







**LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS AU SÉNÉGAL,  
UNE ÉTUDE À LA PREMIÈRE PERSONNE**

Mémoire présenté  
dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR  
© CHÉRIF ALIOU NDOYE

**Septembre 2025**



**Composition du jury :**

**Philippe Kabore, président du jury, Université du Québec à Rimouski (UQAR)**

**Hervé-Albert Marie-Noëlle, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski (UQAR)**

**Yassine Sellami, examinateur externe, Banque TD**

Dépôt initial le date 27 Aout 2025

Dépôt final le 29 Septembre 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



À mon défunt père dont sa présence intérieure ressentie guide tous mes projets, à ma mère, mes frères et sœurs dont leur support éternel a anéanti les effets de la distance et a transformé la solitude ressentie en force motivatrice.



## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à adresser mes remerciements à l'ensemble des personnes physiques comme morales qui ont tous contribué à la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements vont d'abord à l'endroit de ma directrice de recherche Hervé-Albert Marie-Noëlle qui a été disponible, patiente et bienveillante à mon égard durant toute la période nécessaire à la réalisation de ce travail.

J'adresse également mes remerciements au corps professoral de notre programme de gestion des personnes en milieu de travail qui n'ont ménagé aucun effort pour nous donner tous les outils nécessaires à l'atteinte de notre objectif final.

Mes remerciements s'adressent également à une personne qui m'a été d'une grande utilité dans le cadre de mes recherches en lien avec ma thématique, par là je veux nommer la bibliothécaire du campus de Lévis Émond-Beaulieu Marie-Ève.

Enfin, je tiens à remercier ma famille et tous mes amis qui m'ont supporté, encouragé, motivé durant toute la durée de ce projet d'étude.



## RÉSUMÉ

La performance organisationnelle est un des leviers qui assure la survie de toute organisation. Ainsi, pour arriver à ce résultat, il est nécessaire de miser sur la motivation du capital humain qui constitue un des éléments les plus importants de l'organisation en étant l'élément moteur de la performance. Dans cette perspective, cette recherche a pour objectif d'analyser en profondeur comment le contexte sénégalais notamment l'aspect religieux influence la manière dont les individus conçoivent et construisent leur motivation au travail.

Afin de mettre l'accent sur l'importance de l'environnement sur la conception de la motivation au travail, hormis le concept de motivation qui est le principal sujet de cette étude, le management en Afrique sera aussi étudié en général pour terminer avec la particularité du management sénégalais en passant par la présentation du Sénégal de façon plus détaillée dans l'optique d'exposer tous les éléments qui concourent à la particularité de cet environnement qui sera déterminante à la compréhension de la motivation des individus.

Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique est choisi dans cette étude avec une orientation de recherche qualitative basée sur une étude à la première personne se basant sur des témoignages recueillis grâce aux expériences vécues du chercheur praticien par l'entremise de la méthode de l'autopraxéographie.

L'autopraxéographie a permis de recueillir des témoignages découlant de l'expérience du praticien dont leur analyse avec du recul permet une production de connaissances génériques. Les résultats laissent apparaître que l'environnement dans lequel on se trouve joue un rôle très important sur la conception de la motivation des individus au travail. Ainsi, dans ce contexte sénégalais, la culture nationale, notamment l'aspect religieux, influe sur la conception de la motivation des individus au travail. Donc l'analyse des résultats obtenus confirme que les organisations doivent s'adapter aux contextes dans lesquels elles évoluent, devenir flexibles et dépasser l'uniformisation des facteurs de motivation si elles veulent rester compétitives et performantes dans la gestion du capital humain.

Mots clés : Motivation, capital humain, management, environnement, autopraxéographie



## ABSTRACT

Organizational performance is one of the levers that ensures the survival of any organization. Therefore, to achieve this result, it is necessary to focus on the motivation of human capital, which is one of the most important elements of the organization as it is the driving force behind performance. As a result, this research aims to explore in depth the influence of the Senegalese context on the motivation of individuals at work.

In order to emphasize the importance of the environment, apart from the concept of motivation, which is the main subject of this study, management in Africa will be studied in general, concluding with the particularities of Senegalese management, as well as a more detailed presentation of Senegal with a view to exposing all the elements that contribute to its particularity, which will be decisive for the rest of this study.

The pragmatic constructivist epistemological paradigm has been chosen for this study, with a qualitative research orientation based on a first-person study using testimonials collected from the researcher's own experiences through the autopraxeography method.

Autopraxeography has made it possible to collect testimonials based on practitioners' experiences, which, when analyzed with hindsight, enable the production of generic knowledge. The results show that the environment in which we find ourselves plays a very important role in shaping individuals' motivation at work. Thus, in the Senegalese context, national culture, particularly the religious aspect, influences the conception of individual motivation at work. Therefore, analysis of the results confirms that organizations must adapt to the contexts in which they operate, become flexible, and move beyond the standardization of motivational factors if they want to remain competitive and effective in human capital management.

*Keywords :* Motivation, human capital, management, environment, autopraxography



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES .....	xv
LISTE DES TABLEAUX .....	xvii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xix
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	3
1.1    MOTIVATION AU TRAVAIL .....	3
1.1.1    Définition.....	3
1.1.2    Théories des besoins.....	4
1.1.2.1    La hiérarchisation des besoins.....	4
1.1.2.2    Théorie des deux facteurs ou bifactorielle.....	7
1.1.2.3    Théorie Existence, Relatedness and Growth (ERG) .....	12
1.1.2.4    Théorie de l'autodétermination .....	13
1.1.2.5    Théorie X et Y .....	19
1.1.3    Théories du choix rationnel .....	24
1.1.3.1    Théorie de l'équité.....	24
1.1.3.2    Théorie des attentes .....	28
1.2    GESTION DES PERSONNES AU SENEGAL.....	32
1.2.1    Présentation du Sénégal.....	32
1.2.1.1    Position géographique .....	32
1.2.1.2    L'organisation administrative.....	32
1.2.1.3    Caractéristiques démographiques de la population .....	33
1.2.1.4    Ethnies et Religions .....	34
1.2.2    Le management au Sénégal .....	35

1.2.2.1	Contexte général africain .....	35
1.2.2.2	Spécificités du management sénégalais .....	39
1.2.3	La motivation au Sénégal.....	40
1.3	OBJECTIF DE LA RECHERCHE .....	42
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....		43
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	43
2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	46
2.2.1	Choix de la méthode .....	47
2.2.2	Le processus.....	48
2.2.3	Les limites de la méthode .....	49
2.2.4	Éthique de la recherche .....	49
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES .....		53
3.1	TEMOIGNAGE 1 .....	54
3.2	TEMOIGNAGE 2 .....	56
3.3	TEMOIGNAGE 3 .....	61
3.4	TEMOIGNAGE 4 .....	64
3.5	TEMOIGNAGE 5 .....	67
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION .....		73
4.1	ANALYSE .....	73
4.1.1	Engagement au travail.....	73
4.1.1.1	Sens du travail.....	73
4.1.1.2	Implication organisationnelle.....	76
4.1.2	Autonomie et Responsabilisation .....	79
4.1.3	La reconnaissance .....	82
4.1.4	Le leadership.....	85
4.2	DISCUSSION .....	89
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		97
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		99

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 Motivation au travail dans un contexte sénégalais .....	90
---	----



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>ANSD</b>	Agence nationale de la statistique et de la démographie
<b>ERG</b>	Existence relatedness growth
<b>B to C</b>	Business to consumer
<b>SWIFT</b>	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
<b>DAB</b>	Distributeur automatique de billets



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte de mondialisation marqué par une dominance du système capitaliste où l'homme économique via la compétition dicte les règles, les entreprises dans un souci de rentabilisation priorisent la fidélisation des clients externes qui est considérée comme un avantage concurrentiel au détriment de celle de ses employés en l'occurrence leur capital humain qui pourtant constituerait le socle de la performance organisationnelle. Ce déséquilibre observé sur l'aspect fidélisation entre celle des clients de l'entreprise et celle des employés engendre des conséquences sur la motivation des employés qui par conséquent impactent sur la performance des entreprises compte tenu du rôle crucial que joue le capital humain sur la performance et le développement durable de ces dernières (Frimousse et Peretti, 2016). Dès lors, il devient nécessaire de se pencher sur les éléments qui concourent à la fidélisation du capital humain afin de pouvoir maintenir la vision et l'objectif des organisations d'où l'objet de notre étude sur la motivation au travail. Ainsi, s'intéresser sur la question de la motivation au travail des individus revient donc à s'interroger sur le malaise professionnel qui secoue de nos jours bon nombre d'organisations (Duvillier et al., 2003). En effet, les problèmes de rétention des employés que rencontrent les équipes de management sont en grande partie dus à une inadéquation entre les politiques des entreprises en matière de motivation au travail et les besoins des salariés. Ce dysfonctionnement émanerait à la fois des problèmes structurels et humains dans lesquels les individus impliqués réagissent en fonction de leur programmation mentale qui repose partiellement sur la conception qu'ils se font de ce qu'est une organisation (Hofstede et al., 2010). Cette situation décrite reflète une incompatibilité entre les valeurs des employés et la culture d'entreprise établie.

S'il semble logique que la motivation des individus au travail impacte sur leur désir de rester dans une organisation, la question sur les facteurs de motivation propres à chaque société donnée mériterait une attention particulière. Ainsi, notre problématique se pose

comme suit : quels sont les facteurs qui influent sur la motivation des employés au Sénégal ? L'objectif de notre étude est d'analyser en profondeur comment le contexte sénégalais notamment l'aspect religieux influence la manière dont les individus conçoivent et construisent leur motivation au travail.

Vu la pertinence du concept dans l'environnement organisationnel, bon nombre de chercheurs se sont intéressés à l'identification des différents facteurs de motivation au travail. À travers ces études, ils en ressortent des travaux très pertinents qui abordent la thématique de la motivation au travail sous plusieurs angles (Adams, 1963; Alderfer, 1972; Herzberg et Voraz, 1975; Maslow, 1943; McGregor, 1960; Ryan et Deci, 2000; Vroom, 1964), cependant on semble assister à une uniformisation des pratiques de motivation par la négligence constatée sur l'importance du contexte. Ainsi, les mêmes facteurs sont importés dans des sociétés où les réalités ne sont pas les mêmes par rapport aux sociétés d'origine, ce qui constitue un obstacle à l'obtention de résultat espéré (Dia, 1991). De ce fait, la singularité de notre étude consiste à expliquer les comportements des individus se rapportant au thème de la motivation au travail à partir de la culture nationale qui existe dans cette société et de ses effets sur les attitudes et comportements de ses membres en milieu organisationnel.

Notre travail consiste à utiliser les expériences vécues en tant que praticien à travers la méthode à la première personne dite autopraxéographie afin d'établir des connaissances produites à partir de la réalité du contexte sénégalais. La structuration du travail se fera comme suit : dans une première partie, nous ferons une revue de la littérature sur la motivation et ses théories ainsi qu'un aperçu du contexte africain de management particulièrement celui du Sénégal. Dans une deuxième partie, notre méthodologie de recherche utilisée sera exposée. Et enfin, nous présenterons les témoignages et discuterons de l'analyse de ces derniers.

## CHAPITRE 1

### CADRE CONCEPTUEL

#### 1.1 MOTIVATION AU TRAVAIL

De nos jours, nous constatons une prolifération des comportements maximisateurs des organisations dans l'environnement du travail. Ces comportements qui reflètent la volonté d'accroître leurs profits les poussent à s'intéresser davantage aux éléments qui concourent à l'atteinte de cet objectif. Ainsi s'impose la nécessité d'étudier en général l'un des trois éléments composant l'organisation et participant le plus à l'existence de cette dernière en l'occurrence le capital humain, mais plus particulièrement à l'élément moteur de sa productivité qu'est la motivation (Lévy-Leboyer, 2006). La diversité des théories de la motivation recueillie dans la littérature montre la complexité de cette expression, mais aussi l'importance que suscite ce sujet dans la vie en général, mais plus particulièrement dans le monde du travail (Fall, 2014). Malgré cette variété de théories, elles convergent toutes à l'explication de la façon la plus fine des comportements ou actions de l'homme (Fall, 2014). Par ailleurs, l'apport de chaque théorie que nous allons étudier sera essentiel à la compréhension du comportement humain et de l'ensemble des facteurs qui entrent en jeu pour la prédiction des comportements.

##### 1.1.1 Définition

Le concept de motivation est décrit comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993, p. 18). Pour Campbell et al. (1970), « la motivation individuelle est liée 1. à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles ; 2. à

l'amplitude ou à la force de la réponse (c.-à-d. l'effort) une fois que ce choix est fait ; et 3. À la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu » cité par (Fenouillet, 2012). Dans le même sillage, Fenouillet (2017) donne une définition simplifiée de la motivation en soutenant que la motivation est l'explication du dynamisme du comportement. En d'autres mots, être motivé revient à avoir un objectif, se donner les moyens de faire l'effort nécessaire d'atteindre l'objectif souhaité avec intensité et persévérance (Lévy-Leboyer, 2006). Ainsi à travers ces diverses définitions proposées, la plus utilisée dans les travaux de recherches reste celle de Vallerand et Thill (1993) qui, en dehors des aspects de direction, d'intensité et de persistance qui la lient aux autres, fait apparaître deux types de motivation à travers l'expression forces internes et/ou externes pour plus de finesse du concept (Roussel, 2000). Dès lors, la motivation tenterait donc d'expliquer le stimulus (interne et/ou externe) du comportement ou action de l'individu. De ce fait, l'explication ou les déterminants de ces comportements ou actions de l'individu seront abordés différemment par de nombreux chercheurs issus de divers domaines à travers différentes théories, c'est d'ailleurs dans cette logique que nous allons présenter dans les lignes qui suivent quelques-unes de ces théories retenues pour leur pertinence dans le cadre de notre étude.

## 1.1.2 Théories des besoins

### 1.1.2.1 La hiérarchisation des besoins

Cette célèbre théorie développée par Maslow (1943) réfère au fait que les besoins humains obéissent à des hiérarchies. Pour Maslow (1943), l'apparition d'un besoin est déterminée généralement par la satisfaction préalable d'un autre besoin, qui l'emporte sur le suivant. Ces besoins sont hiérarchisés sous forme de pyramide où deux catégories de besoins sont décrites à savoir les besoins inférieurs et ceux supérieurs (Maslow, 1943). Selon l'auteur, les besoins inférieurs concernent ceux d'ordres physiologiques et de sécurité tandis que les besoins d'appartenance, d'estime de soi et de réalisation de soi se logent dans la partie supérieure de la pyramide. Ces premiers besoins dits physiologiques que sont manger, boire, dormir, se reproduire... qui sont des états d'insatisfaction provenant d'un manque sont

considérés comme les plus prédominants de tous les besoins (Maslow, 1943). Cela dit si une personne présente une insatisfaction à l'ensemble des besoins précités plus haut, celui dont elle accordera une priorité sera les besoins physiologiques au détriment des autres qui se verront relégués au second plan, car une personne qui manque à la fois de nourriture, de sécurité, d'amour et d'estime aura vraisemblablement davantage faim de nourriture que de quoi ce soit d'autre (Maslow, 1943). Autrement dit, pour l'auteur, la faim ressentie par le corps entraînera des répercussions sur la manifestation des autres besoins en mettant toutes les capacités au service de la satisfaction de la faim, et la symbiose de ces capacités est déterminée par le seul but d'assouvir cette faim. C'est dans cette logique que les besoins physiologiques occupent la première place de la pyramide d'où son statut de besoins prédominants (Maslow, 1943). Nous pouvons donc dire que l'insatisfaction des besoins physiologiques met au point mort l'avancement ou la progression des besoins de l'individu. Ce pendant la satisfaction de ces besoins leur fait perdre leur statut de déterminant du comportement, car étant déjà couverts, et pousse l'organisme à se concentrer sur la satisfaction du besoin qui s'en suit (Maslow, 1943). Ainsi, à la suite de la satisfaction relative aux besoins physiologiques, alors émerge un nouvel ensemble de besoins sommairement regroupé sous la catégorie des besoins de sécurité et occupant la deuxième place de cette pyramide (Maslow, 1943). Les besoins de sécurité vont suivre le même cheminement que celui de ses précédents, c'est-à-dire la couverture de ces besoins nécessitera le recrutement de toutes les capacités de l'organisme à leur service et agissant en tant que déterminateur quasiment exclusif du comportement pour constituer un mécanisme de recherche de sécurité (Maslow, 1943). Pour Maslow (1943), dans ce contexte, il n'y a qu'un seul et commun objectif de la part de toutes les capacités de l'organisme c'est la couverture de ces besoins qui devient la clé pour accéder aux autres besoins de la hiérarchie. Cela dit dans un contexte de couverture des besoins de sécurité, pour l'individu, la sécurité prime sur tout autre besoin et toutes les forces sont regroupées pour accéder à cette sécurité d'où la symbiose de l'ensemble des capacités de l'organisme dans un seul et unique but d'épargner à l'individu l'insécurité afin qu'il ne se sente pas en danger (Maslow, 1943). Toujours dans la taxinomie de Maslow, la couverture d'un besoin déclenche l'apparition du besoin suivant. Dans ce

cheminement, la couverture des besoins de sécurité va nous introduire dans la partie des besoins supérieurs de cette pyramide. Ainsi émergent les besoins d'appartenance encore appelés besoins d'amour ou d'affection qui suivront le même processus déjà décrit sur les besoins précédents. Dans cette étape, l'individu se sent dépourvu d'amis, de groupe auquel il s'identifie (Maslow, 1943). Autrement dit, pour l'auteur, la soif de relations affectueuses que ressent l'individu avec son environnement déclenchera une lutte afin de gagner une place au sein de son groupe et ce besoin d'appartenance lui fera même oublier les besoins précédents couverts. Par ailleurs le même schéma se répète dans le but de satisfaire ces besoins, et cela par le regroupement de toutes les capacités de l'organisme pour couvrir relativement le besoin d'appartenance que ressent l'individu et sans lequel il ne pourra pas accéder au besoin suivant (Maslow, 1943). Par conséquent, la satisfaction de ce besoin fait ressentir à l'individu son identification à un groupe, la reconnaissance de son statut au sein du groupe (Maslow, 1943). Ainsi l'individu reçoit de l'amour et en donne via ses interactions avec son groupe et est conscient de la couverture de ce besoin tant important pour lui suivant le contexte. Maslow (1943), déclare que la satisfaction du besoin d'appartenance fait émerger alors le besoin d'estime de soi. Ce besoin fait référence à la confiance en soi que gagne l'individu à travers ses compétences réelles, sa performance ainsi que le respect que les autres lui vouent (Maslow, 1943). Cela veut dire que ce besoin est traduit par le désir d'être une personne performante, puissante, confiante au regard du monde extérieur d'une part. Mais aussi d'autre part par le désir d'être une personne importante au regard des autres à travers l'attention, la reconnaissance, l'appréciation et la réputation accordée par notre environnement (Maslow, 1943). Par ailleurs, la satisfaction de ses désirs conduit pour Maslow (1943) à des sentiments de confiance en soi, de compétence, d'être utile à son environnement tandis que sa non-couverture génère des sentiments d'impuissance, d'infériorité, mais aussi d'être inutile à son environnement. Après la satisfaction des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime de soi, nous pouvons maintenant aborder le sommet de la pyramide qui concerne le besoin de réalisation de soi ou d'accomplissement de soi qui est sans doute pour l'auteur le besoin le plus important pour l'individu d'où son positionnement sur la pyramide. L'émergence de ce besoin découle de la

satisfaction préalable des besoins précités plus hauts, cette suite logique qui fait passer à l'individu des besoins physiologiques au besoin de réalisation de soi respecte tout un processus bien harmonisé et montre l'interdépendance entre les différents besoins (Maslow, 1943). Ce besoin de réalisation de soi émane du désir de développement, d'autonomie et d'épanouissement que ressent l'individu après satisfaction des besoins précédents. Selon Maslow (1943), ce besoin occupant le dernier niveau de la pyramide reflète le désir de franchir les étapes précitées à travers la création, l'innovation. Ainsi dans ce dernier étage, l'individu ressent le besoin de s'autoactualiser, d'avoir une maîtrise totale sur ses actions en innovant ou créant des choses qui sortent de sa routine et qui vont lui procurer le progrès, mais aussi l'épanouissement dont il aspire dans son travail (Maslow, 1943). Donc dans cette partie, Maslow (1943) détaille le processus qui mène à l'actualisation de l'individu tout en partant des besoins physiologiques jusqu'au besoin se trouvant au sommet de la pyramide à savoir le besoin de réalisation de soi qui est considéré comme l'objectif final de ce long processus. Néanmoins, en dépit de sa célébrité à l'image de son auteur, la théorie de la hiérarchisation des besoins ne fait pas l'unanimité dans le domaine de la recherche. En effet, dans le contexte de la théorie des besoins, la littérature a enregistré d'autres théories qui analysent la théorie des besoins sous un autre angle différent de celui de la hiérarchisation telle le postule Maslow. Parmi ces théories nous pouvons citer la théorie bifactorielle de Herzberg, la théorie ERG d'Alderfer qui eux tous malgré leurs traits en communs sur les typologies des besoins, se différencient cependant à travers l'aspect fin que chacune attribue à ces typologies de besoins (Lévy-Leboyer, 2006).

#### 1.1.2.2 Théorie des deux facteurs ou bifactorielle

Pour compléter les manquements observés dans le modèle théorique de la hiérarchie des besoins, Herzberg (1959) à travers sa théorie des deux facteurs postule que même si la motivation est déclenchée par le désir de couvrir des états d'insatisfaction provenant de manques, ils peuvent ne pas répondre à l'ordre hiérarchique tel établi par (Maslow, 1943). Ainsi, selon Herzberg (1959), les facteurs influant sur la motivation de l'individu sont de deux natures ; d'abord une de nature extrinsèque matérialisée par des facteurs qu'il appelle

facteurs d'hygiène ; et ensuite une autre de type intrinsèque représentée par les facteurs valorisants ou moteurs. Pour Herzberg (1959), les facteurs d'hygiène que sont la rémunération, les conditions de travail, la personnalité du supérieur, les relations avec les membres de l'équipe, la politique et l'administration de l'entreprise, sont d'ordre extrinsèque, car le thème central tourne autour de la relation de l'individu avec son environnement de travail. Ces facteurs susmentionnés jouent un rôle essentiel sur le mécontentement ou la frustration des individus (Herzberg, 1959). Dans cette optique, l'auteur soutient que l'absence de ces facteurs crée le mécontentement des employés dans l'organisation donc leur présence évite le mécontentement des individus d'où la non-insatisfaction qui participe à l'existence d'une bonne ambiance organisationnelle raison de son autre nom de facteurs d'ambiance (Herzberg et Voraz, 1975). En outre, Herzberg (1959), considère que malgré leur influence sur l'état de frustration ou non des employés, les facteurs d'hygiène ou d'ambiance ne jouent presque pas de rôle sur la motivation des employés qui découle selon lui de facteurs non liés au contexte, mais internes à la personne. Ainsi donc viennent les facteurs moteurs ou motivateurs représentés par l'engagement au travail, le travail proprement dit, la reconnaissance au travail, la responsabilité, l'autonomie, les accomplissements, le développement personnel ou psychologique à travers les perspectives d'évolution de carrière. Pour Herzberg (1959), contrairement aux premiers facteurs cités plus haut, ces facteurs motivateurs sont d'ordre intrinsèque compte tenu de la relation directe existante entre l'individu et son travail établie par ces facteurs valorisants. En effet, Herzberg (1959) considère que ce sont ces facteurs qui prédisent et soutiennent le comportement de l'individu au travail et par conséquent influent sur la motivation de ce dernier d'où son nom de facteurs valorisants. De ce fait, l'auteur défend l'idée selon laquelle pour une présence soutenue de la motivation au travail, il faut nécessairement satisfaire les facteurs valorisants qui stimulent l'individu à atteindre la performance souhaitée tout en préservant les facteurs d'hygiène ou d'ambiance qui contribuent à l'harmonie sociale ressentie dans l'organisation (Herzberg et Voraz, 1975). En d'autres termes, dans le cadre organisationnel, si toutes les conditions en rapport avec l'environnement de travail sont satisfaites, cela n'apporte pas d'effet positif à la motivation des individus ; pour l'auteur le seul et unique élément impactant sur la motivation

des employés reste la couverture des facteurs valorisants qui conduiront l'individu ou les individus à un développement psychologique à travers la valeur accordée au travail, leurs accomplissements reconnus ainsi que l'autonomie et les responsabilités attribuées dans le cadre du travail (Herzberg et Voraz, 1975). Dans cette théorie, l'auteur nous montre divers facteurs regroupés en deux thèmes indépendants et qui ont des objectifs différents dans lesquels l'un engendre la satisfaction au travail tandis que l'autre joue sur la non-insatisfaction ou absence de mécontentement. Cela dit, dans les deux cas, chacun joue un rôle modeste sur l'objectif de l'autre d'où leur indépendance. Par ailleurs, ce modèle théorique préconise de renforcer la motivation des individus au travail en donnant plus d'autonomie aux travailleurs, d'accroître la liberté dans la manière d'exécuter le travail, de communiquer de façon transparente sur l'activité globale de l'organisation, d'intégrer de nouvelles tâches plus complexes, mais aussi de renforcer la responsabilisation et le sentiment de compétence plutôt que d'augmenter le niveau de rémunération qui, malgré son importance, reste moins impactant sur la motivation contrairement aux facteurs d'enrichissement de la tâche (Montserrat, 2004).

