

## PROFIL MOTIVATIONNEL DES ADMINISTRATIFS DE L'UNIVERSITÉ DE KINSHASA

Hera MBO MOKUBA  
Université de Kinshasa, R. D. Congo  
[heramokubazoo6@gmail.com](mailto:heramokubazoo6@gmail.com)

**Résumé :** La présente étude avait pour objectif d'évaluer le profil motivationnel des administratifs de l'Université de Kinshasa. Pour ce faire, une échelle d'évaluation des déterminants de la motivation au travail a été administrée à un échantillon occasionnel de 99 administratifs de l'Université de Kinshasa. Les résultats obtenus révèlent que les administratifs de l'Université de Kinshasa sont plus motivés par les facteurs internes (amour et intérêt du travail) que les facteurs externes (salaire, avantages financiers).

**Mots-clés :** Motivation au travail, administratifs, Université de Kinshasa, motivation interne, motivation externe

### MOTIVATIONAL PROFILE OF THE ADMINISTRATIVE STAFF OF THE UNIVERSITY OF KINSHASA

**Abstract:** The objective of this study was to evaluate the motivational profile of administrative staff at the University of Kinshasa. To do this, a scale for assessing the determinants of work motivation was administered to a casual sample of 99 administrative staff at the University of Kinshasa. The results obtained reveal that the administrative staff of the University of Kinshasa are more motivated by internal factors (love and interest of work) than external factors (salary, financial benefits).

**Keywords:** Work motivation, administrative staff, University of Kinshasa, internal motivation, external motivation

### Introduction

En gestion des ressources humaines, il est de nos jours admis que la productivité d'une organisation dépend à la fois des facteurs tant internes qu'externes aux travailleurs. Cette conclusion trouve son fondement dans les études d'Elton Mayo dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric Company qui ont démontré que le climat psychologique ou la perception du travailleur de son environnement exerce une grande influence sur le comportement et la performance de l'organisation comparativement aux conditions matérielles du travail (Perreti, 2004). D'ailleurs, c'est cette conclusion qui a poussé les chercheurs en gestion de ressources humaines à déduire que les facteurs internes sont plus déterminants sur la productivité d'une organisation comparativement aux facteurs externes. Dans la liste des facteurs internes, les études citées par Perreti (2004) ont démontré que la motivation est le facteur ayant le plus d'influence sur la

productivité d'une organisation. Cette position se justifie par le fait que l'homme ne peut rien faire sans intérêt et sans motivation. La motivation apparaît ainsi comme un moteur de l'action de l'homme au travail. C'est dans ce contexte qu'elle est considérée comme un critère très efficace dans la prédiction de la performance des travailleurs par rapport aux autres attitudes au travail (Kasser, Davey & Ryan, (1992) ; Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, (1993) ; Deci et al. (2001) ; Baard, Deci, & Ryan (2004) ; Gagné & Deci, (2005). Plus précisément, ces différents auteurs soulignent que la satisfaction des besoins prédit des types autodéterminés de motivation qui, à leur tour, prédisent une performance au travail élevée. C'est dans ce contexte que certaines études ont démontré que la motivation des travailleurs est une variable explicative de la faillite de plusieurs entreprises dans le monde. A ce sujet, Levy-Leboyer (2004) affirme que les compétences et la motivation du personnel sont les éléments décisifs de la survie des entreprises. L'importance relevée de la motivation sur la productivité de l'organisation justifie, de nos jours, la tendance particulière des entreprises actuelles à revoir et à améliorer les stratégies de motivation des travailleurs. D'ailleurs, la révision des politiques de motivation est une stratégie qui permet aux entreprises de rester compétitives et attractives. C'est dans ce contexte que l'Organisation Internationale de la Normalisation (O.I.N.) (ISO, 9000 : 2005) fait de la motivation des travailleurs dans l'organisation un pilier fondamental d'un management de qualité. En effet, le troisième principe d'un management de qualité affirme qu'à tous les niveaux, les personnes sont l'essence même d'une organisation et une totale motivation ou implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisation. En République Démocratique du Congo (RDC), les études d'évaluation de la motivation au travail aboutissent à deux conclusions contradictoires. La première conclusion qui semble être logique établit un constat de la démotivation des travailleurs de plusieurs entreprises congolaises, tant publiques que privées. Cette démotivation, qui se manifeste par des arrivés tardifs au bureau et voire par un taux élevé d'absentéisme au travail, pourrait se justifier par les mauvaises conditions de travail dans lesquelles les salariés se retrouvent (Kakenza, 2012 ; Owandjondinga, 2017 ; Mikobi, 2016 ; Mbwaka & Mikobi, 2017). Ce constat de démotivation des travailleurs n'est pas propre à la RDC. Il est également observé dans d'autres pays du monde et particulièrement en Afrique (Bénin et Algérie) (Sant'anna, 2000 ; Lila, 2017). La deuxième tendance postule qu'en dépit des conditions de travail difficiles dans lesquelles ils travaillent, les travailleurs de quelques entreprises congolaises se caractérisent par une forte motivation au travail. Mbuyi (2019) a constaté une forte motivation au travail dans le chef des administratifs de l'Université de Kinshasa qui, du reste, sont dans des conditions très précaires.

