structurée en introduction, méthodologie, résultats, discussion et conclusion.

1. Méthodologie

Le choix d'une méthode de recherche se trouve dans l'objectif de la recherche, l'orientation de la recherche et la nature des données recueillies (Thietart, et al., 2014). Le choix de la méthode qualitative dans cette recherche est justifié, cependant, par l'objet qui vise à comprendre un phénomène selon les perceptions des individus concernés et la façon dont ceux-ci se comportent. C'est pourquoi, l'orientation de la recherche consiste à construire, progressivement, les principaux facteurs établissant des relations entre la reconnaissance et le

bien-être psychologique. Les données qui ont été appliquées à cette orientation sont, exclusivement, discursives.

1.1. Echantillonnage et collecte des données

Dans ce travail, notre échantillon est composé de 33 salariés maliens œuvrant dans différents secteurs d'activités notamment, l'énergie et la télécommunication ont été sollicités en 2018 et 2019 pour participer à l'étude. Les participants ont été identifiés par l'intermédiaire de nos différents contacts dans trois (3) grandes entreprises maliennes (EDM SA, Orange Mali, Sotelma-Malitel devenue Moov).

Les villes de résidence des participants sont Bamako (capitale malienne) et Ségou (4^{ème} région administrative du Mali). Ainsi 3 participants ont été sollicités dans le cadre d'une recherche préliminaire à l'aide de questionnaires ouverts. Ces 3 personnes ont eu le choix de remplir le questionnaire sur le lieu du travail ou à la maison et le renvoyer à l'adresse électronique (email) portée à la dernière page dudit questionnaire.

Les 30 autres sujets participants ont été sollicités dans le cadre de la recherche confirmatoire à l'aide d'entretiens semi-directifs. Les trente (30) sujets participants dont les données ont été analysées pour la recherche confirmatoire sont codifiés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Temps consacrés aux entretiens

Code Participant	Entreprise	Temps d'entretien (minutes)
S1	EDM SA	70
S2	EDM SA	45
S3	EDM SA	38
S4	EDM SA	47
S5	EDM SA	55
S6	EDM SA	73
S7	EDM SA	27

S8	EDM SA	33
S9	EDM SA	55
S10	EDM SA	22
S11	Orange Mali	17
S12	Orange Mali	75
S13	Orange Mali	51
S14	Orange Mali	35
S15	Orange Mali	66
S16	Orange Mali	25
S17	Orange Mali	63
S18	Orange Mali	28
S19	Orange Mali	56
S20	Orange Mali	19
S21	Sotelma-Malitel	30
S22	Sotelma-Malitel	42
S23	Sotelma-Malitel	59
S24	Sotelma-Malitel	23
S25	Sotelma-Malitel	26
S26	Sotelma-Malitel	47
S27	Sotelma-Malitel	49

S28	Sotelma-Malitel	18
S29	Sotelma-Malitel	64
S30	Sotelma-Malitel	17
30	3	1 240
Temps moyen		41,33

Source : Auteur

Tous les entretiens ont été réalisés par contacts directs et furent sanctionnés par la description systématique des discours à la main. Cette transcription longue et fastidieuse a abouti à la collecte de 150 pages soit une moyenne de 5 pages par entretien.

1.2. Analyse et procédure

L'objectif étant d'accéder au sens profond des situations discursives, l'analyse catégorielle de contenu est à portée de main pour aboutir à des résultats qui représente une vérité relative (Leray, 2008 ; Grinschpoun, 2017). Ici, il s'agit d'identifier des unités de sens : les éléments verbaux qui s'expriment en situation individuelle.

Compte tenu du fait que le matériel d'analyse est construit à partir du terrain, la procédure utilisée est la suivante :

- Monographie des discours transcrits pour disposer d'un texte intelligible et exploitable ;
- Codification par découpage en unités de sens (thèmes) et énumération des unités par leurs fréquences ;
- Choix des catégories par regroupement des unités analogues, interprétation par inférence.

2. Résultats et interprétations

2.1. Résultats

Tout d'abord, la monographie a consisté à la transformation des textes bruts en un matériel d'analyse exploitable et fiable. À partir de 150 pages initiales, 120 pages ont été retenues finalement pour analyse, soit un taux d'acceptation de 80%. Ce texte soumis au processus de codage et catégorisation donne les résultats suivants dans les tableaux 2 et 3.

