

# **La motivation et la performance professionnelle -Cas du centre hospitalo-universitaire Ibn Sina- Rabat**

## **The motivation and professional performance -case of the center University Hospital Ibn Sina-Rabat**

**Abdellah SEBBAR**

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et  
Sociales de Fès  
Laboratoire de recherche: Entreprenariat et Management des Organisations (LABEMO)

[Abdellah.sebbar1@gmail.com](mailto:Abdellah.sebbar1@gmail.com)

**Abdelaziz BERDI**

Docteur, chercheur en Sciences Economiques et Gestion  
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et  
Sociales de Fès  
Laboratoire de recherche: Entreprenariat et Management des Organisations (LABEMO)

[Abdelazizberdi@gmail.com](mailto:Abdelazizberdi@gmail.com)

**Date de soumission** : 13/05/2019

**Date d'acceptation** : 24/06/2019

**Pour citer cet article** :

SEBBAR A. & BERDI A. (2019) «La motivation et la performance professionnelle -Cas du centre hospitalo-universitaire Ibn Sina- Rabat», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 9 : Juin 2019 / Volume 4 : numéro 1 » p : 754 - 777

## **Résumé**

La performance professionnelle au travail constitue une problématique qui a non seulement permis aux entreprises du monde entier de se faire une place, mais qui a également alimenté de nombreuses recherches dans les domaines de la gestion, de la santé au travail et de la psychologie de l'organisation. Malgré l'importance de ce construit, des recherches dans le domaine ont montré qu'il n'y a pas de consensus sur sa définition, ses variables dépendantes et sa mesure. L'objectif de ce travail, en s'arrêtant sur le cas du centre hospitalo-universitaire d'Ibn Sina, est de développer un état de l'art sur la performance professionnelle des individus en s'intéressant à ses déterminants, particulièrement la motivation et à ses indicateurs de mesure

## **Mots clés :**

Performance professionnelle, motivation, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque, les théories de motivation.

## **Abstract**

Individual job performance is an issue that has not only made it possible for companies all over the world to find a place, but has also fueled a great deal of research in the fields of management, occupational health and organizational psychology. Despite the importance of this construct, research in the field has shown that there is no consensus on its definition and measurement. The objective of this work, while stopping on the case of the center University Hospital Ibn Sina, is to develop a state of the art on the individuals' job performance by focusing on its determinants and measurement indicators.

## **Key words:**

Job performance, motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation, the motivation theories.

## Introduction

De nos jours, la question de la performance au travail est de plus en plus abordée dans les milieux académiques et professionnels. Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend, de plus en plus, de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance professionnelle de son personnel, puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prescrits.

Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus, dans le sens où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une performance médiocre et l'incapacité d'atteindre les objectifs, peuvent être perçus comme insatisfaisants ou même comme un échec personnel. Sur le plan académique, la performance professionnelle constitue l'une des variables importantes des théories de management mais aussi des études empiriques au cours de ces dernières décennies (Delorme, 2018).

Ceci dit, des efforts ont été déployés pour comprendre les antécédents de ce phénomène et ses répercussions sur les environnements de travail et sur la performance de l'organisation. Le rôle central de la performance professionnelle dans le succès organisationnel nécessite de la part des entreprises une attention particulière quant à sa conceptualisation et à sa mesure. En effet, ce concept multidimensionnel connaît encore un retard dans sa définition et dans la mise en place d'un système de mesure valide et équitable.

L'objectif de ce travail s'inscrit dans cette logique. Il essaye de développer un cadre conceptuel de la performance professionnelle au travail en répondant au questionnaire suivant : *Comment peut-on définir la performance professionnelle au travail? Quels sont ses déterminants et ses dimensions ? Et surtout, quelle relation entre la motivation et la performance professionnelle des individus ?* Pour répondre à cette problématique, nous discuterons dans un premier point, la revue de littérature, tout en s'intéressant aux différentes définitions et aux modèles théoriques de la performance, puis en distinguant différentes dimensions et déterminants à la fois individuels et organisationnels de la performance et ses indicateurs de mesure, pour s'arrêter sur les différentes théories de la motivation. Dans un deuxième point nous examinerons la problématique et les hypothèses de la recherche, pour aboutir enfin aux différents résultats dégagés de l'étude sur la relation entre la performance professionnelle et la motivation au travail au niveau du centre hospitalo-universitaire Ibn Sina.

## **1. Revue de littérature : performance professionnelle et motivation au travail**

Cette partie revient sur la revue de littérature concernant les deux concepts clés de la recherche : la motivation et la performance.

### **1.1. La performance professionnelle au travail**

Il s'agit de définir la notion de performance professionnelle au travail, ses différentes théories ainsi que ses déterminants

#### **1.1.1. La performance professionnelle au travail : définition**

Malgré la grande pertinence de la performance professionnelle et son utilisation généralisée comme mesure de résultat à la fois dans les milieux académiques et professionnels, il s'avère que peu d'efforts ont été consacrés à la clarification de ce concept. Il s'agit en effet d'un construit complexe relevant de plusieurs disciplines et revêtant plusieurs dimensions d'où son caractère polysémique

La performance au travail est un concept multidimensionnel. Sur le plan basique, on peut distinguer entre un aspect processus et un aspect résultat. L'aspect processus renvoie à « ce que les gens font au travail, à l'action elle-même ». Cependant, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par le jugement et le processus évaluatif. Par ailleurs, seules les actions qui peuvent être hiérarchisées et mesurées sont considérées dans la constitution de la performance. L'aspect résultat, quant à lui, désigne la conséquence du comportement de l'individu (l'action menée). Affirme que la « performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien ». Il définit la performance comme les actions ou les comportements sous le contrôle de l'individu, qui contribuent aux objectifs de l'organisation, et qui peuvent être mesurés en fonction du niveau de la compétence de l'individu et de sa motivation. Ainsi, « La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes comportementaux discrets qu'un individu effectue sur une période de temps donnée ».

Nous pouvons donc constater que la performance correspond à l'ensemble des comportements des individus visent à améliorer l'efficacité au travail sur des périodes de temps variées. La performance professionnelle peut être considérée comme « une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles».