Talo (2019), Makinisi (2019) et Mikobi (2020) aboutissent au même constat auprès des travailleurs de la Régie des Voies Aériennes, de l'Office Congolais de Contrôle, de la Regideso, de la Snel et de la Sonahydroc. Ce constat de forte motivation attire notre attention et nous pousse ainsi à réfléchir sur ses potentiels déterminants ou sur les facteurs pouvant l'expliquer. Les études des déterminants de la motivation au travail des employés s'appuient généralement sur le rôle de deux catégories de facteurs : ceux dits intrinsèques, liés à l'emploi ou à l'activité et des incitants extra-emploi, qualifiés de facteurs

extrinsèques. Des études réalisées en Europe citées par Makinisi (2019) révèlent que les salariés de différentes entreprises européennes sont dans la plupart de cas plus motivés par les facteurs internes dans l'exercice de leurs tâches professionnelles (amour pour le travail, moments de plaisir vécus dans l'exécution des tâches professionnelles et intérêt pour le travail...). Les facteurs externes (pression des supérieurs ; récompenses financières ; critiques des supérieurs ; attentes des supérieurs ; avantages monétaires ; opportunités de promotion ...) semblent être moins déterminants sur la motivation de ces salariés.

Dans le contexte propre à la RDC, le commun de mortel pensait que les facteurs externes (rémunération et conditions physiques de travail) expliqueraient mieux la motivation au travail des salariés congolais. Ainsi, on pourrait croire que les salariés sont motivés au travail juste pour gagner de l'argent afin de pouvoir satisfaire leurs besoins primaires. Cette conclusion a été remise en question par plusieurs études réalisées récemment dans les entreprises congolaises où il a été constaté que les salariés sont plus motivés par les facteurs internes et cela en dépit de mauvaises conditions physiques de travail et de la rémunération insignifiante (Talo, 2019). Eu égard à tout ce qui précède, il nous a paru important de mener une étude évaluant les déterminants de la motivation au travail des administratifs de l'Université de Kinshasa (Unikin en sigle) afin de savoir avec précision le profil de motivation au travail de ces salariés. De telles études sont très importantes car elles permettent d'identifier les aspects de l'environnement du travail sur lesquels les managers doivent agir pour susciter la forte motivation au travail des salariés. Cette étude se base sur la question suivante : Quel est le profil motivationnel du personnel administratif de l'Université de Kinshasa ? Face à cette question, nous avons émis l'hypothèse selon laquelle le profil motivationnel des administratifs de l'Université de Kinshasa serait marqué par une prédominance des facteurs externes (salaire, avantages financiers...) sur les facteurs internes (intérêt pour le travail...).

