

LA MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR PUBLIC : STRATÉGIES ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES SOUTENANT LE PROCESSUS D'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Milena ATZORI, Adalgisa BATTISTELLI

Université de Vérone, Département de psychologie et d'anthropologie culturelle, Italie

Cet article porte sur l'étude du processus d'atteinte des objectifs qui débute par la définition des objectifs et conduit à leur réalisation (Roe, 1999). Nous y avons intégré les aspects principaux des théories sur la motivation au travail (définition des objectifs, autodétermination, cognition sociale). Nous avons supposé que l'engagement envers l'objectif et l'acceptation/identification des objectifs organisationnels sont médiateurs de la relation entre les différents niveaux de motivation autonome et l'agencement des stratégies d'exécution des objectifs. Une recherche transversale a été réalisée sur un échantillon des 160 cadres/dirigeants de l'Administration publique italienne, en utilisant un questionnaire structuré. Les résultats obtenus indiquent que c'est surtout la motivation autonome qui soutient le processus de réalisation des objectifs, en agissant sur l'engagement envers l'objectif et sur l'acceptation des objectifs assignés. Ceci, dans un contexte organisationnel où le système de promotion ne semble pas être une condition de stimulation de la motivation extrinsèque des individus. Il a également été démontré que le rapport de confiance et d'attachement envers son hiérarchie médiatise l'influence entre l'équité dans les procédures adoptées par le système organisationnel, le niveau d'identification aux objectifs organisationnels et le niveau consécutif d'engagement dans la gestion de ceux-ci.

1. Problématique et aspects théoriques

En Italie, depuis quelques années, l'Administration publique a introduit une " *direction par objectifs* " ce qui amène les dirigeants publics à assumer de nouvelles responsabilités, de nouvelles fonctions et de nouveaux pouvoirs au sein d'une structure organisationnelle plus seulement focalisée sur la prestation de services. Dorénavant, l'Administration publique doit présenter des capacités de régulation, de gestion, de planification et de coordination entre les différents acteurs sociaux afin d'atteindre des objectifs d'efficacité et de résultat. L'orientation vers ces objectifs signifie aussi avoir une plus grande considération des systèmes de récompense, d'encouragement et de motivation des personnels. Une gestion plus actuelle et plus souple doit favoriser l'implication directe des travailleurs dans l'atteinte des objectifs organisationnels visés.

Concernant le processus d'autorégulation qui conduit l'individu à moduler ses propres comportements (soutenus par la motivation) en vue d'atteindre des objectifs spécifiques, l'un des modèles théoriques les plus explicatifs semble être le modèle « calendrier » de Roe (1999). Ce modèle décompose le processus d'action qui caractérise la performance au travail en cinq phases

différentes : (1) la *génération* (une phase pré-décisionnelle et une phase décisionnelle permettent d'évaluer les actions/objectifs possibles par rapport au temps, à l'importance et aux moyens disponibles) ; (2) le *filtrage* (d'après l'importance de l'objectif pour l'individu et l'organisation, des stratégies sont élaborées pour faire face aux objectifs multiples); (3) la *programmation* (les objectifs sont réévalués et ordonnés temporellement à travers l'élaboration d'une échelle de priorité et d'une planification attentive); (4) le *maintien* (qui garantit dans le temps la durée de l'objectif défini au cas où il ne pourrait pas se réaliser dans les temps prévus à cause d'empêchements externes ou d'objectifs plus urgents); (5) l'*exécution* (au niveau cognitif, les objectifs précédemment planifiés sont identifiés, suivis de la mobilisation des énergies pour l'action).

Considérant la motivation comme une force qui oriente, soutient et dirige le comportement visant à réaliser les objectifs précédemment définis (Pinder, 1998), ce modèle apporte des intégrations essentielles par rapport aux études précédentes (Kanfer, 1992). Il alloue une importance non seulement au passage cognitif volontaire qui amène à la prise de décision après la formulation d'une intention, mais aussi aux stratégies d'action diversifiées qui doivent être mises en place pour que la décision prise reste active dans le temps. Le modèle de Roe (1999) est encore actuel au regard de l'importance attribuée à la perspective temporelle, analysée du point de vue de l'interaction entre des objectifs à court et à long terme, mais aussi de la hiérarchisation de ces objectifs. La phase du filtrage, incluse dans le modèle, peut aider à comprendre que les décisions qui sont prises au jour le jour sont davantage conditionnées par l'échelle des priorités créée pour les différents engagements que par les intentions formulées en phase de définition de l'objectif, ce qui rend moins convaincant le lien de cause à effet entre l'intention et l'action.

Cependant, l'une des critiques que l'on peut avancer sur ce modèle est qu'il est extrêmement centré sur le processus d'action lié à la réalisation des objectifs, ce qui amène à supposer la présence de la motivation uniquement à travers sa propre performance. Le modèle, en effet, dresse une liste des facteurs qui influencent l'activité de travail en se limitant à un panorama résolument général des processus motivationnels déterminant la succession des actions, sans aller dans des détails qui spécifieraient soit les différents stimuli capables d'orienter le comportement, soit les différentes typologies d'objectif qui, de par leur nature (par exemple, objectifs de performance confrontés aux objectifs de développement des compétences) peuvent avoir une force motivationnelle différente.

En réalité, le construit de motivation aurait besoin d'une analyse plus approfondie en étudiant les aspects qui influencent l'engagement, l'implication personnelle et l'énergie employée dans les activités de travail. Parmi ces aspects, l'un des plus significatifs au niveau motivationnel concerne la perception de justice organisationnelle qui permet aux individus, contre leur engagement, d'espérer obtenir des formes tangibles ou intangibles de récompense. Un tel construit, au-delà d'influencer les attitudes (engagement de type affectif) envers sa propre organisation (Folger et Konovsky, 1989 ; Moideenkutty, Blau, Kumar et Nalakath, 2001) se révèle déterminant dans la modulation des comportements organisationnels (comportements extra-rôle, citoyenneté

organisationnelle) soutenus par de fortes motivations (Colquitt, Colon, Wesson, Porter et Ng, 2001). Il se révèle aussi impliqué dans la performance au travail (Cohen, Charash et Spector, 2001). Pour ces raisons, en accord avec Li et Butler (2004) qui ont approfondi le rôle de la justice distributive comme médiatrice des effets des caractéristiques de la tâche sur le niveau d'engagement envers un objectif, nous supposons que la justice organisationnelle intervient dans la définition des objectifs en agissant sur les motivations qui conduisent à accepter les objectifs assignés (la régulation des objectifs pouvant être intrinsèque, identifiée ou introjectée).

Les travaux sur la justice organisationnelle dans les études motivationnelles récentes, et notamment sur la dimension de justice interactionnelle (Colquitt et al., 2001), conduisent à considérer avec une grande attention plusieurs aspects. Il semble ainsi nécessaire de prendre en compte les aspects liés au respect et à la sincérité démontrés par le supérieur (justice interpersonnelle), à la transmission des informations afin que les procédures soient expliquées de manière adéquate et perçues comme équitables (justice informationnelle) et plus généralement, à la qualité des relations entre la direction et les employés. Cette relation se révèle également fortement déterminée par le niveau de confiance des subordonnés envers leur supérieur direct (Deluga, 1994).