Cette définition, plus développée, met l'accent sur les deux composantes principales de la performance ; l'efficacité et l'efficience. Ce qui implique que la performance correspond à

l'atteinte des objectifs tout en faisant bon usage des moyens déployés par l'organisation pour les atteindre.

Murphy et Cleveland (1995) estiment que la performance constitue l'ensemble des comportements qui sont pertinents pour l'organisation dans laquelle une personne travaille<sup>1</sup>. Ils ont défini la performance au travail comme étant le résultat de trois facteurs qui agissent ensemble: la motivation, la compétence et la nature des conditions de travail. Les compétences comprennent les connaissances, les capacités et les compétences des employés. La motivation détermine l'effort déployé par l'employeur pour terminer le travail et la nature des conditions de travail est le degré d'accommodement de ces conditions pour faciliter la performance de l'employé. Le concept de la performance n'admet pas une seule acception vu les différentes dimensions qui le composent.

### **1.1.2. Les différentes théories de la performance au travail**

Dans l'étude du comportement organisationnel, la performance au travail est généralement définie comme la variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs. Les définitions de la performance sont donc multiples, mais regroupent certains points communs. Ces indicateurs réfèrent davantage à une mesure objective que subjective de la performance, au sens de Murphy et Cleveland. Il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances. Elles peuvent généralement être divisées en cinq catégories:

- (1) l'évaluation par le supérieur;
- (2) l'autoévaluation;
- (3) l'évaluation par les collègues;
- (4) l'évaluation par les subordonnés;
- (5) l'évaluation par la clientèle (Zigon, 1995).

Le concept de performance professionnelle est particulièrement étudié dans les travaux de gestion des ressources humaines (GRH), de comportement organisationnel, de psychologie organisationnelle et industrielle, sans pour autant être clairement précis sur ses déterminants, ce que nous allons essayer d'explicitier dans ce qui suit.

### **1.1.3. Les déterminants de la performance professionnelle au travail**

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois des facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

---

<sup>1</sup>[https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx).

### **1.1.3.1. Les déterminants personnels de la performance au travail**

Sur le plan individuel, on distingue entre trois grands déterminants de la performance : les connaissances déclaratives, les connaissances et compétences procédurales et la motivation. La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions aptitude traitement d'une personne.

Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicateurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique.

La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Kanfer & Heggestad, 2000). Les traits de motivation sont étroitement liés aux constructions de personnalité, mais ils sont plus étroits et plus pertinents pour les processus de motivation ; c'est-à-dire l'intensité et la persistance d'une action. D'après Kanfer & Heggestad, il existe une relation forte entre la motivation et la performance au travail. Les personnes ayant des capacités cognitives élevées obtiennent de meilleurs résultats que les personnes ayant de faibles capacités cognitives dans un large éventail d'emplois différents. Ces auteurs supposent un mécanisme sous-jacent de capacité cognitive aidant à acquérir des connaissances et des compétences professionnelles qui ont un impact positif sur la performance au travail. Cette perspective des différences individuelles est intéressante à prendre en compte dans le recrutement du capital humain afin de maximiser la performance professionnelle au travail.

### **1.1.3.2. Les déterminants organisationnels de la performance**

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus. Le modèle de Hackman & Oldham constitue une bonne illustration de la première catégorie de facteurs, notamment ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail (Hackman & Oldham, 2012). Dans ce modèle, Hackman et Oldham ont supposé que les caractéristiques du travail (La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback) influent sur les états psychologiques

critiques (sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail) qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail.

Les approches de la deuxième catégorie mettent l'accent sur les facteurs qui nuisent aux performances. Dans la théorie des rôles, l'ambiguïté des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress. Ainsi, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress, tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures, ce qui impacte directement la performance au travail.

Hackman & Oldham concluent que, dans une perspective organisationnelle, les facteurs d'amélioration de la performance (par exemple, le contrôle au travail, les tâches significatives) jouent un rôle plus important que les facteurs de stress (Hackman & Oldham, 2012). Autrement dit, le manque de caractéristiques positives dans la situation de travail, telles que le contrôle au travail menace la performance plus que la présence de certains facteurs de stress.

Les différences individuelles en termes de performance nécessitent la mise en place d'un système de mesure afin de déterminer les différents facteurs à incidence directe sur la performance.

#### **1.1.4. La mesure de la performance au travail**

Puisque l'environnement des entreprises est dynamique et que le succès dépend de l'évolution des besoins de toutes les parties prenantes, une organisation ne peut construire un système de mesure de performance autocentré et doit donc évaluer la performance d'un point de vue externe en interagissant avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes. Ces mesures doivent être utilisées de manière à permettre le développement des compétences qui seront valorisées dans l'avenir, grâce à un cycle continu d'innovation et d'apprentissage.

En réalité, c'est l'objectif essentiel et final d'un bon système de mesure de la performance. Dans ce sens, une gestion efficace dépend de la mesure objective de la performance et des résultats. La première condition pour améliorer et finalement atteindre, l'excellence organisationnelle, est de développer et de mettre en place un système de mesure de la performance. Diverses mesures de la performance au travail ont été utilisées au cours des dernières décennies. A titre d'exemple, des échelles d'évaluation, des tests de connaissances professionnelles, des échantillons d'emplois pratiques et des dossiers d'archives ont été utilisés pour évaluer le rendement au travail.

À partir de ces options de mesure, les cotes de rendement (par exemple, les évaluations par les pairs et les superviseurs) sont le moyen le plus fréquent de mesure de la performance au travail. Souvent, des critères «objectifs» tels que les chiffres de vente et les enregistrements de production sont demandés. Cependant, même ces critères impliquent des jugements subjectifs dont le type spécifique de critères représente la performance et ne sont, donc, pas parfaits, tout comme les autres mesures de la performance. La performance professionnelle au travail est un construit latent qui ne peut pas être mesuré directement. Ainsi, développer des indicateurs à partir des différentes dimensions susmentionnées pourra être efficace dans la mesure de la performance au travail. En se référant aux quatre dimensions de la performance ont développé une série d'indicateurs qui peuvent servir dans sa mesure (Hackman & Oldham, 2012). En effet, une revue de 17 modèles génériques et de 18 modèles spécifiques de la performance leur a permis d'identifier des indicateurs de la performance professionnelle au travail.

