

**5<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE**  
« Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise »  
Grenoble, 10 et 11 janvier 2008

**« L'entreprise centrée sur l'homme : application de la philosophie humaniste à la GRH et implication au travail »**

**Dr. Stéphanie ARNAUD<sup>1</sup>**, Professeur Associée, ICN Ecole de Management, Département Management des Ressources Humaines et Systèmes d'Information.

**Dr. Jean-Louis CHANDON<sup>2</sup>**, Professeur de Sciences de Gestion à l'Université Paul Cézanne Aix-Marseille, directeur du CEROG, IAE d'Aix-en-Provence.

**Résumé :** Cet article applique le concept de « responsabilité sociale de l'entreprise » à propos de la gestion des ressources humaines. Que signifie une entreprise « centrée sur l'homme » ? Lorsque l'entreprise se fixe comme devoir d'appliquer un management humaniste, cela risque-t-il de mettre en péril ses performances et sa compétitivité ?

L'humanisme étant un vaste courant philosophique, nous décidons de traiter plus spécifiquement en son sein la philosophie personnaliste. Nous étudions dans un premier temps les principes majeurs de cette philosophie, pour les traduire ensuite dans l'action et expliquer ce que signifie concrètement une gestion des ressources humaines humaniste. Puis, nous montrons qu'un tel type de management permet de retrouver les préconisations de la théorie de l'autodétermination, étudiée en psychologie par l'école de Deci et Ryan (2000) et appliquée aux situations de travail. De nombreux tests en laboratoire et enquêtes de terrains montrent :

- d'une part, qu'un mode de management propice à l'autodétermination de la personne (autrement dit « humaniste ») permet de stimuler les motivations autorégulées des salariés ;
- d'autre part, que ces motivations autorégulées sont sources d'efficacité, de créativité dans le travail et d'implication dans les projets de l'entreprise.

Nous présentons à ce sujet une étude empirique réalisée en France sur la base de 582 questionnaires. A l'aide d'un modèle d'équations structurelles, nous mettons en évidence un effet de renforcement de la motivation autorégulée des salariés par un mode d'encadrement du travail conforme aux principes de la philosophie personnaliste. Nous pouvons donc conclure à l'efficacité d'un mode de management humaniste dès lors que les motivations autorégulées sont souhaitables dans un contexte de travail.

**Mots clés :** Personnalisme humaniste, motivations autorégulées, autodétermination, RSE & GRH, implication au travail, modèle d'équations structurelles.

---

<sup>1</sup> Stéphanie Arnaud, ICN Ecole de Management, Département Management des Ressources Humaines et Systèmes d'Information, 13 rue Michel Ney, 54000 Nancy.

Mail: [stephanie.arnaud@icn-groupe.fr](mailto:stephanie.arnaud@icn-groupe.fr) Mobile: 06.16.27.14.15.

<sup>2</sup> Jean-Louis Chandon, CEROG, IAE d'Aix-en-Provence, Clos Guiot, 13540 Puyricard.

Mail : [jean-louis.chandon@iae-aix.com](mailto:jean-louis.chandon@iae-aix.com) Tel : 04.42.28.08.11. Fax : 04.42.28.08.00.

## **Introduction**

Il existe un intérêt croissant dans les sciences de gestion pour les questions d'ordre philosophique (Hosmer, 1995 ; Rosanas, & Velilla, 2004). Les chercheurs de tradition humaniste s'interrogent sur la condition de l'homme dans l'entreprise. L'humanisme est un terme qui donne lieu à de nombreuses définitions et qui englobe de nombreuses écoles de pensées. Nous choisissons d'étudier au sein de ce courant « la philosophie personnaliste ».

Cet article a pour but de montrer que la mise en place d'un mode de management des ressources humaines conforme aux principes humanistes de la philosophie personnaliste permet de stimuler les motivations autorégulées des salariés. Or, de nombreuses études empiriques ont montré que ces dernières sont sources de bien-être, de créativité, d'implication et d'engagement pour les salariés dans les projets de l'entreprise. Il est donc possible de réconcilier un management humaniste, propice à la qualité des relations humaines et au développement personnel des salariés, avec l'objectif de performance économique.

Notre cheminement logique est le suivant. Tout d'abord, nous exposons succinctement les postulats fondamentaux de la philosophie personnaliste. Puis, nous voyons ce que signifie concrètement appliquer cette philosophie humaniste au monde du travail (Section 1). Nous montrons que nous retrouvons ainsi les préconisations de la théorie de l'autodétermination, développée en psychologie par Deci & Ryan (2000), en ce qui concerne l'organisation efficace du travail et des relations sociales au sein de l'entreprise (Section 2). De nombreux tests expérimentaux et enquêtes de terrain soutiennent cette théorie et la pertinence de ses préconisations. Notre enquête empirique conduite en France en 2006 sur la base de 582 questionnaires auto administrés auprès de salariés ayant au moins un supérieur hiérarchique, vient également conforter les développements de la théorie de l'autodétermination (Section 3). Nous présentons les résultats de notre modèle d'équations structurelles et concluons sur l'efficacité économique d'un management humaniste des personnes dans l'entreprise dès lors que la motivation autorégulée s'avère nécessaire au bon déroulement de l'activité.

## **Section 1. La philosophie personnaliste : apports à la GRH.**

Le personnalisme (Mounier, 1949 ; Leroux, 1999) est une philosophie humaniste. Nous allons présenter ses principaux postulats qui forment sa vision ontologique de l'homme puis les appliquer à la GRH.

### **1. 1. Le personnalisme : une philosophie humaniste.**

Pour Mounier (1949, p.4), « le personnalisme est une philosophie (...) Son affirmation centrale étant l'existence de personnes libres et créatrices, il introduit au cœur de ces structures un principe d'imprévisibilité qui disloque toute volonté de systématisation définitive ». Nous retrouvons donc le postulat humaniste selon lequel l'homme n'est pas un être prédéterminé, par une divinité, la Nature, le Cosmos, ou la Cité, mais un être autonome et responsable, qui trouve ses fins et ses raisons d'exister en lui. Autrement dit, l'homme trouve ses propres règles d'existence et ses finalités en lui. Lalande rapporte une autre formulation de l'humanisme qui « met l'accent sur l'opposition, dans l'homme, entre les fins de sa nature proprement humaine (art, sciences, morale, religion) et les fins de sa nature animale, entre la volonté supérieure et la volonté inférieure. » Cette dernière remarque nous conduit à envisager la seconde caractéristique du personnalisme, à savoir sa dimension spiritualiste.