Dans le même sens, la littérature a souligné que le niveau de confiance dans la direction influence les attitudes (engagement affectif) envers l'organisation (Tan et Tan, 2000) et la performance au travail (Dirks et Ferrin, 2002). D'autres études ont été faites pour établir les effets du niveau de confiance interpersonnelle entre les membres d'une même équipe de travail sur la motivation et sur l'engagement à réaliser les tâches de l'équipe (Dirks, 1999). Cependant, il apparaît indispensable d'explorer davantage les effets de cette perception sur le niveau de motivation individuelle selon la perspective de l'auto-détermination. En effet, selon cette perspective théorique (Ryan et Deci, 2000), le climat organisationnel a un rôle important sur la promotion de la motivation intrinsèque des individus et/ou l'internalisation des objectifs organisationnels. Celui-ci favorise la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence qui sont très importants pour déterminer l'efficacité soit du processus de performance soit de la satisfaction envers le travail (Baard, Deci et Ryan, 2004 ; Gagné et Deci, 2005). Partant de ces considérations, le modèle de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) se réfère notamment à la motivation intrinsèque et à l'identification (Gagné et Koestner, 2002). Il introduit le degré d'engagement affectif envers l'organisation, plus particulièrement l'engagement envers le supérieur direct, dans les variables capables de déterminer les différentes formes de motivation autonome ou contrôlée. Enfin, d'après les études qui ont renouvelé l'intérêt pour les facteurs aptitudinaux capables de prévoir la motivation au travail (Schmitt, Cortina, Ingerick et Wiechmann, 2003), l'analyse de la relation entre l'orientation vers l'objectif (en particulier l'orientation vers l'objectif d'apprentissage) et les différents niveaux de motivation autonome ont surtout été considérées. Les recherches ont notamment précisé la relation entretenue avec les trois stratégies d'autorégulation suivantes : définition de l'objectif, engagement dans l'objectif, planification et stratégies de contrôle de l'action (VandeWalle, Brown, Cron et Slocum, 1999 ; VandeWalle, Cron et Slocum, 2001).

2. Le milieu d'implantation et les hypothèses

Dans la littérature sur la motivation au travail, on a cherché plus souvent à comprendre « pourquoi » les individus agissent d'une certaine manière plutôt que de se concentrer sur « comment » les individus sont motivés à assumer certains niveaux de responsabilité pour réaliser les objectifs assignés par une organisation. Cette focalisation différente a conduit à considérer la motivation comme une expression de la performance au travail (selon un rapport de cause à effet), en ignorant d'autres variables qui concourent à la déterminer : par exemple, les liens contextuels, les exigences de la tâche, le niveau de compétence possédé ou encore la quantité de soutien offert par le supérieur (Kanfer, 1990). On a également cherché à analyser les antécédents des différentes formes de motivation et leurs résultats en termes d'acceptation des objectifs, d'engagement envers leur réalisation et de performance. Bien que la littérature démontre que ces dimensions peuvent opérer simultanément, en accord avec Meyer, Becker et Vandenberghe (2004), nous estimons qu'à égalité de stimuli présents dans le contexte, il peut y avoir des formes de motivation perçues comme plus saillantes au détriment d'autres. Au sein du secteur public, en effet, on suppose que la régulation externe (motivation extrinsèque basée sur l'obtention des bénéfices économiques) ne dirige pas les comportements des cadres et des dirigeants. Pour cette raison, la présente analyse est principalement centrée sur la motivation intrinsèque et sur les deux sous-dimensions de la motivation extrinsèque (introjection et identification) davantage orientées vers une motivation de type autonome (volitive et non subordonnée à l'obtention d'avantages secondaires).

Plusieurs recherches (Gagné et Deci, 2005) ont permis de déterminer les antécédents contextuels. Ils s'avèrent liés aux contenus des objectifs (clarté et degré de difficulté attribués à l'objectif), aux stratégies de gestion adoptées pendant leur définition (participation à la définition des objectifs) et aux aspects qui caractérisent le climat organisationnel et le niveau de bien-être des travailleurs (engagement affectif, justice organisationnelle, soutien des supérieurs). Parmi les antécédents, nous avons choisi de ne pas intégrer le système de promotion, parce que ce facteur a été traditionnellement considéré comme le meilleur prédicteur du niveau motivationnel de l'individu (Porter et Lawler, 1968), selon la logique que les récompenses satisfaisantes et adéquates au niveau d'engagement peuvent garantir une performance plus efficace. Par contre, l'importance du système de promotion (surtout fondé sur les primes de type externe) a été reconsidérée, parce qu'on s'est rendu compte que les individus étaient plus satisfaits lorsqu'ils pouvaient participer activement à la vie organisationnelle en prenant leurs propres responsabilités et en gérant, de manière autonome, leurs charges au travail. Ces différents éléments nous conduisent à poser une première hypothèse :

H1. Les facteurs situationnels (clarté des objectifs, justice de processus, soutien de la part du supérieur) ont un poids majeur par rapport aux facteurs individuels (auto-compétence, orientation vers l'objectif) et favorisent l'identification et l'introjection des objectifs assignés par l'organi-

sation (motivation extrinsèque). La motivation intrinsèque est, quant à elle, surtout influencée par les facteurs individuels.

Des études ont examiné les effets spécifiques des contextes et des contenus du travail (caractéristiques de la tâche, feedback, etc.) sur le niveau motivationnel (Gagné, Senécal et Koestner, 1997). En parallèle, certaines analyses mettent en avant les interactions entre les aspects du climat de travail avec soit le niveau de motivation intrinsèque soit le niveau d'internalisation (formes de motivation extrinsèque). Sur la base de ces résultats, nous pouvons formuler notre seconde hypothèse à savoir que :

H2. Les aspects relatifs au travail (clarté des objectifs, participation à leur définition) interagissent avec les facteurs relatifs au climat de travail et influencent l'introjection et l'identification.

Nous avons également voulu tester un modèle capable de synthétiser le système des relations qui caractérise la complexité du rapport entre motivations et performance au travail. D'une part, parce que la performance au travail est le résultat d'un processus d'autorégulation des stratégies cognitives et comportementales réalisé par l'individu (Roe, 1999). D'autre part, parce que, selon la perspective temporelle, les motivations qui sont à la base de l'acceptation des objectifs et du maintien de l'engagement influencent la réalisation de ces objectifs (Meyer, et al., 2004). La relation entre les objectifs assignés, l'engagement envers un objectif et la performance a été amplement étudiée (Locke et Latham, 1990). Cependant, certaines recherches ont remis en question l'importance de l'engagement envers un objectif de résultat quand les objectifs sont déterminés par l'organisation. À l'inverse, Tubbs et Ekeberg (1991) soutiennent que la centralité de l'engagement dans le processus de réalisation de l'objectif ne peut pas être remise en question, les résultats contradictoires devant être attribués à l'habitude de considérer l'engagement envers l'objectif comme un construit unique.