Tableau 2 : Résultat du codage en fonction de l'objet de la recherche

Reconnaissance	Besoins psychologiques	Motivation
<i>« respect à mon égard » (7 occ)</i>	<i>« je fais le type de travail que je veux » (6 occ)</i>	<i>« plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail » (4 occ)</i>
<i>« mon poste correspond à ma formation » (5 occ)</i>	<i>« je me sens efficace » (5 occ)</i>	<i>« l'impression de ne pas avoir ce qu'il faut pour bien faire mon travail » (2 occ)</i>
	<i>« dans mes relations, avec mes collègues de travail, je me sens soutenu » (4 occ)</i>	
12	15	6

Source : Auteur

Dans le tableau 2, les unités relatives à la problématique de recherche (relation entre la reconnaissance au travail et la motivation à décrire par les besoins psychologiques) ont fait l'objet d'énumération par fréquence.

À ce niveau, nous constatons déjà que la reconnaissance est exprimée par 2 sous-thèmes avec 12 occurrences ; les besoins psychologiques exprimées par 3 unités avec 15 occurrences ; la motivation exprimée par 2 unités avec 6 occurrences.

Afin de placer ces différentes unités dans des contextes sémantiques clairs, elles ont été regroupées par catégorie dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Catégorisation des unités de sens

Catégorie	Thème	Sous-thèmes
Reconnaissance	Respect mutuel	<i>« respect à mon égard » (7 occ)</i>
	Développement de carrière par la formation	<i>« mon poste correspond à ma formation » (5 occ)</i>
Besoins psychologiques	Autonomie au travail	<i>« je fais le type de travail que je veux » (6 occ)</i>
	Compétences	<i>« je me sens efficace » (5 occ)</i>

	Appartenance à un groupe social	« dans mes relations, avec mes collègues de travail, je me sens soutenu » (4 occ)
Motivation au travail	Nouveauté	« plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail » (4 occ)
	Conditions de travail	« l'impression de ne pas avoir ce qu'il faut pour bien faire mon travail » (2 occ)

Source : Auteur

Cette catégorisation au tableau 3 nous permet de caractériser d'avantage les structures sémantiques des unités de sens.

La reconnaissance est définie par : le respect mutuel entre la hiérarchie et le salarié, et le développement de carrière par la formation continue. Les besoins psychologiques sont définis par l'autonomie, les compétences, et l'appartenance à un groupe social.

Enfin, la motivation est définie par la nouveauté et les conditions de travail. Si cette sous-section nous présente des données sur les opinions des salariés sur les thématiques « reconnaissance, besoins psychologiques, motivation », la sous-section suivante nous donne une description compréhensive des relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres.

2.2. Interprétations des résultats

L'analyse qui suit est faite selon l'évaluation des directions des unités de sens. La direction relève d'un système bipolaire allant de favorable (+) à défavorable (-) en passant par neutre (0) ou ambivalent (+).

Reconnaissance :

L'évaluation des sentiments des salariés sur la reconnaissance qu'ils obtiennent de leurs entreprises, est faite selon les perceptions à l'égard de l'estime et le contrôle du comportement de la hiérarchie. Pour l'estime : « mes supérieurs manifestent du respect à mon égard » et pour le contrôle du positionnement hiérarchique : « mon poste actuel correspond à ma formation ». Dans ces verbatims, les répondants expriment deux facteurs de reconnaissance : le respect de la hiérarchie à l'égard du salarié et le développement de la carrière par la formation continue.

Besoins psychologiques :

Les besoins psychologiques évalués sont : perception de l'autonomie au travail, perception de la compétence, et perception de l'appartenance sociale.

- **L'autonomie au travail :** La perception que le salarié a de son autonomie au travail évalue sa satisfaction de ce besoin d'autonomie. Ce besoin a été évalué par l'unité suivante : *« je me sens bien, je fais le type de travail que je veux »*. Se sentir bien et faire que l'on aime révèle la dimension psychologique rattachée au l'autonomie au travail.
- **La compétence :** La perception que le salarié a de sa propre capacité à réaliser une tâche évalue la satisfaction de son besoin de compétence au travail. Cette perception est révélée par l'unité suivante : *« je me sens efficace dans les différentes tâches qui me sont confiées »*. Se sentir efficace dans son travail révèle, ici, la dimension psychologique de la compétence.
- **L'appartenance sociale :** Le sentiment d'appartenance à un groupe exprimé, ici, évalue le besoin d'appartenance sociale des salariés face à leurs collaborateurs. Il est exprimé par l'unité suivante : *« dans mes relations avec mes collègues de travail, je me sens soutenu »*. Se sentir soutenu par ses collaborateurs au travail révèle, ainsi, la dimension psychologique de l'intégration d'un salarié dans un groupe ou une équipe de travail.