## I. Méthodologie

La population de notre étude est constituée de tous les personnels administratifs de l'Université de Kinshasa affectés au bâtiment administratif dont l'effectif remonte à 1517 sujets. De cette population, un échantillon non probabiliste (occasionnel) de 99 sujets a été extrait. Pour éprouver les hypothèses de notre étude, nous avons recouru à la méthode d'enquête. En effet, la méthode d'enquête consiste à récolter les points de vue personnels des individus concernant leurs connaissances, attitudes ou comportements (Ngongo Disashi, 1999). Elle est matérialisée dans notre étude par le recours à une échelle d'évaluation des déterminants de la motivation au travail de Gagné et Forest (2009). L'échelle d'évaluation des déterminants de la motivation au travail utilisée dans la présente étude est inspirée de la version abrégée de l'échelle de Motivation au travail de Gagné et Forest (2009). En effet, l'échelle de Gagné et Forest (2009) est constituée de 32 items évaluant la motivation sur un continuum de 7 points allant de « pas du tout » à « exactement ». Les sujets sont invités à indiquer pour chacun des énoncés, le degré auquel ceux-ci correspondaient aux raisons pour lesquelles ils font ou feraient des efforts au

travail. Ainsi, tous les énoncés sont précédés de la question : « Pourquoi faites-vous ou feriez-vous des efforts au travail ? » (Gagné & Forest, 2009). Cette échelle permet de mesurer six dimensions de la motivation suivantes : la motivation intrinsèque ; la régulation intégrée ; la régulation identifiée ; La régulation introjectée ; la régulation externe et l'amotivation. Dans le cadre du présent travail, l'échelle que nous avons utilisée n'a pris en compte que deux dimensions de la motivation (la motivation intrinsèque et la régulation extrinsèque). Seuls les items s'y rapportant ont été repris dans notre étude. En plus, nous avons modifié le nombre de pieds sur le continuum d'évaluation. Nous sommes passés de 7 pieds à 4 pieds, à savoir : totalement en accord, en accord, en désaccord et totalement en désaccord.

## 2. Résultats de l'étude

### 2.1 Présentation globale des résultats

Les résultats de notre étude sont présentés dans le tableau ci-après de manière globale en fonction de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion.

Tableau n° 1 : Présentation globale des résultats (N=99)

Notes Ind. stat.	Mot. int.	Mot. ext.
Moyenne (M)	2,89	2,25
Erreur type de la moyenne (SDM)	0,06	0,0
Médian (Mdn)	3,00	2,30
Mode (Mo)	3,50	2,30
Ecart type ( $\sigma$ )	0,64	0,34
Variance ( $\sigma^2$ )	0,40	0,11

Légende : Mot. int. : Motivation intrinsèque, Mot. ext. : Motivation extrinsèque.

La lecture du tableau n° 1 indique que les notes moyennes des sujets de notre étude au niveau de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque sont respectivement de 2,89 et 2,25. En situant ces moyennes sur l'échelle d'interprétation, on peut constater que la moyenne de la motivation intrinsèque tombe dans l'intervalle 2,5-3,4 correspondant à une forte motivation intrinsèque. Par contre, celle de la motivation extrinsèque tombe dans l'intervalle 1,5-2,4 correspondant à une faible motivation extrinsèque. Nous pouvons ainsi affirmer que les sujets de notre étude sont plus motivés au travail à cause de leur amour pour le travail, de moments de plaisir vécus dans l'exécution des tâches professionnelles et de l'intérêt qu'ils accordent au travail. Les facteurs externes (pression des supérieurs, collègues et famille ; récompenses financières ; critiques des supérieurs, collègues et famille ; attentes des supérieurs, collègues et famille ; avantages monétaires ; opportunités de promotion ; approbation des supérieurs, collègues

et famille ; peur du licenciement ; peur de décevoir des supérieurs, collègues et famille) ne constituent pas une source de motivation principale chez les sujets de notre étude. Les moyennes consignées dans le tableau ci-haut ne nous permettent pas de spécifier avec exactitude les effectifs des sujets en fonction du degré de la motivation au travail (fort ou faible). Ainsi, pour nous permettre de savoir si une motivation est forte, nous nous référons au seuil minimum fixé dans notre échelle d'interprétation de la motivation au travail. Cette échelle considère une motivation forte lorsque sa moyenne est supérieure ou égale à 2,5. Les digrammes suivants présentent les effectifs des sujets de notre étude en fonction de la forte ou faible présence de différentes motivations.