La théorie bifactorielle a apporté des détails très pertinents sur la compréhension des besoins dans le courant des contenus. Ces précisions ont permis de faire la taxinomie des différents besoins répertoriés dans la hiérarchie de Maslow (1943) en deux catégories, une associée au contexte c'est-à-dire au facteur externe et impactant sur l'insatisfaction, et une autre reliée au contenu même de la tâche donc interne et influant sur la motivation et se rapportant successivement aux parties inférieure et supérieure de la pyramide (Hur, 2018). Ainsi, cette distinction faite par Herzberg et Voraz (1975) sur les différents besoins nous emmène à une compréhension beaucoup plus fine des facteurs qui engendrent la motivation au travail à travers la répartition des différents rôles dont joue chaque catégorie, et séduisant ainsi donc bon nombre de chercheurs qui s'intéressent dans le champ des comportements des individus au travail en utilisant les grandes idées avancées par Herzberg et Voraz (1975) dans leurs études appliquées dans différents domaines afin de confirmer ou d'infirmer ces assumptions. C'est d'ailleurs dans cette logique que Koncar et al. (2022) s'accordent à l'hypothèse théorique avancée par Herzberg (1959) en évoquant dans leur étude que la

satisfaction affichée par certains employés est associée à l'attention que ces derniers accordent aux facteurs moteurs tandis que ceux insatisfaits accordent plus d'importance aux facteurs d'ambiance. Cela dit dans un contexte organisationnel, la satisfaction ou l'insatisfaction des employés dépend de la priorité ou de l'importance que les employés attribuent aux deux différentes catégories de besoins (Koncar et al., 2022). Par ailleurs, Koncar et al. (2022) soutiennent qu'une forte appétence aux facteurs moteurs conduit à la satisfaction des employés qui est corrélée à leur motivation. Par contre, le fait d'avoir comme cible prioritaire les facteurs d'hygiène peut créer de l'insatisfaction chez les employés, car ces derniers sont source de non-insatisfaction et jouent un rôle modeste ou presque pas sur la satisfaction des individus au travail (Koncar et al., 2022). Dans une étude plus récente portant sur la satisfaction au travail dans le secteur public au Myanmar, Thant (2023) a confirmé l'applicabilité du modèle théorique bifactoriel sur la motivation des individus au travail en constatant que les facteurs moteurs tels décrits dans la théorie bifactorielle accentuent la satisfaction au travail des individus, ce qui conduit à son tour à une motivation. À travers son étude, Thant (2023) évoque que la connaissance du contenu de leur travail et l'appréciation de ce dernier renforcent l'engagement au travail des fonctionnaires. Cela dit, la transparence sur les objectifs attendus ainsi que l'amour pour le travail à effectuer représentent des antécédents de la satisfaction au travail des fonctionnaires d'où l'existence de relation positive entre la satisfaction au travail des fonctionnaires et le travail proprement dit qui est un facteur motivateur dans le modèle théorique bifactoriel (Thant, 2023). En d'autres termes, l'affectivité des fonctionnaires à leur travail prédit des performances comportementales et par conséquent maintient la motivation des individus (Thant, 2023). Dans la même veine, le renforcement des compétences à travers des programmes de formation et de développement professionnel peut accentuer l'évolution psychologique des fonctionnaires et conduire à une promotion qui contribue à leur motivation de ces derniers (Thant, 2023). En outre, Thant (2023) considère la possibilité d'évolution de carrière comme un facteur déterminant la satisfaction des fonctionnaires en expliquant l'effet positif de cette dernière sur l'élévation de leur niveau comportemental au travail dans une optique d'optimisation et de performance reflétant ainsi une satisfaction donc un facteur de prédiction de la motivation. Donc selon

Thant (2023), plus les fonctionnaires ressentent une probable évolution au sein de leur organisation , plus ces derniers maintiennent les comportements associés à cette gratification qui laissent apparaître ainsi une réelle motivation. À travers son étude, Thant (2023) valide les assumptions développées dans la théorie bifactorielle en soutenant que le travail proprement dit et les perspectives d'évolution de carrière renforcent la motivation des fonctionnaires. Dans le même sillage, une étude plus récente conduite par Alrawahi et al. (2020), abordant la satisfaction au travail dans les laboratoires cliniques des hôpitaux omanais ont utilisé le modèle théorique bifactoriel afin de partager leur accord sur les hypothèses émises par Herzberg dans cette théorie. Ainsi, dans leur étude Alrawahi et al. (2020) évoquent que le salaire représente un facteur d'insatisfaction au travail à travers une perception d'iniquité que les employés ont contrairement à la possibilité d'évolution de carrière par l'entremise des promotions qui reste très excitantes pour les employés participants de l'étude. La création de nouveaux emplois joue un rôle crucial sur la productivité des employés et par conséquent sur leur performance médicale (Alrawahi et al., 2020). En d'autres termes, les professionnels de laboratoire médical seraient beaucoup plus enthousiastes à fournir plus d'effort que lorsqu'ils ont la certitude que ces efforts pourraient aboutir à l'accession d'autres fonctions plus hautes (Alrawahi et al., 2020). Par ailleurs, Alrawahi et al. (2020), considèrent dans leur étude que les conditions de travail représentées ici par une lourde charge de travail et les risques liés à l'exercice de la fonction de professionnel de laboratoire médical constituent en partie un facteur d'insatisfaction au travail d'où son appartenance à la famille de facteurs d'hygiène. En effet, contrairement à ce qui a été décrit sur les fiches de poste, les professionnels de laboratoire médical ressentent de l'insatisfaction découlant du non-respect des tâches prescrites sur les fiches de poste par l'ajout d'autres tâches observant ainsi les attentes réelles dépasser celles prévues (Alrawahi et al., 2020). Dans le même sillage, Alrawahi et al. (2020) retracent l'exposition dont sont victimes les professionnels de laboratoire médical en matière de santé et sécurité au travail. En fait, les multiples dangers qui guettent les travailleurs au laboratoire médical affectent leur santé psychologique et par conséquent impactent sur leur performance comportementale (Alrawahi et al., 2020). Ainsi, les travailleurs se sentant exposés, laissés à eux-mêmes en

l'absence de politique de santé et sécurité au travail, ressentent de la peur psychologique, du mécontentement d'où de l'insatisfaction à la suite de la non-satisfaction de ce besoin de sécurité (Alrawahi et al., 2020). Pour les auteurs, ce sont donc ces situations qui rendent les conditions de travail difficiles et créent par la même occasion de la frustration chez ces derniers donc de l'insatisfaction. À travers ces différentes affirmations mentionnées plus haut par Alrawahi et al. (2020) dans un contexte sanitaire, la théorie des deux facteurs reste applicable afin de déterminer les sources de satisfaction et d'insatisfaction des travailleurs dans le cadre organisationnel.

#### 1.1.2.3 Théorie Existence, Relatedness and Growth (ERG)

Cette théorie évoque que la motivation de l'individu est déclenchée par une force interne conduite par le désir de satisfaire trois types de besoins que sont le besoin d'existence, le besoin de relations sociales ainsi que le besoin de développement personnel (Roussel, 2000). Dans cette théorie Alderfer (1972) s'aligne sur le même principe que Maslow en postulant que la motivation découle de la nécessité de satisfaire des besoins qui se logent à l'intérieur de l'individu. En effet, Alderfer (1972), regroupe ces besoins en trois types qu'il juge essentiel de tenir en compte pour espérer voir apparaître une quelconque motivation. Pour l'auteur, ce qui déclencherait la motivation chez une personne c'est la tension interne dont crée cette nécessité de couvrir le sentiment d'existence de l'individu, le besoin de rapport social avec son environnement, ou encore le désir de se développer psychologiquement. Dans cette théorie, Alderfer (1972) considère ces trois besoins comme des besoins primaires en ce sens qu'ils sont innés. De ce fait, l'objectif de cette théorie pour l'auteur est l'explication des états subjectifs de satisfaction et de désir de ces besoins précédés. Les besoins d'existences reflètent la nécessité pour une personne d'échanger des matières et de l'énergie, mais aussi le besoin d'atteindre et de maintenir un équilibre homéostatique en ce qui concerne la fourniture de certaines substances matérielles (Alderfer, 1972). Par ailleurs, sur les besoins d'appartenance l'auteur traduit les besoins de rapport sociaux par l'interdépendance entre les individus, ici il considère que l'individu n'est pas une unité autonome d'où le besoin d'établir des relations envers son environnement pour couvrir ce

besoin. En outre, Alderfer (1972) soutient que le troisième besoin formant sa théorie en l'occurrence le besoin de développement découle de la tendance à accroître l'ordre interne et la différenciation au fil du temps en raison de l'évolution des états et interactions avec l'environnement. En d'autres termes, le besoin de développement découle de la somme des expériences vécues par l'individu avec son environnement qui l'incite à vouloir plus donc de s'actualiser (Alderfer, 1972).

En effet, même si nous observons des points en commun sur les assumptions de Maslow (1943) et Alderfer (1972) en ce qui concerne la motivation au travail par la nécessité de satisfaire des besoins internes, nous pouvons cependant prendre du recul sur la hiérarchie imposée par Maslow. Malgré la présence des besoins dans sa théorie, Alderfer (1972) postule que bien qu'ils soient classés du plus abstrait (besoins d'existence) au plus concret (besoins de développement), les trois besoins identifiés dans sa théorie ne font pas l'objet d'une hiérarchie. Ainsi pour Alderfer (1972), la non-couverture d'un besoin ne représente pas un obstacle à l'accès et à la satisfaction d'un autre besoin. Pour l'auteur, si nous éprouvons du mal à satisfaire par exemple le besoin d'appartenance, le sentiment de frustration ressenti nous pousse à l'abandonner pour tenter de combler un autre besoin. Dans la même veine, Alderfer (1972) soutient que les trois besoins de sa théorie peuvent être actifs simultanément chez une même personne.

#### 1.1.2.4 Théorie de l'autodétermination

Pour une meilleure compréhension de la motivation humaine, Deci et Ryan (1985) considèrent l'étude de la motivation comme l'exploration des deux aspects du comportement que sont l'énergie et de la direction du comportement, et sans lesquelles les théories psychologiques ne seraient pas des théories motivationnelles. Pour eux, l'énergie est fondamentalement une question de besoin dans le cadre de théories motivationnelles raison pour laquelle ils postulent qu'une théorie adéquate de la motivation doit prendre en compte l'ensemble des besoins de l'organisme à savoir les besoins innés qui sont naturels chez l'individu et ceux acquis par l'expérience découlant de ses interactions avec son

environnement. Les besoins innés qui sont d'ordre psychologique que l'individu doit prendre en considération dans le cadre de sa croissance psychologique sont le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin d'appartenance sociale (Deci et Ryan, 1985). Selon les auteurs, ces trois besoins innés mentionnés jouent un rôle crucial sur le comportement de l'individu qui, dans une quête d'évolution psychologique, devrait couvrir ces besoins pour atteindre son objectif. En d'autres mots, Deci et Ryan (1985) postulent que pour aspirer à une croissance psychologique, l'individu doit couvrir son besoin de se sentir efficace dans ses relations avec son environnement et avoir le sentiment d'avoir des compétences à expérimenter ; d'avoir le sentiment d'être l'agent causal de son comportement ; mais aussi de combler le besoin d'être reconnu appartenant à un groupe social bien défini et d'avoir des connexions réciproques au sein du groupe identifié. Ainsi, bien vrai que cette tendance naturelle de l'individu vers le développement de soi à travers les besoins mentionnés plus haut qui sont des facteurs internes soit crucial, elle n'en reste pas la seule voie à faciliter l'individu à l'atteinte de l'objectif. À côté de cette conception, Deci et Ryan (1985) apportent en renfort l'impact de l'environnement extérieur de l'individu à la réalisation de soi de celui-ci. En effet, les auteurs soutiennent que pour un développement psychologique tel souhaité par l'individu, deux facteurs doivent être présents afin d'obtenir le résultat souhaité et cela passera par la volonté de satisfaire les besoins innés de nature psychologique, mais tout en accordant du crédit aux facteurs extérieurs tributaires de notre environnement. Dans ce sillage, Deci et Ryan (1985) évoquent dans leur théorie sur la motivation que la direction ou l'objectif concerne les structures et processus de l'organisme qui attribuent un sens aux stimuli externes et internes orientant ainsi l'action vers la satisfaction des besoins.

Dans le cadre de la théorie concernée en l'occurrence la théorie de l'autodétermination, les auteurs accentuent leurs études sur des forces internes qui pèseraient plus sur le comportement humain que celles externes. Selon Deci et Ryan (1985), l'étude de la motivation explore les besoins de l'individu de la façon la plus large ainsi que les processus et structures reliant ces besoins au résultat final qui est le comportement. Ainsi, pour apporter une explication explicite et détaillée du comportement humain et l'énergie déployée dans ce sens, les auteurs proposent la théorie de l'autodétermination afin d'épingler le ou les facteurs

internes comme externes qui influent sur le comportement ou action de l'individu au travail. Pour ce faire, Deci et Ryan (1985) proposent deux types de motivation ainsi qu'une absence de motivation dans la théorie de l'autodétermination : une motivation intrinsèque, une motivation extrinsèque divisée en sous-types et une absence de motivation appelée amotivation.

La motivation intrinsèque réfère à celle liée aux activités sans récompense apparente autre que l'activité elle-même (Deci, 1975). Selon les principes décrits dans cette forme de motivation, c'est l'activité exercée qui procure du plaisir ou de la satisfaction à l'individu et non une quelconque récompense extérieure qu'elle engendre (Deci, 1975). En d'autres mots, l'individu s'engage dans une activité pour le plaisir que cela lui procure et non pas à cause de la récompense sous-jacente à cette dernière. En effet, l'homme ressentirait du plaisir ou de la satisfaction en faisant une activité ou une tâche que lorsqu'il se sent autonome et compétent lors de la mise en œuvre de cet exercice (Deci et Ryan, 1985). Donc pour les auteurs, la motivation intrinsèque est autodéterminée, car l'individu représente le principal agent causal de son comportement, autrement dit l'individu initie de son propre gré son action via le choix qu'il a fait parmi tant d'autres d'où le terme de locus interne ou encore lieu de contrôle interne. C'est d'ailleurs dans ce sens que Roussel et al. (1996) soutiennent que la motivation intrinsèque renvoie au plaisir qu'éprouve l'individu dans l'exercice de son travail et à la satisfaction qui en découle. Donc cette assumption traduit l'existence d'une motivation découlant des facteurs ou forces purement internes à l'individu d'où son nom de motivation intrinsèque. Par ailleurs, ce type de motivation ne fait que renforcer les concepts intégrés à l'explication du comportement humain déjà élaborée par une autre forme de motivation où l'individu ne se voyait pas élément déclencheur ou régulateur de son comportement ou simplement maître de ses actions en l'occurrence la motivation extrinsèque développée par d'autres auteurs à travers diverses théories (Deci et Ryan, 1985).

Cette théorie de l'autodétermination comme souligné plus haut regroupe différents types de motivation qui se différencient par les niveaux d'autodétermination associés à chacun. Outre la motivation intrinsèque qui joue un rôle déterminant dans l'élaboration de ce

modèle théorique pour expliquer les comportements de l'individu au travail, les auteurs ont aussi mis l'accent sur des arguments appuyés qui expliquent en détail l'origine du ou des comportements des individus qui s'orientent cette fois dans un champ externe à l'individu, c'est-à-dire originaire de son environnement. Les auteurs observent que l'environnement où évolue l'individu peut être déterminant sur son comportement par l'entremise d'une influence externe à celui-ci d'où la présence d'un type de motivation extrinsèque. Selon les auteurs, quatre sous-types forment la motivation extrinsèque dans cette théorie de l'autodétermination à savoir la motivation par régulation externe, la motivation par régulation introjetée, la motivation par régulation identifiée et enfin la motivation par régulation intégrée. D'après Deci et Ryan (1985), la motivation extrinsèque qui détermine le ou les comportements de l'individu à travers les facteurs de son environnement répond à des niveaux hiérarchiques qui se dissocient des fois des facteurs externes et se rapprochent au même moment aux facteurs internes malgré leur identité de facteur externe à l'individu, c'est la tendance à l'internalisation. Ainsi, chez Deci et Ryan (1985), la motivation extrinsèque par régulation externe traduit celle liée à un comportement dicté par une récompense extérieure espérée ou par l'évitement d'une sanction. Cela traduit la métaphore de l'homme à l'âne entre la carotte et le bâton dans le cadre de l'influence extérieure sur son comportement en milieu organisationnel. En effet, dans ce type de motivation, nous observons une absence nette de la volonté individuelle et le seul déterminant observé pour motiver l'individu reste la récompense attendue ou la sanction à éviter (Deci, 1975). Par ailleurs, un autre type de motivation à régulation introjetée s'ajoute à cette hiérarchie décrite par les auteurs dans le cadre de la motivation externe. Selon les auteurs, ce type de motivation par introduction bien qu'externe renferme une intériorisation partielle des facteurs déterminants de son comportement. En effet, dans cette situation, même si le comportement est loin d'être autodéterminé, il y'a la présence de sources de contrôle du comportement qui proviennent de l'intérieur de la personne afin d'éviter une certaine contrainte extérieure et qui renforcerait au même moment son estime de soi qui par conséquent constitue une des raisons de pratiquer l'activité même si cette dernière reste faible par rapport aux autres (Deci et Ryan, 1985). Donc dans cette motivation introjetée bien vrai qu'il existe une pression

venant de l'intérieur de la personne, elle reste cependant non déterminée par la volonté autonome de faire l'activité (Deci et Ryan, 1985). Ensuite vient la motivation par régulation identifiée, qui est un autre type de motivation extrinsèque différent du précédent à travers la forte présence d'autonomie observée sur le choix de l'activité et l'importance accordée à cette dernière (Deci et Ryan, 1985). En outre, selon les auteurs, ce type de motivation regorge d'un caractère plus autodéterminé, car le choix de pratiquer l'activité est motivé par la correspondance entre les avantages qu'offre cette dernière et les aspirations de la personne. Donc dans ce type de motivation les comportements de l'individu sont influencés par les résultats qui peuvent découler de l'activité et qui sont en parallèle avec les besoins de l'individu. En dernier point Deci et Ryan (1985) abordent la motivation par régulation intégrée en mettant l'accent sur l'autodétermination observée lors du choix de l'activité. Dans cette forme de motivation, l'autonomie sur le choix fait doit être le principal mobile du comportement, cela dit une personne qui choisit de faire quelque chose n'aurait aucun argument du pourquoi de ce choix si ce n'est pas qu'elle a choisi librement de le faire sans aucune pression externe (Deci et Ryan, 1985). Ce choix du comportement le plus souvent est expliqué par une parfaite consonance avec les besoins de la personne et donc une nette correspondance avec les besoins à couvrir même s'il est observable que le facteur déclencheur du processus demeure un facteur extérieur (Deci et Ryan, 1985).

À part la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque à travers ses sous-types, Deci et Ryan (1985) ont intégré dans cette théorie de l'autodétermination un troisième type afin de mieux comprendre l'élément déclencheur du ou des comportements de l'individu auquel ils ont donné le nom d'amotivation. Selon les auteurs, l'amotivation traduit l'absence de lien entre le résultat obtenu et l'action entreprise. Dans ce cas précis, l'individu considère que ses comportements n'émanent pas de sa propre volonté et il attribue les résultats découlant de l'activité à un facteur ni interne ni externe d'où l'absence d'une quelconque motivation (Deci et Ryan, 1985). Ainsi, cette amotivation refléterait un état où le comportement de la personne ne vient ni de son propre gré ni de son environnement donc absence de motivation interne et externe le mettant ainsi dans un confus total (Deci et Ryan, 1985). Ryan et Deci (2000) concluent que la satisfaction des besoins psychologiques

d'autonomie, de compétence et de relations sociales renforce la motivation intrinsèque et l'internalisation de la motivation extrinsèque et considérant ces trois besoins psychologiques comme les fondements de la théorie de l'autodétermination.

Parallèlement à la conception théorique des auteurs de base, les travaux de Vo et al. (2022) sur l'influence des besoins psychologiques et de leurs variables modératrices sur la motivation s'accordent à ces assumptions avancées par les auteurs de la théorie de l'autodétermination en soutenant que la couverture des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance est liée positivement à la motivation des individus au travail. Par ailleurs, la motivation de l'individu au travail augmente lorsque la personne ressent le pouvoir d'avoir le contrôle sur ses activités liées à son travail (Vo et al., 2022). Cela dit pour les auteurs, l'autonomie engendre, la motivation de l'individu au travail et cette relation positive est prouvée dans leurs études. Dans le même sillage, Vo et al. (2022) renforcent la position de Ryan et Deci (2000) en établissant sur des bases solides la corrélation positive entre les relations sociales existantes entre les différents individus composant un groupe et la motivation au travail. Pour appuyer leurs arguments, les auteurs établissent dans leur étude la liaison qui existerait entre les relations sociales, les avantages communautaires et la motivation au travail. En effet, cette interdépendance se manifeste par la chaîne qui relie les avantages communautaires aux relations sociales puis à la motivation. En d'autres termes, les relations sociales font naître des avantages communautaires qui par la suite déclenchent la motivation de l'individu au travail. Par conséquent, la couverture des besoins psychologiques susmentionnés accentue la motivation de l'individu au travail et sa frustration réduit cette dernière donc l'idéal serait de soutenir ces besoins psychologiques pour une performance optimale des salariés. Et pour terminer au besoin psychologique de compétence, Vo et al. (2022) soutiennent directement la théorie de l'autodétermination en étalant l'apport de ce besoin sur la motivation de la personne au travail tout en expliquant que l'être humain s'engage dans une activité et persévère dans cette dernière que lorsqu'il se sent assez outillé pour le faire. Autrement dit, l'individu est motivé à exercer une activité quand il croit posséder des capacités à atteindre l'objectif souhaité et qui n'est qu'une perception de ses habiletés. Donc c'est l'atteinte de l'objectif qui couvrira ce besoin et le

rendra objectif pour permettre à la personne de gagner de la confiance et de reconnaître ses compétences. Outre ces travaux précédemment mentionnés dans le cadre de renforcement de l'influence des besoins psychologiques sur la motivation de l'individu au travail dans la théorie de l'autodétermination, de manière complémentaire les travaux de Grenier et al. (2024) sur les implications de la théorie de l'autodétermination sur la motivation des équipes viennent renforcer les idées principales de ce modèle théorique. À l'appui de l'influence des besoins psychologiques sur le renforcement de la motivation de l'individu au travail, Grenier et al. (2024) viennent en renfort en postulant que l'adhésion à une équipe implique un besoin d'identification à cette dernière. Or l'identification à un groupe fait naître un sentiment d'appartenance à ce groupe qui oblige les personnes membres à coopérer, à former une seule cellule, à s'engager pour le respect des normes du groupe. Ainsi, ces critères qui déterminent l'identification du groupe renferment des partages d'informations et de compétence pour l'intérêt du groupe, l'existence de relations interpersonnelles, un sentiment d'autonomie vu l'opportunité à s'impliquer dans les tâches et les prises de décisions émanant de la fusion des énergies et compétences des membres donnant lieu à une seule cellule et qui concourent à l'atteinte des objectifs du groupe. Donc à travers cette analyse, Grenier et al. (2024) épinglent nettement le rôle des besoins psychologiques sur la motivation au travail par l'entremise d'un groupe que nous pouvons considérer comme une population dont chaque membre constitue un échantillon.

#### 1.1.2.5 Théorie X et Y

Issue du paradigme du contenu, la théorie X et Y est née des réflexions de McGregor (1960) sur la position de l'être humain dans l'entreprise d'où la dimension humaine de l'organisation. Ainsi, dans cette étude sur la dimension humaine de l'entreprise, l'auteur abordera différents points à savoir les hypothèses théoriques utilisées dans le cadre de la fonction de direction, ce qu'il croit être à l'origine de la motivation des individus au travail, mais aussi les perspectives de développement de l'art de la direction. Dans le but d'apporter des explications particulièrement sur le thème de la motivation au travail, McGregor (1960)

oppose deux théories X et Y qui selon lui justifient les raisons des comportements des individus par contexte dans le cadre du travail.

D'abord dans la théorie X, il soutient que la plupart des êtres humains n'aiment pas le travail par nature et essaient de le contourner (McGregor, 1960). Ce postulat défend que la plupart des individus ont un désintérêt inné du travail, « [l']individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter » (McGregor, 1960, p. 28). Ainsi, partant de cette hypothèse théorique, l'auteur postule que l'importance accordée à la performance de l'entreprise dans sa globalité exige la direction à neutraliser cette tendance innée à éviter le travail qui semble être une évidence incontestable. Dans cet état d'esprit, McGregor (1960) juge nécessaire l'adoption de moyens de contrôle rigoureux afin de contraindre les individus à fournir les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels. De ce fait, l'auteur préconise une solution rigoureuse en faisant la métaphore de l'homme à l'âne comme quoi l'individu a besoin d'être appâté par le gain, mais aussi en même temps d'être contrôlé pour une exécution du travail tel souhaité, car cette aversion notoire à l'égard du travail est tellement forte pour lui que la récompense seule ne saurait suffire pour la surmonter. En d'autres termes, pour McGregor (1960), au-delà de l'aspect économique via la récompense comme moyen de contrôle, ce qu'il pense comme seule solution pour pallier à ce désintérêt du travail des individus c'est de les contraindre par la mise en place d'un système de management autoritaire et hiérarchique basé sur la menace de sanctions comme moyen de contrôle. En effet, chez l'auteur l'autorité doit être le pivot du management pour faire avancer les hommes donc le travail, car étant considérés comme des personnes irresponsables, immatures et dépourvues d'ambitions (Maugeri, 2013). C'est d'ailleurs dans ce sens qu'il soutient que « [l']individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout » (McGregor, 1960, p. 29). En fait, dans cette partie du modèle théorique McGregor (1960) essaie d'expliquer en partie l'origine des comportements humains dans les organisations via ces assumptions qui forment sa théorie X et appuyées par un ensemble considérable d'évidences même s'ils existent des phénomènes observables dans l'organisation qui ne s'accordent pas à ces hypothèses théoriques constituant ladite théorie.

Donc, l'auteur pointe ici l'homme comme étant la cause de la mise en place du management classique caractérisé par l'autorité, le contrôle et les sanctions accompagnés de l'aspect économique pour motiver les individus qui sont de nature paresseuse et oisive.

