

La pluralité des sources motivationnelles dans un secteur public teinté de logiques culturelles et religieuses : vers une approche des déterminants à partir des valeurs socio-culturelles

The plurality of motivational sources in a public sector shaped by cultural and religious logics: towards an approach to determinants through socio-cultural values

NDOYE GUEYE Marèma

Docteure en Sciences de Gestion

Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD)

Laboratoire LAED — École Supérieure Polytechnique (ESP) — Département de Gestion

Date de soumission : 01/03/2026

Date d'acceptation : 04/04/2026

Pour citer cet article :

NDOYEGUEYE. M. (2026) « La pluralité des sources motivationnelles dans un secteur public teinté de logiques culturelles et religieuses : vers une approche des déterminants à partir des valeurs socio-culturelles », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp : 327- 339.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article vise à mettre en lumière la pluralité des sources motivationnelles du Personnel Administratif, Technique et de Service (PATS) des universités publiques sénégalaises, à travers une recherche enracinée sur la double hybridation de l'environnement public sénégalais : d'une part les logiques managériales issues du Nouveau Management Public, d'autre part les logiques culturelles et religieuses propres à la société sénégalaise. Mobilisant une approche qualitative abductive fondée sur vingt-trois entretiens semi-directifs, l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994) révèle que les principales sources de motivation des PATS sont profondément enracinées dans le processus de socialisation primaire. Ce dernier engendre trois registres motivationnels distincts : la sanctification du travail comme valeur transmise par l'éducation familiale, la religiosité comme moteur d'action ancré dans les croyances, et la redevabilité familiale comme obligation morale de soutien aux parents. Ces résultats invitent à dépasser les cadres théoriques classiques de la motivation — hiérarchie des besoins de Maslow et Public Service Motivation — pour intégrer des déterminants socio-culturels et religieux spécifiques aux sociétés africaines.

Mots clés : motivation ; secteur public ; valeurs socio-culturelles ; valeurs religieuses ; socialisation ; PATS.

Abstract

The aim of this paper is to highlight the plurality of motivational sources among the Administrative, Technical and Service Staff (PATS) of Senegalese public universities, through research rooted in the dual hybridization of the Senegalese public environment: on the one hand, managerial logics stemming from New Public Management; on the other, the cultural and religious logics inherent to Senegalese society. Drawing on an abductive qualitative approach based on twenty-three semi-structured interviews analyzed through grounded theory (Paillé, 1994), the study reveals that the main motivational sources of PATS staff are deeply embedded in the primary socialization process. This process gives rise to three distinct motivational registers: the sanctification of work as a value transmitted through family upbringing, religiosity as a faith-driven motivational engine, and family accountability as a moral obligation of parental support. These findings call for moving beyond classical motivational frameworks — Maslow's hierarchy of needs and Public Service Motivation — to integrate socio-cultural and religious determinants specific to African societies.

Keywords : motivation ; public sector; socio-cultural values ; religious values; socialization; PATS.

Introduction

La problématique de la motivation au travail n'est pas nouvelle ; cependant, nous l'abordons dans cet article sous un angle original : celui de sa pluralité, dans le secteur public universitaire, sur une population — le Personnel Administratif, Technique et de Service (PATS) — n'ayant pas fait l'objet d'un examen approfondi dans la littérature. Dans un contexte post-bureaucratique hautement évolutif, les motivations des agents publics se diversifient et ne correspondent plus qu'en partie aux valeurs traditionnelles reflétant l'ethos public (Emery et al., 2011). La maîtrise des déterminants de la motivation au travail des agents publics est devenue essentielle pour tout effort visant à améliorer la productivité des organisations publiques (Wright, 2001).

La question de la motivation du PATS est devenue de plus en plus pertinente dans le contexte de massification rapide de l'enseignement supérieur au Sénégal, passant de 25 000 étudiants en 2000 à plus de 89 000 en 2021. Pourtant, dans la majorité des débats sur l'amélioration de la performance universitaire, le PATS semble oublié, alors qu'il constitue un acteur à part entière dans la réalisation des objectifs de l'institution. Comme le démontrent Bartoli et Juban (2013), de nombreux travaux consacrés aux effets des réformes de l'enseignement supérieur se sont centrés sur les enseignants-chercheurs, tandis que peu concernent les personnels BIATSS, pourtant essentiels au bon fonctionnement des établissements (Pierronnet, 2018).