Les différents indicateurs repérés sont:

- La quantité de travail, la qualité du travail, les compétences professionnelles, la connaissance du travail, le maintien des connaissances à jour, travailler avec précision, planifier, organiser, administrer, prendre des décisions, résoudre des problèmes, communiquer oralement et par écrit, assurer le suivi et le contrôle des ressources. Tâches supplémentaires, effort, initiative, enthousiasme, attention au devoir, ingéniosité, persévérance, motivation, dévouement, proactivité, créativité, coopération et aide aux autres, politesse, communication efficace, relations interpersonnelles, engagement organisationnel
- Générer de nouvelles idées novatrices, adapter les objectifs et les plans à la situation, apprendre de nouvelles tâches et technologies, être flexible et ouvert aux autres, comprendre d'autres groupes ou cultures, faire preuve de résilience, rester calme, analyser rapidement, agir de manière appropriée
- Comportement hors tâche, pauses trop nombreuses ou trop longues, absentéisme, plaintes, retards, tâches incorrectes, accidents, insultes ou bavardages à propos des collègues, combats ou disputes avec des collègues, mépris de la sécurité, abus de privilèges, agression.

Les indicateurs développés dans le cadre de cette approche restent génériques et peuvent ne pas s'adapter à toutes les situations. En effet, la mesure de la performance est toujours pratiquée suivant des objectifs. C'est ces derniers qui vont déterminer lesquels de ces indicateurs seront les plus appropriés et ainsi concevoir des mesures objectives de la performance au travail.



Au meilleur de notre connaissance, aucun système de mesure généralisable n'a été développé jusqu'à présent. La mesure de la performance constitue une confrontation des objectifs organisationnels avec les résultats atteints afin d'évaluer les points forts et à améliorer. Puisque la performance dans la tâche est spécifique pour chaque emploi, il est difficile de concevoir un système de mesure générique. Peter Hosie (1999) souligne la caractéristique « unique » des emplois, puisque les missions des salariés peuvent être variées et redéfinies à chaque fois et il en est du même pour leurs responsabilités à exercer dans des équipes de travail différentes, ce qui rend les exigences très évolutives. Par conséquent, les outils de mesure de la performance dans la tâche sont difficilement généralisables (Hosie, 2006).

Or, la performance contextuelle est supposée être évaluée de manière identique, quel que soit l'emploi analysé puisque les épisodes comportementaux qui améliorent l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre. Ainsi, les indicateurs susmentionnés peuvent servir de base au développement d'une échelle de mesure de la performance contextuelle. Les changements dans l'environnement du travail font de la performance adaptative un outil incontournable au service de la mesure de la performance au travail.

En effet, les indicateurs de la performance adaptative sont très intéressants à tenir en compte lors du développement d'un système de mesure de la performance humaine. Quant aux comportements contreproductifs, certes cette dimension n'est pas très reconnue dans la littérature, mais il reste intéressant pour l'entreprise de l'évaluer afin d'estimer les coûts cachés liés au capital humain. En effet, la performance n'est pas toujours corrélée à la création de valeur mais aussi à la réduction et à l'optimisation des coûts.

## **1.2. La motivation au travail**

Les paragraphes qui suivent reviendront sur la définition de la motivation au travail, ses différentes théories et sur la distinction motivation intrinsèque-extrinsèque.

### **1.2.1. La motivation au travail : définition**

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets. Alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » (Robbins et Judge, 2006). Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue

que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et chez un même individu, d'une situation à une autre (Robbins et Judge, 2006).

La motivation peut être définie comme le processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif (direction). Au total, la motivation est : « *le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus* » (Robbins et Judge, 2006). Dans l'esprit de plusieurs gestionnaires, patrons et conseillers en GRH, la motivation est un concept multidimensionnel qui a pour objectif de concilier le besoin des employés et les objectifs de l'organisation.

### **1.2.2. Les théories de motivation**

La motivation est un processus psychophysique qu'on peut difficilement observer directement; par contre, on peut étudier ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail». C'est ce qui a conduit certains chercheurs à s'intéresser à des théories de la motivation, notamment les théories du contenu et les théories du processus.

#### **1.2.2.1. Les théories du contenu**

Nous distinguons les théories des besoins de Maslow, les théories développées par Herzberg, la théorie X et la théorie Y.

##### **1.2.2.1.1. La théorie des besoins de Maslow**

La motivation des membres est principalement de satisfaire leurs propres besoins. C'est seulement en comprenant les différents besoins des membres des équipes, en prenant des mesures appropriées de motivation pour des exigences différentes que les effets de motivation qui peuvent survenir. Les travaux de Maslow (1954) permettent de classer les besoins humains par ordre d'importance en cinq niveaux. Ce classement correspond à l'ordre dans lequel ils apparaissent à l'individu ; la satisfaction des besoins d'un niveau engendrant les besoins du niveau suivant.

L'idée est qu'on ne peut agir sur les motivations "supérieures" d'une personne qu'à la condition expresse que ses motivations primaires (besoins physiologiques et de sécurité) soient satisfaites.

##### **1.2.2.1.2. La théorie développée par Herzberg**

Suppose que la satisfaction et l'insatisfaction professionnelles seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (dits facteurs moteurs) et extrinsèques.

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction. «Des facteurs

intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction». Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. «La notion de motivation intrinsèque émerge alors», soit une motivation qui découle de besoins psychologiques associés aux facteurs moteurs. Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs. À l'opposé, l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions de travail.