Cependant, à côté de cette théorie X s'oppose la théorie Y qui prend le contrepied de la précédente sur sa conception de la nature humaine. Ici, contrairement à la théorie X, McGregor (1960) défend l'idée selon laquelle les individus aiment naturellement le travail et ils éprouvent le besoin psychologique de travailler, de s'épanouir, d'être responsabilisé, de participer à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de gagner leur statut dans leur environnement de travail. Pour appuyer ces propos, l'auteur met en avant des assumptions en soutenant que « [l]a dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos » (McGregor, 1960, p. 40). Dans ce sens, l'auteur postule que le travail sera volontairement accompli dans le sens où il est considéré comme une source de satisfaction d'où la recevabilité ou la tolérance du repos et du jeu qui viennent créer l'équilibre. Dans la même veine de soutenance de cette thèse, il déclare que « [l]e contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs » (McGregor, 1960, p. 40). Autrement dit, en dehors du facteur extérieur qui sert de moyen d'obtention de résultat, il y'a un facteur interne à l'homme qui lui permet de se diriger lui-même et de se contrôler afin d'atteindre des objectifs auxquels il est lui-même responsable. En effet, McGregor (1960) perçoit ici l'individu comme une personne adulte, responsable et ambitieuse qui s'intéresse à son travail non seulement pour l'aspect économique, mais parce que cela s'accorde avec ses objectifs professionnels. Par ailleurs, toujours dans le cadre de renforcer son idée, l'auteur soutien que « [l]a responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs » (McGregor, 1960, p. 40). Par-là, nous comprenons que la satisfaction des besoins supérieurs de l'individu est rattachée aux récompenses découlant de ses accomplissements tels que la reconnaissance au travail. Ainsi, pour l'auteur si les besoins de l'individu ainsi que ses buts sont tenus en compte dans ce processus, le sens de la responsabilité deviendrait évidemment naturel, c'est cette

raison qui le pousse à déclarer que « [l']individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter, mais à rechercher des responsabilités » (McGregor, 1960, p. 40). Pour l'auteur, l'aspect oisif et paresseux de l'individu, le manque d'ambition, le fait d'éviter des responsabilités ne sont que les conséquences de la non-satisfaction des besoins de ce dernier par expérience et non du fait de sa nature humaine. Toujours dans sa logique de défense de l'individu, l'auteur postule que les moyens donnés à l'individu pour s'autoactualiser via la création, l'innovation, le développement personnel afin de dénouer certains problèmes dans le cadre organisationnel sont répartis inégalement dans l'organisation d'où le sens de cette affirmation « [l']es ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population » (McGregor, 1960, p. 40). Dans le même sillage, McGregor (1960) déclare que dans l'environnement organisationnel de nos jours, l'individu moyen est sollicité très rarement, son avis compte peu dans la prise de décision et dans la façon de faire, une mince autonomie lui est accordée. Ces principes théoriques développés par l'auteur montrent à quel point le système de management reste à améliorer. Ce système qui doit jouer de support aux employés afin d'atteindre leur objectif personnel et l'objectif global de l'organisation constitue un obstacle à l'atteinte de ces objectifs car n'étant pas utilisé efficacement. Cette mauvaise stratégie de management fait apparaître des conséquences sur les comportements des individus qui vont par la suite affecter la santé de l'organisation. Ainsi donc, dans le cadre d'une utilisation optimale de la politique d'administration, la théorie Y qui est complètement différente de celle précédente accorde plus de place à la valeur humaine dans la gestion.

Ces deux principes théoriques regroupés dans cette théorie montrent les limites de l'absence de collaboration, les manquements qui existent dans les systèmes de gestion autoritaires et exploiteurs. En effet, McGregor (1960) voudrait dire par là que les obstacles à la collaboration en entreprise ne découlent pas de la nature humaine ou de son aversion naturelle au travail tel décrite dans la théorie X, mais plutôt du manque d'ingéniosité de la direction pour réunir les conditions favorables afin de tirer le meilleur de son capital humain. Donc, dans cette partie l'auteur aborde deux orientations portées par la théorie X et Y en

incombant d'abord dans la première toutes les anomalies montrées par l'inefficacité organisationnelle à la nature des ressources humaines (paresseux, oisifs, irresponsables), puis dans le second l'auteur lie les problèmes rencontrés à la direction qui ne parvient pas à employer les ressources humaines dont elle dispose de la manière la plus efficace, échouant ainsi à sa mission de support pour l'atteinte des objectifs. L'auteur soutient que la paresse, l'indifférence, l'intransigeance des individus tels mentionnés découleraient des méthodes d'administration et de contrôle incompatibles utilisées par l'équipe de direction envers ses employés (McGregor, 1960). Donc dans ce modèle théorique, l'auteur expose deux différents modèles très pertinents dans des contextes de gestion des ressources humaines et de management qui reconnaissent le rôle primordial de la direction sur l'influence des comportements des employés rattachés chacun à une théorie, le management autoritaire fondé sur la hiérarchie et le commandement porté par la théorie X et le management participatif fondé sur l'autonomie et la prise d'initiatives individuelles conduite par la théorie Y (Montserrat, 2004).

La théorie X et Y de McGregor (1960) qui oppose deux styles de gestion va intéresser plusieurs chercheurs dans tout domaine confondu plus particulièrement dans le domaine du management. Cet intérêt porté sur ce modèle théorique reflète l'importance du choix du style de gestion à adopter dans un contexte de développement durable des organisations où la gestion demeure l'élément moteur. Dans cette veine, beaucoup de travaux récents se sont appuyés sur ce modèle théorique afin de recueillir le style de management qui est plus fécond à la performance entre l'autonomie et le contrôle des employés. Dans une étude portant sur le rôle de la communication interne sur le renforcement de la motivation des bénévoles au sein des associations, Chfira et al. (2025) confirment l'impact du management participatif sur la motivation des individus au détriment du management autoritaire. En effet, à travers une communication interne transparente, les employés reçoivent les informations utiles et importantes à l'atteinte des objectifs d'où leur sentiment d'être impliqués sur l'organisation du travail (Chfira et al., 2025). Cependant, le manque d'implication des employés à travers un manque d'informations sur les objectifs ainsi que sur l'évolution du travail induit à une démotivation des employés compte tenu de l'importance de cette dernière sur la conception

du travail et de l'organisation d'où à une baisse de performance découlant d'un mauvais choix porté sur le style de management où les employés sentent une frustration découlant d'une communication unilatérale (Chfira et al., 2025).

### **1.1.3 Théories du choix rationnel**

#### **1.1.3.1 Théorie de l'équité**

La théorie de l'équité de Adams (1963) expose l'équation de la motivation au travail en utilisant une méthode comparative orientée dans deux directions ; une entre la situation d'une personne et celle d'autres personnes de références dans l'organisation ; et une autre entre ce que l'individu fournit comme travail et ce qu'il reçoit comme récompense d'où une évaluation. Dans ce modèle théorique, Adams (1963) dirige ses idées à travers deux postulats. Dans un premier temps, il postule que le rapport de contribution et rétribution de l'individu au travail détermine sa motivation. En effet, Adams (1963) stipule que l'individu mesure la relation entre ce qu'il fournit au travail et ce qu'il reçoit comme récompense et s'il y'a une consonance entre ces deux l'individu se sent redevable envers l'organisation et motivé dans ses efforts, par contre s'il observe un déséquilibre qui lui est défavorable, là naisse une frustration qui engendre des conséquences néfastes. En fait, selon l'auteur, le travailleur observe psychologiquement si l'ensemble des efforts qu'il a fourni durant le processus d'exécution d'un travail donné ou d'objectifs demandés correspond à la même valeur que ce qu'il reçoit comme récompense découlant de son apport. Ainsi, cette question mériterait une importance particulière, car c'est la réponse découlant de cette dernière qui va déterminer la motivation de la personne dans le cadre de son travail (Adams, 1963). Outre ce postulat évoqué dans ce modèle théorique, Adams (1963) postule aussi que la justice organisationnelle reste un vecteur important qui peut accentuer sur les comportements des individus au travail. À travers cette hypothèse théorique, l'auteur utilise cette fois l'équité qui est le rapport envers les autres comme perception de justice organisationnelle par l'individu. En effet, selon Adams (1963) l'individu garde en permanence un œil sur son environnement organisationnel afin de vérifier s'il reçoit le même traitement que ses pairs ou

personnes de références. Cela dit dans un contexte organisationnel, l'individu garde une vision subjective du traitement qu'il reçoit venant de sa hiérarchie comparée à ses pairs pour déduire une situation finale à la suite de cette comparaison faite (Adams, 1963). Cette perception qu'il se fait constitue un processus menant à une performance comportementale, si toutefois cette dernière reste positive, il ressent une situation d'équité et le contraire lui fait ressentir celle d'iniquité (Adams, 1963). Par ailleurs, pour l'auteur, cette perception d'injustice émanant de l'écart entre la contribution apportée par la personne et la compensation reçue déclenche le besoin de réajustement du ratio contribution-rétribution afin de trouver un parfait équilibre par l'entremise de la modification des comportements. Dans la même veine, Adams (1963) aborde l'autre point qui concerne la justice organisationnelle en insistant sur l'aspect impartial que l'individu veut ressentir dans le cadre des relations organisationnelles par rapport à ses collègues dans un même contexte. Ainsi, toute dissonance constatée sur les traitements reçus découlant d'une même contribution entre lui et ses collègues pourrait engendrer une perception d'injustice d'où de soulèvements de tensions chez le concerné (Adams, 1963). En effet, dans cette théorie, l'auteur expose l'influence de la perception du sentiment d'équité par la personne envers elle-même et en même temps envers ses pairs sur sa motivation au travail. Dès lors, un sentiment d'iniquité perçu va créer de la tension chez l'individu et le pousse à un réajustement de ses comportements qui sera proportionnel au niveau d'iniquité perçue ce qui anéantit sa motivation (Adams, 1963). Donc la perception d'un sentiment d'équité entraînera chez l'individu une association positive avec la motivation au travail tandis que la perception d'un sentiment d'iniquité va ralentir sa motivation à cause des modifications à apporter dans le souci de rétablir l'équilibre dont il a besoin (Adams, 1963).

Cette théorie qui cherche à expliquer la motivation de l'individu au travail sur la base de la justice organisationnelle perçue à travers le concept d'équité a fait sans doute l'objet d'adoption par plusieurs chercheurs compte tenu du sens symbolique que représente ce concept sur l'ambiance relationnelle des humains. L'équité qui représente dans ce modèle théorique le levier de la motivation de l'individu regorge d'une signification totalement humanitaire aux yeux de tous les adeptes de l'école des relations humaines d'où la volonté

d'intensifier les études qui concourent à divulguer son rôle crucial dans l'organisation par beaucoup de chercheurs dans divers domaines. Ainsi, tous les chercheurs se préoccupant des problèmes d'injustice et de ses conséquences parfois observés dans les organisations s'intéressent à ce modèle théorique pour expliquer le processus menant à l'adoption des comportements des individus. D'ailleurs, Belardinelli et al. (2023) dans leur étude portant sur la rémunération liée à la performance montre le rôle du système de rémunération par performance sur l'accroissement des performances individuelles à travers la variable productivité. Ainsi, pour les auteurs, le fait de rémunérer les individus à la hauteur de leur résultat de premier degré est source de performance comportementale, car ça agit directement sur la productivité de ces derniers. En effet, l'équité exercée dans la politique de rémunération des employés en ajustant au même niveau la contribution de l'employé à sa rétribution laisse apparaître une optimisation de la performance globale de l'organisation découlant des performances individuelles et tout cela est rendu possible à la suite de l'instauration du système de rémunération par performance qui impose des performances comportementales pour en sortir bénéficiaire et cela reflète le rôle médiateur du sentiment d'équité perçu par le travailleur (Belardinelli et al., 2023). En outre, ce système de rémunération au mérite établi qui reflète une équité parfaite et un équilibre du ratio contribution rétribution constitue un pont qui mène vers des réajustements comportementaux bénéfiques aux parties prenantes, c'est-à-dire employés comme employeur par l'entremise d'une augmentation de la production (Belardinelli et al., 2023). Donc selon Belardinelli et al. (2023) l'amélioration de la performance individuelle entraînera une évolution de la rémunération des salariés d'où le besoin pour l'individu de garder une constance sur ses comportements productifs, ainsi cette perception de l'équité sur la performance réalisée et la gratification reçue par l'individu s'associe positivement aux attitudes et comportements de ces derniers donc à leur motivation. Outre cette comparaison sur lui-même à travers le ratio performance- rémunération, l'individu se compare également à ses collègues dans le cadre organisationnel. Cela dit, pour une personne qui fait le même travail que lui, il ne doit pas exister d'écart en termes de rémunération, un sentiment d'équité doit être perçu, car ce dernier joue un rôle médiateur sur les comportements. En effet, l'individu serait plus motivé à persister dans ses comportements

lorsqu'il observe une situation équitable en termes de rémunération et de traitements partant de lui vers ses pairs avec qui il partage les mêmes tâches (Belardinelli et al., 2023). Dans le même sillage, Bashir et al. (2023), à travers leur étude portée sur l'impact de la gestion de la performance sociale, de l'équité perçue en matière de récompense et l'impact pro social de l'emploi sur l'engagement des employés du secteur public au Pakistan dans un contexte de motivation du secteur public, appuient les grandes idées développées dans la théorie des comparaisons sociales ou théorie de l'équité. Dans leur étude susmentionnée, Bashir et al. (2023), évoquent que la perception de l'équité sur la récompense représente une modératrice de l'engagement au travail en stipulant que les gestionnaires deviennent plus engagés au travail lorsqu'ils observent une situation d'équité en matière de récompense élevée. Ainsi, pour les auteurs, les travailleurs seront susceptibles de considérer une relation saine et stable avec l'organisation lorsqu'ils auront le sentiment d'être reconnus à leur juste valeur pour le travail qu'ils abattent et cela passera par une perception d'équité dans l'environnement organisationnel. Dès lors, cette perception d'équité sera synonyme de respect mutuel pour les travailleurs et par conséquent elle encouragera les bonnes attitudes et comportements vis-à-vis du travail (Bashir et al., 2023). Par ailleurs, une reconnaissance au travail à travers une augmentation salariale, une rémunération symbolique ou incitative non pécuniaire, ou même une promotion contribue fortement à l'engagement au travail des employés d'où l'évidence d'une corrélation positive avec l'engagement au travail des gestionnaires publics dans ce cas d'étude (Bashir et al., 2023). En d'autres termes, la perception d'un sentiment d'équité à travers un ratio équilibré de la performance fournie sur la récompense reçue influence positivement les comportements des salariés qui seront manifestés par un engagement au travail élevé de la part des employés (Bashir et al., 2023). En effet, les auteurs évoquent dans leur argumentaire que les sentiments d'utilité et de respect vecteurs de performance individuelle peuvent découler de la perception d'équité et accentuer ainsi sur leur motivation au travail.

### 1.1.3.2 Théorie des attentes

Considérée comme étant la plus célèbre des théories du choix cognitif, la théorie des attentes de Vroom (1964), pionnier de ce courant, postule que tout comportement humain au travail est précédé d'un choix rationnel fait par l'individu sur une probable atteinte des résultats souhaités. De ce fait, la motivation des individus requiert trois aspects principaux à travers l'expectation, l'instrumentalité, et la valence (Vroom, 1964). Ainsi, selon l'auteur la motivation qui est changeante en fonction des personnes, des expériences vécues, de l'environnement auquel on se situe..., suit une suite logique partant de l'expectation en passant par l'instrumentalité pour finir à la valence et nécessitant ainsi l'apport positif de chacun de ces trois éléments afin de constituer une motivation. Cela dit pour Vroom (1964), pour qu'il y ait une motivation chez un individu, il faudra d'abord que ce dernier se sente capable d'atteindre le résultat de premier niveau du travail qu'est la performance à travers l'expectation qu'il utilise comme concept idéal ; ensuite que la personne considère que cette performance entraînera une conséquence positive telle qu'un avantage d'où l'utilisation du concept instrumentalité ; et enfin que cet avantage découlant de sa performance représente de la valeur aux yeux du concerné en faisant appel au concept de valence. De façon plus fine, l'auteur entend par là que l'expectation représente pour l'individu l'évaluation qu'il se fait de ses habiletés à concrétiser ou réussir un résultat attendu donc les moyens qu'il a à sa disposition pour réussir une tâche. Quant à l'instrumentalité, l'auteur fait allusion au probable résultat pouvant découler de la compétence de l'individu et qui représente le résultat de premier niveau du travail en d'autres mots la performance. Cette dernière entraînera forcément une conséquence sur l'organisation du travail envers la personne, cette conséquence émanant de la performance de l'individu se verra attribuée une perception affective par l'individu qui représentera de la valeur à ses yeux d'où le sens de l'utilisation du terme valence par l'auteur afin de situer la valeur subjective accordée au résultat de la performance.

Outre la chaîne que forment ces trois caractères décrits par l'auteur et suivant une suite logique, la motivation chez l'individu allierait harmonisation et contribution positive de

chacun des critères susmentionnés par l'auteur. En d'autres termes, Vroom (1964) considère que la relation qui mènerait à une motivation partant de l'expectation, de l'instrumentalité, et de la valence découlerait de la perception positive qu'a l'individu sur les moyens de réaliser des résultats et de récolter les fruits de ces résultats qui seront à son goût. Ainsi, l'auteur nous montre ici l'interdépendance et l'alliance qui existerait entre les trois critères formant sa théorie afin de conduire à une motivation. Par ailleurs, cette perception que l'individu se fait sur ses habiletés à l'égard de son travail et les conséquences qui peuvent en découler reste un facteur majeur de la motivation au travail même s'il est considéré comme subjectif (Vroom, 1964). Donc à travers ce modèle (EIV) Vroom (1964), détaille explicitement le processus qui mène à la motivation de l'individu au travail par les différentes étapes esquissées plus haut ainsi que la positivité des rôles de chacun dans l'atteinte de l'objectif final qui n'est rien d'autre que l'apparition d'un résultat souhaité tributaire du produit de la valence, de l'instrumentalité et de l'expectation.

Beaucoup d'autres études ont partagé la validité de la théorie des attentes à travers des recherches axées sur différents sujets ayant comme dénominateur en commun les comportements des individus dans un contexte organisationnel. Ainsi, dans l'optique de partager les idées avancées dans la théorie des attentes de Vroom (1964), d'autres chercheurs ont utilisé les mêmes idées développées dans cette théorie afin de démontrer la relation positive de ces dernières sur les comportements des individus dans les organisations. À travers une étude portée sur le comportement éthique des leaders dans l'organisation, Osafo et al. (2021) se sont appuyés sur la théorie des attentes pour valider l'impact positif de la valence, de l'instrumentalité et de l'expectation sur l'adoption et la persistance de certains comportements des leaders dans l'organisation afin de correspondre aux comportements éthiques souhaités d'où à un leadership éthique. Dans cette optique, Osafo et al. (2021) ont évoqué que la motivation des individus à adopter des comportements souhaités requiert la mise en place d'un environnement propice aux pratiques de ces comportements, mais aussi à la perception des récompenses bénéfiques aux parties prenantes. En effet, dans ce contexte de leadership éthique, Osafo et al. (2021) considèrent que l'influence des comportements éthiques souhaités doit passer par modelage. Cela dit pour que les leaders obtiennent comme

résultat le comportement éthique de leurs subordonnées, il faudra qu'ils se voient comme des références à travers l'adoption des comportements qu'ils souhaiteraient transmettre à leurs suiveurs ou subordonnées. Par ailleurs, cette étape qui est le résultat final exige d'abord que l'initiateur du comportement en l'occurrence le leader évalue d'abord ses habiletés à afficher ces comportements, l'imitation qui peut découler de cette action, et enfin les conséquences que peut apporter l'imitation de son comportement par le groupe (Osafo et al., 2021). C'est d'ailleurs cette perception subjective du résultat de son comportement qui peut être de l'engagement, de la loyauté, de l'honnêteté de ses subordonnées qui constituera sa motivation à adopter des comportements éthiques et à persister dans ses comportements (Osafo et al., 2021). En d'autres termes, pour motiver et mobiliser ses subordonnées à agir tel souhaité, un leader doit avoir une posture comportementale qui suscite de l'intérêt pour son équipe à imiter les mêmes comportements. Plus la perception de la valeur des conséquences est grande, plus le leader persiste dans son comportement, car dans sa psychologie l'embarquement de tous les membres de son équipe, l'autorégulation de ces derniers découleraient de ses comportements affichés (Osafo et al., 2021). Donc ici le processus cognitif sera déterminé par la confiance que les leaders ont de leurs compétences à influencer leurs groupes à travers la transmission de comportements éthiques ainsi que les probables répercussions positives tributaires de leur performance c'est-à-dire l'imitation collective des comportements qui pourront leur faciliter la gestion de leurs équipes à travers une adhésion collective des valeurs établies qui est considérée comme un résultat secondaire précieux. Dans la même veine, Frömer et al. (2021) s'appuient sur la théorie des attentes de Vroom (1964) pour expliquer l'influence de la récompense subjective sur le fonctionnement cognitif de l'individu. Dans leur étude portant sur l'effet de la récompense attendue et de l'efficacité sur les signaux neuronaux, Frömer et al. (2021) étalement le rôle crucial que joue la récompense psychologique sur le contrôle des comportements des individus. En effet, selon les auteurs, le degré d'investissement en effort mental des individus est déterminé par la valeur et les gratifications qui peuvent en découler, par conséquent plus la récompense attendue a de la valeur pour l'individu plus il intensifie son investissement en effort. Dès lors, la récompense subjective est considérée comme une composante incitative capable d'impacter sur la

dynamique des comportements des individus d'où d'être en association avec leur motivation (Frömer et al., 2021). Ainsi, l'intensité et la persistance comportementale observée synonyme de performance comportementale à travers cette étude émanent des espérances attendues sur la récompense (Frömer et al., 2021). Par ailleurs, la relation entre les comportements et la constance de ces derniers devient plus forte et positive lorsque l'individu s'attend à bénéficier de résultats qui vont correspondre à la satisfaction de ses besoins ; c'est donc l'état d'esprit construit par la récompense psychologique reliée à la performance du travail qui devient le modérateur des comportements des individus (Frömer et al., 2021). Parallèlement à la récompense attendue, la performance utilisée dans cette étude comme l'efficacité du comportement joue aussi un rôle crucial sur le comportement des individus (Frömer et al., 2021). En effet, l'impact de l'efficacité des comportements ou la performance seraient un élément modérateur des comportements à travers la prise de conscience qu'elle suscite de ses possibles retombés en incitant la personne à agir sur d'abord la prise de décision, ensuite l'orientation des comportements vers une direction ciblée ainsi que la constance de ses efforts (Frömer et al., 2021). L'efficacité comportementale ou la performance pousse l'individu à agir dans une direction et à soutenir ses efforts afin de récolter le résultat souhaité, en ce sens elle constitue un élément modérateur du comportement de l'individu comme le sont la confiance qui est à l'origine de l'action et la récompense subjective qui va en découler pour former un contrôle cognitif qui dicte les comportements des humains au travail (Frömer et al., 2021). Les auteurs à travers les résultats obtenus sur leur étude comportementale et neuronaux valident les prédictions de la théorie des attentes en soutenant qu'une attente élevée sur la performance des individus au travail ferait logiquement accroître la performance comportementale de ces derniers qui s'associe positivement à leur motivation au travail.

## **1.2 GESTION DES PERSONNES AU SENEGAL**

### **1.2.1 Présentation du Sénégal**

#### **1.2.1.1 Position géographique**

Situé à l'extrême ouest du continent africain, le Sénégal est un pays soudano-sahélien limité au nord par la Mauritanie, à l'est par le Mali, au sud par les deux Guinée (Bissau et Conakry) et à l'ouest par l'Océan Atlantique (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, ANSD, 2022) . Traversé par la Gambie qui est une enclave de terre située entre les régions de Kaolack et de Ziguinchor, le Sénégal a une superficie de 196 712 kilomètres carrés et possède une grande ouverture sur l'Océan Atlantique avec ses 700 kilomètres de côtes (ANSD, 2022).

Faisant partie de l'Afrique subsaharienne, le Sénégal a un climat de type soudano-sahélien. Tropical au sud et semi-désertique au nord, le climat du Sénégal se caractérise par l'alternance d'une saison sèche partant de novembre à mi-juin et d'une saison mixte entre humidité et chaleur de mi-juin à octobre (ANSD, 2022).

#### **1.2.1.2 L'organisation administrative**

L'existence d'un état laïque, démocratique, consacré par la constitution sénégalaise, et sociale garantie l'égalité de tous les citoyens aux yeux de loi qui n'exclut aucun sexe, aucune religion et aucune race ou ethnie (ANSD, 2022). Le peuple sénégalais est souverain, cette souveraineté est exprimée par ses représentants (députés) à l'assemblée nationale et par voie référendaire (ANSD, 2022). Le caractère républicain du pays est défini par la séparation et l'indépendance des pouvoirs entre l'exécutif, le législatif et le judiciaire (ANSD, 2022). Le président est élu par suffrage universel pour un mandat de cinq (5) ans renouvelables une fois par conséquent devient dès lors le gardien de la constitution, garanti au même titre le fonctionnement régulier des institutions, l'indépendance nationale et l'intégrité du territoire (ANSD, 2022). Au Sénégal le pouvoir législatif est assuré par les députés qui sont les

représentants de la population à l’Assemblée nationale, ils sont chargés de voter les lois et de contrôler l’action du gouvernement pouvant même aller jusqu’à faire tomber le gouvernement par le vote massif d’une motion de censure (ANSD, 2022).

Au niveau administratif, la loi 2008-14 du 18 mars 2008 fixe la nouvelle organisation administrative, territoriale et locale du pays passant ainsi de onze à quatorze régions administratives à la suite de l’ajout de celles de Kaffrine, Kédougou et Sédiou issues respectivement des régions de Kaolack, Tambacounda et Kolda (ANSD, 2022). Ces quatorze (14) régions découpées, forment en tout quarante-cinq (45) départements, elles-mêmes découpés se subdivisent en cent dix-sept (117) arrondissements pour ensuite donner naissance à cinq cent cinquante-sept (557) communes à la suite de la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 (ANSD, 2022). La gestion du terroir est partagée entre le pouvoir local assuré par les agents de l’État et le pouvoir décentralisé représenté par les élus locaux (ANSD, 2022). La région, le département et les arrondissements sont placés respectivement sous l’autorité du gouverneur, du préfet et du sous-préfet qui sont tous des agents de l’État (ANSD, 2022). La capitale du Sénégal, Dakar située dans la presqu’île du cap Vert à l’extrême ouest du pays, couvre une superficie de 550km<sup>2</sup> pour 4 004 426 habitants d’où une forte densité (ANSD, 2022).

#### 1.2.1.3 Caractéristiques démographiques de la population

Avec une population de 18 126 390 d’habitants composés de 9 178 896 d’hommes et de 8 947 494 de femmes représentant respectivement 50,6% contre 49,4%, la population sénégalaise reste dominée par la jeunesse (entre 15-64 ans) qui occupe 57,1% de la population correspondant aux 10 344 767 habitants (ANSD, 2024). Par ailleurs, cette jeunesse de la population s’explique par un indice de fécondité fort de 4,2 et un taux brut de natalité de 31,2 (ANSD, 2024). Malgré cette jeunesse, nous remarquons que 46,8% des jeunes de 15-24 ans ne sont ni à l’emploi ni aux études ni en formation ce qui serait un grand obstacle à l’évolution de cette partie de la population, mais aussi au possible développement du pays dont ces jeunes devraient en assurer la garantie (ANSD, 2024). Le secteur primaire

capte les activités principales de la population sénégalaise à travers la pêche, l'agriculture et l'élevage qui représentent 50% ; ensuite s'en suivre le secteur tertiaire avec 33,8% pour finir avec le secteur secondaire pour seulement 16,2% (ANSD, 2024).