Inspirées du Nouveau Management Public (NPM), les réformes entamées au Sénégal depuis 2011 se sont concrétisées par la signature de Contrats de Performance entre le gouvernement et les universités, opérant le passage d'une gestion axée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats (Mbaye, 2020 ; Mendy, 2021). Ces réformes remplacent le système de motivation basé sur l'ethos du service public par des incitants financiers liés à des performances spécifiques (Forest, 2008), mais occultent les réalités locales : l'importance des recommandations des guides religieux, la logique du « maasla » ou l'ancrage des agents dans un triptyque identitaire spécifique (culture traditionnelle, influence arabo-musulmane, héritage colonial) qui structure profondément leurs comportements professionnels (Simen, Nimaga & Sené, 2021). En effet Gaye (2018), l'ignorance de certaines traditions et cultures africaines au moment de la construction de la bureaucratie africaine a contribué dans une très large mesure à son échec aussi bien en termes d'efficacité que de réponse au défi de développement économique et social.

« La bureaucratie a fonctionné non pas sur une base rationnelle et universelle, mais d'une manière sentimentale et de parenté. Tout Sénégalais

qui a un problème administratif commence par se demander « qui il connaît » dans le service concerné. » (Ly, 1996, p. 55)

En outre, le Sénégal est un pays où les recommandations du Guide religieux sont souvent mieux respectées que celles de l'autorité administrative (Coulon, 1981).

Partant de ce diagnostic, notre question centrale est la suivante : « **Comment, dans un environnement public teinté de logiques culturelles et religieuses, la pluralité des facteurs de motivation s'intègre-t-elle chez les PATS ?** »

Nous la déclinons en deux questions subsidiaires :

- **(Q1) Quelles sont les principales sources de motivation des PATS ?**
- **(Q2) Quelles sont les différentes valeurs qui nourrissent ces motivations et leurs soubassements ?**

L'article s'organise comme suit. La section 1 présente le cadre théorique mobilisant les théories classiques de la motivation et le concept de PSM. La section 2 expose le cadre méthodologique. La section 3 développe les résultats. La section 4 discute ces résultats à la lumière des valeurs socio-culturelles et religieuses et en dernière section la conclusion.

1. MOTIVATION AU TRAVAIL DES AGENTS DANS LE SECTEUR PUBLIC

1.1. Le concept de motivation au travail

La motivation au travail joue un rôle fondamental dans la performance des individus. Aux côtés de la compétence, elle constitue l'un des éléments décisifs à la réussite des organisations : une force de travail motivée représente un avantage compétitif essentiel à l'ère de la mondialisation (Tremblay et al., 2009). Définie par Roussel (2000, p. 5) comme « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus », la motivation représente un état fondamentalement humain qui conserve toute son importance (Reeve, 2017).

Les travaux de Campbell ont permis d'établir une distinction entre les théories de contenu et les théories de processus (Roussel, 2000). Kanfer (1990) a proposé une taxinomie intégrant trois paradigmes : (i) les théories des besoins-mobiles-valeurs, (ii) les théories du choix cognitif, et (iii) les théories de l'autorégulation. Une revue de littérature récente (Kouadio, 2019) démontre que la recherche sur la motivation au travail prend aujourd'hui deux orientations : l'approche économiciste (Emery, 2012) et l'approche comportementale intégrant la motivation intrinsèque (Deci et al., 1999 ; Roussel, 2000).

Alors que les employés du secteur privé sont supposés être motivés par des éléments extrinsèques avant tout, les agents publics sont traditionnellement décrits comme

intrinsèquement motivés (Perry & Wise, 1990). La motivation des agents publics a été initialement analysée en mobilisant des concepts universels s'inscrivant dans le champ de l'analyse des organisations, typiquement les travaux de Crozier et Friedberg, les spécialistes de cette question ont rapidement mis en exergue la différence entre le public et le privé (Emery, 2012).