Lalande (2002, p.1019-1020) relève comme acception usuelle du terme « spiritualisme » : « doctrine consistant à soutenir : 1° Au point de vue psychologique, que les

représentations, les opérations intellectuelles et les actes de volonté ne sont pas entièrement explicables par les phénomènes physiologiques ; 2° au point de vue éthique et sociologique, qu'il y a dans l'homme et dans les sociétés deux systèmes de fins différentes et même partiellement en conflit : l'une représentant les intérêts de la nature animale ; l'autre représentant les intérêts de la vie proprement humaine ». Admettre une dimension spirituelle chez l'homme revient à expliquer son comportement en invoquant quelque chose de plus que le domaine des instincts biologiques, que le déterminisme de sa nature animale ; C'est reconnaître que l'être humain se distingue de l'animal par sa sphère de liberté, par sa capacité à s'autodéterminer et à vouloir donner un sens à sa vie. Or c'est là un postulat central du personnalisme. Pour Leroux (1999, p.18), la personne libre et créatrice exprime sa spiritualité dans son aspiration à « déterminer librement et volontairement la signification de son existence ». Tandis que les philosophes matérialistes étudient l'être humain à travers le concept d'individu décliné en entités biologique, psychologique, économique ou sociale, la philosophie personnaliste préfère concevoir l'homme dans son unité de personne. Aux nécessités biologiques, psychologiques, économiques et sociales, le personnalisme ajoute l'aspiration de l'homme à donner un sens à sa vie, sa recherche d'une identité et d'un accomplissement de soi, pour rendre compte de l'existence et de l'activité humaines.

Cette notion d'autodétermination de l'homme, de liberté dans la création de soi par soi est résumée par la vision bergsonienne de l'homo faber : « Nous croyons qu'il est de l'essence de l'homme de créer matériellement et moralement, de fabriquer des choses et de se fabriquer lui-même » (Bergson, 1993, p.105). Le postulat de base de Bergson (1955, 1982, 1998) – auteur souvent rattaché au courant personnaliste – est que l'être humain détient en plus de la volonté de vivre, celle d'exister et cela se traduit par le besoin de se créer une identité, d'être une personne et d'être reconnu comme tel par autrui (Leroux, 1999). Ce désir d'existence donne lieu à la création de soi par soi, mais aussi à la transformation de la matière, et donc à la créativité, à l'innovation et au progrès.

## **1. 2. Les modalités idéales d'existence selon la philosophie personnaliste.**

Quelles sont les conditions propices à l'expression de cette logique de l'autodétermination qui caractérise l'être humain ?

- Premièrement, la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie pour se créer, se déterminer et choisir les modalités d'élaboration et d'expression de sa personnalité. Pour éviter toute dissonance cognitive, l'action du sujet doit être en conformité avec l'image qu'il a de lui-même. L'action doit exprimer et ce faisant, prolonger et développer l'identité de l'acteur. Si l'action est contrainte et prédéterminée en dehors du sujet agissant, ce dernier se trouve écartelé entre sa pensée et son action ; il risque de perdre sa motivation à agir.

- Deuxièmement, la quête de l'auto accomplissement conduit la personne à vouloir exprimer et concrétiser ses talents et qualités qu'elle sent détenir en elle de façon potentielle (Leroux, 1999). Ce qui se traduit par un besoin d'éprouver ses compétences, de les affirmer et de les stimuler. Pour cela, l'homme doit pouvoir façonner la matière et plus largement le monde extérieur afin de s'exprimer et imprimer en lui, à la manière de l'artiste, ses talents et sa personnalité.

- Troisièmement, la philosophie personnaliste postule la nécessité, pour la personne, de convoquer le regard d'autrui sur ses actions, afin d'une part, d'obtenir un avis extérieur sur ce qu'il crée, c'est-à-dire, sur qui il est, d'autre part, afin d'en obtenir la reconnaissance, indispensable à un sentiment complet d'existence. « Mis en appel, notre jugement réclame le concours d'un tiers, appelé à porter sa propre évaluation sur notre acte et ce qu'il révèle. » (Leroux, 1999, p.73.) Le personnalisme présente l'altérité comme constitutive de notre pleine

humanité. La rencontre avec l'Autre engendre une nouvelle naissance pour l'individu car désormais il *est* aux yeux d'autrui. « On *me* regarde, donc *je* existe » (Todorov, 1995, p.38).

En résumé, pour vivre pleinement cet élan vital qui pousse à l'autodétermination, la philosophie personnaliste affirme que la personne a besoin d'un espace de liberté et d'autonomie (Bergson, 1993c, 1998), de la possibilité d'exprimer ses talents potentiels et ses compétences (Leroux, 1999), et enfin, de pouvoir convoquer un regard bienveillant d'autrui, afin d'en recueillir une attention suffisante, nécessaire à l'obtention d'une reconnaissance (Mounier, 1949 ; Todorov, 1995).

L'entreprise peut-elle instaurer une organisation du travail et un management conformes aux principes humanistes de la philosophie personnaliste ? Autrement dit, peut-elle réunir les conditions permettant l'autodétermination des personnes ?