#### 1.2.1.4 Ethnies et Religions

Du point de vue social, la diversité ethnique, linguistique et religieuse caractérise la singularité du Sénégal. La présence de plusieurs et différentes ethnies que sont les Wolofs, Diolas, Sérères, Pulars, Socés, Mandingues, Mankagn, entre autres constituant la société sénégalaise est fécondable à une cohésion sociale qu'on n'a pas l'habitude d'observer dans d'autres pays avec la même situation (ANSD, 2022). Cette cohabitation crée de forts liens entre les différentes ethnies à travers le cousinage à plaisanterie qui peut être considéré comme le socle de cette cohésion sociale entre ces groupes formant la même société (ANSD, 2022). Cette diversité ethnique reflète la présence de plusieurs langues locales qui constitue un moyen de communication, mais également un atout de complémentarité entre les différents groupes qui renforce ainsi cette cohabitation harmonieuse dont ils font preuve (ANSD, 2022). Malgré la diversité ethnique observée et traduisant l'existence de plusieurs langues locales émanant des langues maternelles des différentes ethnies, le wolof reste cependant la langue la plus parlée du pays, donc la langue de communion (ANSD, 2022). La parfaite cohabitation des différents groupes qui par conséquent a permis l'existence d'une cohésion sociale n'est que le reflet de l'existence d'une culture collectiviste incarnée par cette société en particulier, mais en général par l'ensemble des sociétés appartenant au continent africain (Dia, 1991). Par ailleurs, cela montre à quel point la société sénégalaise reste ancrée aux valeurs et croyances héritées et qui nécessitent le vivre ensemble, la solidarité entre individus, mais aussi le respect des valeurs morales qui contraint l'individu à faire ce qu'il veut et quand il le désire donc au respect d'autrui (Dia, 1991).

Outre cette particularité ethnique et linguistique, l'existence de deux religions à savoir l'islam et le christianisme fait du Sénégal un pays laïque (ANSD, 2022). Cette laïcité, accompagnée de liberté de culte, permet aux croyants de s'épanouir dans leurs croyances,

mais aussi de se côtoyer comme tenu de la cohésion sociale existante qui transgresse tous les obstacles de division et de dissociation (ANSO, 2022). Les musulmans représentent 95% de la population contre 5% de chrétiens. Cette répartition inégale n'est pas à considérer lorsque viennent les fêtes religieuses du fait des moments de partage et de solidarité enregistrés bilatéralement et qui accentuent la cohésion religieuse du pays (ANSO, 2022). La foi en un seul et unique Dieu et la pratique de la religion à laquelle nous sommes affiliés restent les principaux éléments en commun des croyants des deux bords et constituent par la même occasion les modérateurs des comportements individuels comme tenus de l'obligation de s'aligner aux valeurs religieuses par les croyants.

La présentation du Sénégal en passant par sa situation démographique, politique, et culturelle permet de mieux saisir l'environnement à laquelle porte notre étude. Ainsi, sa particularité culturelle à travers une vie sociale collectiviste marquée par une forte présence religieuse telle expliquée plus haut serait très déterminante pour la suite de notre étude et plus particulièrement sur les résultats à obtenir.

## 1.2.2 Le management au Sénégal

### 1.2.2.1 Contexte général africain

« Dans le domaine du management, la plupart des différences observées sur la planète en matière de motivation du personnel, styles de direction et structures d'organisation des entreprises s'expliquent par la diversité des mentalités » (Bourgoin, 1984, p. 53). Partant de ce constat, Livian (2013, p. 2) apporte une réflexion via un questionnement plein de sens « la recherche en sciences de gestion correspond-elle à des principes aujourd'hui établis au plan mondial, ou bien doit-elle s'adapter étroitement aux contextes nationaux ? Peut-on exporter en Afrique les modèles venant du ‘‘Nord’’ ou faut-il en créer de nouveaux ? ». Ce questionnement très pertinent mériterait une analyse approfondie afin de savoir la bonne direction à emprunter pour trouver une solution définitive. Dans cette optique, compte tenu

de la diversité des peuples, des cultures et des mentalités, Bourgoin (1984) considère qu'il n'est pas possible de gérer avec le même modèle des personnes issues de pays différents. Dès lors apparaissent des limites sur le modèle américain longtemps considéré comme modèle de référence, se joignant à l'émergence de nouveaux modèles qui trouvent leur fondement dans les traditions des sociétés pour démontrer le caractère non universel des pratiques managériales (Kamdem, 2001). En effet, le modèle occidental copié et collé intégralement dans un environnement africain est voué à l'échec compte tenu de la différence entre les cultures et environnements concernés (Dia, 1991). Ce modèle de management provenant exclusivement des pays individualistes comporte des hypothèses culturelles inadéquates à la culture collectiviste présente sur le territoire africain (Hofstede et al., 2010). Dans le même sillage, Kamdem (2001) confirme la non-universalité du modèle de référence en faisant appel aux études empiriques qui comparent les différents modèles de management, lesquelles font ressortir les similitudes ainsi que les particularités de chacun dans la pratique de gestion des différentes nations. Par conséquent, dans le cadre de la problématique de la gestion ainsi que la conception d'un modèle de gestion purement africain (Kamdem, 2001) postule que le recours à la science sociale serait incontournable pour le dénouement. Cette dernière qui permette la compréhension des stéréotypes déterminant l'identité d'un groupe social servirait de regrouper les caractéristiques convergeant vers une même culture et celles qui les dissocient d'une culture différente (Brasseur, 2008). Ainsi, il serait donc indispensable de comprendre les différentes modes de vie des personnes appartenant à une société donnée afin de trouver une solution applicable, contextualisée (Hofstede et al., 2010). Par ailleurs, la philosophie d'un système de gestion culturaliste et institutionnaliste est utilisée comme facteur explicatif dominant du management africain (Shamba et Livian, 2014). Afin de mieux différencier les traits communs et spécifiques des différents modèles, Oghojafor et al. (2012) regroupent les différentes comparaisons recueillies dans les études en quatre perspectives théoriques donnant lieu à des points divergents, universels, convergents et situationnels. Ainsi, le facteur socioculturel répertorié rend unique le modèle africain et par la même occasion traduit l'incompatibilité entre cet environnement et le style de gestion importé d'où l'existence d'un management traditionnel africain (Dia, 1991). En effet, c'est dans ce facteur

socioculturel d'où jaillisse la particularité du modèle africain de gestion, car reflétant d'une part l'existence d'une vie sociale commune à tous les pays de ce continent, d'autre part traduit la culture collectiviste qui accentue sur la particularité du modèle de management africain (Dia, 1991).

Ainsi, nous pouvons avancer que les performances observées dans les entreprises africaines ne sauraient nullement provenir d'un système de gestion incompatible à la réalité africaine. De ce fait, le rôle de la dimension humaine tel démontré dans les usines d'Hawthorne reste crucial dans la performance du modèle de gestion africain (Kamdem, 2001). Dans cet même ordre d'idées, Biwolé Fouda et Causse (2022) observent que la particularité de la performance des entreprises africaines ne serait aucunement liée à la référence connue de l'*homo economicus* portée par les auteurs économistes mettant en relief l'individualisme au détriment du collectivisme qui, tous deux sont des dimensions de la culture. En d'autres termes, contrairement à ce qu'ils pensaient, l'espoir que fait vivre le continent africain à travers les résultats positifs de ses organisations découlerait d'un modèle social unique bien africain tributaire de sa culture et qui lui procure sa propre identité (Livian, 2020). Dans cette même veine, Frimousse (2021, p. 86) déclare que « l'être humain a besoin de recevoir la presque totalité de sa vie morale, intellectuelle, spirituelle, par l'intermédiaire des milieux dont il fait partie ». À travers cette déclaration, Frimousse (2021) fait appel au besoin d'enracinement de l'individu qui lui accorderait son identité sans lequel il se perdrat dans un environnement exempté des aspects sociaux, culturels et spirituels. Ainsi, à travers ces hypothèses convergentes des différents auteurs susmentionnés, le management africain s'identifierait plus à un style traditionnel incarné par une forte représentation de la culture prônant l'aspect humain et social comme facteur principal (Shamba et Livian, 2014). Malgré une pluralité de nations, elles partagent un ensemble de croyances et de valeurs collectif qui renvoie à une culture africaine (Dia, 1991). De ce point de vue, le management africain se dissocierait du management américain à travers la différence culturelle existante caractérisée par une forte distance hiérarchique qui engendre le style paternaliste et un vivre en commun très fort marqué par l'existence d'une vie sociale presque commune à tous les pays d'Afrique. Cette particularité culturelle devrait être le socle du modèle africain de management dans

l’optique de s’adapter au changement d’environnement et de contexte afin d’espérer une réussite durable en gestion.

Cependant, bien vrai que l’existence d’une culture collectiviste africaine qui prône la coopération, le partage, la solidarité constitue un atout dans un contexte de management, l’importance du rôle imparti à cette dernière sur le management africain semble exagérée, car il n’en manquerait pas de constater des lacunes tributaires de cette culture d’où le besoin de les combler en faisant appel à l’extérieur. Cela dit, un état d’interdépendance et de non-autosuffisance culturelles existerait entre les civilisations (Frimousse, 2021). Dès lors, l’enracinement ne serait pas synonyme de fermeture catégorique, mais d’un enracinement qui laissera une porte d’entrée aux idées externes qui pourraient apporter quelque chose de positif (Lussault, 2015). En d’autres termes, une fusion des cultures à travers une sélection des apports de chacune constituerait une combinaison gagnante dans un contexte de gestion (Frimousse, 2021). Contrairement à la philosophie des chercheurs économistes adeptes de la théorie de l’*homo-economicus* qui prône la compétition, l’individualisme ; la collaboration, le collectivisme semble enregistrer les plus grands succès ou performances du monde. De ce fait, concrétiser une coopération entre différents modèles ou systèmes serait plus bénéfique à les opposer c’est d’ailleurs même dans cette optique que Perrin (2020, p. 180) déclare que « la symbiose entre deux organismes pour former un nouvel être a été le principal processus d’innovation dans l’histoire de l’évolution du monde vivant et que ce sont les groupes les plus coopératifs qui survivent le mieux ». En effet, cette métaphore est utilisée pour épingle les avantages qui découleraient de l’adoption des idées issues d’autres cultures pour renforcer les bonnes idées déjà existantes dans la culture africaine afin de mettre en place un modèle de management africain plus optimal. Devant l’urgence d’apporter des solutions idoines à la perfection du management africain, Bourgoin (1984) propose une alliance entre les comportements communautaires et les techniques modernes dans le cadre organisationnel. Ainsi, l’obstacle majeur à l’évolution du management serait l’absence de coopération entre les différentes parties prenantes (Hofstede et al., 2010). Cela dit dans un contexte de management africain, l’idéale serait de laisser place aux idées occidentales qui ne toucheront en rien à notre enracinement, mais en même temps ajouteront un plus aux bonnes pratiques

déjà existantes et sources de performances. Cette ouverture vers l'extérieure sera synonyme d'évolution mentale via la découverte et le cumul de différents modes de penser, de sentir et de ressentir d'où d'acquisition de nouvelles compétences et en conséquence la différence culturelle ne sera plus vue comme un obstacle à l'émergence du management, mais une situation de complémentarité fécondable et avantageuse dans une optique d'efficacité organisationnelle.

#### 1.2.2.2 Spécificités du management sénégalais

L'atteinte des objectifs de l'organisation constitue la cible des gestionnaires qui choisissent le style de gestion le plus compatible avec leurs équipes pour répondre aux attentes organisationnelles en termes de performance d'où l'absence de fixation sur un style particulier. Cependant, l'existence de fortes références socioculturelles à la religion et aux pratiques associées à la culture musulmane est observée dans les organisations sénégalaises (Simen et Agne, 2015). Ces pratiques religieuses qui constituent une des particularités du Sénégal occupent une place prépondérante dans le paysage organisationnel (Simen et Agne, 2015). Malgré une observation croissante de ces pratiques, le plus souvent elles ne sont pas validées ou codifiées par les directions ce qui amène une approche de management spécifique dans un contexte institutionnel théoriquement laïc (Simen et Agne, 2015). Partant de ce constat, chaque gestionnaire devient alors libre de choisir son style de management le plus efficient sur son équipe afin d'obtenir de meilleures performances telles fixées par l'organisation (Gning, 2019). Ainsi, dans un même contexte organisationnel, différents gestionnaires peuvent adopter des styles de gestions différents selon la compréhension des objectifs et la conception des différentes équipes à leurs têtes (Gning, 2019). Contrairement aux autres parties du continent où on observe très souvent un choix porté sur un seul et unique style de gestion, Gning (2019) soutient qu'au Sénégal un gestionnaire peut fusionner deux styles à la fois dans le cadre du management de son équipe pour plus de performance. Un management directif qui prône le respect des règles, le contrôle et la sanction est souvent associé à une gestion transparente participative où les objectifs sont bien définis et où chaque membre de l'équipe a son avis à donner sur le fonctionnement du travail (Gning, 2019). Cette

flexibilité est souvent nécessaire pour l'obtention de résultats comme tenue du contexte socioculturel sénégalais. Ainsi, une fixation sur un style de management conçu pour un contexte opposé au contexte sénégalais ne ferait que dégrader la situation d'où le besoin d'adapter le style de gestion à la réalité contextuelle pour espérer une performance.

### **1.2.3 La motivation au Sénégal**

La thématique de la motivation au travail n'est pas trop abordée dans les études au Sénégal. Cela peut s'expliquer par le style traditionnel dominant dans la gestion des organisations même si le style contemporain commence à percer et à gagner du terrain avec l'initiative des jeunes chercheurs ouverts d'esprit qui optent pour une symbiose de style afin de maximiser les performances individuelles et collectives dans un contexte organisationnel. C'est d'ailleurs dans ce sillage que Ndiaye et al. (2007) considèrent que la place prioritaire qu'occupe la motivation dans la gestion des ressources humaines doit tenir compte des perspectives d'évolution de carrière et du développement psychologique du capital humain pour une meilleure efficacité organisationnelle. Par cette affirmation, Ndiaye et al. (2007) soutiennent que dans un contexte organisationnel, l'équipe de management doit essayer de satisfaire les besoins en développement psychologique et en développement de carrière des travailleurs afin de tirer le meilleur d'eux. Ainsi, selon les auteurs précités, pour espérer une meilleure productivité et une performance optimale des salariés, l'organisation se doit de mettre au cœur des activités l'aspect humain en accordant une importance toute particulière aux facteurs susmentionnés qui sont des moteurs de la motivation des individus au travail. Ces besoins tels décrits par Ndiaye et al. (2007) se rapportent au contenu même de la tâche comme le stipule Herzberg d'où sa source de motivation intrinsèque. Dans la même veine, Diaby (2019) dans une étude portant sur la perception des agents de santé communautaire évoque que la motivation de ces derniers était localisée dans la forme intrinsèque à travers le plaisir qu'ils ressentent en exerçant leur travail et le sentiment d'utilité envers sa communauté ressentie d'où la présence d'une motivation autonome telle décrite dans le modèle théorique de (Deci et Ryan, 1985). Dans le même sillage, le renforcement des compétences à travers des formations continues renforce la motivation des agents qui, à son tour, laisse apparaître

des conséquences positives sur la performance des agents (Diaby, 2019). Ce facteur renvoi à celui décrit dans les besoins moteurs de Herzberg (1959) qui se rapporte toujours au contenu de la tâche.

Outre la motivation intrinsèque telle mentionnée plus haut comme source de motivation des travailleurs au Sénégal, le deuxième type de motivation en l'occurrence la motivation extrinsèque n'est pas laissé en rade dans le contexte des facteurs qui influent sur la motivation des travailleurs au Sénégal. En effet, les incitations externes constituent la véritable source de motivation de certains travailleurs de la santé, particulièrement les médecins (Ndiaye et al., 2007). Ces derniers accordent une importance significative à la rémunération et aux conditions de travail qui concernent le contexte externe plutôt qu'à la promotion et à la responsabilisation (Ndiaye et al., 2007). Ainsi, l'aspect pécuniaire et les conditions de travail malgré fustigés par certains chercheurs comme facteurs ayant peu d'influence sur la motivation des individus, reste ici des facteurs qui stimulent les individus à fournir des efforts et à maintenir ces efforts donc à être motivé pour accomplir leur tâche (Ndiaye et al., 2007). Cette hypothèse émise par Ndiaye et al. (2007) ne sera pas orphelin, car elle sera adoptée et partagée par d'autres chercheurs. Les facteurs qui influent le plus sur l'engagement et la motivation des individus au travail demeurent les incitations pécuniaires et les conditions de travail, car leur satisfaction accentue la motivation des agents de santé communautaire tandis que leur non-satisfaction est source de roulement de personnel (Diaby, 2019). En effet, selon Diaby (2019), la perception d'une rémunération jugée insuffisante par les agents de santé communautaire conduit à une démotivation puis à l'intention de quitter. Par ailleurs, un manque de transparence sur la description des tâches et les attentes liées à ces dernières sont aussi considérés comme des éléments qui inhibent la motivation des agents et engendrent une baisse de performance d'où le besoin d'établir une communication transparente pour remédier à cette situation afin d'impacter positivement sur leur motivation (Diaby, 2019).

La revue de la littérature sur la motivation au Sénégal a fait apparaître d'une part la présence d'une motivation extrinsèque déterminée par l'incitation pécuniaire (rémunération) qui reste l'élément moteur de ce type de motivation ; et d'autre part l'existence d'une

motivation intrinsèque qui trouve sa source sur le plaisir qu'éprouvent les individus à exercer leur travail, mais aussi sur les possibilités de développement psychologique sous-jacent au travail. Cette motivation intrinsèque, bien qu'existante à travers les éléments susmentionnés, pourrait cependant avoir d'autres sources qui sortent du cadre général compte tenu du contexte socioculturel spécifique sénégalais et qui, par conséquent, émaneraient de la culture locale.

### **1.3 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

Les facteurs de motivation intrinsèque recueillis sur la motivation au Sénégal semblent être très vagues et implicites pour comprendre le concept de la motivation dans un environnement sénégalais différent par sa particularité socioculturelle. Bien que certaines études aient traité des facteurs de motivation extrinsèque comme intrinsèque au travail, nous peinons à trouver des travaux qui explorent en profondeur les mécanismes culturels qui influent sur la motivation des travailleurs dans un contexte de travail sénégalais en rapport avec la motivation intrinsèque. Dans un souci de combler le vide observé sur la littérature existante concernant la question de la motivation au travail au Sénégal, l'objectif de notre étude consiste à explorer en profondeur l'influence du contexte sénégalais sur la motivation des individus au travail. Ainsi, nous allons essayer de comprendre notamment comment les mécanismes culturels en particulier les aspects religieux impactent sur la conception de la motivation intrinsèque des employés au travail dans un contexte purement sénégalais. Pour répondre à l'objectif de cette recherche, l'autopraxéographie, une des méthodes à la première personne a été retenue comme méthode dans le cadre de cette étude afin de partir des expériences vécues du chercheur pour ensuite construire des connaissances génériques.

## **CHAPITRE 2**

### **CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Le présent chapitre porte le titre qui présente la voie à emprunter et qui va mener aux résultats de notre étude qui constituent l'objectif final de cette recherche. Ce chapitre va décrire de façon détaillée la stratégie de recherche choisie pour l'atteinte de l'objectif en passant par le positionnement épistémologique, le choix de la méthode présentée, les limites sous-jacentes à cette dernière et enfin l'éthique liée à cette recherche. La méthodologie en recherche renvoie vers une pratique réflexive dirigée selon une convention sur les pratiques reconnues par une communauté de chercheurs et sans prédition de résultats absous d'un paradigme de référence (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). En ce sens, elle permet de construire des connaissances taillées à un contexte particulier à partir de cadres de références reconnus par la communauté de chercheurs (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Cependant, malgré son rôle sur la construction de la connaissance dans la recherche scientifique, la méthodologie seule ne suffit pas pour accorder du crédit aux connaissances produites d'où le besoin d'un cadre épistémologique qui donne du sens ou non aux savoirs construits donc qui les légitime.

#### **2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE**

Le mot épistémologie renvoi à la réflexion sur la production et la gestion des connaissances ou savoirs en rapport avec un domaine déterminé et envers d'autres domaines de la recherche scientifique (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Piaget (1967, p. 6) le définit comme étant « l'étude de la constitution des connaissances valables ». Selon Piaget (1967), hormis la dimension méthodologique, l'épistémologie se concentre particulièrement sur la justification de la validité des connaissances produites. Par conséquent, cette justification de la validité impose une rigueur dans la façon de produire le savoir afin de

répondre aux exigences qui donnent sens à ce concept. Donc dans un souci de se rapprocher du titre de cette partie de notre travail, nous considérons que l'épistémologie s'intéresse à la manière dont nous construisons la connaissance (Demaizière et Narcy-Combes, 2007). Dès lors, trois questions forment le questionnement épistémologique et se concentrent d'abord sur la nature de la connaissance (le quoi) à travers la question gnoséologique, ensuite celle d'ordre méthodologique qui analyse la construction des connaissances (le comment) et enfin le sujet traitant de la valeur ou validité des connaissances produites par l'entremise de la question d'ordre éthique (Le Moigne 1995 cité dans Avenier, 2011). En effet, ce questionnement épistémologique autour de ces trois questions affiche déjà la vision du cadre épistémologique qui enrichit en retour la recherche scientifique via l'inclusion de connaissances légitimes (Avenier, 2011). Ainsi, les connaissances à produire doivent avoir des origines, suivre les cadres de références de la recherche scientifique et être justifiées afin qu'elles soient crédibles et fiables, donc légitimes (Albert et Michaud, 2016). Nous pouvons recueillir trois types de paradigmes épistémologiques utilisés dans les recherches en science organisationnelle.

D'abord, le positivisme qui constituait le paradigme épistémologique qui dominait dans les disciplines de la science au cours des siècles précédents (Le Moigne, 2021). Ce paradigme trouve ses sources à travers les hypothèses d'ordre ontologique, épistémique et celles relatives au statut des connaissances et à leur évaluation (Avenier et Thomas, 2011). L'hypothèse d'ordre ontologique défend l'idée selon laquelle le réel a une essence unique qui est indépendante de la conception de l'observateur et que ce dernier est régi par des lois naturelles universelles immuables (Avenier et Thomas, 2011). Par ailleurs, l'hypothèse d'ordre épistémique indique que le réel est connaissable et que l'objectif du chercheur se limite à découvrir les lois régissant ce dernier (Avenier et Thomas, 2011). Selon les auteurs, cette connaissance du réel exige une impartialité du chercheur.

Malgré la célébrité du paradigme épistémologique positiviste de par son statut de précurseur, Le Moigne (1997), attire l'attention sur la nécessité de prendre du recul sur l'établissement d'hypothèses des positivistes comme fondements de la connaissance et par

la même occasion émet des hypothèses différentes de celles du positivisme. Dès lors émerge le paradigme épistémologique constructiviste qui servira de référence pour bon nombre de chercheurs en science de gestion. Nguyén-Duy et Luckerhoff (2006, p. 6) considèrent que « [l]e constructivisme est un courant qui trouve ses fondements dans un certain nombre de discussions relatives à la notion même de construit en science, au caractère déterministe ou contingent du savoir, aux herméneutiques – de réfutation ou de dévoilement – qui fondent la réflexion scientifique, aux différences entre les sciences naturelles et sociales de même qu'entre les critères de vérité et de valeur ». En effet, le constructivisme postule une pluralité de réalités dépendant de la personne qui la traduit et une épistémologie subjectiviste qui défende que le sens émerge de la relation entre l'observateur et le phénomène étudié (Nguyén-Duy et Luckerhoff, 2006). Le développement de multiples hypothèses constructivistes au cours des dernières années est à l'origine de la coexistence de deux paradigmes épistémologiques constructivistes différente que sont le paradigme épistémologique constructiviste et le paradigme épistémologique constructiviste radical (Avenier, 2011). Contrairement au paradigme épistémologique positiviste, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique s'abstient sur la question de l'existence d'un réel ayant une essence unique indépendant de celle que lui attribue l'observateur (Avenier et Thomas, 2011). Dès lors, ce dernier ne réfute pas l'existence d'un réel, mais accentue ces constructions sur le fait qu'il est presque impossible pour un humain de connaître le réel rationnellement d'où l'absence d'une hypothèse d'ordre ontologique (Avenier et Thomas, 2011). Cependant, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique postule à travers son hypothèse d'ordre épistémique que l'expérience humaine du réel est connaissable et que dans le processus de construction de connaissances il y a une interdépendance entre le sujet et le phénomène étudié (Avenier et Thomas, 2011). Concernant l'hypothèse relative au statut des connaissances et à leur évaluation, dans ce paradigme les savoirs produits ont le statut d'hypothèses valides légitimées par la manière dont elles ont été établies à travers de l'expérience empirique du chercheur et sur la base du respect des règles et principes encadrant le cadre épistémologique choisi (Avenier et Thomas, 2011).

Le postulat du paradigme positiviste qui n'accorde presque pas d'importance au moi du chercheur dans le cadre des études scientifiques nous oblige à adopter un style non positiviste dans un contexte de production de savoirs qui accepte la liaison entre le chercheur et le phénomène observé (Albert et Michaud, 2016). Ainsi, dans un contexte d'adaptabilité, le choix sera porté sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique qui selon Albert (2017) considère que la façon dont la connaissance est produite à partir des représentations humaines accorde du crédit à la vérité. De ce fait, la faisabilité et la recevabilité de partage d'expériences personnelles émanant de milieux organisationnels sur la thématique seront imminent et encadrées par les règles de l'épistémologie constructiviste pragmatique afin de construire des savoirs génériques sur la motivation des employés au Sénégal.

## 2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

Selon Albert et Cadieux (2017, p. 163), « l'autopraxéographie est une méthode qui permet à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques ». Cette méthode basée sur l'expérience du chercheur vise la production de connaissances objectives (Albert et Michaud, 2016). L'autopraxéographie est une des méthodes à la première personne formant ce groupe avec l'autoethnographie, l'autobiographie, l'introspection et le retour d'expérience (Albert et Couture 2013, cité dans Albert et al., 2023). Cependant, bien qu'elle soit une méthode à la première personne, l'autopraxéographie présente trois particularités qui la dissocient de l'auto-biographie, l'auto-ethnographie, l'introspection, les récits personnels, que sont, le paradigme épistémologique, la réflexivité externe et l'obligation de conjuguer les temps du témoignage au passé (Albert et Cadieux, 2017). À cause de ces particularités susmentionnées, cette méthode reste ancrée dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Albert et al., 2023). Cette méthode permet de construire des connaissances génériques à partir du savoir du praticien-chercheur (Albert et al., 2023). Selon Albert et al. (2023), cette

construction de savoir nécessite une réalisation d'une démarche réflexive dont dépend la légitimation des savoirs. Malgré la non abondance des études à la première personne dans la littérature, il existe néanmoins des travaux en science de gestion qui s'intéressent aux expériences des praticiens chercheurs (Albert et Michaud, 2016).