### Motivation intrinsèque

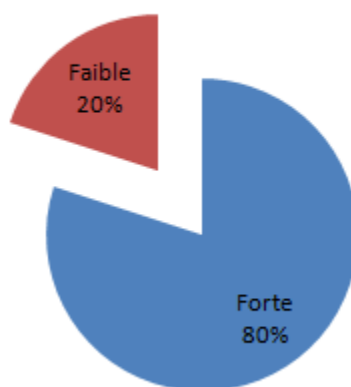


Figure n° 1 : Répartition des sujets à la sous-échelle de motivation intrinsèque

De la lecture de la figure n°1, on peut déduire que 80 % de sujets de notre étude ont une forte motivation intrinsèque au travail contre 20 % de sujets qui font preuve d'une faible motivation intrinsèque. Dans ce contexte, on est tenté de déduire qu'il y aurait 20 % des sujets ayant une forte motivation extrinsèque et 80 % de sujets ayant une faible motivation extrinsèque. Cette conclusion n'est pas valable car selon la théorie de l'autodétermination les deux types de motivation ne sont pas contradictoires et qu'un même sujet pourrait faire preuve de ces deux facteurs en fonction de certaines situations professionnelles.

### Motivation extrinsèque

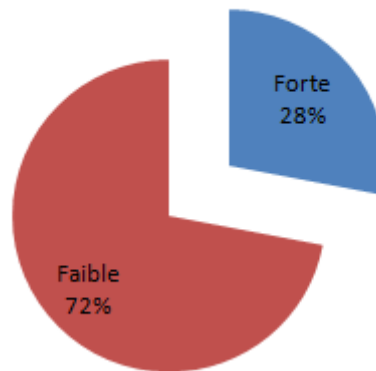


Figure n° 2 : Répartition des sujets à la sous-échelle de motivation extrinsèque

Il ressort de la lecture de la figure n°2 que 28% de sujets de notre étude ont une forte motivation extrinsèque au travail contre 72 % de sujets qui font preuve d'une faible motivation extrinsèque.

#### 2.2 Étude de la normalité de la distribution des résultats

L'un des objectifs de la présente étude est d'étudier l'effet des variables intermédiaires de l'étude sur les types de motivation au travail des sujets enquêtés. Pour ce faire, il nous a paru important de tester la normalité de la distribution des notes globales moyennes afin de déterminer les tests statistiques à utiliser au niveau de l'analyse différentielle. Dans la panoplie des tests statistiques testant la normalité d'une distribution dans une recherche, nous avons préféré recourir au test de Kolmogorov Smirnov à cause de sa puissance statistique et de sa facilité d'interprétation. Les indices statistiques se rapportant à ce test sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau n° 2 : Etude de la normalité des distributions

Indices statistiques	Mot. int.	Mot. ext.
Kolmogorov Smirnov z	1,36	1,51
Asymp. Sig (Probabilité associée)	0,04	0,02
Décision	Anormale	anormale

De la lecture des données consignées dans le tableau n° 2, il ressort que les probabilités associées à la motivation dans ses dimensions intrinsèque et extrinsèque (0,04 et 0,02) se révèlent statistiquement inférieures à la probabilité critique (0,05). Ainsi, nous concluons que les deux distributions liées à la motivation dans notre étude ne respectent pas la condition de la normalité. Par conséquent, le recours aux tests paramétriques n'est pas

justifié au niveau de l'analyse différentielle des résultats. Nous allons, de ce fait, recourir aux tests non-paramétriques.

### 2.3 Analyse différentielle des résultats

Il est question de tester les effets variables intermédiaires de l'étude (sexe, tranche d'âge, niveau d'études et ancienneté au travail) sur la motivation au travail des sujets d'étude. Pour rappel, les distributions des résultats de notre étude ne se présentent pas sous la forme de la courbe normale, nous recourons de ce fait à deux tests non-paramétriques dans cette analyse différentielle. Il s'agit des tests U de Mann-Whitney et H de Kruskal Wallis. Le test U de Mann-Whitney est utilisé pour tester la signification de la différence due à la variable sexe sur la motivation au travail des sujets de notre étude. Ce choix se justifie par le fait que le test U est indiqué pour comparer deux moyennes en situation de distribution non-normale des données (Chanquoy, 2005 ; Bura, 2016). Nous recourons au test H de Kruskal Wallis qui est l'équivalent de l'analyse de la variance pour tester l'influence des variables tranche d'âge, niveau d'études et ancienneté au travail sur les résultats de l'étude.