### **1. 3. Une gestion des ressources humaines conforme aux principes humanistes personnalistes.**

Si les motivations extrinsèques<sup>3</sup> étaient suffisantes pour expliquer l'action de l'homme dans son travail, tout type de tâche serait accepté en échange d'un niveau satisfaisant de rémunération ; il ne devrait pas y avoir de contestation des modes tayloriens d'organisation du travail. Il existe donc d'autres types de motivations recherchées par la personne dans son travail. La philosophie personnaliste met en exergue le désir de création de soi par soi. L'expérience de la liberté et du choix est ce qui distingue l'homme de l'animal. Or, il est difficile d'imaginer que l'élan existentiel puisse quitter la personne huit heures par jour, sous prétexte qu'elle franchit la porte de l'entreprise. Pour que le travail ne soit pas déshumanisant – si l'on entend par « humanisante » toute situation qui permet à l'homme d'exprimer sa dimension de personne (désir d'existence et pas seulement de survie) – il doit réunir les conditions nécessaires à sa quête d'autodétermination. **Quels principes la GRH doit-elle satisfaire pour être en adéquation avec la philosophie personnaliste et ce faisant, protéger et/ou promouvoir la diversité des salariés ?**

- Premièrement, le travail doit s'accompagner d'une zone d'autonomie pour le salarié, lui permettant d'exprimer sa personnalité et d'éprouver sa liberté. Concrètement, cela signifie d'une part, que le travailleur doit pouvoir, dans une certaine mesure, personnaliser l'action, afin de l'adapter à ses spécificités et d'y inscrire une trace de sa personnalité. D'autre part, il doit pouvoir prendre des initiatives, réaliser des choix, afin de se sentir responsable de sa tâche. Nous retrouvons ici l'origine grecque « *responseis* » du terme responsabilité, désignant le fait d'épouser la cause, d'en devenir l'auteur, l'origine volontaire et consciente. Ce qui revient à faire de son devoir son vouloir, à s'engager. A titre d'illustration, les modes de management participatif et « délégitif » peuvent permettre de satisfaire cet objectif.

- Deuxièmement, le travail doit offrir la possibilité au salarié d'exprimer ses talents, de relever des challenges stimulants, d'affirmer et de développer ses compétences et ses qualités. L'enrichissement des tâches, la rotation interne, la formation continue, etc., peuvent concourir directement à cet objectif, de même que la promotion interne et la gestion des carrières. Le travail doit également être valorisant pour la personne, afin qu'elle ait la sensation d'accomplir le meilleur d'elle-même, de « se réaliser ». Le thème de la valorisation nous fait entrer dans le champ de l'identification du travailleur à sa tâche : tout ce qui ennoblit la tâche contribue à sa valorisation (titres, statuts, meilleure tenue vestimentaire, etc.).

- Troisièmement, la situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » par autrui. Des relations basées sur la confiance sont un pré requis évident ; un dialogue régulier entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques,

---

<sup>3</sup> Les motivations à agir sont qualifiées d'« extrinsèques » lorsqu'elles découlent des conséquences prévisibles de l'acte (Deci & Ryan, 2000).

une évaluation des performances et un système de rémunération perçus comme justes, un feed-back constructif sur les compétences, l'octroi de responsabilités mais aussi les actes matériels ou symboliques qui sanctionnent l'importance du rôle occupé par le salarié (du simple « c'est bien ! » à l'avancement dans la carrière) lui permettent de se sentir « reconnu » (Peretti, 2005).

En résumé, lorsque la situation de travail s'accompagne de reconnaissance, de valorisation, de stimulation des compétences, d'autonomie et de responsabilisation, elle permet à la personne de s'épanouir en inscrivant dans la matière ses potentialités et ses facultés de création. Un tel mode de management est-il efficace pour l'entreprise ?

## **Section 2. Les études empiriques validant la théorie de l'autodétermination**

Nous allons voir que l'application des principes humanistes de la philosophie personnaliste au mode de GRH permet de retrouver les préconisations de la « théorie de l'autodétermination » développée en psychologie par Deci et Ryan (2000) en matière de leadership et modes d'encadrement de l'activité. Ses résultats théoriques ont été testés empiriquement avec succès et à maintes reprises dans de nombreux pays.

### **2. 1. La théorie de l'autodétermination.**

Selon cette théorie, tous les êtres humains ont la volonté de s'autodéterminer et pour cela doivent satisfaire trois besoins fondamentaux innés que sont le besoin de compétence (se sentir efficace, faire face à des challenges stimulants), d'autonomie (auto-organiser son expérience, se sentir le propre initiateur de nos actions) et de relations sociales basées sur le respect mutuel et la confiance réciproque (Deci & Ryan, 2000). Nous retrouvons les trois principes que nous avons tirés de la philosophie personnaliste, afin de permettre l'épanouissement et le développement de chacun. Nous avons avec Deci et Ryan la déclinaison psychologique du concept d'autodétermination. La philosophie personnaliste peut donc être considérée comme fournissant le soubassement ontologique de la théorie de l'autodétermination développée en psychologie.

La motivation « intrinsèque »<sup>4</sup> est le prototype parfait de l'autodétermination : « J'entreprends une tâche parce que je le veux et qu'elle me plaît (intéressante et / ou source de plaisir). » Dans ce cas, l'individu n'est pas sous le contrôle d'incitations extérieures : le « lieu de causalité de l'action » se trouve donc en lui-même (De Charm, 1968). Selon Deci et Ryan (2000), autonomie, responsabilisation et valorisation de soi favorisent une sensation d'autocontrôle qui permet une auto subordination à l'intérêt collectif de l'organisation. Au sein de l'entreprise, il s'opère alors un processus de légitimation du lien de subordination. La satisfaction des trois besoins fondamentaux permet l'intériorisation des valeurs, des normes et des exigences de l'environnement dans lequel se trouve l'individu. Il s'agit de « motivations extrinsèques internalisées » : « J'entreprends une tâche ou j'adopte un comportement parce que je le veux et qu'elle / il m'apparaît comme très important(e) et valorisable à mes yeux ». L'individu a intériorisé la contrainte et n'a plus besoin d'être contrôlé pour adopter un comportement efficace. Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque internalisée sont donc l'expression de notre autodétermination. Nous pouvons les réunir et les synthétiser sous le vocable « motivations autorégulées ». Leur dénominateur commun est le sentiment de lieu de causalité de l'action interne à l'individu

---

<sup>4</sup> Dans ce cas, l'activité est une fin en elle-même et non –pas seulement– le moyen d'atteindre d'autres fins.

Quant à la motivation extrinsèque – « j’entreprends une tâche parce qu’il le faut et qu’elle peut me rapporter beaucoup ou m’éviter des sanctions » – elle peut déboucher sur une forte implication (stratégique) au travail, mais pour cela, il est nécessaire de conserver le dispositif d’incitations et de surveillance pour ne pas infléchir le système des prix relatifs en défaveur de l’offre d’effort du salarié. Ce type de motivation est plus coûteux et offre une moindre flexibilité et adaptabilité aux conditions changeantes, car le lieu de causalité de l’action est externe à l’individu qui trouve ses raisons d’agir en dehors de lui-même et de la tâche elle-même.