### **2.2.1 Choix de la méthode**

En tant qu'étudiant chercheur qui est toujours praticien dans le domaine professionnel et ayant accumulé de solides expériences après plusieurs années de pratiques, le choix porté sur la méthode de l'autopraxéographie ne sort nullement pas du néant. Ces expériences ramassées durant ces années à travers différentes organisations, constituent en partie le socle de notre choix sur la méthode à la première personne plus particulièrement l'autopraxéographie qu'on utilisera pour partager nos expériences à travers des témoignages objectives découlant d'observations directes du chercheur praticien sur le phénomène concerné. Par ailleurs, le choix porté sur le positionnement épistémologique constructiviste pragmatique justifie la pertinence de l'utilisation de la méthode dite autopraxéographie dont leur combinaison est féconde à la compréhension scientifique de notre étude (Albert et al., 2023).

Ainsi, pour bien mener cette étude à la première personne via la méthode de l'autopraxéographie, nous centrons le cadre épistémologique de l'étude sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique dans lequel sont ancrées les particularités de l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2023). Le paradigme épistémologique constructiviste a donné naissance à deux sous paradigmes constructivistes à savoir le paradigme épistémologique constructiviste radical et le paradigme épistémologique constructiviste (Avenier, 2011). Dans un souci de s'aligner aux travaux des pragmatistes James et Dewey, Avenier (2011) a remplacé le terme radical par pragmatique. Ce paradigme postule que le soin apporté à la manière de produire le savoir dépendant des représentations humaines adaptées au contexte, accorde du crédit à la validité de la connaissance (Albert et Michaud, 2016). En effet, au-delà de l'expérience qu'on a sur l'existence ou non d'un monde

peuplé d'entités indépendantes de l'esprit humain, il n'y a pas la possibilité de le connaître de façon rationnelle (von Glaserfeld, 2001 cité dans Avenier, 2011). Autrement dit, il n'y a pas la meilleure solution de construire des connaissances légitimes sur un phénomène bien défini au-delà des expériences vécues sur ce dernier. Ainsi, le paradigme constructiviste pragmatique indique une association étroite entre l'observateur et le phénomène observé (Albert et Cadieux, 2017). Donc à partir de ces hypothèses le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique serait plus compatible avec la méthode de l'autopraxéographie utilisée ici compte tenu de l'existence de cette liaison étroite entre le chercheur et le phénomène étudié.

## 2.2.2 Le processus

À partir des expériences personnelles vécues, le chercheur essayerait de comprendre d'abord les connaissances locales à partir de la littérature, mais aussi de construire des connaissances générales basées sur une objectivité grâce au recul observé (Albert et Michaud, 2016). Pour cela, il convient d'abord de relater fidèlement les événements vécus à travers des témoignages dans un contexte particulier (Albert, 2017). En effet, dans cette partie, le narrateur doit agir en tant qu'observateur et éviter tout jugement sur les observations ; ainsi plus il s'accentue sur la rigueur et la fidélité des observations découlant de son expérience, plus la démarche gagne de la réflexivité (Albert, 2017).

Par ailleurs, cette démarche réflexive accompagnée d'analyses diffractives qui constituent le travail épistémique impose à l'étudiant praticien de revoir l'ensemble de son témoignage afin de déceler des signes de prise de position qui rendent implicite le témoignage donc qui pourraient nuire à la validité des témoignages ainsi qu'aux attentes de la recherche (Albert, 2017). Cette dernière épingle l'influence des facteurs favorables à l'arbitraire sur l'enquête du chercheur (Albert et al., 2023). Outre cette relecture interne de son travail, l'étudiant praticien doit également et obligatoirement comparer les recherches issues de la littérature sur différentes disciplines avec le sien pour s'assurer de la conformité exigée dans le cadre du respect de la méthodologie adoptée (Albert, 2017). Cette obligation d'ouverture

envers d'autres connaissances ou travaux qui expose volontairement les vulnérabilités issues du travail de l'étudiant praticien rend légitimes les connaissances produites (Levinas, 1972 cité dans Albert et al., 2023). Cela permet à l'étudiant chercheur de prendre du recul sur ses témoignages, mais en même temps de comprendre les connaissances produites taillées au contexte de son étude afin de développer des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2016).

Enfin, les connaissances produites au terme de ce processus épistémique peuvent être communiquées et activées par le chercheur-praticien dans d'autres contextes et qui profiterait aux autres chercheurs (Albert et al., 2023).

### **2.2.3 Les limites de la méthode**

L'utilisation d'une méthode à la première personne basée sur l'expérience du chercheur dans une étude s'associe forcément à des limites se rattachant aux souvenirs des faits passés découlant de la subjectivité et incluant même le narrateur de l'histoire (Santos et Garcia, 2006 cité dans Albert et Michaud, 2023). Malgré tous les efforts regroupés pour rester naïve et fidèle dans la narration des témoignages, il n'en manquerait pas de constater des lacunes tributaires de la défaillance de la mémoire à retenir tout du passé pour ainsi relater fidèlement (Albert et Michaud, 2023). Par ailleurs, le cadre épistémique de cette méthode ne permet pas la génération de connaissances qui reflète la vérité, mais d'avoir des connaissances favorables à la compréhension de la vie dans différents contextes (Albert et Michaud, 2023). En outre, la vision unilatérale du chercheur sur le phénomène observé qui procure une seule et unique source d'information à la recherche sur ce contexte constitue aussi un manque à cette méthode dite autopraxéographie (Albert et Michaud, 2023).

### **2.2.4 Éthique de la recherche**

Le terme éthique renvoie à une branche spécifique de la philosophie dont l'objectif général est l'interrogation des systèmes de valeurs en usage (Martineau, 2007). Selon Harrisson (2000, p. 6), « l'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des

valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité ». Les définitions que nous venons d'apporter sur ce concept d'éthique laissent entendre une obligation d'humanisme qui incombe à tous les chercheurs dans leurs travaux dans l'optique de préserver la dignité humaine à travers le respect des principes moraux émanant des codes d'éthique de recherche telle le stipule ce volet. Ainsi ces principes moraux susmentionnés doivent encadrer la recherche afin de s'assurer de l'intégration de ce volet dans tous travaux.

Toute liberté académique de recherche est associée à une responsabilité éthique de respect de la dignité et des droits de protection des participants (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al., 2022). Dans le cadre de cette étude qui porte sur des êtres humains, mon engagement de chercheur qui me donne le droit de réaliser une étude afin de produire des connaissances m'impose par la même occasion le devoir d'être honnête et réfléchie dans la recherche afin de s'aligner aux principes et lignes directrices de la recherche (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al., 2022). Ainsi, cette étude par observation qui étudie les comportements des personnes dans l'environnement organisationnel sera exemptée d'évaluation compte tenu de l'objet d'étude (Conseil de recherches en sciences humaines du Canada et al., 2022). Cependant, la confidentialité des personnes sera respectée à travers une stratégie de déformation de leurs noms, de même aucun nom des différentes organisations qui seront utilisées lors des témoignages ne sera cité. Ainsi, seul l'étudiant chercheur émettra des témoignages à partir des observations qu'il va faire donc pas d'interactions directes avec les participants au moment de l'étude de ce fait qu'aucune intégrité des personnes et l'organisation ne sera piétinée.

Passons maintenant au chapitre suivant consacré aux témoignages faits par l'étudiant praticien qui regroupe ses expériences vécues dans différentes organisations avec différentes personnes qui constituent les participants de cette étude. Ces témoignages qui seront relatés

par l'étudiant chercheur seraient déterminants pour l'objectif de recherche visé dans cette étude.



## **CHAPITRE 3**

### **TÉMOIGNAGES**

Étant diplômé d'un brevet de technicien supérieur et d'une licence en commerce international, à côté des connaissances théoriques reçues à travers ces années d'étude, j'ai pu aussi ramasser des années d'expérience à travers différents domaines dans mon pays d'origine qui est le Sénégal. De commercial à représentant du service à la clientèle en passant par marchandiseur, le milieu de l'évènementiel, de l'immobilier et le secteur de la banque-assurance m'ont permis d'acquérir l'expérience professionnelle requise pour exercer à bien son rôle au sein d'une organisation.

Le constat fait sur l'importance d'un diplôme étranger le plus souvent originaire du Canada, de la France ou des États-Unis sur la confiance accordée et l'accession à des postes de cadre pour les jeunes dans les organisations où je suis passé m'a donné une forte appétence à l'obtention d'un diplôme étranger plus précisément celui du Canada. Cette raison évoquée a fait que je suis actuellement sur le territoire Canadien dans le cadre d'un projet d'étude à la suite de ma démission d'une institution financière où j'ai pu exercer la fonction de représentant du service à la clientèle.

Cette expérience bancaire était ma deuxième dans ce domaine bien déterminé qu'est le secteur de la banque assurance. En plus des expériences susmentionnées, j'ai aussi obtenu des expériences de travail en tant que commercial business To consumer (B to C) et marchandiseur. La somme de ses expériences m'a forgé à devenir un professionnel de la relation clientèle, mais aussi m'a permis d'avoir une certaine connaissance ou un aperçu de la psychologie des clients internes (collaborateurs) comme externes (clients) pouvant servir à comprendre leurs attitudes et à anticiper sur leurs comportements. Ces années de pratiques m'ont été bénéfiques dans la mesure où cela m'a permis d'acquérir des connaissances

procédurales via l'apprentissage, mais aussi des connaissances déclaratives découlant des expériences vécues et c'est sur cette dernière que jaillisse l'importance de la pratique d'où sa valeur incommensurable. C'est d'ailleurs à partir de ce constat que je vais pouvoir énumérer quelques témoignages de mes expériences de travail vécues par l'entremise de la pratique.

Comme développé plus haut dans la partie présentation du Sénégal, le contexte sénégalais est un peu particulier à cause de l'existence d'une culture qui prône la vie sociale ou le collectivisme, mais aussi marquée par la forte présence de religions (l'islam et le christianisme). Ainsi, cette singularité culturelle peut influencer sur la façon de penser, de ressentir et d'agir des individus issus de cette société. De ce fait, dans un même contexte de travail, l'homme sénégalais peut penser, ressentir et agir différemment des autres à cause de cette différence culturelle qui est déterminante sur sa mode de vie. En effet, l'existence de plusieurs ethnies ainsi que la croyance religieuse des populations jouent un rôle clé sur les attitudes des Sénégalais qui vont par la suite déterminer leurs comportements.

### **3.1 TEMOIGNAGE 1**

À mes débuts dans le secteur bancaire en 2018, j'étais enthousiaste de commencer une nouvelle carrière dans un domaine aussi valorisé. Cette valorisation n'est que le reflet de la perception psychologique des personnes envers le milieu bancaire et plus précisément sur les employés de ce secteur. Cependant, malgré cette perception positive sur le secteur bancaire, il y a un niveau d'exposition élevé qui guette tous les jours les employés à cause des risques opérationnels découlant des milliers de transactions financières effectuées par jour. Ainsi, à côté de la compétence et de la motivation, il faut s'emparer de l'expression prudence et lui en faire une compagnie fidèle afin d'éviter certaines situations qui, en plus du stress qu'elles apportent, impactent aussi sur la productivité, la performance et la motivation. Partant de cette dernière, je vais essayer de décrire à travers mes expériences vécues les comportements observés dans mon environnement organisationnel et qui renvoient directement ou indirectement au concept qui est au cœur de mon sujet de recherche en l'occurrence la motivation au travail.

Je me souviens qu'en septembre 2018, ma toute première formatrice dans le domaine du service à la clientèle, une jeune femme aussi courtoise que vive, pieuse et d'une grande amabilité, restait souvent tard à la succursale de l'avenue Lamine Gueye, en plein centre-ville pour terminer certaines tâches afin d'avoir moins de dossiers en attente. Pour que je ne me sente pas forcer de rester au-delà des heures de travail, elle me disait de façon douce et sereine que tu n'es pas obligé de rester même si c'est vrai que tu es en formation et en retour je rétorquais j'ai envie de rester avec toi. Même après la fermeture de la succursale pour les clients, j'observais un rythme de travail similaire au même rythme avec lequel elle a débuté la journée. En effet, même après la fermeture de la succursale, Cissé Ngary avait l'habitude de traiter les demandes et les réclamations des clients reçue à la dernière heure et dont leur délai de traitement était 24h à compter de la date et de l'heure de réception d'après les procédures internes. Étant donné que nous travaillions en continu, c'est au chef caisse d'assurer le back up (remplacement) lorsque nous partions en pause. Ainsi, pour une meilleure organisation, le chef caisse partait d'abord en pause et à son retour le représentant du service à la clientèle prenait le sien de ce fait on va avoir un service en permanence. Même pendant notre pause, loin de la succursale et plongés dans l'ambiance animée du centre-ville qui faisait oublier le travail, elle continuait à faire preuve d'altruisme en adoptant une communication préventive comme quoi il faut qu'on fasse vite, car nous avons laissé beaucoup de clients à la succursale ce que je réceptionnais négativement d'une part, car je me disais qu'on était en pause et qu'il n'y avait pas lieu de penser à ce que nous avions laissé en succursale. Dans ma logique je me disais qu'elle exagérait et qu'on ne devrait pas avoir ce genre de comportement envers un débutant, car cela constituait pour moi une pression externe qui pourrait impacter sur mon état psychologique au travail.

D'autre part, l'observation des comportements de Cissé Ngary à travers sa communication préventive et son engagement à travailler au-delà des heures de travail renvoyait à une forte appétence au sens du travail et me donnait l'envie de devenir comme elle. En effet, dans un contexte d'apprentissage, je considérais que les comportements de Amy devraient servir de modelage pour la personne apprenti que je suis. Ainsi, je voyais Amy comme un modèle à qui je dois copier ses bonnes attitudes et comportements afin

d'avoir le même résultat que j'observais en elle qui n'est rien d'autre que de l'engagement au travail.

### **3.2 TEMOIGNAGE 2**

Après mon passage au centre-ville, précisément à l'avenue Lamine Gueye avec Amy, j'ai été par la suite envoyé à une autre succursale située à Ouakam dans la commune où j'habitais. Contrairement au centre-ville, dans la succursale de Ouakam j'avais trouvé une femme à la cinquantaine qui était plus âgée que Amy comme représentant du service à la clientèle du nom de Torodo. Ayant presque l'âge de son fils, je pensais qu'il y aurait un conflit de génération vue à la différence d'âge qui existait entre elle et moi.

Cependant, dans un délai record, le temps m'a montré que j'avais complètement tort et que cette perception ne reflétait pas la réalité. En effet, Torodo était une femme mariée à un haut gradé de l'armée avec deux enfants et appartenait à une ethnie peulh qui est une ethnie très ancrée à leur culture et aux valeurs islamiques d'où la discipline, la sagesse, la bienveillance et la compréhension dont elle faisait preuve lors de ses interactions avec son environnement professionnel. Torodo était très docile et compréhensive envers les clients et collaborateurs, elle les parlait comme si c'était elle la moins âgée, ce que je n'avais pas l'habitude de voir très souvent dans notre société.

Dans un contexte purement lié au travail, comme j'habitais dans cette commune, ça me prenait quelques minutes de marche pour être dans mon lieu de travail de ce fait j'arrivais plus tôt que prévu. Bien que j'arrivais toujours bien avant l'heure d'ouverture pour le personnel, Torodo était toujours sur place, attendant tranquillement ses collaborateurs en écoutant des Surat du saint coran. Quand je lui posais la question à savoir pourquoi tu es toujours la de bonne heure, elle me répondit lorsque je me lève de bonne heure pour faire la prière de l'aube, j'en profite pour préparer mes enfants à aller à l'école et après je pars avec eux en compagnie du chauffeur pour les déposer à l'école et ensuite je viens directement au boulot, car en tant que représentant du service à la clientèle je suis la vitrine de la banque et par conséquent je dois toujours être prête à accueillir le premier client qui franchira la porte

à 07h30. Cette réponse qu'elle m'avait donnée et qui reflétait nettement ses comportements quotidiens était donc responsable et motivante pour moi et représentée ainsi en même temps la première leçon à apprendre et à pratiquer dans un contexte de travail. L'assiduité et la ponctualité dont elle faisait preuve me faisaient sentir que ces derniers faisaient partie des devoirs d'un représentant du service à la clientèle et par conséquent il faudrait s'y conformer dans un contexte de travail et à vrai dire cela m'excitait et renforçait ma volonté de venir tôt comme elle le faisait.

Outre ces observations relatives à son assiduité et sa ponctualité, Torodo ressentait beaucoup de plaisir à servir ou à assister les clients dans leurs demandes. La relation qu'elle entretenait avec les clients et collaborateurs était sincère et elle n'avait pas d'attentes venant des autres, ce qui facilitait son travail. En effet, ayant déjà fait une succursale, j'avais l'information comme quoi que nos machines pour confectionner les cartes de débit n'étaient pas stables à cause de leur ancienneté. De ce fait, ne confectionner rien qu'une carte pouvait te prendre une demi-heure voir plus ce que bon nombre de représentants du service à la clientèle refusaient de faire par faute de ne pas atteindre les objectifs journaliers fixés et malgré cela lorsqu'un ou une cliente se présentait dans l'optique d'obtenir une carte de débit, Torodo essayait tant bien que mal à faire le nécessaire afin que le ou la cliente obtienne satisfaction de nos services. Ainsi, malgré plusieurs tentatives de sa part, nous faisions encore face à cette situation quotidienne, la machine ne collaborait pas et puisque le plus souvent les clients qui venaient vers notre succursale étaient déjà passés dans d'autres succursales sans succès, Torodo leur demandait de laisser leurs coordonnées et de signer le formulaire de demande de carte de débit et leur promettait de leur établir des cartes de débit afin d'avoir plus d'options de transactions. Sa méthodologie consistait à attendre la descente ou il n'y avait aucun client, moins de transactions dans le système, et après avoir fait sa prière d'asr (troisième prière obligatoire de la journée pour les musulmans), là elle prenait coordonnée par coordonnée accompagnant de leurs demandes signées pour vérifier d'abord la signature de la concernée et si tout était OK, elle se lançait à de nouvelles tentatives d'émissions de cartes. C'était à ces moments que j'avais vraiment la confirmation que l'expérience c'est le vécu, car ayant la certitude qu'une fois la banque fermée, le système deviendra plus stable et

la machine collaborera, Torodo arrivait à émettre des cartes dans un temps record et appelait les clients concernés pour leur confirmer l'émission de leurs cartes et leur demander de passer le lendemain pour l'opération de retrait. Cette envie de satisfaire les demandes de la clientèle par Torodo à travers l'émission de carte de débit qui nécessitait plus d'effort, de sacrifice et de volonté compte tenu de l'instabilité de la machine à carte, me donnait un sentiment comme quoi que la réussite se trouvait au bout de l'effort et qu'à force d'avoir la volonté de réussir quelque chose et de se donner les moyens à travers les efforts fournis, on pourrait arriver à nos fins et par conséquent dévoilait l'impact que ma conscience professionnelle jouait sur mes probables résultats. À travers son dévouement à établir par tous les moyens possibles des cartes pour nos clients, je ressentais un transfert d'empathie d'elle vers moi qu'on devrait tous avoir dans nos relations avec nos clients (internes comme externes). Cette sensation était pour moi le début des antécédents d'une compétence émotionnelle en passant par l'identification, la reconnaissance et la gestion de ces derniers dont l'empathie reste le noyau.

Par ailleurs, une fois j'avais assisté avec elle à une situation où un client qui avait un grand compte (compte entreprise très mouvementé) dans nos livres faisait part de la non-réception d'un avis de crédit par SMS ou courriel sur son compte concernant un chèque provenant d'une banque confrère qu'il avait déposé depuis trois (3) jours. Tout en sachant que le délai de traitement des chèques confrères était de soixante-douze heures (72) ouvrables à compter de la date de dépôt, Torodo était un peu étonné d'entendre ça et procédait ainsi à la vérification par l'interrogation du compte du client après avoir fait les préalables qui rentrent dans le champ d'identification du titulaire du compte ou de son mandant. Ainsi, nous constations qu'effectivement aucun montant faisant allusion de la somme avancée par le client n'a été crédité sur le compte et qu'il n'y avait même aucune traçabilité dudit chèque c'est-à-dire pas même une écriture qui matérialisait le rejet du chèque. Elle demanda alors au client de patienter un moment le temps qu'elle vérifie auprès du département compétent ce qui c'était passé concernant le chèque en question et appela par la suite le service compensé qui s'occupe des remises de chèques et des virements locaux et internationaux. Au bout de quelques minutes d'échanges téléphoniques avec nos collègues de l'autre côté, elle réussira à avoir l'information comme quoi que le chèque était dans le circuit et que le positionnement

sur le compte du client allait être effectif avant la descente. Elle informa par la suite le client de l'information acquise et lui promettait de faire le suivi nécessaire d'ici la descente. Cet engagement d'arrache-pied dans le traitement des demandes de la clientèle qu'elle affichait à travers l'escalade vers les services compétents était pour moi une considération à la requête du client, mais aussi une qualité de service de sa part qui concoure à la fidélisation de la clientèle à travers la satisfaction de ces derniers et en même temps à sa performance. Cette qualité de service décrite me donnait plus le désir de donner le meilleur de moi-même lors des traitements des demandes émanant de la clientèle en ne me limitant pas à ce que je voyais ou pensais seulement, mais d'aller plus loin en cherchant la bonne information dans d'autres sources. Pour continuer dans le cadre des chèques, un jour il nous est arrivé de recevoir un chèque d'un gros montant venant d'un client pour le déposer dans son compte et après quelques heures de travail elle m'avait demandé de lui sortir le chèque pour commencer le processus de dépôt sur le compte du client. Après avoir reçu cet ordre venant d'elle, j'avais ouvert le classeur des chèques, mais ledit chèque ne figurait pas parmi les chèques, après vérification de sa part le constat restait le même et elle me demanda où est-ce que j'avais mis le chèque. Cette question était très lourde à entendre pour moi du coup par panique je dégageais toute responsabilité sur la probable disparition dudit chèque, Torodo m'avait dit qu'il ne fallait pas procéder de telle sorte, car on était une équipe et que c'était irresponsable de dégager ma responsabilité qui par conséquent la culpabilise alors qu'on était à peine en train de chercher le chèque. Elle ajouta qu'elle était ma supérieure hiérarchique et en même temps la cheffe de desk et que même si on avait la certitude que c'était moi qui avais égaré le chèque, elle endosserait l'entièr responsabilité à elle seule et m'épargnerait de toute demande d'explication qui émanerait de la hiérarchie. Heureusement qu'on avait pu retrouver le chèque placé dans le registre d'enregistrement des cartes capturées après quelques bonnes minutes de recherche intense. Ces paroles qu'elle avait prononcées lorsque j'essayais de m'en laver les mains sur la disparition du chèque étaient dignes d'un bouclier, j'avais à la fois honte de mon attitude, mais aussi rassuré par la position qu'elle avait prise et qui excluait toute idée de sanction dans ma tête. Cette assurance reçue me réconfortait et m'encourageait à être plus vigilant certes, mais par la même occasion m'inculquait indirectement un esprit

d'équipe par la solidarité, la coopération, l'altruisme ; et une positivité dans des moments pareils.

Je ne pourrais pas terminer cette partie de mon témoignage sans mentionner le jour où Torodo m'a donné des dizaines de comptes à ouvrir et dont les délais étaient quasi irréalisables pour moi. En effet, nous avions reçu de nos services qui géraient les comptes des institutions internationales un lot de compte à ouvrir qui provenait de notre client KOICA Sénégal (l'Agence coréenne de Coopération internationale). Ces comptes, qui étaient pour leur personnel, qui venait d'arriver en mission au pays, devaient être ouverts dans un délai record comme tenu de l'urgence de disposer des relevés d'identités bancaires afin de pouvoir recevoir leur rémunération. De ce fait, Torodo avait demandé à la cheffe caisse de prendre en charge toutes les requêtes de la clientèle afin qu'on puisse atteindre les objectifs fixés par la hiérarchie relative aux ouvertures de comptes du client concerné qui représentait un gros client pour la banque. Ainsi, Torodo m'avait chargé de prendre la chaise de titulaire et de me concentrer seulement sur les ouvertures de comptes et elle se chargerait de me superviser et en même temps d'orienter les clients vers la cheffe de caisse. Après des heures de concentration, nous avions pu réaliser ce que je croyais être impossible c'est-à-dire que nous avions généré beaucoup de numéro de compte en une journée ce qui dépassait même nos réalisations hebdomadaires en termes d'ouverture de compte. Cette tâche qu'elle m'avait confiée représentait pour moi une responsabilisation et me faisait gagner de la confiance et était par la même occasion considérée comme une sorte de reconnaissance de mes apports. Malgré ce succès dans l'atteinte de l'objectif, je considérais aussi exagérée cette attitude de vouloir ouvrir bon nombre de comptes en un temps record juste pour satisfaire un chef de service. En effet, son comportement qui reflétait une volonté de productivité était perçu selon moi comme une surcharge de travail vu le délai court octroyé pour une tâche aussi complexe et fastidieuse. Je vais terminer cette partie en mentionnant une situation toute particulière vécue avec elle. Alors que j'avais déjà été transféré à notre succursale du centre-ville, un samedi je ne travaillais pas et je partais récupérer mon permis de conduire à la suite de la notification de disponibilité reçue. En cours de route, j'avais décidé de faire un crochet à la succursale de Ouakam pour dire bonjour à Torodo, une fois sur place j'avais remarqué qu'elle avait une

stagiaire avec elle et lorsqu'elle m'a aperçue elle prononça voilà Chérif est la heureusement. J'étais un peu surpris et j'ai par la suite demandé à savoir ce qui se passait et là elle expliqua à son stagiaire que c'était moi Cherif dont elle parlait et que j'étais le meilleur stagiaire parmi tous ceux qu'elle avait l'occasion de côtoyer. Après avoir échangé avec son stagiaire dans un contexte de salutations, je lui informai qu'elle exagérait à mon sujet et Torodo me demanda où est-ce que j'allais, je lui ai expliqué que je partais récupérer mon permis et là elle m'arrêta et m'a dit passes la journée avec moi je te confie la stagiaire tu la formes et je vais appeler un contacte pour diligenter la récupération de ton permis de conduire. Je ne pouvais pas refuser sa demande d'abord à cause des relations que nous entretenions, mais aussi à cause de l'honneur qu'elle m'avait fait en me confiance l'apprentissage de sa nouvelle stagiaire. Cela était considéré comme une reconnaissance de mes compétences que j'ai acquise pourtant en partie grâce à elle donc je ne pouvais pas rater l'occasion de rendre la même chose à la nouvelle stagiaire. Cette reconnaissance venant de Torodo était le fruit d'un apprentissage sérieux, d'un parcours modèle de stagiaire et d'une volonté de s'améliorer en permanence et j'avais le sentiment d'être tout prêt de mon objectif et cela m'incitait à donner le meilleur de moi-même à travers la production de performances observées à tous les niveaux.