Tableau n° 3 : Influence du sexe sur les résultats de l'étude

Notes	Sexe	N	RM	SR	Mann-Whitney U	Sig.	Décision
Mot. int	Masculin	50	50,91	2545,50	1179,50	0,75	Non signif.
	Féminin	49	49,07	2404,50			
	Total	99					
Mot. ext	Masculin	50	48,11	2405,50	1130,50	0,51	Non signif.
	Féminin	49	51,93	2544,50			
	Total	99					

Légende : N : effectif, RM : Rang moyen, SR : somme des rangs, Signif : Significative, Sig. : probabilité associée.

De la lecture des données consignées dans le tableau n° 3, il ressort que les probabilités associées obtenues en comparant les résultats de l'étude selon le sexe sont toutes supérieures à la probabilité critique (0,05). Chose qui nous pousse à conclure que la variable sexe n'a pas influencé les différentes motivations au travail des sujets de notre étude.

Tableau n° 4 : Influence de la tranche d'âge sur les résultats de l'étude

Notes	Tranche d'âge	N	RM	$\chi^2$	Sig.	Décision
Mot. int	Moins de 30 ans	15	42,43	7,59	0,18	Non signif.
	30-39 ans	28	49,29			
	40-49 ans	32	59,66			
	50-59 ans	19	39,74			
	60-69 ans	4	50,75			
	70 ans et plus	1	66,50			
	Total	99				
Mot. ext	Moins de 30 ans	15	31,33	15,62	0,008	Signif.
	30-39 ans	28	60,30			
	40-49 ans	32	54,53			
	50-59 ans	19	42,03			
	60-69 ans	4	61,13			
	70 ans et plus	1	3,50			
	Total	99				

Légende :  $\chi^2$  : valeur observée du chi-carré dérivé du test H de Kruskal Wallis

La lecture du tableau n° 4 révèle que la variable tranche d'âge n'a influencé que la motivation extrinsèque des sujets de notre étude. Cette conclusion se justifie par le fait que la probabilité y associée est inférieure à la probabilité critique (0,05). Ces résultats confirment la forte motivation extrinsèque des sujets âgés de 60-69 ans comparativement aux autres sujets.

Tableau n° 5 : Influence du niveau d'études sur les résultats de l'étude

Notes	Niveau d'études	N	RM	$\chi^2$	Sig.	Décision
Mot. int	Brevetés du cycle court de secondaire	5	33,50	15,46	0,001	Signif.
	Diplômés d'état	14	30,75			
	Gradués	28	44,30			
	Licenciés	52	59,84			
	Total	99				
Mot. ext	Brevetés du cycle court de secondaire	5	25,90	6,71	0,08	Non signif.
	Diplômés d'état	14	61,61			
	Gradués	28	53,36			
	Licenciés	52	47,38			
	Total	99				

Il ressort de la lecture du tableau n° 5 que la variable niveau d'études n'a influencé que la motivation intrinsèque étant donné que sa probabilité associée (0,001) est inférieure

comparativement à la probabilité critique (0,05). Ces résultats confirment la forte motivation intrinsèque des licenciés comparativement aux autres sujets de l'étude.

**Tableau n° 6 : Influence de l'ancienneté au travail sur les résultats de l'étude**

Notes	Ancienneté	N	RM	$\chi^2$	Sig.	Décision
Mot. int	0-9 ans	46	48,40	6,19	0,10	Non signif.
	10-19 ans	38	56,50			
	20-29 ans	10	44,95			
	30ans et plus	5	25,40			
	Total	99				
Mot. ext	0-9 ans	46	50,52	3,65	0,30	Non signif.
	10-19 ans	38	52,25			
	20-29 ans	10	50,80			
	30ans et plus	5	26,50			
	Total	99				

Des données consignées dans le tableau n° 6, il ressort que la variable ancienneté n'a pas influencé les résultats de l'étude car toutes les probabilités associées sont de loin supérieures à la probabilité critique (0,05).