## **2. 2. Etudes empiriques sur l’efficacité d’un management promouvant l’autodétermination des salariés.**

De nombreux tests réalisés en économie et en psychologie expérimentales, ainsi que des enquêtes de terrain montrent que la présence des motivations autorégulées est associée à un meilleur apprentissage, à un plus grand bien-être et à une plus grande performance, aussi bien aux USA, qu’en Bulgarie, au Canada, au Japon, en Russie et en Australie. (Benware et Deci, 1984 ; Deci & al., 1981 ; Grolnick et Ryan, 1987 ; etc.). Les nombreux travaux de Amabile et son équipe (Amabile, 1993 ; Amabile & Gyskiewicz, 1989 ; Amabile & al., 1996), ont mis en évidence l’importance fondamentale de la motivation intrinsèque des employés pour garantir leur créativité et leur capacité d’innovation au travail (qualités indispensables dans le cas de la R&D par exemple).

Deci & al. (1989) montrent dans une étude de « redesign » organisationnel que la transformation de la relation de travail en support à l’autonomie permet d’augmenter la satisfaction et la motivation intrinsèque des salariés, à condition que la sécurité de l’emploi et du salaire soit assurée. Sinon, c’est seulement avec ces deux dernières variables que la satisfaction du travailleur est reliée. Baard, & al. (2004) ont conduit en 2000, une étude empirique, sur 528 employés de banque. Les résultats mettent en évidence une relation causale positive de la satisfaction des trois besoins fondamentaux (autonomie, compétence, relations interpersonnelles épanouissantes) vers la performance. La satisfaction de ces trois besoins est prédite à hauteur de 0,57 par la perception de l’environnement en terme de support à l’autonomie. La satisfaction des trois besoins est donc une variable médiatrice entre la variable explicative environnementale (le mode de GRH) et la variable expliquée qu’est la performance. Deci et al., (2001) ont désiré tester « culturellement » l’étude de Baard et al. (2004) –conduite en 2000 – présentée ci-dessus. Ils ont choisi d’enquêter auprès de 431 bulgares employés au sein de dix entreprises d’Etat en Bulgarie, et de comparer les résultats avec un échantillon de 128 employés américains, travaillant aux USA. Les résultats confirment le modèle théorique dans les deux pays.

Koestner & al., (1984) ont conduit également une enquête de terrain au sein de laquelle ils montrent que la reconnaissance par les supérieurs hiérarchiques des émotions ressenties par les employés et de leur subjectivité accroît la motivation intrinsèque de ces derniers. De même, Deci et Cascio (1972) et Boggiano et Ruble (1979) ont mis en évidence à travers des expériences qu’un dispositif d’évaluation qui renvoie un feedback positif renforce la motivation intrinsèque en satisfaisant le besoin de compétence (par rapport à une situation sans feedback). Pajak & Glickman (1989) et Colle (2006) montrent que lorsque les managers sont perçus comme étant favorables à l’autonomie de leurs subordonnés, ces derniers ressentent une forte confiance envers leur entreprise, un niveau élevé de loyauté et de fidélité, ainsi qu’une forte satisfaction au travail. Dans leur étude, Blais et Brière (1992), montrent que ces résultats sont associés à une diminution de l’absentéisme, ainsi qu’à une augmentation du bien-être psychologique et physique.

Inversement, il est mis en évidence que surveiller et menacer de punition diminue la motivation intrinsèque. Les individus rapportent une chute dans leur sentiment d'autodétermination (Deci et Cascio, 1972 ; Reeve et Deci, 1996 ; Amabile & al., 1976). Fisher (1978) et Zuckerman & al. (1978) ont trouvé dans une expérience que plus la procédure est formelle, plus elle est ressentie comme une contrainte diminuant le sentiment d'autodétermination et la motivation intrinsèque des participants. A contrario, ils observent que cette motivation est renforcée par la possibilité d'exercer des choix. Effectivement, si l'instauration d'un dispositif formel d'incitation et d'encadrement du travail *est perçue* comme manipulatrice et source de contrôle sur l'individu, elle ne lui permet plus de s'autodéterminer. L'agent perd ainsi sa motivation intrinsèque, source de performance. Non seulement, il interprète l'incitation comme la preuve d'un manque de compétence et un signe de suspicion et de méfiance des autorités ; Mais surtout, le lieu de causalité de l'action se déplace hors de lui. Ceci débouche alors sur un manque d'internalisation des contraintes, normes et valeurs (motivation extrinsèque internalisée), devant être compensé par davantage de régulations externes, autrement dit par davantage d'incitations et de surveillance (Sherman et Smith, 1984). C'est ainsi que de nombreux auteurs parlent du « coût caché des incitations » qui évincent les motivations autorégulées et font chuter la performance globale des salariés lorsque la stimulation des motivations extrinsèques ne suffit pas à compenser cette éviction (Lepper & Greene, 1978 ; Frey, 1993 ; Gneezy & Rustichini, 2000a, 2000b ; Fehr & Rockenbach, 2001 ; Frey & Jegen, 2001 ; Fehr, & List, 2004 ; Fehr & Falk, 2002 ; Gneezy, 2003 ; Falk & Kosfeld, 2004 ; Dickinson & Villeval, 2004).

Les motivations autorégulées des salariés représentent donc pour l'entreprise, une source d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniables. Or, elles se trouvent favorisées par des conditions de travail permettant l'autonomie, le sentiment de compétence et de reconnaissance : nous retrouvons les principes d'un mode de GRH conforme à la philosophie humaniste personnaliste. Les études empiriques précitées permettent donc de confirmer l'efficacité d'un tel mode de management humaniste. Il permet ainsi d'éviter l'effet d'éviction de la motivation autorégulée, causé par l'instauration d'un dispositif incitatif perçu comme une source de contrôle et de suspicion vexatoire sur l'individu.

Il est toutefois important de préciser que l'activité doit être jugée suffisamment intéressante en elle-même pour susciter de la motivation intrinsèque. Sinon, cette dernière étant absente, elle ne sera donc pas évincée par les incitations qui pourront jouer normalement leur rôle stimulant et disciplinant sur la motivation extrinsèque et sur le comportement des salariés. De même, la sécurité de l'emploi et du salaire doit être assurée pour que l'autonomie et l'octroi de responsabilité débouchent sur davantage de motivations autorégulées (Deci & al., 1989).