### 3.3 TEMOIGNAGE 3

Ousseynou fut l'une des personnes qui m'a le plus marquée dans le milieu professionnel, mais l'environnement où nous nous sommes rencontrés y a aussi joué un rôle clé. En effet, après mon passage à la succursale de Ouakam, j'ai été muté à la deuxième plus grande succursale de notre réseau située au cœur du centre-ville, plus précisément à l'avenue Léopold Sédar Senghor qui abritait notre siège principal avant d'être transférée. Là-bas j'avais trouvé une dame qui était enceinte et qui devait partir en congé de maternité. Seulement quelques jours passés avec elle, elle prend ses congés et c'est l'arrivée de Ousseynou l'expérimenté du service à la clientèle tant reconnu par les collègues. Avec Ousseynou, j'ai vécu des moments inoubliables tant personnel et professionnel. En fait lui et l'agence en question m'ont fait grandir par l'acquisition de la maîtrise face à la clientèle, la

gestion de mes émotions et peu importe le degré d'importance de la demande où le niveau d'affluence de la succursale qui inondait de monde à toutes les heures de la journée vu la position géographique de cette dernière. Son élégance, sa sérénité et son professionnalisme renforçaient ma confiance en soi, car étant tout prêt de lui donc il était en quelque sorte mon assureur.

Ousseynou faisait du jeûne intermittent, toutes les fois où nous avions travaillé ensemble, je l'ai aperçu très rarement prendre du repas. À chaque fois où il se leva de sa chaise, c'était pour aller dans la salle de bain, faire sa prière où encore prendre son café. Ainsi il ne prenait pas de pause et travaillait donc en continuité. Cette attitude que je n'avais pas du tout l'habitude de voir dans toutes les expériences que j'avais vécues dans un contexte organisationnel me mettait dans l'embarras et m'impactait psychologiquement. En effet lorsque venait l'heure d'aller en pause et qu'il me disait tu peux prendre ta pause et te reposer moi je reste continuer les tâches je me disais est-ce normal que je travaille avec lui et que moi je pars en pause et lui il reste à travailler. Ces réflexions découlant de son attitude me mettaient mal à l'aise en tant qu'intérimaire, car j'avais la perception qu'il était plus engagé que moi alors c'est le contraire qui devrait se passer. D'autre part ce sentiment de culpabilité disparaissait pour deux raisons, d'abord je me disais que je n'étais pas dans l'illégalité et que la pause est un droit, ensuite je me disais qu'il était arrivé à un moment où qu'il se disait qu'il n'avait pas besoin de prendre une pause, mais en retour il descendait à l'heure ne faisant pas d'heures supplémentaires.

Après des jours passer ensemble, nous avions tissé des liens et commencé à plus partagé des choses d'ordres personnels et professionnels. Dans ce sillage, il m'avait confessé ses années passées dans la fonction de représentant du service à la clientèle dans la même organisation et m'avait formulé des conseils d'ainé. J'étais très étonné d'entendre le nombre d'années qu'il venait de me dévoiler, car son attitude au travail était tellement exemplaire, toujours fidèle au poste et dotée d'une compétence technique remarquable, Ousseynou ne ménageait aucun effort pour résoudre les problèmes les plus complexes des clients en rapport avec nos produits et services. Plus encore c'est avec lui que j'assistais pour la première fois

à un agent qui donnait très souvent son numéro de téléphone personnel aux clients en cas de besoin et n'hésitait pas à entrer en conflit avec ses collègues dans le cadre des traitements des réclamations des clients si toutefois il constatait une négligence ou un relâchement dans le processus de traitement. Je percevais une personne sévère à travers ses comportements envers ses collaborateurs, mais en même temps une personne empathique envers les clients. Un jour nous nous rendions au baptême de la fille d'une de nos collègues à l'heure de la pause, une fois là-bas nous avions trouvé d'autres collègues y compris des directeurs de département de notre réseau. Par hasard le responsable de la qualité lui posa une question sur mon évolution concernant le travail et sa réponse a été surprenante, car d'un ton affirmant, il avait répondu au monsieur que je n'avais plus besoin d'être sous son aile et qu'il pouvait me confier une agence, car j'étais prêt, j'avais fait toutes mes preuves et que c'était moi-même qui gérais le desk lui il ne faisait que superviser. Cette réponse qu'il avait fournie au responsable de la qualité était considérée comme une sorte de recommandation pour moi, mais aussi un grand signe de reconnaissance à mon implication dans les tâches, à l'ensemble des efforts fournis durant mon processus d'apprentissage qui m'ont ainsi apporté espoir et motivation. Cette reconnaissance dont il avait fait preuve à mon égard représentait pour moi plus qu'il ne le pensait et constituait par la même occasion un sentiment de fierté qui s'accompagnait d'une volonté de demeurer performant. Malgré ces années passées dans la même fonction sans évolution, Ousseynou gardait toujours le même rythme de travail et continuait d'améliorer la qualité de service partout où il passait et séduisait ainsi chaque client avec qui il traitait. Cela ne rentrait pas correctement dans ma tête dans la mesure où j'avais le sentiment qu'il était dépourvu d'ambition et fuyait des responsabilités beaucoup plus hautes pourquoi continuer de se donner à fond là où tu ne progressais presque pas en termes d'évolution de carrière. J'avais aussi la perception de le considérer pour quelqu'un qui ne voulait pas sortir de sa zone de confort malgré ses compétences et sa solide expérience. Ces comportements d'Ousseynou avaient créé des doutes en moi, mes réflexions sur ces derniers partaient dans tous les sens. Parfois j'avais le sentiment d'être avec une personne sans ambitions, parfois le sentiment de ne pas trouver d'explication ordinaire à ses comportements me conduisait dans les champs de la métaphysique.

### 3.4 TEMOIGNAGE 4

Après plusieurs mois de pratiques couronnés de succès et d'apprentissage à travers différentes situations dans un contexte organisationnel, j'avais commencé à devenir beaucoup plus aiguisé et outillé pour enfin exercer la fonction de représentant du service à la clientèle confirmé. Cette confirmation reconnue par mes pairs et la hiérarchie m'avait ouvert des opportunités de remplacement des représentants du service à la clientèle titulaire dans le cadre de leurs congés ou vacances. C'est dans ce sillage que l'un des représentants du service à la clientèle le plus performant de notre réseau de succursales m'avait choisi comme back up (remplaçant) lors de sa période de congé. Ce choix porté sur ma personne n'était pas motivé par un manque de choix, mais plutôt par les retours positifs sur mon travail qui circulaient dans le réseau. En effet, les titulaires ou anciens, conscients de la sensibilité des informations des clients et de la bonne tenue des dossiers des clients, faisaient tout ce qui était à leur pouvoir pour choisir un remplaçant qui pourrait assurer la continuité du travail afin de ne pas perdre du temps à leur retour de congés. Donc c'est dans cette optique que Alain, fidèle catholique dévoué et reconnu à travers ses performances individuelles avait porté son choix sur ma personne pour que je continue le travail au même rythme que lui durant son absence due à ses congés, ce qui représentait pour moi un honneur vu l'origine de la demande qui provenait d'une personne très estimée dans notre organisation à cause du travail qu'il accomplissait et qui correspondait aux objectifs de l'organisation.

Je me retrouvais ainsi dans une autre succursale particulièrement différente des autres où j'étais déjà passé. Cette particularité se trouve sur le type de clientèle de la succursale qui, contrairement aux autres citées plus haut, était fortement représenté par des étrangers provenant des pays de la zone UEMOA dans laquelle nous faisions partie. Ainsi, je venais pour la première fois de faire la succursale de Bourguiba qui est une zone très sollicitée par les étrangers d'où le reflet de la clientèle étrangère. Lors de ma première journée, j'avais pu enfin rencontrer le fameux Alain avec qui je traitais seulement par téléphone, après avoir sympathisé, nous avions fait la procédure de passation et remplir et signer le registre de passation de la succursale pour une meilleure traçabilité puis il passa quelques heures avec

moi avant de partir. À Bourguiba, je faisais les tâches d'habitudes à savoir, l'accueil des clients, les conseils sur nos produits et services, les ouvertures de comptes, les traitements des requêtes et réclamations, la vente des produits et services financiers de la banque, etc. Outre le renforcement des compétences à travers la pratique quotidienne, l'agence de Bourguiba m'avait aussi aidé à travers les interactions perpétuelles avec sa forte clientèle étrangère à avoir un aperçu des autres cultures africaines et de leur psychologie qui influent sur leur façon de ressentir et d'agir. Cette connaissance des autres cultures africaines à travers leurs représentants m'ouvrirait une porte de diversifier et d'élargir en même temps mon portefeuille de clientèle. Cependant, cette expérience ne serait jamais suffisante sans la touche du grand professionnel en l'occurrence l'expérimenté Alain. Après quelques semaines passées à la succursale, j'assistais au retour d'Alain tant attendu pour profiter de son expertise et de son expérience.

Ce qui m'avait attiré en premier chez lui dans le cadre du travail était qu'il travaillait comme Ousseynou c'est-à-dire en continuité sans prendre de pause. Je n'avais jamais vu auparavant une personne aussi concentrée dans ce qu'il fait qu'Alain. En effet, il était tellement concentré lorsqu'il se mettait à exécuter une tâche qu'il te répondait sans pour autant te regarder si toutefois tu lui parlais. Le nombre de comptes qu'il ouvrait par jours dépassait la limite journalière des autres succursales, la sympathie qu'il vouait aux clients lui procurait le statut de l'agent le plus célèbre de la succursale. À part les besoins naturels de l'homme, Alain ne se leva que pour charger le DAB (distributeur automatique de billets) ce que je voyais pour la première pour un représentant du service à la clientèle. En effet, dans l'organisation de notre réseau, cette tâche est spécifiquement réservée au chef de caisse et à Bourguiba malgré la présence de la cheffe de caisse, c'est Alain qui s'en chargeait. Plus encore, en plus de faire une tâche confiée d'habitude au chef de caisse, Alain avait un profil de chef de caisse aussi dans le système informatique qui lui permettait d'autoriser les opérations émises par les caissiers dont l'approbation de la cheffe de caisse était nécessaire pour être finalisée. Cette volonté d'aider là où il pouvait était innovatrice pour moi, je le voyais comme une personne polyvalente, une personne à tout faire et j'avais le sentiment de faire affaire avec une personne qui n'avait pas de limite dans un contexte de travail. Ce

sentiment ressenti découlant du comportement précité transgressait les normes établies en amont dans ma tête qui m'imposaient une limite en tant que débutant et m'encourageait ainsi à devenir plus audacieux et aspirer à plus de responsabilités par l'envie d'acquérir plus de compétence, mais aussi de gagner la confiance de la hiérarchie et je n'en doutais pas que cela nécessiterait une constante performance émanant du savoir et du savoir-faire.

Outre ces attitudes en présentiel vécues avec Alain, celle qui me marquera à jamais reste le fait de répondre aux appels même étant en période de vacances. En fait lors d'une réception d'un ordre de virement international venant d'un de nos clients avec qui nous partagions le même immeuble, j'avais constaté le manque d'un document nécessaire à l'exécution de cet ordre de virement. Après avoir informé le client des manquements observés, elle me répondit qu'elle le déposait ainsi avec Alain toutes les fois où y avait lieu, donc après tentative de la dissuader sans succès je m'étais permis d'appeler Alain par téléphone pour de meilleures explications et d'éviter d'avoir de probables malentendus avec la cliente. Après quelques minutes au téléphone il m'avait fait savoir que la femme qui venait de déposer l'ordre de virement n'était qu'une mandataire et que le titulaire même du compte et en même temps gérant de l'entreprise lui envoyait ledit document qui manquait par courriel et c'était lui qui l'imprimait par la suite pour le joindre aux autres documents. Dans ce sens il m'avait dit de ne pas me soucier que le mandataire ne comprenait rien et qu'il m'enverrait ledit document dès réception de la part du gérant. À la fin de notre discussion téléphonique il m'avait laissé en commentaire de ne pas hésiter à le joindre au besoin. Cette attitude venant d'une personne qui était censée être en vacances me séduisait jusqu'au point où je ne pouvais même pas la qualifier. En effet, à travers cette attitude, j'avais observé une chose, même étant en vacances, Alain n'hésitait pas à assister ses collègues, mais aussi la clientèle. Cette disponibilité illimitée de Alain réveillait deux sentiments en moi. D'abord j'observais une personne qui n'avait presque pas de vie personnelle en accordant une importance exagérée au travail. Ensuite, j'apercevais d'un autre angle son comportement de personne très altruiste, disponible et fiable qui était toujours prête à donner et à assister dans un contexte de travail.

### **3.5 TEMOIGNAGE 5**

Après presque deux (2) ans passés dans cette institution financière, l’expérience acquise à travers les connaissances théoriques associées à la pratique m’a ouvert la porte à d’autres opportunités. Ainsi, dans la continuité de mon expérience bancaire, j’avais rejoint une autre institution financière de renom où j’avais pu renforcer mes compétences via l’acquisition d’une nouvelle expérience différente de ma première dans ce domaine bien déterminé compte tenu de la différence qui existait entre les deux organisations.

Contrairement à la première expérience dans ce domaine dans laquelle j’avais débuté directement en front office (traiter face à face avec les clients), la deuxième était particulièrement différente, car j’avais débuté mes premiers mois en back office (traiter en ligne avec les clients) avant de rejoindre le front office. C’était un commencement pas comme les autres, mais très riche en apprentissage et en expérience et qui s’alignait avec nos objectifs qui étaient de continuer à apprendre et de diversifier nos expériences pour plus d’efficience. Lors de cette aventure, je faisais partie d’un service où toutes les demandes de la clientèle étaient centralisées. Ainsi, dans ce service composé d’une équipe mixte mélangée de jeunes professionnels et de personnes très expérimentées, nous traitions toutes les demandes en ligne des clients en passant par les demandes de renseignements, les demandes liées à leurs comptes ainsi que toutes les sortes de réclamations en rapport avec nos produits et services accompagnées d’un suivi jusqu’à résolution définitive de la demande ou réclamation. Cette composition de jeunes diplômés et de personnes accumulant des années d’expérience faisait la dynamique de cette équipe avec une complémentarité extraordinaire qui justifiait les performances réalisées dans le cadre de la qualité de service.

Lors de cette période, une collaboratrice m’avait particulièrement marqué au-delà de ses solides compétences techniques, c’est surtout son sens humain et sa capacité à relever des défis ambitieux malgré son âge avancé qui m’avaient impressionné. Bada Lo était une personne qui se démarquait des autres dès les premières minutes d’observation grâce à ses qualités humaines telles que la foi, l’hospitalité, la générosité, le respect de l’autrui, l’éthique,

l'empathie. Elle venait de bonne heure au bureau avec son chapelet, faisait ses invocations avec ce dernier avant de démarrer sa journée de travail. Lors de nos routines journalières, elle achetait toujours des bonbons et les mettait au libre-service pour tout le monde et même les collègues avec qui nous ne partagions pas le même service venaient se servir. Ainsi commença la journée dans notre service, chacun savait ce qu'il devait faire, car les tâches étaient réparties en amont et chaque personne n'avait qu'à extraire à travers les mails reçus les demandes en rapport avec ses tâches confiées et ensuite faire le nécessaire dans l'optique de satisfaire l'émetteur de la demande.

Étant une personne fascinée par la satisfaction de la clientèle dans le contexte du travail, ma fixation sur la personne de Bada Lo n'était pas le fruit du hasard, car cette même passion nous réunissait. En effet, outre ces qualités humaines esquissées plus haut, Bada Lo avait attiré mon attention à travers ses attitudes et comportements en relation avec le travail qu'elle effectuait et la manière dont elle l'exécutait. Bada Lo était tout le temps en contact avec les clients soit avec son cellulaire personnel soit avec la ligne fixe de son bureau. Sa routine ne se limitait pas seulement à être en back office devant sa machine et à s'occuper de ses tâches, elle descendait au rez-de-chaussée où se trouvait la succursale pour apporter des résolutions aux demandes des clients dont les agents du front office devaient s'en occuper. En effet, lorsqu'elle recevait une réclamation venant d'un client comme quoi qu'il y ait une demande en attente déposée dans cette succursale qui avait dépassé le délai de traitement, elle appelait le client pour avoir toutes les informations relatives à ladite demande et promettait au client un retour positif dans les plus brefs délais. L'engagement qu'elle prenait face à la clientèle l'emménait à faire tout ce qui était à son pouvoir afin de respecter sa parole. Ainsi, elle n'hésitait pas à faire des vas et viens entre le deuxième niveau où notre service se trouvait et le rez-de-chaussée où se trouvait la succursale pour s'assurer de la bonne exécution du ou des demandes en attentes ayant dépassé les délais et qui étaient du ressort des agents du front office se trouvant en succursale.

Par ailleurs, Bada Lo était aussi considéré comme l'élément le plus collant par d'autres services de back office situé à notre siège principal. En effet, toujours dans le cadre des

requêtes de la clientèle, il nous arrivait qu'un client dépose un ordre de virement international et que son fournisseur attendait la réception du Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) qui est le document qui atteste le débit du compte du client entrant ainsi dans un processus de mouvement vers un tiers compte pour ensuite envoyer les marchandises dues. Ainsi, dans ce contexte de transaction, si toutefois le client sentait une négligence matérialisée par un retard de réception du Swift de sa part, soit il envoyait un courriel à notre boucle ou bien il appelait directement Bada Lo s'il détenait bien sûr son numéro. Dès lors, après avoir recueilli toutes les informations relatives à la réclamation, Bada Lo appelait directement le responsable des transferts internationaux pour lui faire part de la situation et demandait dans les meilleurs délais l'émission du Swift du virement si tous les documents étaient en bonne et due forme. Elle ne s'arrêtait pas là et continuait à le relancer et le mettre sous la pression jusqu'à ce que nécessaire soit fait. Bada Lo avait une stratégie très féroce, car elle ne lâchait pas l'affaire tant qu'elle n'obtenait pas du positif à remettre au client, soit elle descendait en succursale pour mettre la pression à l'agent d'exécuter la tâche soit elle appelait sans cesse et/ou envoyait des courriels dans tous les sens dans l'optique que tu te débarrasses d'elle en lui donnant ce qu'elle voulait. Cet engouement sans relâche dans l'atteinte de son objectif qui s'aligne à la satisfaction de la clientèle faisait d'elle la meilleure collaboratrice dans ce domaine. En outre, l'effort qu'elle fournissait à la résolution des demandes de la clientèle s'accompagnait d'une persistance remarquable démontrant sa constance. Toujours dans les moments d'urgence, elle restait la seule personne à qui penser. Une fois, à l'approche de la Tabaski qui est la fête du sacrifice pour les musulmans, nous avions reçu une réclamation concernant un débit à tort interne venant d'un client dans un distributeur de billets d'une de nos succursales. Après avoir fait la prise en charge habituelle de la réclamation passant par accuser réception du courriel et rassurer le client que la requête était en cours de traitement tout en lui notifiant du délai de remboursement qui était de 48h si toutefois la transaction n'avait pas abouti. Ainsi, après quelques minutes, le client appela sur le numéro du service à la clientèle et exposa son urgence et vu les limites de pouvoirs qui m'étaient fixés, je m'étais permis d'expliquer la situation à Bada Lo avant de lui transférer l'appel. En effet, lorsqu'elle a reçu venant du client l'information comme quoi que l'argent

qu'il essayait de retirer et qui s'était terminé par un débit à tort était destiné au transport vers son village natal et aux frais afférents à la fête, Bada Lo a eu une réaction soudaine en remettant ses lunettes sur son visage et était comme une personne prête à faire face à quelque chose qui lui tenait à cœur. Ainsi, elle demanda au client de lui rappeler avant la descente et lui promettait par la même occasion qu'il recevrait son argent ce jour même. Dans le fond le délai de traitement normal était de quarante-huit heures (48) et la procédure interne voudrait que le chef de caisse de la succursale où s'est passé le débit à tort fasse d'abord la vérification pour conclure si la transaction avait abouti ou pas puis renvoyer cette dernière à l'équipe de la réconciliation pour que le remboursement soit fait si toutefois il y avait débit à tort. Étant sensible à la requête du client qui concerne de l'argent à utiliser pour aller au village et passer la fête avec la famille comme tout bon musulman, elle avait agi avec une responsabilité jamais vue auparavant comme si c'était elle la victime de ce débit à tort. En effet, ayant comme objectif le remboursement dans la journée même, Bada Lo s'était donné tous les moyens pour atteindre cet objectif mélangeant effort et engagement tous orienté vers les collègues compétents à résoudre le problème dans les meilleurs délais. Après plusieurs appels émis passant du chef de caisse à l'équipe de réconciliation, le remboursement était finalement effectif avant la descente, un délai record observé et qui était l'œuvre d'une personne réputée à ne pas avoir de limite sur la satisfaction des besoins de la clientèle dans le cadre de son travail.

Ces comportements répétitifs observés sur la personne de Bada Lo ont, d'une part, vraiment renforcé la passion que j'avais sur le service à la clientèle. Ils ont contribué à la transformation de ma perception du service à la clientèle en passant de l'étape du bon service à la clientèle à l'étape d'excellent service à la clientèle qui requiert une bonne performance comportementale. En outre, ils m'ont inculqué l'humilité en mettant l'accent autant sur autrui que sur moi, cela dit je ferai pour autrui tout ce que j'aimerai qu'on fasse pour moi et cela nécessite à la fois de l'empathie et de l'éthique. Bada Lo était le chouchou des clients non pas à travers son âge, mais parce qu'elle était considérée comme étant le dernier rempart par ces derniers et heureusement elle assurait toujours son rôle et était toujours au-dessus des attentes. Je la considérais comme une personne de référence pour m'améliorer et je procépais

ainsi par modelage en observant ses comportements et les appliquer que ça soit dans le cadre du travail ou hors du travail. Cependant, je trouvais Bada Lo très engagée dans le traitement des requêtes de la clientèle à un niveau où cela m'affectait psychologiquement au regard de son âge qui est loin d'être une jeune dame. J'avais la perception qu'elle voulait toute faire pour les clients jusqu'à oublier son bien-être psychologique, car elle en donnait trop. Bien qu'elle fût performante et efficace, j'avais le sentiment que toutes ces informations qui circulaient dans sa tête lors de ses interactions avec les clients et collaborateurs et ses déplacements sans cesse pourraient nuire à sa santé mentale et créer ainsi une régression de sa productivité.



## **CHAPITRE 4**

### **ANALYSE ET DISCUSSION**

#### **4.1 ANALYSE**

L'étude du premier chapitre de notre travail nous a permis de mieux cerner le concept de la motivation au travail en passant de la définition, des différentes théories de bases ainsi que les facteurs sous-jacents à cette dernière dans les pays occidentaux ; mais aussi la particularité de la culture africaine plus précisément celle sénégalaise qui, malgré le faible degré d'importance accordé, joue une très forte influence sur la motivation de cette population dans l'environnement organisationnel. Maintenant, compte tenu de cette particularité culturelle, nous allons à travers les témoignages faits par le chercheur chercher à comprendre dans ce chapitre comment la motivation est perçue par la population cible de notre étude et quels sont les effets de cette particularité culturelle sur leur motivation au travail.

##### **4.1.1 Engagement au travail**

L'étudiant chercheur a énuméré dans ses témoignages des comportements d'assiduité, de ponctualité et de sacrifices concernant les heures de pause émanant de ses collègues et qui se rapportent tous à l'engagement au travail. Ce dernier constitue le point final à atteindre, mais pouvant avoir plusieurs raccourcies qui peuvent nous y emmener.