1.2. La Public Service Motivation (PSM)

Perry & Wise (1990) définissent la PSM comme « la prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu par des institutions et organisations publiques ». Ce concept est rapidement devenu l'un des thèmes florissants dans les recherches sur la GRH dans le secteur public (Vandenabeele, 2009 ; Jurkiewicz & Brown, 1998 ; Buelens & Van Den Broeck, 2007). Emery (2012) montre cependant que ce courant tend à reléguer au second plan des approches plus intégrées, la MSP ne constituant qu'une facette de la motivation au travail des agents publics (Anderfuhren-Biget et al., 2010).

Des auteurs évoquent la nécessité de conduire des études en profondeur pour comprendre les phénomènes organisationnels à plusieurs niveaux et éviter le piège de l'enfermement dans des pratiques et théories ayant fait leurs preuves ailleurs (Kouadio, 2019). S'inscrire dans un paradigme ou un autre conduirait à occulter des éléments tout aussi importants que ceux retenus.

1.3. La dimension religieuse et culturelle dans les organisations africaines

La dimension religieuse et culturelle dans les organisations africaines a fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature. Des recherches publiées dans la Revue Française d'Économie et de Gestion ont mis en évidence que, dans les entreprises sénégalaises, les idéaux islamiques, les valeurs culturelles et les normes religieuses sont mobilisés de manière explicite ou implicite dans les pratiques de gestion, influant directement sur la productivité des travailleurs (Simen, Nimaga & Sené, 2021). Tout manager évoluant au Sénégal doit intégrer ce triptyque identitaire (culture traditionnelle, influence arabo-musulmane, héritage colonial français) pour comprendre le fonctionnement de ses collaborateurs.

De même, une étude des valeurs africaines (Azeumo, 2022), également publiée dans la Revue Française d'Économie et de Gestion, montre que les cultures ancestrales africaines portent une propension naturelle à l'économie centrée sur l'homme, le lien et la relation humaine, propension qui se prolonge dans les comportements professionnels. Ces deux contributions soulignent la nécessité d'un management culturellement sensible aux réalités africaines.

2. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'objectif poursuivi dans cette recherche est d'identifier les sources motivationnelles des PATS et de comprendre comment elles s'intègrent dans un environnement public teinté de logiques culturelles et religieuses. Pour atteindre cet objectif, nous adoptons une approche qualitative abductive. La logique abductive emprunte à l'induction le fait de partir d'une série d'expériences passées, et à la déduction la compréhension conceptuelle des choses (Angué, 2009 ; Avenier, 2011). Elle permet de partir du terrain pour effectuer une conceptualisation ou formuler des conjectures sur la base des données recueillies.

Nos analyses s'appuient sur une première étude exploratoire (Ndoye et al., 2015) conduite sur les sources motivationnelles du PATS de la FASEG (UCAD), qui avait révélé sept facteurs essentiels de motivation. La présente recherche approfondit et étend ces résultats à une deuxième unité universitaire, l'École Supérieure Polytechnique (ESP). Vingt-trois entretiens semi-directifs ont été menés au total chez les PATS des deux établissements. Les entretiens se sont déroulés en face à face, pour une durée de 25 à 45 minutes, et ont été enregistrés (sauf deux refus) puis retranscrits in extenso ; l'un s'est déroulé en wolof et a été traduit lors de la transcription. La collecte a suivi une logique de triangulation pour assurer la validité interne de la recherche.

Après retranscription, les données ont fait l'objet d'une analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994), démarche particulièrement adaptée à l'exploration de phénomènes insuffisamment théorisés dans leur contexte. Cette approche nous a permis d'interroger les acteurs à partir des sources motivationnelles découvertes lors de l'étude exploratoire et d'évaluer leur sens par rapport au contexte de l'étude et aux connaissances du milieu accessible.

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. Les principales sources de motivation des PATS

Une analyse synthétique des résultats permet l'identification de deux catégories principales de sources de motivation, organisées autour de sept codes conceptuels (Tableau 1). Les sources de motivation des PATS tournent autour des valeurs issues de leur socialisation familiale et de la recherche de besoins à satisfaire.