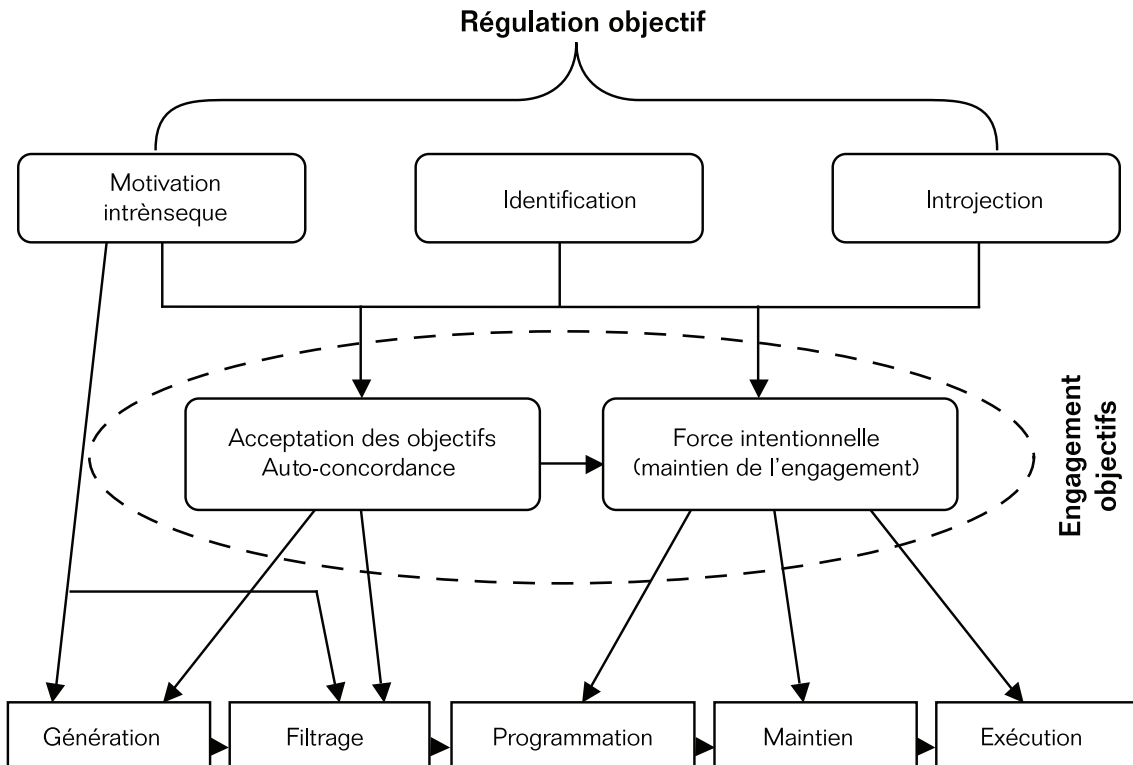
Dans la littérature, le point de vue de Hollenbeck et al. (1989) semble être prédominant : ils mesurent l'engagement envers l'objectif uniquement en termes d'efforts intentionnels consacrés à maintenir un engagement dans la réalisation d'un objectif. Par contre, Tubbs (1993) affirme l'importance d'étudier l'engagement envers l'objectif à travers la mesure des différents aspects qui contribuent à le déterminer, c'est-à-dire : l'importance attribuée aux objectifs de la part des sujets en relation avec les attentes personnelles, la discordance entre les objectifs personnels et organisationnels qui influence leur acceptation, l'effort et la persévérance dans la poursuite des objectifs dans le temps. Pour comprendre comment les individus *commencent à s'engager* par rapport aux objectifs assignés et *restent engagés*, il semble nécessaire d'adopter une optique multidimensionnelle (Tubbs et Dahl, 1991 ; Tubbs, 1994).

D'après ces observations, nous avons donc cherché à explorer les effets diversifiés produits par les différentes façons d'entendre le construit de l'engagement envers l'objectif (Tubbs, 1993). Pour cela, nous avons testé un modèle fondé sur la littérature concernant les motivations capables de soutenir le choix et la poursuite des objectifs (Tubbs, 1993 ; Klein, Wesson, Hollenbeck

et Alge, 1999 ; Roe, 1999 ; Klein, Wesson, Hollenbeck, Wright et DeShon, 2001 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004) et plus particulièrement capables de déterminer le niveau de l'engagement et l'ampleur des efforts orientés vers une tâche donnée (Steers et Porter, 1991).

Ce modèle, présenté par la figure 1, vise également à vérifier de façon privilégiée que le niveau d'engagement envers l'objectif (entendu comme « construit multidimensionnel ») joue un rôle de médiateur dans la relation entre les différents types de motivation (contrôlée / autonome) et le processus de définition de l'objectif. La seule influence directe entre la motivation et le processus d'autorégulation a été suggérée par Meyer, Becker et Vandenberghe (2004). Ces auteurs avancent l'idée que le choix des objectifs est directement influencé par les mécanismes de régulation de l'objectif (en l'espèce, par la motivation autonome).

Figure 1.
Modèle des relations entre motivation, engagement envers un objectif et processus d'autorégulation



3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Population

La population interrogée est composée de 160 personnes (âge moyen : 44 ans ; hommes : 53 % et femmes 47 %). 52% travaille dans des Ministères italiens et 48 % travaille dans l'Administration publique locale ; l'expérience professionnelle moyenne est de 13 ans. 67 % de l'échantillon se compose de fonctionnaires de haut niveau avec des fonctions de direction et 33 % est constitué de dirigeants (les positions organisationnelles sont différentes mais les responsabilités et les tâches sont assimilables). Tous les participants à l'étude ont un niveau scolaire correspondant au Master (classification actuelle).

3.2. Mesures

Le recueil des données a été effectué grâce à un questionnaire divisé en trois sections :

(1) Les aspects qui sous-tendent le processus d'autorégulation :

Acceptation des objectifs. L'échelle est composée de six items extraits des travaux de Leifer et McGannon (1986) et Tubbs et Dahl (1991). Cette échelle est réputée pour mesurer la tendance à accepter les objectifs assignés par l'organisation, sur la base de l'importance de leur attribution et de la cohérence avec les objectifs personnels (exemple d'item : « En général je tends à accepter les objectifs qui me sont assignés ». Les personnes répondent sur une échelle de Likert en 5 points, de « 1-Pas du tout d'accord » à « 5-Tout à fait d'accord ».

Engagement envers l'objectif. L'engagement et la persévérance dans la réalisation des objectifs assignés sont mesurés à travers une échelle composée de sept items. Les cinq premiers items sont empruntés à l'échelle de Hollenbeck et al. (1989) dont la validité a été démontrée dans plusieurs recherches (voir notamment Klein et al., 2001). Exemple d'item : « Franchement, ça m'est égal si je réussis ou pas à réaliser mes objectifs ». Les deux derniers items ont été ajoutés d'après les études de Leifer et McGannon (1986) qui ont préféré mesurer le niveau d'engagement à travers des questions plus directes et explicites (ex. : « Je me sens déterminé à réaliser mes objectifs »). Les personnes ont répondu sur une échelle de Likert en 5 points, de « 1-Pas du tout d'accord » à « 5-Tout à fait d'accord ».