En somme, « pour motiver un employé, dans son travail, l'organisation doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir». Même s'il ne faut pas associer automatiquement satisfaction avec motivation, le grand mérite de la théorie de Herzberg (1959) est de montrer qu'il y a deux moyens de satisfaire ses employés:

- Diminuer les facteurs de démotivation, les irritants; pour savoir lesquels, il faut tout simplement leur demander;

- Elaborer des facteurs de motivation, ici aussi, le procédé le plus efficace consiste à demander à chacun ce qui le motive.

### **1.2.2.1.3. La théorie X et la théorie Y (McGregor)**

Mc Gregor (1960) a proposé une théorie qui présente «deux vision distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie y » (Robbins et Judge, 2006). Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés (Robbins et Judge, 2006). À cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visions de l'être humain dégagées par McGregor :

- Théorie X: Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.
- Théorie Y: Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominant, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominant. Puisque McGregor (1960) adhère davantage à la vision de la théorie Y, «il proposa comme facteurs de motivation pour

les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes» (Robbins et Judge, 2006). Une proposition complémentaire pour les gestionnaires qui mettent en œuvre l'utilisation de la Théorie X ou de la Théorie Y est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités.

### **1.2.2.2. Les théories des processus**

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories dites du processus, qui comprend :

#### **1.2.2.2.1. La théorie de l'équité**

L'un de ces facteurs, étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité et, plus largement, de la justice organisationnelle. La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail. Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de Kanfer (1990).

«De façon générale, l'idée est la suivante. Les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie». S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. Ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste. «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité» (Roussel 2009) (Proulx, 2008). Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui ont cours dans leur milieu de travail». De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées: la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité). Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice d'équité et c'est face à l'injustice qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, «comme on peut s'y attendre, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité

perçue engendre une tension, et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit».

#### **1.2.2.2. La théorie des attentes**

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu. «La performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne» (Proulx, 2008). Plus précisément, la théorie des attentes suggère que la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat. Cette théorie sous-tend que les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités.

«Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée». Cette théorie permet d'expliquer l'ensemble des choix de l'individu dans son organisation. Cependant, «Denis Proulx s'inscrit dans un courant de pensée largement dominé par la question de la motivation à la performance. En effet, les travaux antérieurs en psychologie organisationnelle ont postulé que la fonction de performance professionnelle au travail était étroitement liée à la motivation au travail » (Proulx, 2008).

#### **1.2.2.3. La théorie de la motivation par la fixation des objectifs**

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens. La solution consiste à fixer des objectifs. Plus précisément, «Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre». Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises. Les points essentiels de cette théorie sont les suivants :

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicites à atteindre.
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.

- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous.
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés. Bref, «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager».

### **1.2.3. La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque**

Afin de bien comprendre la motivation au travail, il est primordial de savoir qu'il s'agit d'un concept qui peut revêtir différentes formes. La dichotomie traditionnelle entre motivation intrinsèque et extrinsèque est généralement bien connue en psychologie, le premier est la plus importante pour bien comprendre les comportements au travail. La motivation intrinsèque fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente. Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi. La motivation intrinsèque est relativement similaire au concept de flow, qui est un état transitoire d'absorption, de plaisir et de concentration intense. Les employés ayant un niveau élevé de motivation intrinsèque avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est la motivation extrinsèque, qui implique d'agir par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions. Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique (versus expressive) du travail. Il est évident que tout le monde a besoin d'un salaire pour vivre, mais l'aspect délétère de la motivation extrinsèque se manifeste tout particulièrement chez les individus qui accordent une grande importance à ce type de motivation. Ce n'est donc pas nécessairement la motivation extrinsèque en soi qui est problématique, mais bien l'importance qui y est accordée.

## **2. Problématique et hypothèses de la recherche**

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, cette étude prend comme champ d'étude, les établissements de soin tertiaire (Centre hospitalo-universitaire). Elle s'efforce de répondre à la question principale suivante:

*« Dans quelle mesure la motivation favoriserait t-elle la performance professionnelle dans les établissements de soin tertiaire? »*

Nous considérons pour ce faire les hypothèses de recherche suivantes:

***H1:** La motivation au travail favoriserait la performance des RH au sein des établissements de soin tertiaire.*

***H2:** Les employés ne sont pas bien informés des valeurs de l'organisation.*

***H3:** La motivation intrinsèque serait plus importante que la motivation extrinsèque.*

***H4 :** La performance professionnelle aura un effet de retour positif sur la motivation.*

### **3. Résultats et discussions**

Avant d'entamer les résultats tirés de l'étude, nous nous arrêtons sur un bref aperçu à propos du cas sur lequel porte d'étude.

#### **3.1. Aperçu sur le cas d'étude : Le centre hospitalo-universitaire Ibn Sina**

La population visée par cette étude est le centre hospitalo-universitaire Ibn Sina (CHUIS) de Rabat. Les (10) établissements de soins avec la direction dudit centre feront notre terrain d'étude. Le Centre Hospitalier est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est soumis à la tutelle du Ministère de la Santé. Il a été créé en vertu de la loi 82.00 promulguée par le Dahir 1.01.206 du 10 Jomada II 1422 (30 Août 2001) modifiant et complétant la loi 37.80 relative aux centres hospitaliers, promulguée par le Dahir 1.82.5 du 30 rabia I (15 janvier 1983) (<https://www.sante.gov.ma/Pages/Accueil.aspx>).

Pour ce qui est des missions du CHU, elles sont de trois types:

#### **\*Les soins :**

Le CHU prodigue des soins de niveau tertiaire. A cet égard, il offre des prestations médicales et chirurgicales courantes et spécialisées en urgence et/ou en activités programmées.

#### **\*L'enseignement :**

Le CHU assume cette mission en partenariat avec la Faculté de Médecine et de Pharmacie et l'Institut Supérieur des Professions Infirmières et Techniques de Santé. A ce titre, il concourt à l'enseignement clinique universitaire et postuniversitaire médical et pharmaceutique et

participe à la formation pratique du personnel infirmier.