### 3. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude révèlent la présence de la motivation intrinsèque dans le chef des sujets enquêtés. Les facteurs externes au travail ne constituent pas la principale source de motivation des sujets de notre étude. Ces résultats sont contraires aux conclusions de plusieurs études (Owandjodinga, 2017 ; Bithoko, 2016 ; Mikobi, 2016 ; Kakenza, 2016) dans lesquelles il a été constaté que les facteurs externes au travail (plus précisément les facteurs financiers comme la rémunération) constituent la principale source de motivation des travailleurs dans quelques entreprises congolaises. Ces résultats signifient que pour les administratifs de l'Université de Kinshasa, le travail en soi est une source de motivation et de satisfaction. Dans cette optique, ils ne travaillent pas pour des raisons instrumentales comme le salaire, les primes et divers autres avantages sociaux. Les sujets de notre étude sont très motivés au travail à cause de leur amour pour le travail, de moments de plaisir vécus dans l'exécution des tâches professionnelles et de l'intérêt qu'ils accordent au travail. Ces résultats réconfortent ceux de Mbuyi (2018) démontrant une forte présence de la motivation intrinsèque dans le chef des agents de l'Université de Kinshasa.

D'ailleurs, Forest, Crevier-Braud et Gagné (2009) affirment que le bien-être au travail crée une forte motivation professionnelle particulièrement dans sa dimension intrinsèque. Ainsi, nous pouvons déduire des résultats de notre étude que les sujets ont un sentiment de bien-être au travail qui se manifeste par une forte satisfaction de différentes dimensions de leur environnement du travail. Ce niveau de la motivation intrinsèque pourrait signifier que la politique de rémunération à l'Université de Kinshasa est bonne. Ces résultats rejoignent ceux de Blais et al (1993), de Nadeau (1999), de Paradis (2012) ainsi

que de Forest (2007) qui révèlent que dans la plupart de cas, la motivation intrinsèque est souvent supérieure à la motivation extrinsèque lorsque les conditions de travail sont bonnes et qu'il y a satisfaction de besoins psychologiques de base. La supériorité de la motivation intrinsèque sur la motivation extrinsèque reflète ainsi une dynamique motivationnelle idéale dans le continuum d'autodétermination. Ces résultats infirment notre première hypothèse selon laquelle le profil motivationnel des administratifs de l'Université de Kinshasa serait marqué par une prédominance des facteurs externes (salaire, avantages financiers...) sur les facteurs internes (intérêt pour le travail...).

L'analyse différentielle des résultats révèle que seules deux variables sur les quatre ont influencé une de deux dimensions de la motivation au travail (tranche d'âge sur la motivation extrinsèque et niveau d'études sur la motivation intrinsèque). Le manque d'influence du sexe sur les deux dimensions de la motivation au travail ne corrobore pas les conclusions des études de Nadeau (1999), de Forest (2007) et Mikobi (2016) indiquant une forte motivation intrinsèque chez les femmes comparativement aux hommes.

Si dans ces études, il était possible de déduire que les femmes travaillent plus à cause du plaisir que le travail leur procure. Dans le cas de notre étude, cette conclusion n'est pas admise car aucune différence significative n'a été constatée au niveau tant de la motivation intrinsèque que de la motivation extrinsèque. Ainsi, la pensée populaire selon laquelle la forte motivation intrinsèque des femmes serait due au fait qu'elles ne couvrent tous les besoins mensuels de leur famille comparativement aux hommes ne s'est pas vérifiée dans le contexte de notre étude. L'absence d'influence de la variable ancienneté sur les deux dimensions de la motivation au travail remet en question la pensée population selon laquelle plus l'ancienneté au travail augmente, plus la motivation des agents diminue. L'influence du niveau d'études sur la motivation intrinsèque et de la tranche d'âge sur la motivation extrinsèque la conclusion de l'étude de Mikobi (2016) qui a constaté que la motivation au travail des sujets varie selon le l'âge et le niveau d'études des travailleurs.