Motivation autonome/contrôlée (régulation de l'objectif). Pour mesurer la raison qui pousse les individus à s'engager dans la réalisation d'un objectif, l'*Academic Motivation Scale* (Vallerand et al., 1992, 1993) a été utilisée. Cette échelle est composée de seize items et a été adaptée afin de s'appliquer au contexte organisationnel de notre étude. Les personnes ont répondu sur une échelle allant de « 1- Ne correspond pas du tout à ce que je pense » à « 5- Correspond exactement à ce que je pense ». L'échelle est composée de quatre dimensions :

- *motivation intrinsèque* – indique la volonté de s'engager dans une activité pour le plaisir qu'on peut en avoir, sans considérer la possibilité de recevoir des récompenses/gratifications (ex. : « J'éprouve plaisir et satisfaction quand je réussis à réaliser mes objectifs ») ;

- *identification* – se vérifie quand un individu choisit de s'engager dans un objectif pour l'importance qu'il attribue à un aspect qui lui est lié, par exemple, améliorer ses capacités (ex. : « le travail que je fais me permet d'apprendre des choses intéressantes et de les expérimenter ») ;
- *introjection* – se révèle quand l'individu réalise une action pour se démontrer sa propre valeur ; il s'agit d'une forme de contrôle auto-référée (ex. : « Je m'engage pour me démontrer que je peux réaliser des objectifs de challenger ») ;
- *régulation externe* – révèle le désir d'éviter les punitions et d'obtenir des récompenses (ex. : « Je m'engage pour obtenir des charges plus prestigieuses »).

(2) Les phases du processus d'autorégulation et d'autoévaluation de sa propre performance :

Processus de définition de l'objectif. Pour décrire les comportements et les stratégies d'action élaborées pour réaliser les objectifs organisationnels, nous avons présenté des items spécifiques à chaque phase du processus (génération, filtrage, programmation, maintien, exécution). Les items ont été en partie construits ad hoc et déjà utilisés dans une recherche précédente (Battistelli et Atzori, 2006). Les personnes se sont positionnées sur une échelle allant de « 1- Jamais » à « 5-Toujours ».

(3) Les facteurs impliqués dans le processus de performance - aspects individuels, de climat et contextuels :

Auto-compétence. La perception de compétence a été analysée grâce à six items extraits de l'échelle de Battistelli (1996) construite sur la base du travail de Wagner et Morse (1975). (ex. : « Je possède toutes les capacités nécessaires pour exécuter ce travail de la meilleure façon »). Les personnes ont indiqué leur degré d'accord avec chacune des propositions sur une échelle de Likert allant de « 1-Absolument en désaccord » à « 7- Absolument d'accord ».

Orientation vers l'objectif. L'orientation vers l'objectif est appréhendée grâce à l'échelle de VandeWalle (1997) constituée de treize items destinés à mesurer trois dimensions : (a) *l'orientation vers l'apprentissage* (ex. : « Je cherche souvent les opportunités pour accroître mes connaissances et développer de nouvelles capacités ») ; (b) *l'orientation pro-performance* (ex. : « Je cherche à comprendre ce qui doit être fait pour démontrer aux autres mes capacités au travail ») ; (c) *l'orientation pour éviter la performance* (ex. : « Je préfère éviter les situations de travail où je risque d'avoir un faible rendement »). Les personnes ont répondu sur une échelle de type Likert en 7 points de « 1-Absolument en désaccord » à « 7-Absolument d'accord ».

Perception de soutien de la part du supérieur. Pour mesurer le degré de soutien perçu de la part du supérieur direct, l'échelle de huit items d'Eisenberger et al. (1997) a été utilisée. Le mot « organisation » a été remplacé par « supérieur » (ex. : « Mon supérieur se préoccupe réellement de mon bien-être »), comme cela a déjà été fait dans de nombreuses recherches précédentes (Shore et Tetrick, 1991 ; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001 ; Eisenberger, Stinglhamber,

Vandenberghe et Rhoades, 2002). Le degré d'accord a été indiqué sur une échelle de type Likert allant de « 1-Absolument en désaccord » à « 7- Absolument d'accord ».

Engagement affectif envers le supérieur. L'engagement affectif envers le supérieur a été mesuré avec une échelle en trois items extraits de Bentein, Stinglhamber et Vandenberghe (2002). Exemple d'item : « Je suis fier de travailler pour mon supérieur »). Les personnes ont répondu sur une échelle de Likert en 7 points, de « 1-Absolument en désaccord » à « 7-Absolument d'accord ».

Justice organisationnelle. Il a été choisi d'utiliser l'échelle de Beugré et Baron (2001) et d'analyser les trois dimensions du construit : (a) *la justice de processus*, concernant la perception d'équité dans les processus décisionnels et dans les procédures adoptées par l'organisation (ex. : « L'évaluation de ma performance se base sur des informations soignées ») ; (b) *la justice distributive*, liée à la distribution et l'allocation des ressources/avantages (ex. : « Ma rétribution est appropriée à mon niveau de responsabilité ») ; (c) *la justice interactionnelle*, relative à la qualité des relations et du système d'interactions entre le supérieur et ses collaborateurs (ex. : « Dans cette organisation, je suis traité avec respect et dignité »). Le degré d'accord a été indiqué sur une échelle de type Likert allant de « 1-Pas du tout d'accord » à « 5- Complètement d'accord ».

Participation à la définition des objectifs. L'échelle est composée de quatre items issus de Hutchinson et Garstka (1996) qui ont extrait les items de la *Task Goal Attributes Scale* de Steers (1973) et du travail de Dipboye et Pontbriand (1981). Exemple d'item : « On m'a donné la possibilité d'influencer les décisions portant sur la définition de mes objectifs de travail ». Les personnes ont répondu sur une échelle de Likert en 7 points, allant de « 1-Absolument en désaccord » à « 7-Absolument d'accord ».

Caractéristiques des objectifs. Pour relever la spécificité/difficulté des objectifs organisationnels, nous avons utilisé une sous-dimension (spécificité et clarté des objectifs reçus) de l'échelle du *Goal Setting Questionnaire* construite par Locke et Latham (1990), mais dans la version réadaptée par Lee, Bobko, Earley et Locke (1991). Exemple d'item : « Mon travail est réglé par des objectifs clairs et spécifiques ». Les personnes se sont positionnées sur une échelle allant de « 1- Jamais » à « 5-Toujours ».

4. RÉSULTATS

4.1. Les antécédents des formes de motivation autonome

Les moyennes, les écarts-types, les corrélations entre variables et les coefficients de consistance interne (alpha) peuvent être observés dans le tableau 1.