**\*La recherche :**

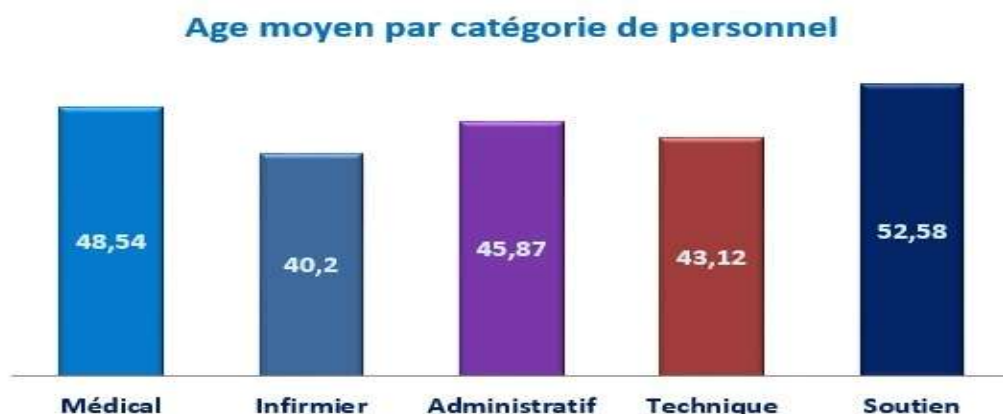
Les travaux de recherche médicale et des soins infirmiers sont menés en collaboration avec la Faculté de Médecine et de Pharmacie et les unités de formation et de recherche étrangères. Le CHU concourt aussi à la réalisation des objectifs fixés en matière de politique de santé prônée par l'Etat. S'agissant des Ressources Humaines (RH) du CHUIS et conscient des exigences de son contexte en termes de concurrence et d'efficience, cette institution s'est engagée dans diverses actions de management visant la modernisation et l'épanouissement de ses RH, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

A cet effet, le recrutement, la formation, la Gestion de carrière ou encore la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences sont autant d'éléments clés permettant l'atteinte de la performance et l'amélioration continue de l'organisation ainsi que la maîtrise des processus d'élaboration de stratégies reliant les différents collaborateurs au niveau du CHUIS et favorisant l'implantation des outils mobilisés à cet effet.

En chiffres, au 31/12/2018, l'effectif total du personnel en fonction au CHUIS a atteint 6461 agents, soit une réduction de 75 agents malgré la création des postes budgétaires. Ceci s'explique par le départ massif à la retraite par limite d'âge du personnel en fonction au CHUIS, notamment celui du Ministère de la Santé détaché auprès dudit Centre en particulier le personnel infirmier.

Si on s'intéresse à l'âge moyen par catégorie du personnel, la figure infra fait ressortir que le personnel de soutien dispose de la moyenne la plus élevée, notamment de 52 ans. Les autres catégories varient entre 40 ans (Infirmiers) et 48 ans (Médecins).

**Figure n° 1 : Répartition du Personnel du CHUIS par Catégorie et par Age moyen**



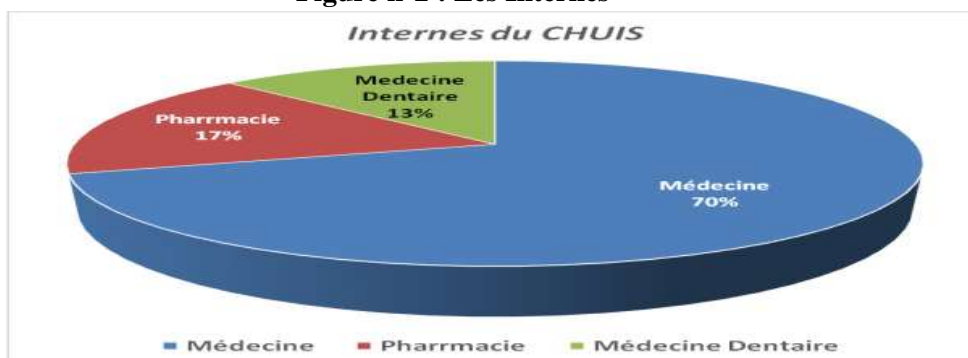
Source : Direction du Centre Hospitalo-Universitaire Ibn Sina Rabat (Rapport d'activité 2017).



On constate que la composition du personnel du Centre en termes de catégorie professionnelle. Comme le montre la figure ci-dessus la catégorie du personnel médicale et infirmier constitue la majeure partie des ressources humaines, ce qui est tout à fait normale avec la mission de l'organisation. L'âge moyen des ressources humaines est de 45 ans, ce qui nécessite de bien réfléchir sur le transfert de compétences pour les nouvelles recrues.

Du côté formation, la Direction du CHUIS contribue avec la Faculté de Médecine et de Pharmacie, la Faculté de Médecine Dentaire, les Directeurs des Unités de Pédagogie et de Recherche et l'Inspection du Service de Santé des Forces Armées Royales à la gestion et le suivi de la formation du personnel Médical, sanctionnée par des diplômes de spécialités Médicale, Chirurgicale, Biologique, Pharmaceutique ou de Chirurgie Dentaire.

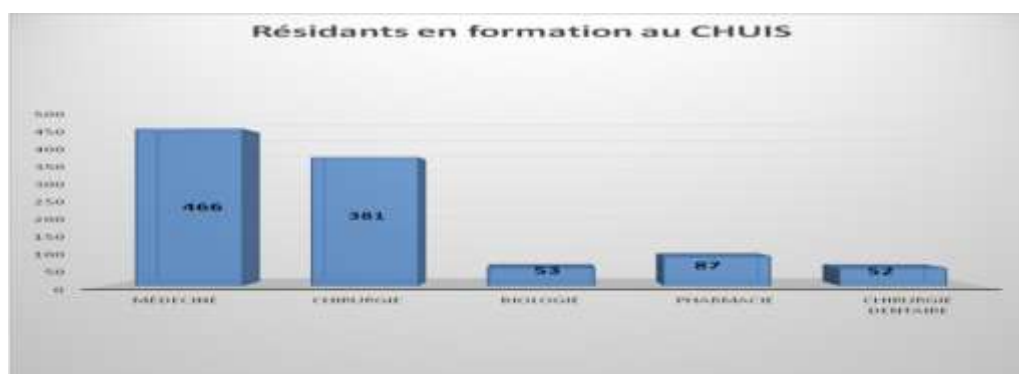
**Figure n°2 : Les Internes**



Source : Direction du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina Rabat (Rapport d'activité 2017)

On constate que les médecins constituent la portion la plus importante dans la catégorie des internes suivi par les pharmaciens et les dentistes, ceci en parfaite alignement avec l'offre de soins délivré dans les établissements de soins au CHUIS.