###### **4.1.1.1 Sens du travail**

Dans les extraits qui vont venir, l'étudiant chercheur étaie des expériences relatives à des comportements de rigueur et d'importance accrue accordés au travail à travers les

observations qu'il porte à l'endroit de son environnement plus particulièrement affichées par ses collaborateurs, ce qu'il trouve responsables et motivants d'où les énoncés suivants :

Bien que j'arrivais toujours bien avant l'heure d'ouverture pour le personnel, Torodo était toujours sur place, attendant tranquillement ses collaborateurs en écoutant des Surat du saint coran. (Extrait 1 témoignage 2)

En effet, même après la fermeture de la succursale, Cissé Ngary avait l'habitude de traiter les demandes et les réclamations des clients reçues à la dernière heure et dont leur délai de traitement était 24h à compter de la date et de l'heure de réception d'après les procédures internes. (Extrait 2 témoignage 1)

Ces remarques faites sur des attitudes positives provenant de ses collègues en rapport avec la motivation dans les extraits 1 et 2 laissent une trace mémorable sur cette expérience du narrateur en soulignant l'accent mis sur le désir de faire à bien le travail à travers le respect des heures d'entrées ainsi qu'une production au-delà même des heures de travail qui renvoient à l'importance accordée au travail. En effet, Randrianantenaina et al. (2024, p. 21) expliquent que « le sens au travail tel qu'il est appréhendé dans notre société moderne est le fruit de notre héritage socioculturel ». Cet antécédent du sens du travail qui traduit un transfert de valeurs et de croyances de génération en génération par héritage n'est cependant pas universel. Par ailleurs, Morin et Gagné (2009, p. 9) expliquent que « [l]e sens qu'une personne attribue à son travail est subjectif. Il est donc en partie tributaire de ses perceptions positives ou négatives ». Selon Morin et Gagné (2009), la perception positive d'un travail y donne un sens et le bien-être physique et psychologique ressentie par la personne est reflété par son attitude et ses comportements qui, par conséquent l'impose à se présenter à l'heure. Comme souligné, l'individualisme versus le collectivisme qui est une dimension de la culture nationale joue un rôle crucial sur notre compréhension des organisations et des individus au sein de l'organisation (Hofstede et al., 2010). Cela dit pour les auteurs, la conception des organisations et des individus peut être déterminée par la culture nationale à travers ses différentes dimensions telles que l'individualisme, la masculinité, la distance hiérarchique ainsi que le contrôle de l'incertitude. Ainsi, selon Hofstede et al. (2010), les attitudes et comportements affichés envers l'organisation et les individus seraient donc déterminés par

la culture nationale. Ainsi, cette particularité qu'apporte chaque culture nationale par l'entremise de ses dimensions reflète l'identité collective de chaque société qui accentue par la suite sur la conception des organisations et des individus dans les organisations (Randrianantenaina et al., 2024). Afin de mieux comprendre les mobiles des comportements décrits par l'étudiant praticien, se concentrer sur la particularité culturelle sénégalaise constituerait un bon départ. Si on se réfère au contexte culturel sénégalais, la conception de l'organisation par les individus peut orienter leurs comportements dans une direction tout à fait singulière. C'est d'ailleurs dans ce sillage que Siagh (2003) confirme que la conception de l'organisation par les travailleurs est influencée par les principes qui fondent la religion musulmane citée dans (Simen et Agne, 2015). Dans cette même logique, Simen et Agne (2015, p. 6) déclarent que « au Sénégal le monde de l'entreprise, des affaires et celui du management des organisations renvoie, pour n'importe quel observateur anonyme, à la présence bruyante ou discrète de manifestations socioreligieuses, porteuses de sens pour les travailleurs ». Donc par-là, l'analyse à travers ces constructions adaptées au contexte particulier sénégalais permet de comprendre que les comportements issus des travailleurs en rapport avec l'assiduité, la ponctualité et la productivité au-delà des heures de travail et qui, eux tous tournent autour de l'importance accordée au travail, sont tributaires de leurs attitudes qui peuvent être expliquées par l'héritage socioculturel sénégalais marqué par une forte adhésion religieuse de la population qui engendre le respect des principes religieux qui se logent dans le même cercle que les principes moraux dont exigent toutes organisations. Ces attitudes et comportements sont donc synonymes d'une perception positive de leur travail qui en donne du sens et découlant de la particularité du contexte socioculturel auquel on est confronté. Cependant, le contraire c'est-à-dire une perception négative du travail à faire pourrait laisser apparaître des comportements et attitudes conduisant à un absentéisme élevé chez eux. En effet, cette perception du travail pourrait être déterminée par plusieurs facteurs dépendant de la conception du travail qui est déterminée par le contexte dans lequel on se trouve. Dans le contexte culturel sénégalais, ces constructions de ces différents auteurs permettraient de comprendre pourquoi les personnes choisies dans ces expériences de l'étudiant praticien agissaient de telle sorte. En effet, l'importance de la culture nationale sur les attitudes et

comportements des individus appartenant à une société donnée expliquée sans exagération par les auteurs susmentionnés permet dans ce sens de comprendre d'abord la différence de conception qui peut exister sur un même concept, caractérisée par des différences d'attitudes émanant de différentes sociétés données dans un même contexte de travail, puis les conséquences de la culture nationale sur la conception de l'environnement de travail de l'individu ainsi que sur la conception des individus au sein de l'organisation, et enfin elle permet de mettre en place des mesures et stratégies de gestion adéquates aux valeurs culturelles de l'environnement organisationnel. Donc elles rendent plus compréhensible l'attitude des collègues de l'étudiant praticien et m'emmène à porter une attention toute particulière sur la fonction ambivalente de la culture, mais aussi des effets de la culture nationale sur le déroulement des attitudes et comportements dans un contexte organisationnel qui pourrait servir d'argumentaire au sens du travail observé dans ces expériences citées dans les extraits 1 et 2 des témoignages du chercheur praticien.

#### 4.1.1.2 Implication organisationnelle

Dans les extraits qui vont suivre, l'étudiant chercheur retrace des expériences sur l'engagement organisationnel observé à travers des comportements émanant de son entourage et qui rapporte à l'aspect consciencieux de ses collègues envers leur organisation par une implication élevée de leur part et qui reste pour lui une influence. Ce sont d'ailleurs ces derniers qui poussent l'étudiant chercheur à mentionner que :

Ousseynou faisait du jeûne intermittent, toutes les fois où nous avions travaillé ensemble, je l'ai aperçu très rarement prendre du repas. À chaque fois où il se leva de sa chaise, c'était pour aller dans la salle de bain, faire sa prière où encore prendre son café. Ainsi, il ne prenait pas de pause et travaillait donc en continuité. (Extrait 3 témoignage 3)

Ce qui m'avait attiré en premier chez lui dans le cadre du travail était qu'il travaillait comme Ousseynou c'est-à-dire en continuité sans prendre de pause. (Extrait 4 témoignage 4)

À part les besoins naturels de l'homme, Alain ne se leva que pour charger le DAB (distributeur automatique de billets) ce que je voyais pour la première pour un représentant du service à la clientèle. (Extrait 5 témoignage 4)

Ces comportements décrits par l'étudiant praticien révèlent un engagement volontaire de ces personnes envers leur organisation qui engendre des conséquences sur leur façon d'effectuer leur travail traduit par un engagement et une productivité. Cette situation volontaire où les acteurs s'engagent à effectuer leur travail sans prendre de pause qui est pourtant autorisée, requiert un approfondissement afin de mieux cerner le pourquoi, qu'est-ce qui a joué sur les attitudes des personnes concernées pour en arriver à ces comportements. Meyer et Allen (1991) définissent le concept d'engagement au travail comme un état psychologique caractérisant la relation existante entre l'employeur et l'employé et impactant ainsi sur la fidélisation de ce dernier. Par ailleurs, connaître la définition de ce concept n'est que la porte d'entrée pour une meilleure compréhension des comportements sous-jacents à ce dernier. Dès lors s'impose le besoin d'approfondir pour l'obtention de meilleures explications. Dans ce sillage, Morin et Gagné (2009) indiquent l'existence de trois (3) types d'engagement à savoir l'engagement affectif, l'engagement moral et celui raisonné. Ils soutiennent que l'engagement affectif réfère à celui qui se rapporte de l'attachement d'une personne à son organisation par identification ; alors que l'engagement moral fait référence au sentiment de redevabilité face à son organisation d'où une obligation morale face à cette dernière ; et enfin l'engagement raisonné renvoie à celui rapporté aux calculs des coûts de départ par l'employé. Ainsi, l'explication de la différence entre les trois (3) types d'engagement donne un aperçu beaucoup plus net du pourquoi de ces comportements décrits plus haut. En effet, les collaborateurs cités dans ce contexte par l'étudiant praticien ont sûrement un point de référence se rapportant à l'un des types susmentionnés pour se comporter de telle sorte.

Par ailleurs, ces attitudes et comportements pourraient donc être déterminés par un engagement revêtant des formes d'attachement différentes, ils peuvent ainsi découler soit d'un engagement calculé ou raisonné, soit d'un engagement qui recouvre une dimension morale, soit d'un engagement ayant d'une dimension affective et représentant ainsi le type

d'engagement que les employés vouent à leurs organisations et caractérisé par leurs attitudes et comportements envers leur travail et l'organisation même. Ce dernier type d'engagement rappelle des attributs de la culture collectiviste africaine qui prônent le respect des valeurs humaines (Amouh, 2022). En outre, dans un contexte socioculturel sénégalais marqué purement par une forte présence religieuse dont 95% de la population appartiennent à la religion musulmane et 5% affiliée au christianisme, la religiosité et la spiritualité des croyants dans l'environnement de travail pourraient être les antécédents de la motivation intrinsèque affichée par l'entremise des performances. Dès lors, les employés sont parfois guidés par une partie inconscient pilotée par la culture nationale de la société qui influe alors sur les comportements social, communautaire (Livian et al., 2014). Ainsi, ce processus de motivation intrinsèque qui repose sur la performance comme vision, l'amour altruiste en guise de récompense ainsi qu'à la foi qui reflète les efforts fournis se traduit par un renforcement du sentiment de survie spirituelle via l'appartenance, et une optimisation des performances via les variables comme l'engagement organisationnel et la productivité (Fry et al., 2005). En effet, dans le contexte culturel sénégalais, l'appartenance religieuse des individus qui engendre une religiosité de ces derniers dans l'organisation afin de s'aligner aux principes et valeurs religieuses reflète la motivation intrinsèque apparue pour une meilleure performance dont l'implication et la productivité des individus demeurent des variables clés. Dans cette même veine, Vo et al. (2022, p. 5) déclarent que « [l]es personnes ayant des affiliations religieuses ont également tendance à travailler plus dur, car la vertu du travail acharné est alignée sur les principes religieux ». L'homme senegalensis évoque Dieu et se réfère constamment à lui dans une optique de réajustement des attitudes et comportements afin de devenir un musulman modèle à travers les recommandations évoquées dans le livre saint (coran) (Simen et Agne, 2015). En effet, selon les auteurs, l'implication des croyants dans leur travail reste un principe religieux recommandé. Même en dehors de tout contrôle ou pression émanant de la hiérarchie, les individus restent fidèles à leur engagement au travail par crainte à leur créateur inculquée lors de l'apprentissage des principes et valeurs religieuses (Simen et Agne, 2015). Ainsi, ayant en connaissance que l'échantillon utilisé par l'étudiant praticien concerne une population sénégalaise qui a adhéré

massivement à la religion, ces constructions permettront donc de saisir en partie ce qui pourrait être à l'origine des comportements des collaborateurs de l'étudiant chercheur dans ces expériences bien déterminées. Leur implication organisationnelle et leur productivité décrites dans les extraits 3, 4 et 5 peuvent être alors justifiées par leur affiliation religieuse qui par conséquent augmente la performance des individus au travail par l'entremise de leur religiosité qui engendre des valeurs et croyances fécondables à la performance comportementale donc à l'éthique organisationnelle qui s'associent positivement à la motivation.

#### **4.1.2 Autonomie et Responsabilisation**

Après son passage dans une grande succursale située en plein centre-ville, l'étudiant chercheur a accepté un nouveau défi qui est de remplacer un de ses collègues les plus performants du réseau dans une autre succursale qui est un peu différente de la succursale de base. Là-bas, il a eu à vivre des expériences semblables aux précédentes, mais aussi quelques fois certaines qui se démarquent des anciennes du fait de la nouveauté de certains aspects tels que l'autonomie et la responsabilisation. Ainsi, lorsque nous analysons les propos de l'étudiant praticien, il en ressort des observations faites sur le niveau de responsabilisation et d'autonomie attribué à certains de ses collaborateurs qui, en retour renforcent son envie de gagner en compétence, mais aussi de gagner la confiance de ses supérieurs hiérarchiques qui seront les antécédents d'une probable autonomie et responsabilisation espérée. D'après ses déclarations on comprend que cette expérience vécue dans cette succursale a beaucoup contribué à l'apparition et la consolidation de sa motivation, c'est dans cette optique que l'étudiant chercheur lâche ses mots dans le témoignage quatre (4) :

À part les besoins naturels de l'homme, Alain ne se leva que pour charger le DAB (distributeur automatique de billets) ce que je voyais pour la première pour un représentant du service à la clientèle. En effet, dans l'organisation de notre réseau pour ne pas dire du réseau bancaire, cette tâche est spécifiquement confiée au chef de caisse. Cependant, à la succursale de Bourguiba, malgré la présence de la cheffe de caisse, c'est Alain qui s'en chargeait. Plus encore, en plus de faire une tâche confiée d'habitude au chef de caisse, Alain avait un profil de chef de caisse aussi dans le système informatique qui lui permettait d'autoriser les opérations émises par

les caissiers dont l'approbation de la cheffe de caisse était nécessaire pour être finalisée. Cette volonté d'aider là où il pouvait était innovatrice pour moi, je le voyais comme une personne polyvalente, une personne à tout faire et j'avais le sentiment de faire affaire avec une personne qui n'avait pas de limite dans un contexte de travail. Ce sentiment ressenti découlant du comportement précédent transgressait les normes établies en amont dans ma tête qui m'imposaient une limite en tant que débutant et m'encourageait ainsi à devenir plus audacieux et aspirer ainsi à plus de responsabilités par l'envie d'acquérir plus de compétence, mais aussi de gagner la confiance de la hiérarchie et je n'en doutais pas que cela nécessiterait une constante performance émanant du savoir et du savoir-faire. (Extrait 6 témoignage 4)

Dès lors, après avoir recueilli toutes les informations relatives à la réclamation, Bada Lo appelait directement le responsable des transferts internationaux pour lui faire part de la situation et demandait dans les meilleurs délais l'émission du Swift du virement si tous les documents étaient en bonne et due forme. Elle ne s'arrêtait pas là et continuait à le relancer et le mettre sous la pression jusqu'à ce que nécessaire soit fait. (Extrait 7 témoignage 5)

L'extrait 6 et 7 décrivent lors des expériences de l'étudiant praticien des situations qui étaient des comportements de main mise sur le travail à effectuer par les collègues de l'étudiant praticien par l'entremise du haut degré d'autonomie et de responsabilité observé dans le cadre de traitement des demandes et réclamations de la clientèle et qui engendrent des répercussions positives sur lui via un renforcement de la passion pour le travail qui en donne une nouvelle conception. Ces répercussions sur l'étudiant praticien témoignent des enjeux liés à l'impact de l'autonomie et de la responsabilité sur la performance des individus. En effet, le désir de gagner en compétence et la confiance des supérieurs émanant de l'étudiant chercheur à la suite des observations faites sur son collègue pourraient être déterminés par plusieurs facteurs différents. Ainsi, la conception des conséquences positives sur son collègue dans l'extrait 6 à travers l'autonomie et la responsabilité qui lui est attribuée au sein de la succursale concernant des tâches aussi importantes peut être influencée par des facteurs économique, ou socioculturel. Cette comparaison de situations pourrait être élucidée à travers le postulat des comportementalistes qui stipulent que tout comportement découle d'un apprentissage. Ainsi, le fait d'observer d'autres personnes sur leurs comportements et les conséquences de ces derniers procure une source d'apprentissage très importante et

conduit ainsi au développement de son efficacité personnelle (Amar, 2008). Donc, l'envie que l'étudiant chercheur a à copier les comportements de son collaborateur est une pédagogie que les comportementalistes décrivent comme étant normale pour une personne apprenant dans un contexte d'efficacité comportementale. Ainsi, cette méthodologie par modelage permettrait à la personne d'avoir un aperçu des probables résultats pouvant découler des comportements qu'il observe et qu'il désire mettre en pratique émanant de son modèle ou figure de référence. Par ailleurs, Hofstede et al. (2010) soutiennent que l'environnement social dans lequel évolue l'individu ainsi que les expériences vécues durant la vie façonne les programmes mentaux de ce dernier. En d'autres termes, l'individu agit en fonction de son environnement social et des expériences accumulées. Cette construction permet de se rapprocher du ressenti de l'étudiant praticien sur les extraits 6 et 7 qui montre son désir de gagner en compétence et la confiance de la hiérarchie, ainsi que le renforcement de sa passion à la suite des observations faites sur ses collègues. En effet, cette programmation mentale de l'étudiant praticien qui l'emmène au renforcement de sa passion, à vouloir gagner en compétence et la confiance de la hiérarchie peut être motivée par les expériences qu'il a vécues avec ses collègues dans l'environnement organisationnel et qui, par conséquent engendre des répercussions sur sa façon de penser et d'agir d'où sur sa motivation.

En outre, Herzberg (1959) dans son modèle théorique bifactoriel souligne un type de motivation intrinsèque qui est matérialisé par le rapport direct entre l'individu et le travail même. Dans ce type de motivation décrit sur son modèle théorique, Herzberg (1959) énumère les concepts d'engagement au travail, d'autonomie, de responsabilisation, de reconnaissance au travail, de travail proprement dit comme les facteurs qui prédisent et soutiennent les comportements de l'individu au travail d'où son influence sur la motivation de ce dernier au travail. L'autonomie et la responsabilisation accordées au travailleur font donc partie des facteurs qui renforcent les performances comportementales des individus au travail donc s'associent positivement à leur motivation (Herzberg, 1959).

L'assemblage de l'analyse de Amar (2008) et de l'hypothèse de Herzberg (1959) et de la construction de Hofstede et al. (2010) susmentionné serait suffisant pour comprendre le

désir d'être responsabilisé et d'être autonome par l'étudiant praticien. Cependant, dans le cadre d'adaptabilité au contexte actuel, il serait exagéré de se limiter à ces constructions pour comprendre vraiment le ressenti de l'étudiant praticien compte tenu des différences environnementales existantes. En effet, la spécificité de la culture sénégalaise pourrait apporter une explication beaucoup plus fine que celle précitée. Le maintien d'une motivation au travail pourrait être le mobile du besoin de responsabilisation si on sait que la centralisation du pouvoir pourrait frustrer les employés par un sentiment de manque de confiance et de compétence ressenti (Iribarne, 1990). En effet, dans un contexte de management africain où le style paternaliste est dominant à travers une centralisation du pouvoir de décision, je trouve logique que l'étudiant chercheur essaie d'éviter les conséquences de cette centralisation pour maintenir sa motivation au travail. Ainsi, l'évitement des conséquences de cette concentration du pouvoir pourrait servir d'argument à l'explication du désir d'être autonome et responsabilisé. Dans le même sillage, l'autonomie et la responsabilisation aspirées par l'étudiant chercheur font qu'il ajuste ses comportements de manière qu'ils soient fécondables avec ces concepts précités. Cet ajustement de comportement peut être compris à travers la construction de Vo et al. (2022) qui indique que la satisfaction des besoins psychologiques des individus qui oriente leur motivation au travail est accentuée par l'affiliation religieuse. En effet, Vo et al. (2022) considèrent l'appartenance religieuse comme un effet modérateur des besoins psychologiques dont leur satisfaction constitue le fondement de la motivation intrinsèque de l'individu. Ainsi, les besoins d'autonomie, d'appartenance et de compétence peuvent être satisfaits par l'appartenance religieuse des individus à travers la religiosité de ces derniers dans l'environnement organisationnel qui renforce leur motivation à atteindre les objectifs individuels (Vo et al., 2022).

#### **4.1.3 La reconnaissance**

Durant ses expériences, l'étudiant chercheur souligne des signes de reconnaissance non pécuniaires qu'il a reçu venant de ses pairs ou supérieurs hiérarchiques et qui représentent pour lui plus que l'intention des émetteurs. Ces comportements émanant de ses supérieurs

hiérarchiques sont considérés comme les antécédents d'une probable citoyenneté organisationnelle qu'il ressent et appliquera. C'est cette raison qui l'a poussé à avancer ces déclarations :

Par hasard le responsable de la qualité lui posa une question sur mon évolution concernant le travail et sa réponse a été surprenante, car d'un ton affirmant, il avait répondu au monsieur que je n'avais plus besoin d'être sous son aile et qu'il pouvait me confier une agence, car j'étais prêt, j'avais fait toutes mes preuves et que c'était moi-même qui gérais le desk lui il ne faisait que superviser. (Extrait 8 témoignage 3)

Après avoir échangé avec son stagiaire dans un contexte de salutations, je lui informai qu'elle exagérait à mon sujet et Torodo me demanda où est-ce que j'allais, je lui ai expliqué que je partais récupérer mon permis de conduire et là elle m'arrêta et m'a dit passes la journée avec moi je te confie la stagiaire tu la formes et je vais appeler un contacte pour diligenter la récupération de ton permis de conduire. (Extrait 9 témoignage 2)

Ces incitations symboliques reçues par l'étudiant praticien dans son environnement organisationnel à travers ses supérieurs reflètent d'une part l'existence d'une culture d'entreprise qui reconnaît et valorise la compétence et les performances. D'autre part, cela renvoie à un aspect particulier de la culture nationale présente qui imposerait une certaine ligne de conduite aux membres de la société. Ainsi, ces signes émanant des collègues et supérieurs hiérarchiques de l'étudiant chercheur rentrent dans le contexte de la parfaite maîtrise des connaissances acquises par le concerné qui s'est traduite par cette forme de communication utilisée par ses supérieurs hiérarchiques.

Par ailleurs, la reconnaissance reçue a eu un impact positif sur l'étudiant chercheur qu'il a extériorisé dans un passage du témoignage pour montrer l'amplitude de ce geste à travers ce ressenti ci-dessous qu'il partage

Je ne pouvais pas refuser sa demande d'abord à cause des relations que nous entretenions, mais aussi à cause de l'honneur qu'elle m'avait fait en me confiant l'apprentissage de sa nouvelle stagiaire pour cette journée. Cela était considéré comme une reconnaissance de mes compétences que j'ai acquise pourtant en partie grâce à elle donc je ne pouvais pas rater l'occasion de rendre la même chose à la nouvelle stagiaire. (Extrait 10 témoignage 2)

Le fait de ne pas pouvoir décliner la demande émanant de son ancien collègue et supérieur hiérarchique n'a rien d'étonnant si on se fie au besoin de compétence développé par Ryan et Deci (2000) dans le cadre de la motivation intrinsèque. En effet, ce besoin psychologique de compétence donne à l'individu le désir de gagner en confiance et de traiter efficacement avec son environnement (Deci et Ryan, 1985). Autrement dit, ici l'étudiant praticien voulait satisfaire ce besoin de compétence qui accentue sur sa motivation en confirmant la maîtrise des connaissances acquises à ses pairs. Ainsi, on constate aussi que l'étudiant chercheur voulait retourner à César ce qui appartenait à César en passant la journée de formation avec la nouvelle stagiaire à la suite de la demande de son collègue. Cette métaphore est utilisée ici pour montrer le désir que l'étudiant praticien avait de former une nouvelle stagiaire sur demande de son mentor. En effet, cela rejoint l'idée de Vo et al. (2022) qui considèrent l'affiliation religieuse comme prosociale à travers sa dimension de maintien du bien-être par la demande d'aide et l'offre du réconfort au sein des communautés religieuses. Cela dit dans ce contexte socioculturel sénégalais marqué par une forte appartenance religieuse, les individus se rabattent sur leur communauté pour demander de l'aide si nécessaire, mais aussi pour en offrir à ceux qui en ont besoin. Ceci pourrait servir d'explicatif à la demande formulée par le collègue de l'étudiant praticien et en même temps aussi à l'assistance fournie par l'étudiant praticien qui décrit une situation d'interdépendance et de réciprocité sociale entre les membres d'une même communauté. Dans la même veine, l'étudiant chercheur évoque dans une partie de ses témoignages un sentiment mémorable et motivant à la suite des propos tenus par un de ses supérieurs hiérarchiques à son égard. Ce ressenti qu'il considère comme une main tendue en récompense à ses efforts lui a poussé à avancer ses propos :

Cette réponse qu'il avait fournie au responsable de la qualité était considérée comme une sorte de recommandation pour moi, mais aussi un grand signe de reconnaissance à mon implication dans les tâches, à l'ensemble des efforts fournis durant mon processus d'apprentissage qui m'ont ainsi apporté espoir et motivation. Cette reconnaissance dont il avait fait preuve à mon égard représentait pour moi plus qu'il ne le pensait et constituait par la même occasion un sentiment de fierté qui s'accompagnait d'une volonté de demeurer performant. (Extrait 11 témoignage 3)

Ce ressenti partagé ici par l'étudiant praticien n'est qu'en fait le résultat de l'attitude de son supérieur qui témoigne engagement et compétences de l'étudiant chercheur par cette forme de reconnaissance. À travers les déclarations issues de l'extrait 11, l'étudiant chercheur évoque un sentiment d'espoir et de motivation à la suite des propos de son supérieur. Ce ressenti pourrait s'expliquer par ce que Li et al. (2023) ont mentionné sur les leaderships spirituels en évoquant qu'ils peuvent augmenter la motivation intrinsèque de leurs collaborateurs à s'engager pour l'organisation par l'entremise d'une communication efficace, d'un développement d'espoirs et de croyances fortes et positives. En effet, l'impact positif découlant de la communication du supérieur de l'étudiant praticien manifesté par un sentiment d'espoirs et de motivation peut être associé à un leadership spirituel dont incarne le supérieur. Renforçant ainsi le sentiment d'utilité de l'étudiant praticien qui par conséquent accentue sa volonté de devenir plus performant, le leadership spirituel stimule la motivation intrinsèque de l'individu (Li et al., 2023). Ainsi, la reconnaissance à travers le leadership spirituel tel démontré ici constitue un facteur de motivation intrinsèque, car elle est à l'origine du capital psychologique de l'étudiant chercheur qui opte pour une amélioration des performances par une citoyenneté organisationnelle.