### **Section 3. Perception de l'encadrement et motivation autorégulée.**

Nous avons réalisé une étude empirique pour tester l'hypothèse selon laquelle un mode de management *conforme / non conforme* aux principes humanistes issus de la philosophie personnaliste *permet de favoriser / évincer* la motivation autorégulée des salariés et ce faisant, leur implication.

#### **3. 1. Méthodologie de l'enquête et du questionnaire.**

Nous avons travaillé sur un échantillon de convenance de 582 salariés français ayant au moins un supérieur hiérarchique. Une première diffusion du questionnaire, via Internet, a

été effectuée auprès de l'ensemble de nos contacts avec la consigne de l'envoyer à leur tour à l'ensemble de leurs connaissances. Nous avons obtenu 306 répondants via Internet. Nous avons procédé de manière identique pour un envoi postal qui nous a permis de recueillir 189 questionnaires. Enfin, notre questionnaire a également été diffusé auprès d'étudiants salariés (87 questionnaires), en formation par alternance, de niveaux Bac+2 et Bac+5. Cette application de la méthode « boule de neige » de mi-janvier à mi-mars 2006 ne garantit pas la représentativité de notre échantillon, mais nous obtenons une composition de notre échantillon suffisamment variée sur un ensemble de variables socio démographiques et de variables décrivant les caractéristiques de l'emploi occupé.

14 questionnaires non exploitables ont été éliminés, ramenant l'échantillon à 568 répondants. Une première étape de l'analyse a consisté à éliminer les questionnaires présentant un taux de valeurs manquantes supérieur à 14 % des items<sup>5</sup>. Nous avons ainsi obtenu une base de données de 554 répondants. Après s'être assuré du caractère aléatoire des valeurs manquantes, nous les avons estimées par la méthode du « hot deck ». Puis, nous avons divisé notre échantillon en deux sous-échantillons de 254 et de 300 répondants, afin d'appliquer sur le premier des analyses factorielles exploratoires et des analyses factorielles confirmatoires sur le second (Roussel & al., 2002). Nous proposons un modèle d'équations structurelles permettant de soumettre à la validation empirique nos hypothèses théoriques.

Nous avons élaboré des échelles, pour les concepts de « perception de l'encadrement » et de « motivations autorégulées », composées d'items sous forme d'affirmations notées sur des échelles de Likert en 6 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour le « sentiment d'être surveillé », qui permet de capturer le degré selon lequel le salarié se sent surveillé à son travail, nous utilisons un seul indicateur (noté de 0 à 5). Pour mesurer les dispositifs de surveillance (traditionnels et informatiques) présents au poste de travail du répondant, nous calculons la « somme de ces dispositifs pondérés par leur importance ». Ces deux derniers éléments représentent respectivement une mesure subjective et une mesure objective du niveau de surveillance.

### **3. 2. Hypothèses.**

Nous présentons la « perception positive de l'encadrement » comme une variable explicative des motivations autorégulées des salariés, conformément aux hypothèses issues de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000).

H1 : La motivation autorégulée du salarié est positivement corrélée à sa perception positive de l'encadrement.

H2 : Le sentiment d'être surveillé a un effet négatif sur la motivation autorégulée.

Nous pensons que les dispositifs de surveillance diminuent la motivation autorégulée, d'une part en accroissant « le sentiment d'être surveillé » et, d'autre part, en dégradant la perception positive qu'ont les salariés de leur encadrement (puisque ce sont leurs supérieurs hiérarchiques qui manipulent les outils de surveillance et/ou utilisent les données collectées à des fins d'évaluation). Ce pourquoi nous supposons également que la perception positive de l'encadrement diminue l'intensité du sentiment d'être surveillé. Par conséquent, nous émettons les hypothèses suivantes :

H3 : Le nombre de dispositifs de surveillance présents au poste de travail du salarié est positivement corrélé au sentiment d'être surveillé.

H4 : Le nombre de dispositifs de surveillance présents au poste de travail du salarié est négativement corrélé à la perception positive de l'encadrement.

H5 : L'intensité du sentiment d'être surveillé est négativement corrélée à la perception positive de l'encadrement.

---

<sup>5</sup> Ce choix est motivé par l'observation d'un saut dans la distribution des non réponses.



### 3. 3. Présentation des échelles et de leurs qualités psychométriques

Afin d'établir les qualités psychométriques de nos échelles de mesure, nous avons suivi le paradigme de Gerbing & Anderson (1988). Après épuration des items jugés non pertinents, nous réalisons une analyse factorielle confirmatoire pour chaque échelle et étudions sa cohérence interne avec le Rho de Jöreskog, ainsi que la variance extraite avec le  $Rho_{vc}$ . Nous examinons ensuite la validité discriminante de nos échelles (Fornell & Larcker, 1981).

#### 3. 3. 1. Echelle de « la perception positive de l'encadrement ».

Il s'agit de la manière dont le salarié perçoit ses supérieurs hiérarchiques et leur mode de supervision de son activité. Nous avons tenté de capturer dans un ensemble d'items les principes d'un mode de leadership « humaniste » : Le salarié se sent-il accepté, écouté et compris par ses supérieurs ? Voit-il son besoin de reconnaissance satisfait auprès de ses supérieurs ? A-t-il confiance dans ses supérieurs ? A-t-il l'impression de bénéficier d'un feedback sur ses compétences constructif et valorisant ? Bénéficie-t-il d'une autonomie suffisante pour se sentir responsable de son activité et digne de confiance ? Pour cerner ces différents aspects, nous proposons les 6 items reprenant ces diverses interrogations.

L'analyse factorielle en composantes principales donne une solution unidimensionnelle<sup>6</sup> présentant une bonne cohérence interne<sup>7</sup>. Tous les coefficients de régression non standardisés liant le facteur « perception positive de l'encadrement » à ses 6 indicateurs sont significatifs ( $p < 0.000$ ) et le  $\rho_{vc}$  est égal à 0.54, Pour cette échelle, les indices globaux de fit sont excellent (GFI = 0.978, AGFI= 0.949, RMSEA=0.064,  $X^2$  normé = 2.22). Les qualités psychométriques de notre échelle « perception positive de l'encadrement » sont donc bien établies.