**Figure n°3 : Les Résidents**



Source : Direction du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina Rabat (Rapport d'activité 2017)

Les résidents est la l'appellation des médecins ayant amorcé un cursus de formation pour l'obtention d'un diplôme de spécialité. La figure ci-dessus montre la répartition par spécialité des résidents dont les deux fondamentales spécialités, à savoir le médecin et la chirurgie constitue la grande part. Ce qui est tout a fait normale avec la diversité de l'offre de soins dans les hôpitaux.

**Figure n°4 : Les étrangers inscrits à travers l'Agence Marocaine de Coopération Internationale**



**Effectif : 104**

**Source : Direction du Centre Hospitalo-Universitaire Ibn Sina Rabat (Rapport d'activité 2017)**

L'agence marocaine de la coopération internationale a pour mission de développer, d'élargir et de renforcer l'ensemble des relations culturelles, scientifiques, techniques et économiques avec les pays partenaires, notamment, dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Elle est notamment chargée de la mise en œuvre des actions suivantes (<http://www.amci.ma>) :

- Les actions de coopération culturelle et scientifique
- Les actions de coopération technique
- Les actions relatives à la réalisation de projets à caractère économique et social
- Les actions à caractère humanitaire.

Comme le montre la figure ci-dessus le centre constitue de plus en plus un terrain de formation attractif des médecins étranger passant par l'AMCI.

Après avoir entamé ce bref aperçu sur notre cas d'étude, il faut déterminer notre échantillon. Pour ce faire, nous avons choisi la méthode des quotas qui consiste à s'assurer de la représentativité d'un échantillon en lui affectant une structure similaire à celle de la population de base. Ainsi, tout en respectant la structure de l'organisation, nous avons visé un nombre convenu de personnes, comme porté dans le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : Questionnaires administrés, restitués et taux de réponse**

Etablissement	Questionnaires administrés		Questionnaires restitués		Taux de réponse total
	Nombre de questionnaires administrés	Questionnaires administrés en %	Nombre de questionnaires restitués	Questionnaires restitués en %	
Ets de soins	180	69%	140	77%	----
Direction du centre	80	31%	40	50%	----
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>	<b>69%</b>

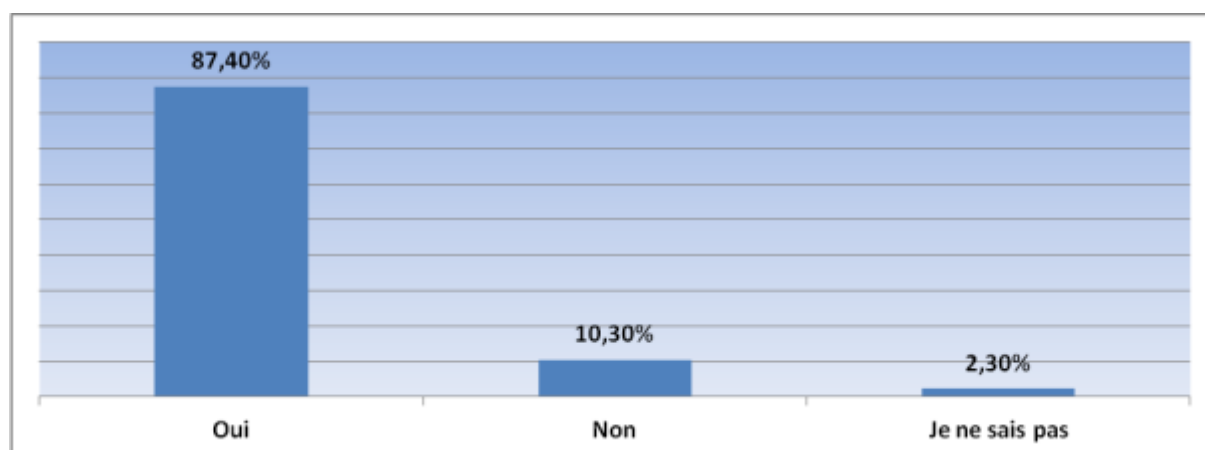
Source : Elaboré par nous même

Nous avons essayé de consulter une population large composée de responsables (Responsables des Ressources Humaines (RRH) et d'opérationnels (Chefs de services, responsables intermédiaires et personnes ressources....), en vue d'obtenir des réponses enrichissantes sur la question posée. Nous avons ainsi administré 260 questionnaires bien, avec un taux de réponse très satisfaisant de 69%.

### 3.2. Discussion des résultats

Les données portées sur la figure N°1 nous laissent comprendre que 87,4% des personnes consultées voient que la motivation a un rôle important dans la performance au travail chez les professionnels de santé dans les établissements de soins tertiaire. 2,3% seulement des répondants ne disposent d'aucune information à ce niveau.