Tableau 1
Moyennes, écarts-types, corrélations entre antécédents

	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Clarté des objectifs	3.47	.933	(.78)												
2. Participation à la définition des objectifs	4.64	1.56	.328**	(.88)											
3. Soutien du supérieur	4.56	1.21	.138	.380**	(.87)										
4. Engagement affectif envers le supérieur	4.40	1.64	.156*	.244**	.507**	(.92)									
5. Justice de processus	2.37	.875	.314**	.424**	.525**	.520**	(.91)								
6. Justice distributive	2.09	.835	.113	.117	.290**	.242**	.423**	(.95)							
7. Justice interactionnelle	3.10	.981	.207**	.460**	.829**	.636**	.741**	.350**	(.95)						
8. Auto-compétence	5.43	.982	.238**	.210*	.058	.022	.113	-.021	.125	(.89)					
9. Orientation apprentissage	5.79	.933	.169*	.275**	.212**	.144	.153	-.040	.228**	.124	(.89)				
10. Orientation Pro Performance	4.68	1.40	.008	.029	-.041	-.022	-.157*	-.026	-.097	.214**	.169**	(.84)			
11. Motivation intrinsèque	3.89	.797	.265**	.193*	.283**	.232**	.251**	-.099	.317**	.311**	.519**	.113	(.87)		
12. Identification	3.44	.968	.377**	.168	.317**	.334**	.332**	.134	.295**	.276**	.350**	.223**	.569**	(.88)	
13. Introjection	3.26	.969	.192**	.464**	.785**	.582**	.693**	.322**	.959**	.143	.195*	-.082	.253**	.272**	(.92)

N = 160. Les valeurs entre parenthèses se réfèrent à l'alpha de Cronbach. * p < .05. ** p < .01.

Tableau 2
Régressions multiples — Antécédents de la motivation (p < .01)**

Variables	Motivation intrinsèque		Variable dépendante		Introjection
	β		Identification		
Clarté des objectifs	—		.254**		—
Participation à la définition des objectifs	—		—		.113**
Engagement affectif envers le supérieur	—		.256**		—
Engagement organisationnel affectif	—		—		—
Justice de processus	—		—		.296**
Soutien de la part du supérieur	.203**		—		.594**
Orientation vers l'apprentissage	.432**		.240**		—
Auto compétence	.230**		.175**		—
R ²	.349		.300		.751
F	22.790**		17.821**		123.353**
Df	2		3		2

Les résultats des régressions (tableau 2) indiquent que la première hypothèse est confirmée. En particulier, les données confirment les argumentations théoriques. Ainsi, plus on va vers un niveau de motivation réglé par le sens du devoir ou par des facteurs de nature exogène (motivation contrôlée), plus les aspects sociocontextuels ont une importance majeure. À l'inverse, quand on s'approche d'un niveau de motivation plus autonome, on constate qu'elle est générée seulement par des intérêts pour le travail en soi.

En ce qui concerne l'introjection, les antécédents sont à rechercher principalement dans les facteurs du climat de travail, dans la mesure où la perception de soutien de la part du supérieur et la perception d'équité dans les procédures adoptées par l'organisation influencent la volonté de s'engager dans un objectif donné pour se prouver sa valeur personnelle. Dans une faible mesure, la possibilité de participer à la définition de ses objectifs semble elle aussi avoir un rôle (son insertion dans le modèle augmente seulement de 2% le pourcentage de variance expliquée par l'introjection, $R^2CA = .020$). Dans le cadre de cette hypothèse, l'introjection des objectifs organisationnels étant une forme de motivation extrinsèque, elle n'est pas influencée par des facteurs de nature individuelle, qui s'avèrent être par contre fondamentaux dans la détermination de la définition du niveau de motivation intrinsèque. En particulier, les données soulignent qu'une orientation vers l'apprentissage facilite l'engagement envers les objectifs assignés par l'organisation tandis que l'orientation vers la performance ne semble pas avoir d'influence sur la motivation. Pareillement, mais de façon moindre, il convient de noter que la perception de soutien de la part du supérieur peut déterminer un engagement majeur dans la tâche (augmentation de 4% du pourcentage de variance expliquée, $R^2CA = .040$).

Enfin, rapportées aux antécédents de l'identification, les données relèvent que bien que les facteurs sociocontextuels aient un poids majeur dans la détermination du niveau d'identification aux objectifs assignés, les facteurs individuels (et notamment l'orientation vers l'apprentissage) ont eux aussi une certaine importance. Ils favorisent la reconnaissance du poids de l'objectif assigné : l'orientation vers l'apprentissage et la perception de compétence augmentent ensemble de 10% le pourcentage de variance expliquée par l'identification, respectivement ($R^2CA = .061$; $R^2CA = .029$).

4.2. Vérification du modèle

Pour ce qui a trait à la vérification du modèle, il s'agissait d'approfondir les dynamiques volitives qui sous-tendent le processus d'autorégulation. En particulier, nous souhaitons tester l'influence exercée par la régulation de l'objectif (Meyer et al., 2004) sur le processus de réalisation des objectifs (Roe, 1999) tout en considérant le rôle de médiation joué par les deux formes d'engagement dans l'objectif (Tubbs et Ekeberg, 1991). Nous avons commencé par l'analyse de la matrice de corrélation (tableau 3). Concernant les deux formes d'engagement envers l'objectif (acceptation de l'objectif et maintien de l'engagement), les données suggèrent que l'acceptation des objectifs assignés est davantage corrélée avec les choix et comportements effectués pendant la phase de génération des sous-objectifs. La force intentionnelle destinée au maintien de

l'engagement dans le temps s'avère, elle, particulièrement corrélée aux phases plus opératives de définition des objectifs, c'est-à-dire celles qui visent à planifier les moyens et les ressources nécessaires pour avancer vers les objectifs et réaliser les stratégies précédemment programmées. Toutefois, puisque l'analyse des corrélations ne donne qu'une première indication des relations entre les variables, nous avons utilisé un modèle d'équation structurale (*path analysis*) pour comprendre la structure et la force statistique de ces relations.

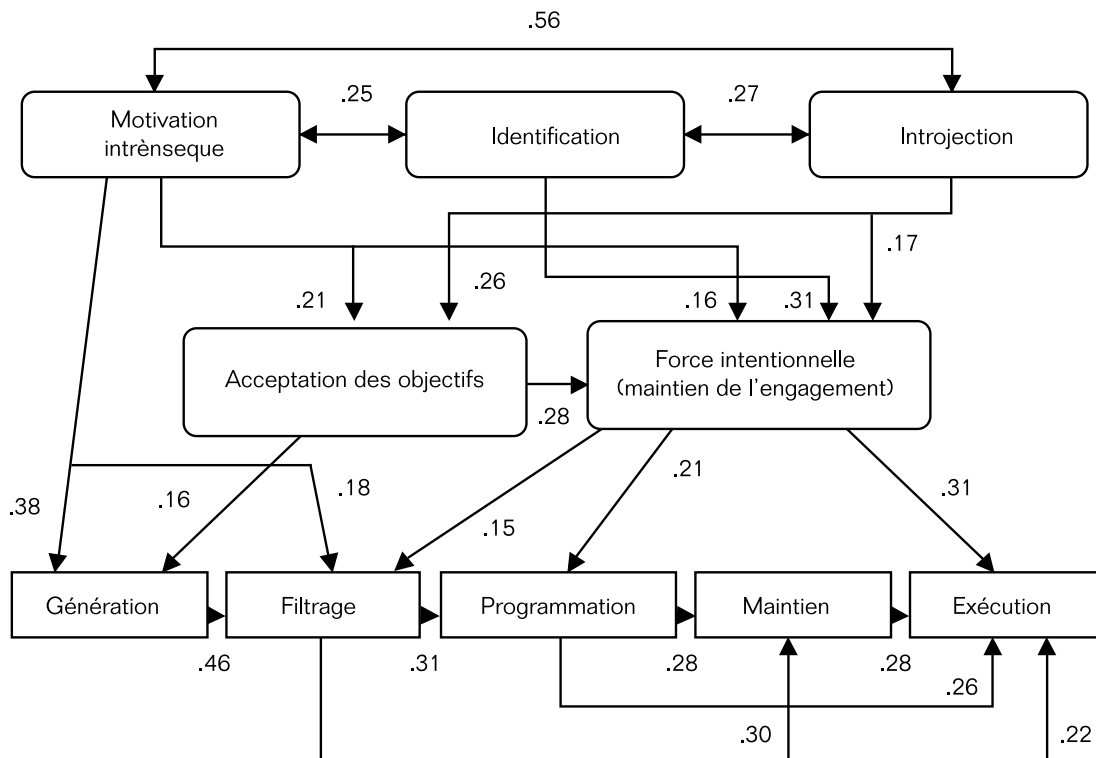
Tableau 3
Moyennes, Écart-type, Corrélations entre la régulation de l'objectif, l'engagement envers l'objectif et les différentes phases du processus