#### 3. 3. 2. Echelle de « la motivation autorégulée ».

Les analyses factorielles exploratoires, puis confirmatoires, nous ont conduit à éliminer 5 items. Après épuration, nous obtenons une solution bidimensionnelle. La première dimension correspond à la motivation intrinsèque. Elle est composée des 3 items suivants :

- J'ai beaucoup de plaisir à réaliser mon travail.
- Globalement mon travail est très intéressant.
- Le travail que je réalise est très utile et très important.

Cette première dimension présente une bonne validité convergente<sup>8</sup>.

La seconde dimension concerne la motivation extrinsèque intégrée. Elle est composée des 3 items suivants, tous significatifs au seuil de risque de un pour mille :

- Je fais beaucoup plus que ce que l'on me demande dans mon travail.
- Je suis très content pour mon entreprise lorsqu'elle améliore ses performances.
- Je suis très attaché à mon entreprise.

La seconde dimension s'avère de moins bonne qualité<sup>9</sup>. La mesure de cette dimension mérite donc d'être améliorée lors de travaux ultérieurs.

En ce qui concerne l'ajustement global de l'échelle, les résultats ne sont pas très satisfaisants ( $X^2$  normé = 4.912, GFI = 0.96, AGFI = 0.894, RMSEA = 0.11). Enfin, il est important de noter que les deux axes sont très fortement corrélés à hauteur de 0,73.

---

<sup>6</sup> Dominance 1<sup>er</sup> axe = 56% et 2<sup>ème</sup> axe 16%, coude après le 1<sup>er</sup> axe, 5 dernières valeurs propres alignées et test MAP de Velicer retenant un axe seulement.

<sup>7</sup> L'alpha de Cronbach est égal à 0.841, le  $\rho$  de Jöreskog est de 0.873

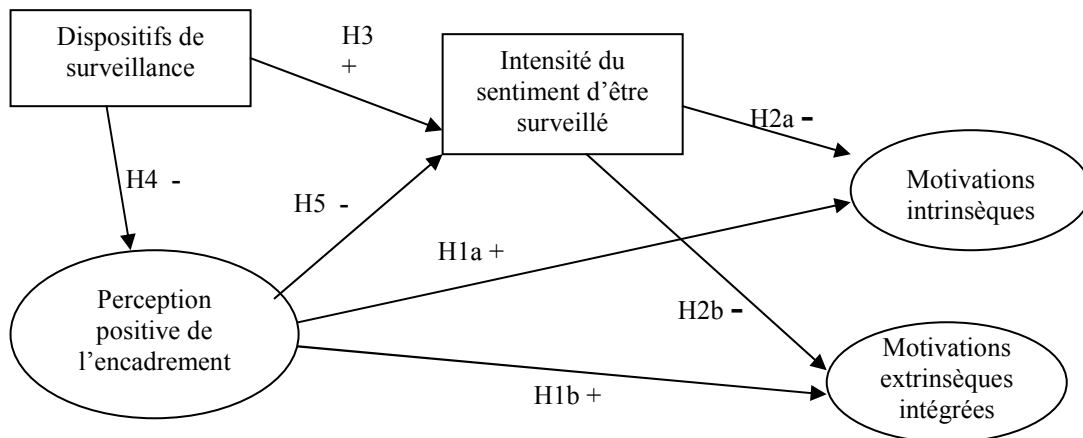
<sup>8</sup>  $\rho$  de Jöreskog = 0.833,  $\rho_{vc}$  = 0.631

<sup>9</sup>  $\rho$  de Jöreskog = 0.697,  $\rho_{vc}$  = 0.45

La validité discriminante de notre modèle est vérifiée selon la méthode la plus stricte consistant à comparer les variances moyennes extraites par chaque construit et les pourcentages de variances partagées entre chaque concept (Fornell & Larcker, 1981).

### **3. 4. Modèle et résultats.**

Après avoir testé les qualités psychométriques des échelles de mesure et des divers construits, nous pouvons maintenant évaluer le modèle structurel global :



Avec un  $X^2$  normé égal à 2.91, un GFI égal à 0.907 et un RMSEA de 0.08, le modèle possède des indices d'ajustement globalement satisfaisants (Roussel et al., 2002, p.62). La relation de la perception positive de l'encadrement vers la motivation intrinsèque (H1a) est forte ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.000$ ). Elle est également forte vers la motivation extrinsèque intégrée (H1b) ( $\beta = 0.58$ ,  $p < 0.000$ ). Par conséquent, nous pouvons conserver l'hypothèse centrale H1, vérifiée pour les deux composantes de la motivation autorégulée. Si la perception positive de l'encadrement augmente d'un écart-type, alors la motivation intrinsèque du salarié augmente de 0.65 écart-type et sa motivation extrinsèque intégrée augmente de 0.58 écart-type. Lorsque la perception de l'encadrement est positive, elle exerce un effet de renforcement de la motivation autorégulée. Lorsque cette perception est négative elle évince la motivation autorégulée. Or une perception positive signifie que le salarié se sent compris par ses supérieurs, qu'il a confiance en eux, qu'il bénéficie d'une autonomie satisfaisante et qu'il reçoit un feedback constructif sur ses compétences ainsi qu'une reconnaissance de la valeur de son travail. Autrement dit, si le salarié perçoit une amélioration de l'encadrement *conforme* aux principes personnalistes humanistes, cela accroît les deux dimensions de sa motivation autorégulée.

La relation du sentiment d'être surveillé vers la motivation intrinsèque est négative mais faible ( $\beta = -0.14$ ,  $p = 0,007$ ). De même, la relation du sentiment d'être surveillé vers la motivation extrinsèque intégrée est négative et faible ( $\beta = -0.15$ ,  $p = 0,012$ ). Bien que ces deux effets soient faibles, ils sont significatifs ; nous pouvons donc conserver l'hypothèse H2 d'un effet d'éviction de la motivation autorégulée par le sentiment d'être surveillé.

La relation entre le nombre de dispositifs présents et le sentiment d'être surveillé (H3) est positive et assez forte ( $\beta = 0.43$ ,  $p < 0.000$ ). Quant à l'effet des dispositifs de surveillance sur la perception de l'encadrement, il est négatif (H4) et significatif ( $\beta = -0,22$ ,  $p < .000$ ). La perception positive de l'encadrement diminue le sentiment d'être surveillé ( $\beta = -0,24$ ,  $p < 0,000$ ). Nous pouvons donc conserver H5.