**Figure n°5: La motivation et la performance au travail**

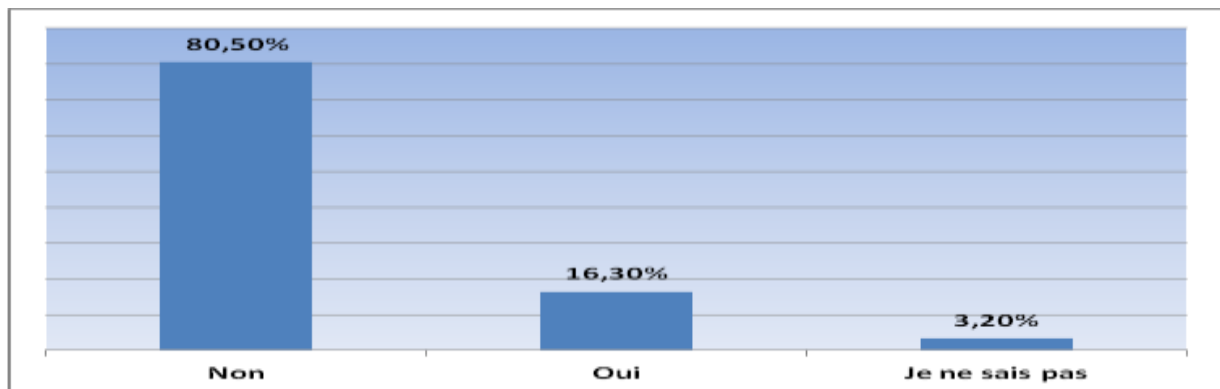


Source : Elaboré par nous même

Pour ce qui est de l'information des employés sur les valeurs de l'organisation, les résultats dégagés montrent que 80.5% des employés ne sont pas informés à ce niveau, tandis que

16.3% reconnaissant étant bien informés sur ses valeurs. Du coup, l'organisation doit faire un effort supplémentaire pour la formation et l'explication des valeurs de l'organisation afin d'améliorer leurs adhésion a ses projets.

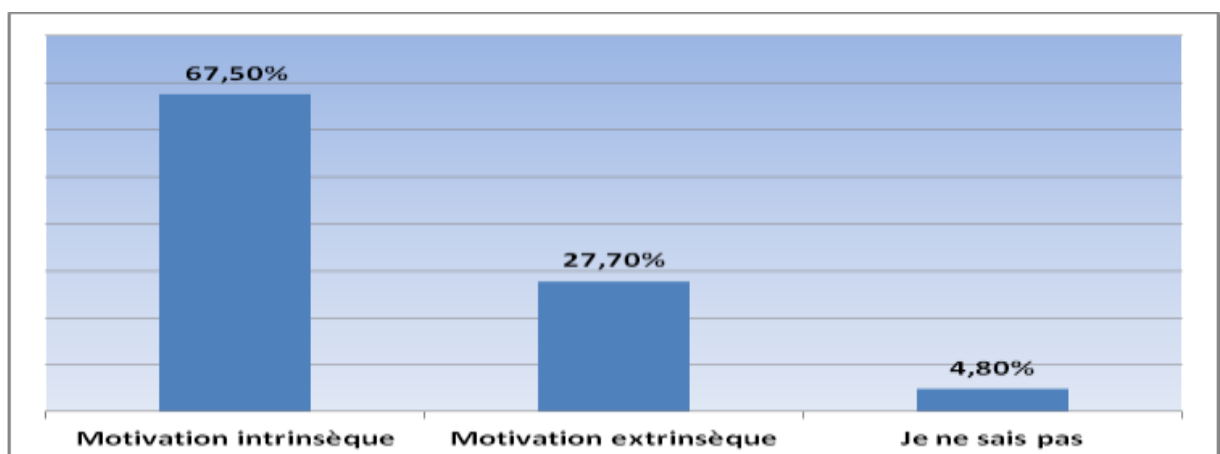
**Figure n°6: L'information des employés sur les valeurs de l'organisation**



Source : Elaboré par nous même

Bien évidemment chaque personne a ses propres valeurs qui peuvent être en accord ou en désaccord avec celles de l'organisation. Pour notre cas d'étude, nous comprenons que 67.5% des interrogés pensent qu'ils portent des valeurs en convergence avec celles du centre et que cela se répercute positivement sur leurs motivation au travail, alors que ce n'est pas le cas pour 27.7% des personnes consultées.

**Figure n°7 : Le rôle de la motivation extrinsèque**

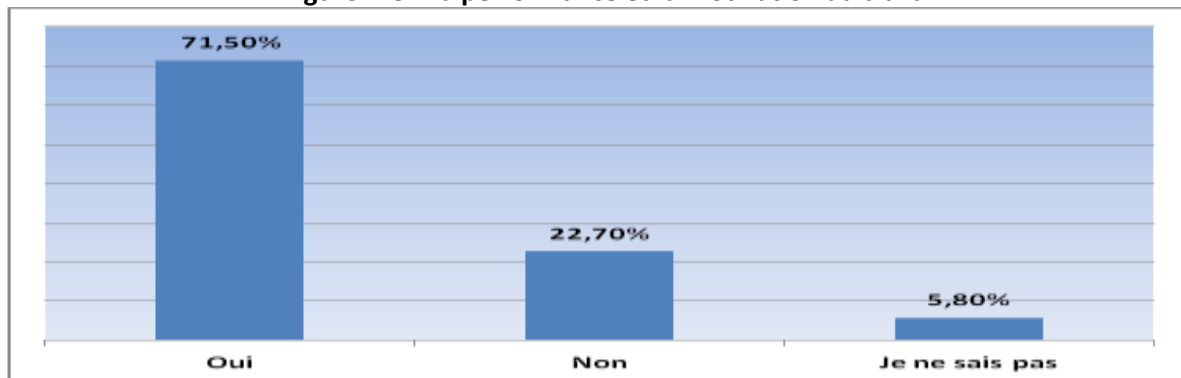


Source : Elaboré par nous même

Les résultats ci-dessus montrent que la performance au travail a une relation positive avec la motivation extrinsèque et intrinsèque au travail, cependant cette dernière demeure plus

déterminante que la première. A noter que l'effet de la réussite au travail renforce la motivation intrinsèque dans la mesure où plus la personne réussit dans son travail plus elle gagne de la confiance en soi ce qui génère un sentiment de satisfaction et un besoin de défi. Ainsi 71.5% des personnes questionnées proclament que le sentiment de réalisation et de performance au travail induit la motivation et le désir de défi pour l'accomplissement des tâches.