#### **4.1.4 Le leadership**

L'analyse de ce concept à travers les expériences de l'étudiant chercheur nous permet de rassembler des moments forts vécus par le praticien chercheur et qui contribuent à l'amélioration des comportements des individus en milieu de travail. Ces moments forts vécus par l'étudiant chercheur à travers ses interactions avec son environnement constituerait le jargon d'un concept clé dans le cadre de la gestion organisationnelle en l'occurrence le leadership. Ce concept de leadership mentionné va au-delà de simples mots, mais il se caractérise par des actes entrepris dignes de noms et qui touchent la sensibilité de l'étudiant chercheur. C'est d'ailleurs dans cette veine que l'étudiant chercheur déclare dans l'extrait suivant :

Par panique je dégageais toute responsabilité sur la probable disparition dudit chèque, Torodo m'avait dit qu'il ne fallait pas procéder de telle sorte, car on était

une équipe et que c'était irresponsable de dégager ma responsabilité qui par conséquent la culpabilise alors qu'on était à peine en train de chercher le chèque. Elle ajouta qu'elle était mon supérieur hiérarchique et en même temps la cheffe de desk et que même si on avait la certitude que c'était moi qui avais égaré le chèque, elle endosserait l'entièvre responsabilité à elle seule et m'épargnerait de toute demande d'explication qui émanerait de la hiérarchie. (Extrait 12 témoignage 2)

Ceci constitue un fait marquant qui nécessite une analyse approfondie pour justifier de tels comportements. Cette réaction surprenante du supérieur hiérarchique malgré la sensibilité de la situation pourrait être le reflet d'un héritage particulier inné donc reçu par la personne à travers sa culture. Cette dernière à travers sa dimension communautaire représente une importance capitale dans les relations des sociétés africaines, plus particulièrement dans le cadre de notre étude orientée sur le contexte sénégalais. C'est d'ailleurs dans cette logique que Hernandez (2000) soutient que la culture africaine est féconde au paternalisme, utilisé comme métaphore pour faire référence à la relation de père-fils existante entre l'employé et son supérieur ou gestionnaire. En effet, dans un contexte de paternalisme caractérisant le management africain, Hernandez (2000) indique que le supérieur ou gestionnaire est censé garantir assurance et sécurité à l'employé qui en retour lui voue engagement et fidélité. Cette protection garantie du supérieur contre soumission du subordonné caractérise le style paternaliste influencé par la particularité culturelle sénégalaise (Hernandez, 2000). En effet, l'habitus communautaire, le droit d'ainé et la solidarité affective sont considérés comme les trois piliers majeurs de la socialisation africaine (Marie, 1997). Pour faire référence au contexte culturel sénégalais où la famille élargie confère à l'individu plusieurs pères, mères, tantes, oncles, sœurs, frères non biologiques dans sa dimension d'habitus communautaire, le supérieur hiérarchique considère son subordonné comme son cadet donc lui garantit en retour une protection contre toute menace possible de l'atteindre (Marie, 1997). Cependant, une obligation de respect et une soumission aux grands ou ainés viennent équilibrer le rapport à travers le pilier de droit d'ainé (Marie, 1997). Par ailleurs, pour que le ratio soit équilibré, le supérieur doit prendre sous son aile le subordonné, l'encourager, le protéger et adosser ses manquements et en retour le subordonné lui doit respect, loyauté et soumission telle le prône le paternalisme (Hernandez, 2000). Cet acte de leadership dont a fait preuve le supérieur

hiérarchique de l'étudiant praticien pourrait aussi correspondre aux valeurs d'intégrité, d'honnêteté, d'altruisme et une réelle préoccupation d'autrui qui caractérisent le leadership spirituel (Fry, 2003). Ce style de leadership met en place une vision dans laquelle les membres ressentent un sentiment d'appel qui donne sens à leur vie, établi une culture organisationnelle basée sur l'amour altruiste dans laquelle la vraie préoccupation des membres demeure une réelle appréciation d'eux-mêmes et des autres qui constitue le résultat d'un sentiment d'appartenance (Fry, 2003). En effet, ce style de leadership qui prône la transgression des normes de fixation sur soi pour établir des normes basées sur la vision, la foi, et l'amour altruiste peut stimuler la motivation des employés par l'entremise des gestionnaires qui doivent assurer ce rôle (Fry, 2003). Cette forme de leadership, bien qu'elle soit distincte de la religion, englobe les approches du leadership basées sur la religion et dont la religiosité des croyants impose de tels comportements dans leurs relations dans l'optique d'influencer positivement son prochain (Fry, 2003). C'est d'ailleurs cette ressemblance à travers des valeurs éthiques et morales partagées telles que l'amour altruiste le respect ou l'engagement des intérêts de son prochain qui nous pousse à l'utiliser comme pratique religieuse dans ce contexte précis. L'analyse nous permet de mettre dans un contexte précis la réaction du supérieur de l'étudiant praticien dans la situation expliquée plus haut. Ainsi, son attitude à travers ses comportements pourrait découler du droit d'ainé qu'elle a sur son subordonné qui par conséquent l'impose une protection entière sur ce dernier dans un contexte de culture collectiviste africaine. Cependant, pour de plus fines explications en rapport avec la particularité culturelle sénégalaise où la religion reste dominante, cette dernière pourrait aussi être justifiée par son appartenance religieuse dont le respect de ses valeurs et principes détermine sa religiosité d'où la satisfaction d'un besoin d'appartenance. En effet, dans un contexte sénégalais marqué par une forte présence religieuse l'alignement aux principes religieux attribue une identité aux membres de la communauté, c'est donc dans cette logique d'appartenance que les individus sont obligés d'adopter des comportements qui correspondent à ceux prescrits par la religion à laquelle nous sommes affiliés. Cette réaction qu'on ne verra peut-être pas dans les sociétés à culture individualiste particularise la culture sénégalaise à travers sa dimension communautaire et son aspect religieux. Compte tenu des

efforts faits par le supérieur pour garantir un état émotionnel stable, l'étudiant chercheur doit en retour jouer sa partition afin de maintenir l'équilibre qui est l'essence de cette relation supérieure subordonnée contextualisée en relation père-fils dans le cadre de notre étude. C'est en ce sens qu'il déclare :

Cette assurance reçue me réconfortait et m'encourageait à être plus vigilant certes, mais par la même occasion m'inculquait indirectement un esprit d'équipe par la solidarité, la coopération, l'altruisme ; et une positivité dans des moments pareils.  
(Extrait 13 témoignage 2)

Dans cette situation, l'étudiant praticien fait part de son ressenti après avoir bénéficié du soutien de son supérieur qui lui a procuré assurance et confiance sur une situation délicate. Ce qui est ici mis en relief, c'est l'effet du soutien et de l'assurance reçu sur la psychologie de l'étudiant chercheur. L'impact est un réajustement d'attitudes qui ne s'est pas improvisé tout seul, mais déclenché par une observation convaincante, une perception de leadership. Cela correspond à l'argument de Osafo et al. (2021) qui affirment que les comportements éthiques des dirigeants inspirent les autres membres de l'organisation à agir pareil. Elle montre l'influence que pourraient avoir les comportements des supérieurs sur leurs subordonnées (Osafo et al., 2021). Donc, la leçon enseignée indirectement à travers cette situation a été perçue par l'étudiant chercheur comme une obligation de solidarité affective envers autrui dans un contexte de collectivisme (Marie, 1997). En effet, l'auteur montre ici que le lien de parenté établi par la culture nationale dans ce contexte de collectivisme a pour but de transformer l'individu en une personne altruiste, présente, capable de se sacrifier pour les autres, qui ne se soucie plus de sa seule personne. Cette idéologie renvoie à celle prônée par la religion musulmane dans laquelle l'amour du prochain est une vertu pour tout croyant et qu'on doit peu importe les circonstances être présent pour les autres, les assister et les rassurer. En outre, l'effet positif de cette perception de leadership décrite dans cette situation est cohérent à l'explication de Li et al. (2023) qui défendent que le leadership spirituel favorise l'altruisme qui crée ainsi un climat de travail harmonieux propice à l'excellence des employés et à la génération d'une motivation intrinsèque intangible accentuant ainsi leur performance comportementale. La théorie du leadership spirituel postule que les leaders

spirituels attribuent une grande importance aux ressentis de leurs adeptes et peuvent les aider à avoir une vision, des objectifs à atteindre et les inculquer la confiance durant le processus de travail (Li et al., 2023). Le postulat de cette théorie permet de mieux comprendre l'origine du ressenti de l'étudiant praticien qui n'est rien d'autre que l'aboutissement d'un processus de transmission de valeurs initié par son supérieur hiérarchique à la suite de la situation présentée. Toutes ces constructions renforcent davantage l'idée selon laquelle l'affiliation religieuse des personnes a une portée significative sur leurs comportements envers leur environnement. Ainsi, à travers le leadership spirituel expliqué ici, l'individu est dans un niveau de conscience optimal qui par conséquent l'oblige à penser plus à autrui qu'à lui-même afin que la transmission des comportements modèles réussisse. Donc ici nous comprenons que l'objectif reste à inculquer indirectement à son environnement les valeurs d'altruismes, de solidarité qui, imposés par l'appartenance religieuse, constituent un socle de performance individuelle et collective.

L'analyse des témoignages de l'étudiant chercheur nous a permis d'épingler des éléments très importants sur la motivation des individus au travail. Ces éléments qui constituent des thèmes et parfois des sous-thèmes convergent tous vers la motivation des employés d'où leur association positive avec ce dernier. Ainsi dans la partie qui va suivre, nous allons essayer de mettre en harmonie à travers une discussion les éléments dégagés dans cette analyse afin de tirer des résultats prometteurs.

## 4.2 DISCUSSION

L'objectif de la recherche consistait à analyser en profondeur l'influence du contexte sénégalais sur la motivation au travail. En effet l'environnement dans lequel on se situe joue une influence sur les facteurs qui serviront de motivation au travail et par conséquent imposerait la relativité des facteurs de motivation dépendant de l'environnement avec lequel on a affaire. Ainsi cette relativité sur l'origine s'explique par la différence de contexte ou d'environnement qui reste déterminante à la conception d'un ou des facteurs. Dans le cas de notre étude, nous avons recueilli dans l'analyse du témoignage des thèmes en rapport avec la

motivation qui sont taillés au contexte culturel sénégalais et utilisés la littérature multidisciplinaire existante afin de gagner en objectivité dans la construction de savoirs. De ce fait, le tableau ci-dessous présentera de façon résumée l'ensemble des connaissances développées durant notre analyse.

Tableau 1  
Motivation au travail dans un contexte sénégalais

Thèmes	Idées	Références	Auteurs
<b>Engagement au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sens du travail comme héritage socioculturel qui affiche un sentiment d'utilité envers sa communauté.</li> <li>-La culture nationale notamment l'aspect religieux façonne la conception de l'environnement organisationnel.</li> <li>-La religiosité est un devoir qui favorise l'implication des individus au travail.</li> </ul>	cf. 4.1.1.1	(Diaby, 2019) (Simen et Agne, 2015)

<p><b>Autonomie et responsabilisation</b></p> <p><b>Reconnaissance au travail</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'environnement dans lequel évolue l'individu façonne ses programmes mentaux.</li> <li>-La forte distance hiérarchique existante dans la culture sénégalaise serait un antécédent au besoin d'être autonome et responsable.</li> <li>- La religion est un effet modérateur des besoins psychologiques dont leur satisfaction est source de motivation.</li> <li>-L'amour altruiste qui est une dimension de la religion favorise de la reconnaissance mutuelle entre membres de la communauté.</li> <li>-La reconnaissance via un leadership spirituel stimule la motivation.</li> </ul>	<p>cf. 4.1.2</p> <p>cf. 4.1.3</p>
---	--	-----------------------------------

## **Leadership**

-La religiosité qui englobe un leadership spirituel prônant la préoccupation d'autrui exerce une influence positive sur les attitudes des individus.

-La culture locale sénégalaise laisse apparaître un droit d'ainé entre les membres donc un droit de protection et de soumission qui accentue la motivation des membres.

-L'affiliation religieuse exige un besoin d'appartenance qui passe par l'adoption des valeurs sous-jacentes à cette dernière dont la démonstration serait source de motivation.

cf. 4.1.4

---

Les résultats obtenus sur l'analyse du témoignage de l'étudiant chercheur montrent dans sa globalité l'existence des connaissances établies sur la motivation au travail dont la religion reste l'origine. Cet aspect religieux établi ici comme facteur modérateur des variables de la motivation intrinsèque semble être esquissé partiellement dans la littérature existante. Cependant, compte tenu de son importance sans exagération pour la communauté sénégalaise, nous avons tenu à approfondir son influence dans le vécu des Sénégalais en milieu de travail via l'apport de nouvelles connaissances.

Ainsi, dans le cadre de la motivation au travail, nous avons constaté que l'engagement organisationnel des travailleurs découle d'une volonté de servir sa communauté d'où la

présence d'un sentiment d'utilité envers sa communauté qui motive intrinsèquement les individus à s'impliquer de façon exemplaire à la réussite des tâches et à la performance individuelle (Diaby, 2019). Ce sentiment d'utilité est le fruit d'un héritage culturel qui permet d'identifier les membres de la communauté. Par ailleurs la religion serait le moyen d'identification se rapportant à ce sentiment d'utilité qui stimule intrinsèquement les individus à répondre aux attentes de l'organisation dans le sens d'une motivation au travail. En outre, la motivation des individus via l'engagement organisationnel émanerait de la compréhension religieuse de la conception du travail (Simen et Agne, 2015). En effet, la religion a bien délimité les devoirs des croyants envers leur travail et leur environnement et dont une quelconque transgression de ces limites pourrait porter préjudice à la personne. Dès lors, elle constitue une modératrice à l'implication organisationnelle des individus qui accentue à son tour la motivation de ces derniers au travail.

Outre cette influence sur la motivation au travail par l'entremise de l'engagement organisationnel attribué à l'aspect religieux de la culture nationale, nous pouvons aussi observer un élargissement du rôle de la religion sur d'autres variables de la motivation autre que celle susmentionnée. Nous remarquons que l'affiliation religieuse conditionne les comportements des croyants dans l'environnement organisationnel qui se manifeste à travers divers thèmes. Plus concrètement, l'affiliation religieuse des Sénégalais constitue le socle de leurs attitudes qui se caractérise par des comportements de citoyenneté organisationnelle. La religiosité des individus engendre une prise de conscience et une confiance en soi qui déclenche un besoin d'autonomie et une responsabilisation, un leadership exemplaire dans leur travail qui, eux, tous influent sur leur environnement. En effet, la religiosité des croyants au travail laisse apparaître une certaine autorégulation des individus dans leur travail par l'entreprise d'une autonomie sur leurs tâches et un besoin de responsabilité. Cela s'explique par la présence d'un être suprême qui guide et contrôle nos actions d'où la non-nécessité d'être contrôlé et le besoin d'être autonome et responsable sur l'exécution du travail. Cette démarche autonome et responsable émanant des employés trouve sa source dans le besoin de s'aligner aux recommandations de la religion à laquelle ils sont affiliés donc elle émane de la religiosité des membres. Par ailleurs, nous pouvons aussi constater que la fonction

ambivalente de la religion serait source de cette autonomie et responsabilisation affichée. Fonction ambivalente tout simplement parce qu'elle prône l'interdépendance dans un contexte de communion et d'indépendance dans un autre contexte de quête de développement personnel où l'individu doit apprendre à être l'agent causal de ses actions, à aimer et assumer les responsabilités pour aspirer à une élévation psychologique qui mène à la sagesse, laquelle constitue l'objectif final de la pratique de la religion.

Parallèlement au thème de l'autonomie et de la responsabilisation en rapport avec la motivation des individus au travail, il est à signaler aussi que le thème du leadership dans sa globalité constitue un facteur de motivation intrinsèque modéré par l'appartenance religieuse. Au Sénégal, la culture nationale est conçue de sorte que dans chaque groupe il y a une personne de référence qui tire les ficelles. Cette personne qui sert de modèle est choisie selon son positionnement hiérarchique. Ainsi, nous pouvons assister dans un environnement organisationnel à une soumission entière des travailleurs sur un aîné qui constitue pour eux un bouclier face à certaines situations. Par conséquent, le fait d'être un modèle de référence exige à la personne d'être bienveillant, disponible, sociable, altruiste envers ses pairs. Ces qualités susmentionnées sont obligatoires pour réussir sa mission qui est de protéger son groupe, d'apporter soutien et réconfort, d'être influant pour la réussite de la mission confiée. Héritée du fait de la culture, recommandé par la religion, cette position de leader envers sa communauté exerce une influence sur les comportements des membres de sa communauté. Ainsi, à travers les bonnes attitudes que les aînés ont face aux petits, les petits procèdent par modelage en adoptant ces mêmes attitudes qui façonnent leurs comportements d'où les effets sur leur motivation au travail. Donc il y a ici une sorte de chaîne, c'est-à-dire le travail est vertical, les aînés adoptent les bons comportements pour respecter les recommandations religieuses qui s'alignent à l'héritage culturel et les petits tirent des enseignements de ces comportements observés pour ensuite réajuster leurs comportements dans le but de devenir la version idéale aux yeux de la communauté et de la religion. Cette situation décrit une motivation d'agir dans un sens bien défini qui émane du leadership incarné par les personnes de références dont la base reste leur religiosité. Donc l'appartenance religieuse est à l'origine des comportements modèles qui se transmettent de personne en personne via des interactions

entre les membres d'une même communauté dans laquelle il y a un leader qui incarne par des actions et des suiveurs qui appliquent ces actions jugées indispensables dans le cadre de l'évolution de leur travail. C'est la raison pour laquelle nous soutenons en ce sens que l'affiliation religieuse des Sénégalais constitue un facteur intrinsèque de leur motivation au travail par l'entremise de leur religiosité exprimée ici par un leadership.

L'ensemble des arguments utilisés pour démontrer le rôle de l'affiliation religieuse dans un contexte organisationnel sénégalais nous emmène à affirmer que dans ce pays majoritairement musulman, la culture nationale par l'entremise de la religion musulmane façonne les attitudes des individus se réclamant membre de cette communauté en agissant sur leur façon de se comporter en milieu de travail qui exige un alignement aux valeurs et principes religieux.



## CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte de mondialisation marqué par une compétitivité et un intérêt croissant sur les pratiques de gestion de la diversité et de l'inclusion, les organisations gagneraient à connaître les profils physico-psychologiques de leurs employés afin de mettre en place une culture organisationnelle qui s'aligne aux valeurs de ces derniers. Ainsi, l'objectif de cette recherche est d'analyser en profondeur comment le contexte sénégalais notamment l'aspect religieux influence la manière dont les individus conçoivent et construisent leur motivation au travail. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique a été choisi dans cette étude avec une orientation de recherche qualitative basée sur une étude à la première personne se basant sur des témoignages recueillis grâce aux expériences vécues du chercheur praticien par l'entremise de la méthode de l'autopraxéographie. L'utilisation de cette méthode a permis l'obtention de résultats qui affichent la production de connaissances génériques légitimes grâce au recul observé lors de l'analyse par l'adoption d'une démarche réflexive partant des connaissances existantes pluridisciplinaires.

Les résultats de l'étude ont montré que les facteurs de motivation des individus au travail peuvent changer selon le contexte. Ainsi, l'ère d'une uniformisation des facteurs de motivation au travail semble disparaître pour laisser place à une relativité des facteurs de motivation dont le seul déterminant reste le contexte dans lequel on se trouve. Dans le cas de cette étude, l'influence de la culture locale, notamment l'aspect religieux a été très déterminant sur la conception de motivation des individus au travail. Cette influence a été démontrée par l'entremise des variables comme l'engagement au travail, l'autonomie et la responsabilisation, la reconnaissance au travail ainsi que le leadership qui, eux tous s'associent positivement à la motivation des individus par l'entremise de leur religiosité.

Cependant, malgré la rigueur apportée dans l'analyse par le recul observé, l'utilisation de la méthode de l'autopraxéographie qui est une méthode à la première personne reste

limitée. Cette limite peut être décelée lors des témoignages de l'étudiant praticien tout en sachant qu'il peut y avoir une omission de parties très importantes à la compréhension du témoignage et qui par conséquent influerait sur l'analyse du témoignage. Ainsi, cette étude pourrait servir de référence à d'autres chercheurs qui s'intéressent à une problématique similaire à celle exposée dans cette étude en adoptant une méthodologie différente de la nôtre afin de diversifier les travaux, mais aussi d'accroître la littérature sur ce problème.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, n°16(1), 69-86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- Albert, M.-N. et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* - RIPCO, HS(Supplement), 163-175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N., Dodeler, N. L., Couture, M.-M. et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *SAGE Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M.-N. et Michaud, N. (2023). Autopraxeography: a method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth : human needs in organizational settings*. Free Press.
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N. et Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in

clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>

Amar, P. (2008). *Psychologie du manager : pour mieux réussir au travail*. Dunod.

Amouh, G. J. (2022). Facteurs explicatifs des comportements de citoyenneté organisationnelle: modèle de la marque employeur en contexte culturel africain. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(33).  
<https://doi.org/10.48382/IMIST.PRSM/regs-v1i33.30710>

ANSD. (2022). *Situation économique et sociale du Sénégal 2019*. République du Sénégal.  
<https://www.ansd.sn/rapports-donnees/themes/situation-economiques-et-sociales/ses-nationales>

ANSD. (2024). *Rapport provisoire RGPH-5, 2023*. République du Sénégal.  
<https://www.ansd.sn/rapports/rgph-5-2023>

Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management & Avenir*, n° 43(3), 372-391.  
<https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion.

Bashir, M., Wright, B. E. et Hassan, S. (2023). The interactive influence of public service motivation, perceived reward equity, and prosocial impact on employee engagement: a panel study in Pakistan. *Public Management Review*, 25(7), 1213-1237.

Belardinelli, P., Bellé, N., Cantarelli, P. et Battaglio, P. (2023). La rémunération liée à la performance, la perception de l'équité et les efforts dans les tâches de gestion publique: un modèle d'encouragement parallèle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 89(4), 567-584.

Biwolé Fouda, J. et Causse, G. (2022). Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 150(4), 31. <https://doi.org/10.3917/geco1.150.0031>

- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*. J. Picollec.
- Brasseur, M. (2008). Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle: le cas de l'Afrique 1. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 61-67.
- Chfira, W., Mesrar, A., EL Akrany, I. et Tazmaite, O. (2025). La communication interne: levier stratégique pour renforcer la motivation des bénévoles au sein des associations. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. (2022). *Enoncé de politique des trois conseils: Ethique de la recherche avec des etres humains*. [https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2\\_2022\\_introducing-presentation.html](https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2_2022_introducing-presentation.html)
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation* /Edward L. Deci. Plenom Press.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Demaizière, F. et Narcy-Combes, J.-P. (2007). Du positionnement épistémologique aux données de terrain. *Recherches en didactique des langues et des cultures. Les cahiers de l'Acedle*, 4(4).
- Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME*, 4(1), 29-48.
- Diaby, A. (2019). Perception de la motivation et de l'incitation à la performance chez les agents de santé communautaire dans le district de Rufisque au Sénégal: une étude de cas. *Revue Africaine et Malgache de Recherche Scientifique/Sciences de la Santé*, 1(2).
- Duvillier, T., Genard, J.-L. et Piraux, A. (2003). *La motivation au travail dans les services publics*. l'Harmattan.

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709-731. <https://doi.org/10.7202/1028109ar>

Fenouillet, F. (2012). *Les théories de la motivation*. Dunod.

Fenouillet, F. (2017). *La motivation*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.fenou.2017.01>

Frimousse, S. (2021). Dépasser le cyber-management avec les permanences africaines. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3-4), 83-91.

Frimousse, S. et Peretti, J.-M. (2016). Regards croisés.«People or Customer first?». *Question(s) de management*, (4), 147-159.

Frömer, R., Lin, H., Dean Wolf, C. K., Inzlicht, M. et Shenhav, A. (2021, 2021/02/15). Expectations of reward and efficacy guide cognitive control allocation. *Nature Communications*, 12(1), 1030. <https://doi.org/10.1038/s41467-021-21315-z>

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>

Fry, L. W., Vitucci, S. et Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The leadership quarterly*, 16(5), 835-862.

Gning, N. N. (2019). Management africain et personnalité: étude de cas d'une entreprise multinationale au Sénégal. *Revue africaine de management*, 3(4).

Grenier, S., Gagné, M. et O'Neill, T. (2024). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*, 73(4), 1833-1865.

Harrisson, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. *Introduction à la recherche en éducation*, 2, 33-56.

Hernandez, E.-M. (2000). Afrique: l'actualité du modèle paternaliste. *Revue française de gestion*, 98-106.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. J. Wiley.

Herzberg, F. et Voraz, C. (1975). *Le Travail et la nature de l'homme* (3 éd<sup>e</sup> éd.). Entreprise moderne d'édition.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. et Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations : comprendre nos programmations mentales* (3e éd<sup>e</sup> éd.). Pearson.

Hur, Y. (2018, 2018/09/01). Testing Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329-343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>

Iribarne, P. d. (1990). Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. *Revue française de gestion*, (80), 28-39.

Kamdem, E. (2001). Entrepreneuriat et sciences sociales en Afrique. *Management international*, 6(1), 17-32.

Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M. et Helic, D. (2022, 2022/03/01). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>

Le Moigne, J.-L. (1997). Les épistémologies constructivistes. Un nouveau commencement (1) Le constructivisme en construction. *Sciences de la Société*, 41(1), 195-216.

Le Moigne, J.-L. (2021). *Les épistémologies constructivistes*. Que sais-je.

Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : modèles et stratégies* (3e éd<sup>e</sup> éd.). Éditions d'Organisation.

Li, B., Yu, W., Lei, Y. et Hu, M. (2023). How does spiritual leadership inspire employees' innovative behavior? The role of psychological capital and intrinsic motivation. *European Review of Applied Psychology*, 73(6), 100905.

Livian, Y. (2013). La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest: importation ou adaptation? Dans. Les nouvelles dimensions de a performance des entreprises africaines.

Livian, Y., Vinot, D. et de Bovis-Vlahovic, C. (2014). XIX. <i>Philippe d'Iribarne</i>. Logique des cultures nationales et coopérations. Dans *Les Grands Auteurs en Management International* (p. 357-373). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0357>

Livian, Y. F. (2020). Contextualiser le management africain? Oui, mais comment? *Revue française de gestion*, 46(4), 101-118.

Lussault, M. (2015). L'expérience de l'habitation. Dans. *Annales de géographie*.

Marie, A. (dir.). (1997). *L'Afrique des individus : itinéraires citadins dans l'Afrique contemporaine (Abidjan, Bamako, Dakar, Niamey)* [DO : Directions d'ouvrages ou de revues]. Karthala. <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010018160>

Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, 5, 70-81.

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation* (vol. 50). <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Dunod. <https://www.cairn.info/theories-de-la-motivation-au-travail--9782100589296.htm>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Montserrat, X. (2004). *Comment motiver*. Editions d'Organisation.

Morin, E. M. et Gagné, C. (2009). Donner un sens au travail: promouvoir le bien-être psychologique.

Ndiaye, P., Seye, A. C., Diedhiou, A., Deme, D. et Tal-Dia, A. (2007). Perception de la motivation chez les médecins Du secteur public de La région de Dakar (Sénégal). *Cahiers Santé*, 17(4), 223-228.

Nguyễn-Duy, V. et Luckerhoff, J. (2006). Constructivisme/positivisme: où en sommes-nous avec cette opposition. *Les actes*, 4.

Oghojafor, B., Idowu, A. et George, O. (2012). Application of management theories and philosophies in Nigeria and their associated problems. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).

Osafo, E., Paros, A. et Yawson, R. M. (2021). Valence–Instrumentality–Expectancy Model of Motivation as an Alternative Model for Examining Ethical Leadership Behaviors. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211021896. <https://doi.org/10.1177/21582440211021896>

Perrin, J. (2020). La science économique questionnée par la biologie. La coopération, principale source d'innovation du monde vivant. *Innovations*, 61(1), 177-200.

Piaget, J. (dir.). (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.

Randrianantenaina, D. A., Giraud, L. et Rabekolo, F. (2024). Les antécédents organisationnels et culturels du sens au travail à Madagascar. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5613(3), 19-34.

Roussel, P. (2000). *La motivation au travail: concept et théories* (vol. 20). LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Roussel, P., Igale, J. et Sire, B. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica.

Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Shamba, P. B. et Livian, Y. F. (2014). Le management africain introuvable. Dans. 4 conférence ATLAS AFMI.

Siagh, L. (2003). *L'Islam et le monde des affaires: argent, éthique et gouvernance*. Éditions d'Organisation.

Simen, S. F. et Agne, A. A. E. (2015). *La gestion de l'entreprise sénégalaise: entre ferveur islamique et laïcité problématique. Quels impacts des pratiques religieuses dans l'entreprise sur le mode de gestion*.

Thant, Z. M. (2023). Assessing the determinants of Myanmar government employees' job satisfaction through Herzberg's two-factor theory. *Chinese Public Administration Review*, 14(1), 27-38. <https://doi.org/10.1177/15396754221137193>

Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Études vivantes.

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V. et Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://www.mdpi.com/2076-328X/12/2/49>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