Notre étude empirique teste donc avec succès pour la France, la théorie de l'autodétermination appliquée à l'entreprise. Nous rejoignons les études conduites par Koestner & al. (1984), Baard & al., (2004), Deci & al. (1989 ; 2001), aux Etats-Unis et en Bulgarie.

### **3. 5. Limites & discussion.**

Comme toute étude empirique, la notre comporte trois sources d'erreur (McGrow & Wong, 1996) : la collecte de données en un seul point du temps, sur un seul échantillon de la population de surcroît non représentatif (60 % de femmes, 27 % de cadres et seulement 3,4 % d'ouvriers, etc.) et à l'aide d'une seule méthode d'analyse ; ce qui limite la possibilité de généraliser nos résultats.

Pour vérifier la stabilité des résultats, des mesures répétées dans le temps sur un même échantillon seraient nécessaires. Par ailleurs, nous supposons des causalités que nous ne démontrons pas réellement puisque nous ne disposons pas d'une étude longitudinale permettant de s'assurer de l'antériorité des causes sur les effets (Kline, 2004). Une prochaine étape consiste donc à récolter des données de panel sur un échantillon représentatif des salariés. Nous avons utilisé des déclarations d'auto perceptions et d'intentions et non une observation des comportements, ce qui peut comporter un biais de désirabilité sociale. Plusieurs modes d'investigations empiriques devront être mobilisés afin de vérifier l'éventuelle convergence des informations récoltées.

En outre, le choix des items doit également être retravaillé lors d'études ultérieures pour la mesure de la motivation extrinsèque intégrée. Il serait donc souhaitable de conduire des entretiens semi directifs ou libres afin de mieux s'adapter au vocabulaire utilisé par les salariés français et de proposer des énoncés capables de couvrir toutes les dimensions des concepts. Enfin, nous avons renoncé à inclure dans notre enquête les caractéristiques personnelles des salariés telles que leurs modes de fonctionnement plus ou moins autonome, leurs cadres cognitifs, leurs orientations motivationnelles stables (Amabile, 1993 ; Gagné, 2003 ; Lindenberg, 2003 ; Baard & al, 2004 ). Nos recherches ultérieures pourront viser la mesure de ces divers éléments et leur insertion dans un modèle structurel global.

L'enjeu d'une telle réflexion – **Qu'est-ce qu'un mode de gestion des ressources humaines « humaniste » ?** – repose sur le bien-être, le développement personnel et la performance des salariés au travail. Nous avons proposé d'étudier la philosophie personnaliste qui s'inscrit dans le courant humaniste. Cette philosophie humaniste qui prend la personne comme référent absolu et sa recherche d'autodétermination comme principe fondamental de l'humanité, nous fournit un ensemble de principes à respecter pour protéger la quête d'auto-accomplissement de chacun et garantir la reconnaissance des personnes dans leur singularité.

Pour appliquer la philosophie personnaliste à la GRH, la division des tâches, la répartition du pouvoir, les modalités d'expression de la hiérarchie et du lien de subordination, les dispositifs de surveillance, d'incitation, d'évaluation et d'encadrement de l'activité, etc., doivent satisfaire les principes d'autonomie (l'être humain a besoin d'un espace de liberté pour se créer, se déterminer), d'expression et de stimulation des compétences (la volonté de se façonner une personnalité le conduit à vouloir concrétiser ses talents potentiels), et enfin de reconnaissance par autrui (la personne a besoin de convoquer le regard d'autrui sur ses actions et d'en tirer une meilleure connaissance d'elle-même).

De nombreux travaux ont mis en évidence les liens qui existent entre la perception de l'encadrement en termes de soutien à l'autonomie, de facteur propice au sentiment de reconnaissance et au développement des compétences de chacun, avec les motivations autorégulées du salarié. Or, ce type de motivation représente pour l'entreprise une source

d'efficacité et un avantage concurrentiel indéniables. Les études empiriques précitées permettent donc de confirmer l'efficacité d'un tel mode de management humaniste dès lors que les motivations autorégulées sont possibles et souhaitables.

## Bibliographie

- Amabile, T., DeJong, W. et Lepper, M.,** (1976), « Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, pp.92-98.
- Amabile, T., M. & Gryskiewicz, S.,** (1989), « The Creative Environment Scales : The Work Environment Inventory », *Creativity Research Journal*, 2, pp.231-254.
- Amabile, T., M.,** (1993), « Motivational Synergy : Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Workplace », *Human Resource Management Review*, vol. 3, n°3, pp.185-201.
- Amabile, T., M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M.,** (1996), « Assessing the Work Environment for Creativity », *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp.1154-1184.
- Baard, P., P., Deci, R., 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.
- Benware, C., & Deci, E., L.,** (1984), « Quality of learning with an active versus passive motivational set ». *American Educational Research Journal*, 21, pp.755-765.
- Bergson, H.,** (1955), *Les deux sources de la morale et de la religion*, P.U.F., 76<sup>ième</sup> édition 1955.
- Bergson, H.,** (1982), *L'énergie spirituelle*, Quadrige, P.U.F., 1<sup>ière</sup> édition 1919, 161<sup>ième</sup> édition 1982.
- Bergson, H.,** (1993), *La pensée et le mouvant*, Quadrige, P.U.F., 1<sup>ière</sup> édition 1938, 4<sup>ième</sup> édition 1993.
- Bergson, H.,** (1998), *L'évolution créatrice*, Quadrige, P.U.F., 1<sup>ière</sup> édition 1941, 8<sup>ième</sup> édition 1998.
- Blais, M., R., & Brière, N., M.,** (1992), « On the mediational role of feelings of self-determination in the workplace : Further evidence and generalization », *Unpublished manuscript*, University of Quebec at Montreal, Canada.
- Boggiano, A., K., & Ruble, D., N.,** (1979), « Competence and the overjustification effect : A developmental study », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, pp.1462-1468.
- De Charm,** (1968), *Personal Causation : The Internal Affective Determinants of Behavior*, New York: Academic Press.
- Deci, E., & Ryan, R., M.,** (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New-York, Plenum Press.
- Deci, E., L. & Cascio, W., F.,** (1972), « Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats », *Paper presented at the Eastern Psychological Association*, Boston, MA.
- Deci, E., L. & Ryan, R., M.,** (2000), « The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, n°4, pp.227-268.
- Deci, E., L., Koestner, R., & Ryan, R., M.,** (1999), « A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation », *Psychological Bulletin*, n°125, p. 627-668.
- Deci, E., L.,** (1971), « Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, n°1, p. 105-115.
- Deci, E., L., Connell, J., P. & Ryan, R., M.,** (1989), « Self-determination in a work organisation », *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.580-590.
- Deci, E., L., Eghari, H., Patrick, B., C. & Leone, D., R.,** (1994), « Facilitating internalization : The self-determination theory perspective », *Journal of Personality*, 62, pp.119-142.
- Deci, E., L., Ryan, R., M., Gagné, M., Leone, D., R., Usunov, J., & Kornazheva, B., P.,** (2001), « Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organisations of a former Eastern Bloc