Figure n°8 : La performance et la motivation au travail



Source : Elaboré par nous même

La confiance en soi, c'est en quelque sorte la qualité du XXIe siècle, du fait qu'elle constitue la clé qui vous permettrait de prendre conscience de votre valeur et de la conviction qu'elle peut réussir à faire face aux défis et aux exigences de tous les jours. La confiance en soi se développe à la suite d'expériences de maîtrise d'activités professionnelles et améliore la motivation. C'est une conviction positive qu'à l'avenir, et que la personne peut généralement accomplir ce qu'il souhaite faire dans son poste de travail.

Après l'analyse statistique des données, il convient de tirer les conclusions suivantes:

- Plus la motivation des employés est élevée plus la performance est garantie
- La réalisation de la performance génère un sentiment de confiance en soi et de motivation de l'employé
- Il faut bien informer les employés sur les valeurs de l'organisation afin de favoriser leurs adhésions à la vision de l'organisation
- Promouvoir les équipes de travail avec des personnes motivées ne peut être que bénéfique pour la performance
- La motivation intrinsèque demeure plus déterminante que la motivation extrinsèque qui reste souvent limité dans le temps.

## **Conclusion**

En conclusion, la performance des individus au travail est associée, selon certains auteurs, à leur motivation. Nous avons vu opportun d'étudier ce lien dans le contexte spécifique du Centre hospitalo-universitaire Ibn Sina de rabat. Les changements dans les environnements de travail n'ont pas été sans effet sur la performance des organisations. De nos jours, la performance des entreprises ne dépend plus de celle financière mais s'est désormais élargit pour tenir compte de la dimension humaine. Ainsi, le capital humain constitue la vraie richesse d'une organisation dont il est important d'appréhender la motivation et le niveau de performance afin de développer un avantage compétitif. Malgré l'importance que revêt la performance des individus au travail, ce concept multidimensionnel est encore difficile à définir et par conséquent à mesurer. Ainsi, le développement d'un système de mesure de la performance au travail peut s'inspirer des différents indicateurs relatifs à ces dimensions afin de concevoir une mesure unifiée et générique de la performance professionnelle au travail. Le présent article dresse un cadre général de la motivation et la performance, des travaux ultérieurs s'avèrent nécessaires afin de développer un modèle de motivation et la performance qui tient compte des différentes dimensions et qui peut être adopté dans la mesure de l'efficacité et l'efficacité du capital humain d'une organisation.

À cet égard, la motivation au travail est considérée comme ayant un impact important sur la performance. Le but visé par notre étude est d'établir le lien entre la motivation globale et la performance organisation. Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord construit un cadre d'analyse dans lequel la motivation au travail est considérée comme la variable indépendante et la performance comme la variable dépendante, et ce, en nous basant sur la littérature relative à ces deux concepts.

Pour établir ce lien, nous avons transmis un questionnaire auto-administré au personnel du Centre Hospitalo-universitaire Ibn Sina. Cent quatre vingt (180) questionnaires validés ont été reçus, puis analysés. L'aboutissement final, c'est que la relation entre la motivation, surtout intrinsèque et la performance professionnelle est positive, et nous considérons que nos hypothèses sont bien vérifiées.

## Références

- ADAMS, I.S. 1965. « Inequity in social exchange ». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
- BAARD, P., DECI, E., RYAN, R. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 2045-2068.
- BEAULIEU, G., FOREST, J., & GAGNE, M. (août 2008). Récompenses intrinsèques et ajustement psychologique : Effet de médiation, implications théoriques et pratiques. Présentation orale effectuée lors du 15e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française, à Québec.
- BECKE T.E., VANCE R.J. (1993), « Construct validity of three types of organizational citizenship behaviour: An illustration of the direct products model with refinements », *Journal of Management*, vol. 19, p. 663-682
- BLAIS, M. R., BRIERE, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14, 185-215
- BRIEF, A.P., MOTOWIDLO S.J. (1986), « Prosocial organizational behaviors », *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 710-725.
- CAMPBELL J.P. (1990), « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », in DUNNETTE M.D. & HOUGH L.M. (Dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732.
- CAMPBELL J.P., GASSER M.D, OSWALD F.L. (1996), « The substantive nature of job performance variability », in MURPHY K.R. (Dir.), *Individual differences and behaviour in organizations*, p. 258-299
- CHI R.Y. (2004). *Project management*. Tsinghua: Tsinghua University Press, pp. 60-65 .
- CHURCHILL G.A (1979), « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, p. 64-73.
- DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Psychologie canadienne*, 49, 24-34.
- DOOLEN, T.L., M.E. HACKER et E.M. VAN AKEN, 2003 . «The impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team», *Engineering Management*, volume 50, numéro 3, pp.285-296.
- FARH J.L, PODSAKOFF P.M., ORGAN D.W. (1990), « Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction », *Journal of Management*, vol. 16, n° 4, p. 705-722.
- FERNET, C., GUAY, F., & SENECA, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.
- FOREST, J., GILBERT, M.-H., BEAULIEU, G., Lebrock, P., & GAGNE, M. (2008). The theoretical and economic utility of self-determined motivation for mental health at work. Article en préparation, Université du Québec à Montréal.
- GAGNE, M., & DECI, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- GAGNE, M., & FOREST, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225-232.
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe, & P. Roussel (éd.), *Comportement organisationnel (3e éd.) Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Belgique : De Boeck.
- GAGNE, M., FOREST, J., GILBERT, M.-H., AUBE, C., Morin, E. M., et Malorni, A. (2008). The Motivation at Work Scale: Validation in two languages. Manuscrit soumis pour publication.
- LE GAULT, M.-J. 2004. *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*. Télé-Université, Université du Québec, 120 p.

- MILLETTE, V., & GAGNE, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32, 11-22.
- ORGAN D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113.
- SMITH C.A., ORGAN D.W., NEAR J.P. (1983), « Organizational citizenship behaviour: Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, vol. 68, p. 653-663.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G. (2005). Profile of Intrinsic Motivation. Test soumis pour examen en vue d'une éventuelle distribution.
- WALZ S.M., NIEHOFF B.E. (1996) «, Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants », *Academy of Management Best Paper Proceedings*, p. 307-311.
- WILLIAMS L.J., ANDERSON S.E. (1991), « Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour », *Journal of Management*, vol. 17, p. 601-617.