Motivation au travail :

L'évaluation de la motivation des salariés a été faite par la lecture de différents facteurs de motivation à la motivation autodéterminée (intrinsèque). Celle-ci nous a permis de révéler des sens liés à l'autodétermination : *« je ressens beaucoup de plaisir lorsque j'apprends de nouvelles choses »* ; *« parce que j'ai choisi ce travail et cela me permet de me réaliser dans la vie »* ; *« parce que je tiens beaucoup à ma réussite »* ; *« parce que les différents avantages sociaux associés à ce type de travail sont justes »*.

Par contre d'autres sens font état de la démotivation : *« Je ne sais pas, j'ai l'impression de ne pas avoir ce qu'il faut pour bien faire mon travail »*.

Chaque unité de sens exprimée représente la raison pour laquelle le salarié s'impliquera, fortement (motivation) ou faiblement (amotivation) dans son travail.

3. Discussion

L'objectif de ce papier était de comprendre, par l'analyse qualitative, l'influence de la reconnaissance au travail sur la motivation intrinsèque des travailleurs à partir de la satisfaction

des besoins psychologiques des salariés de trois (3) grandes entreprises maliennes. Pour atteindre, cet objectif, nous sommes partis des propositions de recherche selon lesquelles :

- la reconnaissance au travail influencerait positivement la motivation intrinsèque des employés, et
- la satisfaction des besoins psychologiques serait un facteur de cette influence positive exercée sur la motivation par la pratique de reconnaissance.

Ces deux propositions de recherche restent inchangées en raison des résultats portés et interprétés ci-dessus indiquant que l'existence des pratiques de la reconnaissance au travail contribue à la motivation intrinsèque. Cette influence de la reconnaissance s'explique par la satisfaction des besoins psychologiques des travailleurs. Mais compte tenu de la nature scientifique de l'analyse réalisée, les résultats constituent une vérité relative.

Comparativement à la littérature actuelle sur la reconnaissance au travail, la théorie se trouve renforcée dans notre recherche car l'existence d'une variable médiatrice entre la reconnaissance et la motivation intrinsèque est comprise qualitativement. Dans cette perspective, la reconnaissance agit indirectement sur la motivation à travers la satisfaction des besoins liés au bien-être des travailleurs parmi lesquels : l'encouragement de l'autonomie par un supérieur immédiat, le développement des compétences et l'intégration social du travailleur. De ce point de vue, nous considérons la reconnaissance comme une pratique de gestion essentielle à l'autodétermination d'un collaborateur. Dans cette recherche, grâce à la combinaison des notions de besoin psychologique et de la reconnaissance au travail dans le but de comprendre les facteurs déterminants de la motivation des individus au travail, nous sommes désormais en mesure d'appréhender les processus par lesquelles la reconnaissance au travail influence le bien-être psychologique des travailleurs. Par ailleurs, les recherches expérimentales antérieures démontrent une relation entre la satisfaction des besoins psychologiques des employés et leur motivation (Lewin, 1936 ; Vroom, 1964 ; Porter & Lawler, 1968 ; Roussel, 1996 ; Ryan & Deci, 2000 ; Gagné & Deci, 2005 ; Fall, 2014). Selon elles aussi, plus les besoins psychologiques sont satisfaits au travail, plus les individus font preuve de comportement positif. Par contre, la recherche de Lange Muzaliwa, et al. (2021), ayant étudié, environ, sept (7) variables de la motivation par la méthode expérimentale, trouve que les salariés sont le plus motivés par le salaire et d'autres avantages matériels. Ces résultats expérimentaux contradictoires illustrent d'avantage la complexité de la notion de motivation.

Malgré la concordance entre notre recherche qualitative et certains travaux empiriques, il est important de préciser que nos résultats ont le mérite de caractériser l'interaction entre le travailleur et son environnement professionnel défini par le rôle du supérieur immédiat dans la rétroaction sincère, le contenu du travail, le développement des compétences et les conditions immatérielles du travail.