	<i>M</i>	<i>ET</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Motivation intrinsèque	3.89	.797	(.87)									
2. Identification	3.44	.968	.569**	(.88)								
3. Introjection	3.26	.969	.253**	.272**	(.92)							
4. Acceptation des objectifs	5.21	1.02	.315**	.252**	.342**	(.76)						
5. Engagement envers l'objectif	3.80	.713	.450**	.472**	.378**	.550**	(.85)					
6. Génération	4.05	.458	.431**	.240*	.188*	.291**	.292**	(.71)				
7. Filtrage	4.19	.489	.388**	.257*	.200*	.221*	.295**	.568**	(.60)			
8. Programmation	3.74	.683	.338**	.367**	.189*	.139	.299**	.319**	.364**	(.72)		
9. Maintien	3.70	.591	.308**	.098	.113	.102	.550**	.306**	.446**	.389**	(.70)	
10. Exécution	3.85	4.55	.306**	.256**	.252**	.201*	.468**	.324**	.518**	.535**	.483**	(.77)

N = 160. Les valeurs entre parenthèses se réfèrent à l'alpha de Cronbach. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Pour la figure 2 présentée ci-dessous, malgré la significativité du chi-carré ($\chi^2(23, N=160) = 42.422$; $p = .008$), les indices de fit obtenus indiquent une bonne superposition du modèle aux données (CFI = .954; GFI = .952; AGFI = .900; RMSEA = .073). Concernant le système des relations entre les variables, on peut préciser que la motivation intrinsèque génère un effet direct sur les phases initiales du processus de définition des objectifs, ce qui témoigne que la définition et l'organisation de son travail est un aspect important pour la personne, qui peut être seulement en partie sollicitée par des compromis entre l'individu et l'organisation. Le rôle de l'engagement envers l'objectif apparaît plus important dans la phase exécutive du processus parce qu'il introduit une médiation totale dans la relation entre la motivation et les stratégies de contrôle finalisant la réalisation des objectifs assignés.

Figure 2
Modèle de régulation de l'objectif-engagement envers
l'objectif-définition de l'objectif (p < .05)



Comme nous l'avons également supposé, le niveau de cohérence entre les objectifs personnels et organisationnels (acceptation) influence, mais seulement en partie, la phase de définition des objectifs, tandis que la force intentionnelle peut maintenir l'engagement dans le temps (engagement dans l'objectif). On constate que cette dernière manifeste plus de force dans la détermination du cours des phases de planification et de réalisation des objectifs. En conformité avec les suggestions de Tubbs (1993), ces deux formes d'engagement semblent exercer leur poids à des moments différents, au point que le niveau d'acceptation des objectifs déterminera à son tour la persévérance dans le maintien de l'énergie motivationnelle. A l'intérieur du modèle, le rôle le plus important lié à l'acceptation des objectifs semble être celui de favoriser le maintien de l'engagement pendant le processus d'action.

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Le changement récent dans l'Administration publique italienne a introduit un modèle de gestion et d'organisation basé sur la logique du secteur privé, attribuant des charges « entrepreneuriales » et « managériales » aux dirigeants et sollicitant le passage d'une « culture de l'accomplissement » à une « culture de l'objectif ». Notre but était d'analyser les effets de cette transformation sur le bien-être organisationnel et sur la qualité de la vie de travail des salariés. Nous avons relevé différents facteurs (politiques de gestion, stratégies individuelles, aspects du climat organisationnel) capables de fournir les conditions pour la création d'un environnement « motivant ».

La littérature témoigne de l'impact de la plupart des variables considérées dans la recherche sur la motivation et sur l'efficacité au travail (Lee, Bobko, Earley et Locke, 1991; Randall, Cropanzano, Bormann et Birjulin, 1999 ; Selden et Brewer, 2000 ; Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Latham et Budworth, 2004 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Cependant, il n'existe pas d'analyse organique sur la façon dont elles opèrent ensemble. De même, les résultats connus en la matière ne mettent pas en évidence les éléments distinctifs de chaque dimension, en vérifiant empiriquement leurs influences réciproques. Ceci, de manière à pouvoir tirer des indications sur les interventions à faire prioritairement pour garantir le maintien de niveaux de motivation adéquats. Pour cette raison, cette étude visait à identifier des leviers motivationnels dans le secteur public en vérifiant la validité d'un modèle théorique construit en intégrant les résultats de plusieurs recherches menées (Tubbs et Ekeberg, 1991 ; Roe, 1999 ; Meyer et al., 2004; Gagné et Deci, 2005).

Dans le secteur public, les motivations de type autonome (fondées sur l'intérêt pour l'activité en soi et non pas subordonnées à l'obtention d'avantages secondaires) sont celles qui soutiennent le processus d'action et orientent le niveau d'engagement envers l'objectif. Il semble que, en accord avec Wright (2004), le travail à l'intérieur des Administrations publiques italiennes soit guidé par des charges motivationnelles de type "vocationnel". Les cadres participant à l'étude ne semblent pas poursuivre les objectifs qu'on leur a donnés pour les avantages extrinsèques qu'ils pourraient en retirer, d'autant plus que le système de promotion est encore lié à des procédures bureaucratiques et se démontre inefficace à satisfaire leurs attentes.

De plus, nous avons mis en évidence qu'à égalité de stimuli présents dans le contexte, il y a des formes de motivation qui peuvent être déterminées par des aspects sociocontextuels différents (Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). En particulier, plus on va vers un niveau de motivation réglé par des facteurs de nature extrinsèque (motivation contrôlée), plus les aspects sociocontextuels (par exemple, la clarté des objectifs et la participation à leur définition) prennent de l'importance. Ceci n'est pas le cas quand la motivation intrinsèque est prédominante, puisque l'influence majeure est alors exercée par la perception de compétences et l'orientation vers l'apprentissage. Précisément, l'introjection des objectifs organisationnels semble être favorisée principalement par la perception du soutien reçu de la part de son supérieur (Kottke et Sharafinski, 1988) et par le degré d'équité perçue relatif aux procédures d'évaluation. L'identification avec les objectifs organisationnels est quant à elle, favorisée soit par l'engagement affectif éprouvé envers le supérieur soit par l'orientation vers l'apprentissage. Au niveau du

climat de travail, on peut en déduire que la qualité de cette relation entre le supérieur et son collaborateur (et en particulier l'engagement affectif éprouvé envers son supérieur) semble avoir une incidence sur les raisons qui portent à introjecter et à s'identifier avec les objectifs organisationnels.