**Tableau 1 : Sources motivationnelles des PATS (catégories et codes conceptuels) —
 Source : auteure**

Catégories	Codes conceptuels
Socialisation (primaire)	Sacralisation du travail ; religiosité
Satisfaction de besoins	Besoins physiologiques et de sécurité ; besoin de soutien à la famille ; besoin de reconnaissance professionnelle et sociale ; besoin de réussite ; besoin de réjouissance financière

3.2. La contribution des sources motivationnelles au processus de construction de la motivation

3.2.1. La socialisation primaire

L'analyse des entretiens révèle que le point de départ et le dénominateur commun chez la quasi-totalité des agents interviewés est la référence à leur éducation et à leur famille comme facteur de déclenchement de leur motivation. La socialisation renvoie à l'« ensemble des processus par lesquels l'individu est construit par la société globale et locale dans laquelle il vit, au cours desquels il acquiert des façons de faire, de penser et d'être qui sont situées socialement » (Darmon, 2012, p. 6). Elle apparaît comme un élément fondamental dans le processus qui déclenche les motivations au travail de ces agents

« *Ce qui me pousse à travailler, ma famille d'abord, mes frères et sœurs... mes parents ont tout fait pour que je réussisse, moi aussi, je dois faire la même chose pour mes enfants.* » (PATS, entretien n° 3)

« *Si tu ne connais que le travail, quelle que soit la situation et les conditions, tu vas travailler parce que tu ne connais que cela...* » (PATS, entretien n° 7 — traduction du wolof)

3.2.2. La religiosité

Pour certains PATS, la socialisation conduit à la sacralisation du travail par référence aux croyances religieuses. Ces agents font abstraction des facteurs susceptibles d'affecter négativement leur motivation et adoptent, en ultime recours, un comportement motivé. La conviction que l'approbation d'Allah s'obtient par la qualité du travail pousse à agir de manière apparemment désintéressée, reléguant les autres sources de motivation au second plan.

« *Travailler pour moi c'est prier... Le travail, c'est la vie ; c'est l'adoration de Dieu, car en tant que croyant, la bible me dit de travailler pour vivre... C'est un sacerdoce pour moi.* » (PATS, entretien n° 11)

« L'éducation, c'est la base, mais ce qui te permet de maintenir ce cap-là, je crois que c'est la religion et aussi s'autoamender en permanence pour s'améliorer. » (PATS, entretien n° 15)

Ces verbatim illustrent les résultats de Simen, Nimaga & Sène (2021), qui montrent que les entreprises sénégalaises intégrant les pratiques religieuses dans leur mode de gestion présentent des niveaux de productivité distincts. La religion constitue ainsi un « fait organisationnel » qui dépasse la sphère personnelle pour influencer les comportements professionnels (Honoré, 2019).

3.2.3. La satisfaction de besoins

La satisfaction de besoins apparaît comme la principale source de motivation chez les PATS. Mais il est notable que tous les besoins qu'ils cherchent à satisfaire résultent de leur processus de socialisation, primaire et/ou secondaire. Nos résultats montrent que certains besoins vont au-delà de ceux énumérés par Maslow (1943), incluant notamment le soutien à la famille, la religiosité et d'autres facteurs spécifiques au contexte culturel.

« La base de tout ça, c'est mon éducation ; ma maman et mon père qui ont toujours été comme ça... ils ont tout fait pour que je réussisse. Moi aussi, je dois faire la même chose pour mes enfants. » (PATS, entretien n° 04)

« Je travaille pour servir mes enfants et mes parents, je pense qu'une personne n'a que ça dans la vie. » (PATS, entretien n° 09)

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1. Le soutien à la famille comme source motivationnelle

Contrairement aux sociétés occidentales où l'individu travaille prioritairement pour sa famille de procréation, dans les sociétés africaines, l'individu travaille d'abord pour sa famille d'orientation (Fouda, 2020). Comme le souligne Bourdieu (1977), celui qui a réussi doit utiliser sa propre réussite pour aider les membres de sa famille ; cette stature de responsable devient une source de motivation au travail. La logique est celle du don : « le relationnel prime sur le rationnel » (Zaoual, 1996), le lien remplace le bien. Ces résultats corroborent Meillassoux (1975) : dans les sociétés africaines, la reproduction sociale est assurée par un cycle de dette-restitution entre générations.