Conclusion

L'émergence des questions de santé psychologique dans le milieu du travail étant une réalité dans le monde, il devient essentiel de produire des connaissances sur le bien-être psychologique des travailleurs. À cet effet, cette recherche peut contribuer à la vulgarisation des pratiques de reconnaissance dans les entreprises maliennes et ouest africaines, en raison de la compréhension des facteurs déterminants du bien-être psychologique des employés. Autrement dit, la recherche a permis de montrer que la pratique de la reconnaissance dans le management quotidien peut contribuer à la manifestation du bien-être psychologique. Cette nouvelle compréhension peut permettre aux dirigeants d'entreprises d'adapter les pratiques de gestion du personnel aux besoins fondamentaux de leurs salariés en mettant un accent sur l'importance de la mise en œuvre des politiques dynamiques de reconnaissance.

Les résultats présentés dans ce travail sont intéressants sur les plans théorique et pratique, mais il est aussi important de souligner les limites observées afin de relativiser l'interprétation des résultats obtenus. Il s'agit de la non émergence de certains facteurs psychologiques dans la recherche et du fait que les données collectées proviennent des salariés de trois (3) entreprises maliennes dont les résultats sont à nuancer en raison des questions de représentativité. Ainsi, dans la perspective de mieux cerner, dans le contexte malien et ouest africain, les déterminants du bien-être psychologique des travailleurs, il s'avère nécessaire de mener des recherches sur d'autres facteurs ayant des relations avec le bien-être psychologique des travailleurs notamment : la conciliation vie professionnelle/vie de famille, le stress au travail, la surcharge de travail, le nombre d'heures travaillées, etc. Cela permettra aussi d'appréhender les perceptions des salariés à un autre niveau de complexité.

Malgré les limites relevées, nos résultats ont permis de comprendre que la reconnaissance au travail favorise la motivation intrinsèque des employés. Cependant, nous recommandons la mise en œuvre des pratiques de gestion des ressources humaines qui accordent une grande importance à la satisfaction des besoins psychologiques. Dans cette perspective, les dirigeants

des entreprises maliennes et ouest africaines devront intégrer cette dimension de la gestion des individus au travail axée sur les politiques dynamiques de reconnaissance.

BIBLIOGRAPHIE

Ait Ali Ousaid S. (2021). « Les relations empiriques entre le comportement de civisme organisationnel, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel au contexte organisationnel public », *Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 »* pp : 225 – 248.

Baggio S. & Sutter P.E. (2013). *La performance sociale au travail* ». Paris, Mars Lab.

Bathily D. (2020). « Analyse de l'influence de la démarche compétences sur la motivation au travail », Thèse soutenu, IPU, pp : 31 – 196.

Brun J.P. & Ninon D. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Gestion*, 30 (2), pp : 79-88.

Brun J. P. (2008). *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris, Editions d'Organisation.

Campbell J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D. & Hough, L. M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., vol.1, pp. 687 – 731)*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.

Carre P. & Fenouillet, F. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*, Paris, Dunod.

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 (4), pp : 227-268.

Fall A. (2014). « Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69 (4), pp : 709–731.

Gagné M. & Deci, E.L. (2005). « Self-Determination Theory and Work Motivation ». *Journal of Organizational Behavior*, 26, (4), pp : 331-362.

Grinschpoun M.F. (2017). *Abrégé d'analyse de contenu. Une procédure objectivable*. Paris, Enrik. B. Editions.

Lange Muzaliwa. JB ; Bayubasire Ishingwa. A & Barhinjibanwa Kalembure Abraham. B (2021). « La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA », *Revue Internationale du Chercheur*, « Volume 2 : Numéro 2 » pp : 1294 -1320.

Leray C. (2008). *L'analyse de contenu : De la pratique à la théorie*. Québec, Presse de l'Université du Québec.

Levy-Leboyer C. (2007). *Remotiver au travail : développer l'implication de ses collaborateurs*. Paris, Editions d'Organisations.

- Lewin K. (1936). Principles of topological psychology. New York : MC Graw-Hill.
- Porter L.W. & Lawler E. (1968). Managerial attitudes and performance. Illinois : Homewood.
- Rondier M. (2004). « A. Bandura. Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle », L'orientation scolaire et professionnelle, 33/3 | 2004, pp : 475-476.
- Roussel P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris, Economica.
- Thietart R. A, et al. (2014). Méthodologie de recherche en management. Paris, Dunod.
- Vroom V.H. (1964). Work and motivation. New York : Wiley.