Au niveau dispositionnel, il semble que l'aspect central autour duquel tournent les forces volitives capables de soutenir les comportements de travail soit représenté par le concept de compétence. En effet, non seulement les dirigeants se perçoivent compétents et capables de faire face aux problèmes liés à l'accomplissement de leurs charges, mais surtout, le fait qu'ils apparaissent être plus orientés vers l'apprentissage plutôt que vers la performance révèle leur volonté de développer leurs compétences afin d'augmenter leur degré d'efficacité.

Le modèle visait à démontrer l'influence indirecte (médiatisée par les deux formes d'engagement envers l'objectif) des composantes motivationnelles sur le processus d'autorégulation des objectifs. Les résultats obtenus ont non seulement confirmé que la motivation détermine le niveau d'engagement et l'importance des efforts orientés vers une tâche donnée (Steers et Porter, 1991), mais également que les formes de motivation extrinsèque (introjection et identification) jouent un rôle majeur sur ces deux formes d'engagement envers l'objectif. Les cadres qui acceptent les objectifs sont davantage motivés par la volonté de se démontrer qu'ils peuvent réussir à obtenir de bons résultats que par l'intérêt pour l'objectif poursuivi (motivation intrinsèque). De la même manière, les cadres qui introjectent les objectifs assignés ou s'identifient à eux pour des raisons instrumentales démontrent plutôt une forte charge intentionnelle dans la recherche des objectifs et ce, sur la durée. Ces résultats confirment en partie ceux de Ryan et Connell (1989), selon lesquels les formes plus autonomes de régulation (c'est-à-dire, régulation intrinsèque, identification, etc.) sont associées à une plus grande persévérance dans la réalisation des tâches. En outre, nous avons mis en évidence que la force volitive provenant de l'acceptation des objectifs assignés conditionne uniquement la phase initiale du processus d'atteinte des objectifs, c'est-à-dire la période où l'individu commence à établir les plans opérationnels et à réfléchir sur les stratégies les plus utiles pour diviser son travail en sous-objectifs à court terme. L'engagement dans l'objectif joue un rôle plus important dans les phases plus opérationnelles du processus.

Malgré les limites de cette recherche, liées principalement à la complexité du système des variables analysées, nous avons commencé à hiérarchiser les dimensions qui peuvent augmenter l'investissement que les employés sont disposés à consacrer à la réalisation des objectifs organisationnels. En effet, nos résultats montrent que l'optique « économique », centrée sur l'idée que l'engagement du fonctionnaire/dirigeant est plus grand quand on est en présence de récompenses économiques adéquates, n'explique pas le niveau de motivation individuelle. Celui-ci est davantage influencé par des facteurs personnels ou par les modalités de gestion adoptées par l'organisation (soutien, équité procédurale, etc.).

A des fins de développement de cette recherche, un point qui mérite d'être approfondi concerne le rôle de la perception du niveau de compétence qu'ont les personnes durant le processus d'autorégulation (Locke, 2000 ; Kehr, 2004). Il s'agit d'analyser plus en détail la relation entre connaissance et motivation pour comprendre si et comment la première joue un rôle dans la

détermination de la deuxième. Enfin, bien que cette étude ait été orientée spécifiquement sur l'analyse des objectifs attribués aux salariés de façon individuelle, il ne faut pas négliger le fait que dans un système de direction par objectifs (MBO), les objectifs que les cadres sont appelés à satisfaire sont généralement de trois niveaux : individuel, de groupe et organisationnel. Il serait alors intéressant d'introduire cette différenciation comme variable d'étude. Cela permettrait d'examiner la question suivante : les processus motivationnels qui guident les comportements visant à réaliser les objectifs individuels se différencient-ils de ceux qui sont mis en place pour atteindre les objectifs assignés à son équipe de travail. Il pourrait être vérifié enfin, jusqu'à quel point les sujets estiment contribuer efficacement à leur réalisation. Dans la littérature, des études vont dans cette direction (Crow et Rosse, 1995 ; DeShon, Kozlowski, Schmidt, Milner et Wiechmann, 2004).

Milena Atzori est docteur en psychologie au département de psychologie et d'anthropologie culturelle à l'Université de Verona, Italie

Courriel: milena.atzori@formazione.univr.it

Lungadige Porta Vittoria, 17 – 37129 – VERONA (VR); (+39) 045/8028134, fax: (+39) 045/8028790.

Adalgisa Battistelli est professeur de psychologie au département de psychologie et d'anthropologie culturelle à l'Université de Verona, Italie

Lungadige Porta Vittoria, 17 – 37129 – VERONA (VR); (+39) 045/8028134, fax: (+39) 045/8028790.

This article studies the process of reaching objectives, which begins by defining objectives and leads to their achievement (Roe, 1999). We include the main aspects of theories about work motivation (defining objectives, self-determination, social cognition). We hypothesize that commitment towards an objective and accepting/identifying the organisational objectives mediate the relationship between various levels of autonomous motivation and the manner in which strategies are implemented to reach those objectives. A cross-sectional study was performed by administering a structured questionnaire to 160 managerial staff from the Italian Public Administration Department. The results indicate that it is mainly autonomous motivation that drives the process of objective achievement by influencing commitment towards the objective and accepting the assigned objectives. This occurs within an organisational system where the system of promotion does not seem to be an extrinsic factor of motivation for the subjects. We also demonstrate that the relationship of confidence and attachment to one's hierarchy mediates the influence between equity in the procedures adopted by the organisational system, the degree of identification with the organisational objectives and the resulting degree of commitment to managerial goals.

RÉFÉRENCES

- BAARD, P.P., DECI, E.L. et RYAN, R.M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 34, n°10, p. 2045-2068.
- BATTISTELLI, A. (1996). La percezione della propria competenza professionale. *Risorsa Uomo, Rivista di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione*, vol. 4, n°2, p. 239-256.
- BATISTELLI, A. et ATZORI, M. (2006). Un modello sistemico sulla motivazione al lavoro: la verifica empirica del "Modello Calendario". *Giornale Italiano di Psicologia*, n°4, p. 853-872.

- BENTEIN, K., STINGLHAMBER, F. et VANDENBERGHE, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviors: a comparison of models. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.11, n. 3, p. 341-362.
- BEUGRE, C.D. et BARON, R.A. (2001). Perceptions of systematic justice : The effect of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, vol.31, n°2, p. 324-339.
- COHEN-CHARASH, Y. et SPECTOR, P.E. (2000). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.86, n°2, p. 287-321.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D.E., WESSON, M.J., PORTER, C.O.L.H. et Ng, K.J. (2001). Justice at the millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, p. 425-445.
- CROW, D.F. et ROSSE, J.G. (1995). Yours, mine, and ours: facilitating group productivity through the integration of individual and group goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 64, n°2, p. 138-150.
- DELUGA, R.J. (1994). Perceived fairness and supervisor trust building behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, n° 4, p. 315-326.
- DeSHON, R.P., KOZLOWSKY, S.W.J., SCHMIDT, A.M., MILNER, K.R. et WIECHMANN, D. (2004). A multiple-goal, multilevel model of feedback effects on the regulation of individual and team performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n° 6, p. 1035-1056.
- DIPBOYE, R.L. et De PONTBRIAND, R. (1981). Short notes: correlates of employee reactions to performance appraisals and appraisal system. *Journal of Applied Psychology*, vol. 66, n° 2, p. 248-251.
- DIRKS, K.T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 3, p. 445-455.
- DIRKS, K.T. et FERRIN, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 611-628.
- EISENBERGER, R., CUMMING, J., ARMELI, S. et LYNCH, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 5, p. 812-820.
- EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGHE, C., et RHOADES, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 3, p. 565-573.
- FOLGER, R. et KONOVSKY, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 1, p. 115-130.
- GAGNE, M. et DECI, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n° 4, p. 331-362.