Le soutien à la famille comme source motivationnelle représente un phénomène fortement ancré en Afrique qui mériterait d'être systématiquement intégré dans les débats sur la motivation au travail en contexte africain (Ndione, 2015) : l'Afrique s'oppose à la promotion individuelle à

moins qu'elle serve à l'ensemble du groupe, dans une « solidarité verticale » où l'aîné social peut s'élever à condition d'en faire bénéficier tous ses cadets (Nsumbu, 1996).

4.2. La religiosité comme moteur d'action

L'importance accordée à la religion a un effet sur les objectifs de vie, les motivations et la satisfaction professionnelle (Rakrachakarn et al., 2013). Au Sénégal, le fait religieux fait partie intégrante de la vie en administration : le port du voile, les signes chrétiens, l'aménagement d'espaces de prière passent inaperçus tant ils font partie du quotidien organisationnel. Les travaux de Simen, Nimaga & Sené (2021) ont montré que les organisations sénégalaises intégrant ces pratiques religieuses dans leur gestion bénéficient d'une meilleure productivité. Ces constats rejoignent Hireche & Doudi (2018), qui ont démontré l'influence de la religion sur les motivations professionnelles en contexte nord-africain.

Ces résultats corroborent également les travaux de Thomas (2016), qui conclut que la gestion de la motivation au travail est un processus culturellement variable. Certains agents ont la conviction intime que leur travail est une prescription divine, donc à prendre comme un sacerdoce. La conclusion s'impose : le management de la motivation en Afrique subsaharienne ne peut faire l'économie d'une lecture contextualisée, attentive aux valeurs spirituelles et communautaires qui structurent l'ethos professionnel des agents.

4.3. Un modèle empirique de construction de la motivation des PATS

L'analyse globale permet de dégager le processus qui mène vers la motivation des PATS. L'individu effectue en permanence une actualisation de sa motivation suivant l'évolution de son environnement et des aspects qui lui paraissent essentiels à un moment donné.

La motivation prend comme point de départ le processus de socialisation et les valeurs incorporées par ce même processus. Les valeurs intériorisées par les PATS — qui reflètent les réalités socioculturelles du Sénégal — influencent leurs aspirations individuelles. Les besoins de soutien familial, de religiosité et de récompense financière deviennent des moteurs de l'action. Les interactions alternantes entre ces variables garantissent le maintien de la motivation au-delà de sa simple genèse.

Ce modèle empirique dépasse les cadres classiques en montrant que les facteurs motivationnels ne sauraient être limités à l'individu seul. Il faut les considérer dans une perspective familiale et communautaire. Ce ne sont donc pas seulement les possibilités à incidence individuelle qui sont à retenir comme sources motivationnelles, chaque individu élargissant son spectre de réflexion au-delà de sa propre personne avant de déterminer sa façon d'envisager son travail.

Conclusion

Cet article avait pour ambition d'explorer, à travers une recherche enracinée, les sources motivationnelles du PATS universitaire dans un environnement public doublement hybridé par les logiques managériales du NPM et par les logiques culturelles et religieuses propres au Sénégal. Nos résultats montrent que la socialisation primaire constitue le véritable ressort de la motivation de ces agents, en produisant trois registres distinctifs : la sanctification du travail, la religiosité comme moteur d'action, et la redevabilité familiale comme obligation morale.

Trois contributions se dégagent. Sur le plan théorique, l'article démontre les limites des cadres classiques (Maslow, PSM) pour rendre compte de la motivation en contexte africain, en mettant en évidence le rôle structurant de la socialisation primaire et des valeurs socio-culturelles. Sur le plan empirique, il fournit une analyse qualitative originale et contextualisée du PATS universitaire sénégalais. Sur le plan managérial, les résultats suggèrent que les responsables universitaires gagnent à concevoir des stratégies de motivation intégrant explicitement les valeurs culturelles et religieuses, plutôt que de transposer mécaniquement des modèles issus d'autres contextes (Guero, 2022).