- Country: a cross-cultural study of self-determination », *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 27, pp.930-942.
- Dickinson, D., & Villeval, M-C.**, (2004), « Does Monitoring Decrease Work Effort ? The Complementary Between Agency and Crowding-Out Theories », *IZA Discussion Paper* No. 1222.
- Falk, A. & Kosfeld, M.**, (2004), « Distrust – The Hidden Cost of Control », *Working paper*, Institute For empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Fehr, E. & Falk, A.**, (2002), « Psychological Foundations of Incentives », *Discussion Paper* n°507, IZA DP.
- Fehr, E. & List, J.**, (2004) « The Hidden cost of rewards and incentives », *Journal of the European Economics Association*, vol. 2, pp. 743-771.
- Fehr, E. & Rockenbach, B.**, (2001), « The Hidden Cost of Economic Incentives », *Working paper*, University of Zurich.
- Fisher, C.**, (1978), « The effects of personnel control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation ». *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, pp.273-288.
- Fornell, C., Larker, D.**, (1981), « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors », *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50.
- Frey, B., S. & Jegen, R.**, (2001), « Motivation Crowding Theory : A Survey of Empirical Evidence », *Journal of Economic Surveys*, vol. 15, n°5, pp.589-611.
- Frey, B., S.**, (1993), « Does Monitoring Increase Work Effort ? The Rivalry between Trust and Loyalty », *Economic Inquiry*, vol. 31, pp.663-670.
- Gagné, M.**, (2003), « The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in Prosocial Behavior Engagement », *Motivation and Emotion*, Vol.77.
- George, J., F.**, (1996), « Computer-Based Monitoring : Common Perceptions and Empirical Results », *MIS Quarterly*, Vol. 20, n°4, pp.459-480.
- Gerbing, D., W. & Anderson, J., C.**, (1988), « An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality an its assessments », *Journal of Marketing Research*, Vol. XXV, May. pp.186-192.
- Gneezy, U., & Rustichini, A.**, (2000a), « A Fine is a Price », *Journal of Legal Studies*, 29, n°1, pp.1-18.
- Gneezy, U., & Rustichini, A.**, (2000b), « Pay Enough or Don't Pay at All », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 115, n°2, pp.791-811.
- Gneezy, U.**, (2003), « The W effect of incentives », *Working paper*, University of Chicago, Graduate School of Business, October.
- Grolnick, W., S., & Ryan, R., M.**, (1987), « Autonomy in children's learning : An experimental and individual difference investigation », *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp.890-898.
- Hayamizu, T.**, (1997), « Between intrinsic and extrinsic motivation : Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization », *Japanese Psychological Research*, 39, pp.98-108.
- Hosmer, L., T.**, (1995), « Trust : The connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, pp.379-403.
- Kline, R., B.**, (2004). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). New York: Guilford Publications.
- Koestner, R., Ryan, R., M., Bernieri, F., & Holt, K.**, (1984), « Setting limits on children's behavior: The differential effects of controlling versus informational styles on intrinsic motivation and creativity », *Journal Of Personality*, 52, pp.233-248.
- Lalande, A.**, (2002), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Quadrige, P.U.F.
- Lepper, M., R. & Greene, D.**, (1978), *The Hidden Cost of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*, New York: John Wiley.
- Leroux, A.**, (1999), *Une société à vivre. Refonder le personnalisme*, P.U.F.
- Lindenberg, S.**, (2003), « The Cognitive Side of Governance » In « The Governance of Relations » in V. Buskens, W. Raub & C. Snijders (eds.), *Markets and Organizations. Special volume of Reasearch in the Sociology of Organizations*, n°20.
- McGrow, K., O. & Wong, S., P.**, (1996), « Forming inferences about some intraclass correlation coefficients », *Psychological Methods*, vol. 1, n°1, pp.30-46.

- Miserandino, M.**, (1996), « Children who do well in school : Individual differences in perceived competence and autonomy in above average children », *Journal of Educational Psychology*, 88, pp.203-214.
- Mounier, E.**, (1949), *Le personnalisme* », Que sais-je, P. U. F.
- Pajak, E., & Glickman, C., D.**, (1989), « Informational and controlling language in simulated supervisory conferences », *American Educational Research Journal*, 26, pp.93-106.
- Peretti, J-M.**, (2005), *Tous reconnus*, (ss la dir.), Editions d'Organisation.
- Reeve, J., & Deci, E., L.**, (1996), « Elements within the competitive stimulation that affect intrinsic motivation », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, pp.24-33.
- Rosanas, J., & Velilla, M.**, (2004), « The Ethics of Management Control Systems », *Working Paper* n°563, IESE Business School, Universidad de Navarra.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A.**, (2002), *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Application en Gestion*, Economica, Paris.
- Sherman J., Smith H.**, (1984), « The Influence of Organizational Structure on Intrinsic versus Extrinsic Motivation », *The Academy of Management Journal*, vol. 27, n°4, pp.877-885.
- Yamauchi, H., & Tanaka, K.**, (1998), « Relations of autonomy, self-referenced beliefs and self-regulated learning among Japanese children », *Psychological Reports*, 82, pp.803-816.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., Deci, E., L.**, (1978), « On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behaviour », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, pp.443-446.