- GAGNE, M. et KOESTNER, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. *Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.*
- GAGNE, M., SENECAI, C. et KOESTNER, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation : a multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, n° 14, p. 1222-1240.
- HOLLENBECK, J.R., KLEIN, H.J., O'LEARY, A.M. et WRIGHT, P.M. (1989). Investigation of the construct of a Self-report measure of Goal Commitment. *Journal of Applied psychology*, vol. 74, n° 6, p. 951-956.
- HUTCHISON, S. et GARSTKA, M.L. (1996). Sources of Perceived Organizational Support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26, n° 15, p. 1351-1366.
- KANFER, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Dans : Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, vol. 1, p. 75-170.
- KANFER, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. Dans : Coper, C.L. et Roberston, I.T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.7, Chichester : Wiley, p. 1-53.
- KEHR, H.M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: the compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 3, p. 479-499.
- KLEIN, H.J., WESSON, M.J., HOLLENBECK, J.R. et ALGE, B.J. (1999). Goal commitment and the goal-setting process: conceptual clarification and empirical synthesis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 6, p. 885-896.
- KLEIN, H.J., WESSON, M.J., HOLLENBECK, J.R. WRIGHT, P.M. et DeSHON, R.P. (2001). The assessment of goal commitment: a measurement model meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 85, n°1, p. 32-55.
- KOTTKE, J.L. et SHARAFINSKI, C.E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 48, n° 4, p. 1075-1079.
- LATHAM, G.P. et BUDWORTH, M. (2004). The study of employee motivation in the 20th century. In *The Science and Practice of Industrial-Organizational Psychology: The First Hundred Years*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum.
- LEE, C., BOBKO, P., EARLEY, P.C. et LOCKE, E.A. (1991). An empirical analysis of a goal setting questionnaire. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n° 6, p. 467-482.
- LEIFER, R. et McGANNON, K. (1986). Goal acceptance and goal commitment: their differential impact on goal setting theory. *Paper presented at the meeting of the Academy of Management.*
- LI, A. et BUTLER, A.B. (2004). The effects of participation in goal setting and goal rationales on goal commitment : an exploration of justice mediators. *Journal of Business and Psychology*, vol. 19, n° 1, p. 37-51.

- LOCKE, E.A. (2000). Motivation, Cognition, and Action: an analysis of studies of task goals and knowledge. *Applied Psychology: an International Review*, vol. 49, n° 3, p. 408-429.
- LOCKE, E.A. et LATHAM, G.P. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- MEYER, J.P., BECKER, T.E. et VANDENBERGHE, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, n°6, p. 991-1007.
- MOIDEENKUTTY, U., BLAU, G., KUMAR, R. et NALAKATH, A. (2001). Perceived Organizational Support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organizational commitment. *Applied Psychology: an International Review*, vol. 50, n° 4, p. 615-634.
- PINDER, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- PORTER, L.W. et LAWLER, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL : Irwin-Dorsey.
- RANDALL, M.L., CROPANZANO, R., BORMANN, C.A. et BIRJULIN, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 20, n° 2, p. 159-174.
- RHOADES, L. et EISENBERGER, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n° 4, p. 698-714.
- RHOADES, L., EISENBERGER, R., et ARMELI, S. (2001). Affective commitment to the organization : the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, p. 825-836.
- ROE, A. R. (1999). The Calendar Model: Towards a less parsimonious but more realistic model of work motivation. *Paper presented at the 9th European Congress of Work & Organizational Psychology*, Espoo-Helsinki, Finland, May 12-16, 1999.
- RYAN, R.M. et CONNELL, J.P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, n° 5, p. 749-761.
- RYAN, R.M. et DECI, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, vol. 55, n° 1, p. 68-78.
- SCHMITT, N, CORTINA, J.M., INGERICK, M.J. et WIECHMANN, D. (2003). Personnel selection and employee performance. Dans : Borman, W.C., Ilgen, D.R. et Klimoski, R.J. (Eds.), *Handbook of Psychology*, vol. 12, New York: Wiley, p. 77-106.
- SELDEN, S. et G. BREWER (2000). Work Motivation in the Senior Executive Service: Testing the High Performance Cycle Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n° 3, p. 531-550.

- SHORE, L.M. et TETRICK, L.E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n.5, p. 637-643.
- STEERS, R.M. et PORTER, L.W. (1991). *Motivation and work behavior*. Hightstown, NJ : McGraw-Hill, Inc.
- TAN, H. et TAN, C.S. (2000). Towards the differentiation of trust in supervisor and trust in organisation. *Generic, Social, and General Psychology Monographs*, vol. 126, n° 2, p. 241-260.
- TUBBS, M., E. (1993). Commitment as a moderator of the goal-performance relation: a case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 1, p. 86-97.
- TUBBS, M.E. (1994). Commitment and the role of ability in motivation: Comment on Wright, O'Leary-Kelly, Cortina, Klein, and Hollenbeck (1994). *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 6, p. 804-811.
- TUBBS, M.E. et DAHL, J.G. (1991). An empirical comparison of self-report and discrepancy measures of goal commitment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 5, p. 708-716.
- TUBBS, M. E. et EKEBERG, S.E. (1991). The role of intentions in work motivation: implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 1, p. 180-199.
- VALLERAND, R.J., PELLETIER, L.G., BLAIS, M.R., BRIERE, N.M., SENEAL, C. et VALLIERES, E.F. (1992). The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 53, n° 1, p. 159-172.
- VALLERAND, R.J., PELLETIER, L.G., BLAIS, M.R., BRIERE, N.M., SENEAL, C. et VALLIERES, E.F. (1993). On the assessment of intrinsic, extrinsic, and motivation in education : Further evidence on the concurrent and construct validity of the Academic Motivation Scale. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 52, n° 4, p. 1003-1017.
- VANDEWALLE, D. (1997). Development and validation of a work domain achievement goals instrument. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 57, n° 6, p. 995-1015.
- VANDEWALLE, D., CRON, W.L. et SLOCUM, J.W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n°4, p. 629-640.
- VANDEWALLE, D., BROWN, S.P., CRON, W. L. et SLOCUM, J.W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance : A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, n° 2, p. 249-259.
- WAGNER, F.R. et MORSE, J.J. (1975). A measure of individual sense of competence. *Psychological Reports*, vol. 36, p. 451-459.
- WRIGHT, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: a public sector application of Goal and Social Cognitive Theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14, n° 1, p. 59-78.