## Conclusion

L'objectif de ce travail était d'évaluer les déterminants de la motivation au travail des administratifs de l'Université de Kinshasa. En d'autres termes, il était question de spécifier le type de motivation le plus observé chez ces administratifs. Une échelle d'évaluation du profil motivationnel a été administré à un échantillon non probabiliste de 99 administratifs de ladite université. Les résultats obtenus ont attesté la forte présence de la motivation interne comparativement à la motivation externe. En plus, seules deux variables sur les quatre de l'étude ont influencé chacune une des dimensions de la motivation au travail.

## Références bibliographiques

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

- Bithoko Ntikiyanza, M. (2016). *Salaire et satisfaction des besoins chez les enseignants de l'Université de Kinshasa*. Mémoire de DES en psychologie non publié. FPSE. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Blais, M. et al. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14, 3, 185-215.
- Bura Pulunyo, C.M. (2016). *Questions approfondies de statistique et psychométrie*. Séminaire à l'intention des apprenants au D.E.S. en psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Chanquoy, L. (2005). *Statistiques appliquées à la psychologie et aux sciences humaines et sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Deci, E. L. et al. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Forest, J. (2007). *Le bien-être au travail*. Laval: Laboratoire de comportement social.
- Forest, J., Crevier-Braud & Gagné, M. (2009). *Mieux comprendre la motivation au travail*. En ligne sur [www.portailrh.org](http://www.portailrh.org).
- Gagné, M. & Forest, J. (2009). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. In J. Rojot, C. Vandenberghe & P. Roussel. (dir.). *Comportement organisationnel – Volume 3 : Théorie des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation* (pp. 215-234). Bruxelles : De Boeck.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
- ISO 9000:2005. *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire*. Paris : Editions O.I.N.
- Kakenza Kitumba, G. (2012). *Influence de la précarité de conditions de travail sur l'épanouissement de la créativité scientifique*. Mémoire de licence en sciences psychologiques non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Kakenza Kitumba, G. (2016). Précarité de conditions de travail et inhibition de la créativité scientifique. In R. Ngubusim Mpey-Nka (dir). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969*(pp.283-291). Kinshasa : U-Psycom.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37(3), 175-188.
- Lévy-Leboyer, C. (2004). *La motivation dans les entreprises : Modèles et stratégies*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris : Editions Organisation.
- Makinisi Mbang, H. (2019). *Influence des ressources au travail sur la motivation des employés de l'office congolais de contrôle*. Mémoire de fin d'études en psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- Mbwaka Mandudi, J. & Mikobi Mikobi, E. (2017). Evaluation du degré de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie et société nouvelle*. XVI. n°2.151-167.
- Mikobi Mikobi, E. (2016). *Evaluation du degré de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination : Etude menée auprès des employés de l'O.C.C.* Mémoire de licence en sciences psychologiques non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Nadeau, I. (1999). *La motivation au travail et la centralité du travail: une étude exploratoire.* Mémoire d'études supérieures en sciences sociales. Université Laval. Laval.
- Ngongo Disashi, P.R. (1999). *La recherche scientifique en éducation.* Louvain-la-Neuve: Académia Bruylant.
- Owandjodinga Ongonamvula, C. (2017). *La modicité salariale et ses conséquences comportementales, professionnelles et extraprofessionnelles chez le personnel administratif et technique de l'Université de Kinshasa.* Mémoire de licence en Gestion des Entreprises et Organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Paradis, D. (2012). *Performance et motivation au travail : une dynamique cyclique.* Mémoire de maîtrise en Psychologie sociale et des Organisations. Université de Montréal. Montréal.
- Perreti, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines.* 11<sup>ème</sup> édition. Paris : Vuibert
- Sant'anna, M.G. (2000). *La culture du leadership dans le management des entreprises béninoises : Cas de Bénin Télécoms SA (ex OPT).* Mémoire de maîtrise en sciences de gestion. Université d'Abomey-Calavi. Benin.
- Talo Yangbo, D. (2019). *Evaluation du profil motivationnel des agents de la RVA.* Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.