Cette recherche présente néanmoins des limites : la concentration du terrain sur deux unités de l'UCAD limite la généralisable des résultats. Des recherches futures pourraient étendre l'analyse à d'autres universités publiques sénégalaises, à d'autres pays d'Afrique subsaharienne, et mobiliser des méthodes mixtes pour éprouver et affiner les propositions établies dans cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector : Does public service motivation matter? *International Public Management Journal*, 13(3), 213–246.
- Azeumo, S. W. (2022). Les cultures et valeurs africaines, un humus fertile aux économies inclusives ? *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(6), juin 2022.
- Bourdieu, P. (1977). *La reproduction*. Paris : Minit.
- Buelens, M., & Van Den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Coulon, C. (1981). *Le marabout et le prince (Islam et pouvoir au Sénégal)*. Paris : A. Pedone.
- Dahmani, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution : vers un contrat psychologique renouvelé ? *Revue Française de Gestion*, 251(6), 131–147.
- Darmon, M. (2012). *La socialisation (2e éd.)*. Paris : Armand Colin.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Emery, Y. (2012). La diversité des motivations des employés publics. *Revue Française d'Administration Publique*, 142(2), 491–515.
- Forest, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 74(2), 345–359.
- Gaye, S. A. (2018). La construction de l'administration du Sénégal. *Revue Africaine de Sciences Politique et Sociales*, 19, 136–158.
- Giauque, D., & Caron, D. J. (2004). Réformes administratives et GRH. *Revue Internationale de Politique Comparée*, 11(2), 225–240.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S., & Waldner, C. (2011). La mise en contexte de la motivation à l'égard du service public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 77(2), 223–247.
- Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail. *Travail Humain*, 73(2), 141–162.
- Guero, D. R. B. (2022). Une approche téléologique des « affaires » : cas des initiatives (co)portées par ElHadji Djily Mbbaye au Sénégal. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Gaston Berger, Sénégal.

- Hireche, A., & Doudi, H. K. (2018). Influence de la religion sur les motivations entrepreneuriales. *Management International*, 21(1), 72–88.
- Juban, J.-Y., & Bartoli, A. (2013). Le management des personnels administratifs et techniques à l'université. *AGRH*, 1–15.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18–37.
- Kouadio, A. B. (2019). L'engagement au travail des employés publics en contexte post-bureaucratique. Thèse de Doctorat en Administration publique, Université de Lausanne.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). La motivation de service public et la performance au travail. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75, 39–58.
- Ly, B. (1996). Processus de nationalisation et changement des valeurs sociales au Sénégal. *Revue Sénégalaise de Sociologie*, 1, 21–59.
- Mbaye, S. (2020). Nouvelle gestion publique et performance dans l'enseignement supérieur. *Journal d'Économie, de Management, d'Environnement et de Droit*, 3(3), 61–74.
- Mendy, M. (2021). Politique de financement et gouvernance des universités publiques sénégalaises. *Codesria*, 19, 141–170.
- Ndione, E. S. (2015). Le don et le recours : ressorts de l'économie urbaine. Dakar : NENA.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de Recherche Sociologique*, 23, 147–181.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pierronnet, R. (2018). Les universités gèrent-elles leurs personnels BIATSS ? L'entretien professionnel comme révélateur des pratiques. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Est.
- Reeve, J. (2017). *Psychologie de la motivation et des émotions* (2e éd.). Paris : De Boeck Supérieur.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail — concepts et théories. In P. Louart (dir.), *Les grands auteurs en GRH*. Toulouse : LIRHE, p. 5.
- Simen, S. F., & Agne, A. E. (2015). La gestion de l'entreprise sénégalaise : entre ferveur islamique et laïcité problématique. Communication SERGe Days, mai 2015, Saint-Louis, Sénégal.

Simen, S. F., Nimaga, A., & Sené, M. (2021). Quand la religion s'invite dans les entreprises sénégalaises : impacts des pratiques religieuses sur les modes de gestion. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 2(7), juillet 2021.

Vandenabeele, W. (2009). L'effet médiateur de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel sur la performance déclarée. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 75, 11–37.