

Les séminaires du LEST - le 27 mars 2018

# La motivation au travail: Le cas des entreprises sociales

O. Brolis



# Table des matières

---

1. Introduction
2. Le contenu de la motivation
3. La régulation de la motivation
4. L'auto-sélection des travailleurs
5. Le cas des emplois peu qualifiés
6. L'environnement de travail et la motivation
7. Recherches futures

# 1. Introduction

## **Entreprise sociale (EMES)**

---

### “ **Economic and entrepreneurial dimensions of social enterprises**

- . A continuous activity producing goods and/or selling services
- . A significant level of economic risk
- . A minimum amount of paid work

### “ **Social dimensions of social enterprises**

- . An explicit aim to benefit the community
- . An initiative launched by a group of citizens or civil society organizations
- . A limited profit distribution

### “ **Participatory governance of social enterprises**

- . A high degree of autonomy
- . A decision-making power not based on capital ownership
- . A participatory nature, which involves various parties affected by the activity

# 1. Introduction

---

- “ La force de travail des ES = avantage concurrentiel  
(Steinberg, 2006; Valentinov, 2007)
  - Satisfaction au travail (e.g; Benz, 2005)
  - Don de travail : salaires plus faibles et effort plus important (e.g; Preston, 1989)
- “ Les travailleurs des ES sont-ils motivés différents?  
Ont-ils une motivation supplémentaire?

# 1. Introduction

---

- “ Motivation intrinsèque (MI)... par opposition à la motivation extrinsèque (Hansmann, 1980; Preston, 1989; Rose-Ackerman, 1996)
- “ MI: Action adoptée uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe (Deci, 2009)

# 1. Introduction

---

- “ Motivation intrinsèque (MI)... par opposition à la motivation extrinsèque (Hansmann, 1980; Preston, 1989; Rose-Ackerman, 1996)
- “ MI: Action adoptée uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe (Deci, 2009)
  - Ne peut expliquer le surplus de satisfaction, toutes autres choses étant égales par ailleurs
  - Pas de référence à la mission sociale ni à l'impact social

# 1. Introduction

---

- “ Motivation intrinsèque (MI)... par opposition à la motivation extrinsèque (Hansmann, 1980; Preston, 1989; Rose-Ackerman, 1996)
- “ MI: Action adoptée uniquement par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à l'action, sans attente de récompense externe (Deci, 2009)
  - Ne peut expliquer le surplus de satisfaction, toutes autres choses étant égales par ailleurs
  - Pas de référence à la mission sociale ni à l'impact social
- “ Multiplicité et ambiguïté des définitions

# 1. Introduction

---

“ Motivation = Concept hypothétique qui définit les forces internes et/ou externes guidant les 4 aspects des actions individuelles (Vallerand & Thill, 1993, p.18):

- Le déclenchement
- L'orientation (détermination d'un objectif)
- 
- L'intensité
- La persistance

# 1. Introduction

---

“ Motivation = Concept hypothétique qui définit les forces internes et/ou externes guidant les 4 aspects des actions individuelles (Vallerand & Thill, 1993, p.18):

- Le déclenchement
- **L'orientation (détermination d'un objectif)**



- L'intensité
- La persistance

# 1. Introduction

---

“ Motivation = Concept hypothétique qui définit **les forces internes et/ou externes** guidant les 4 aspects des actions individuelles (Vallerand & Thill, 1993, p.18):

- Le déclenchement
- **L'orientation (détermination d'un objectif)**



- L'intensité
- La persistance

## 2. Le contenu de la motivation

---

- ” **Le contenu («What»)** (Van den Broeck, Vansteenkiste & De Witte, 2008):
- L’objectif qui guide les actions
  - Le type de contenu et son intensité prédisent le niveau d’effort

## 2. Le contenu de la motivation

---

### **Le contenu de la motivation dans les ES**

- “ Les points communs aux définitions
  - Pas uniquement motivés par une tâche qui est intrinsèquement satisfaisante et plaisante
  - Ils accordent de l'importance à ce qui est produit, comment et pourquoi
  - Ils valorisent la finalité sociale de leur entreprise et le sens qui est donné à leur travail par leur employeur

## 2. Le contenu de la motivation

---

### **Le contenu de la motivation dans les ES**

→ Motivés par la possibilité de contribuer à la réalisation de la finalité sociale au travers de la production de biens collectifs et/ou des services de qualités

## 2. Le contenu de la motivation

---

### **Le contenu de la motivation dans les ES**

- Motivés par la possibilité de contribuer à la réalisation de la finalité sociale au travers de la production de biens collectifs et/ou des services de qualités
- Motivation pro-sociale: Volonté de contribuer à l'intérêt général et d'avoir un impact social en faisant la « différence » dans la vie des autres (Grant, 2007; François & Vlassopoulos, 2008)

## 2. Le contenu de la motivation

---

### **Le contenu de la motivation dans les ES**

- “ Distinction importante:
- La **tâche** n'est plus perçue comme la finalité
  - Les travailleurs P-S motivés réalisent leur(s) tâche(s) atteindre des objectifs pro-sociaux (**mission**)

## 2. Le contenu de la motivation

---

### **Le contenu de la motivation dans les ES**

- ” Distinction importante:
- La **tâche** n'est plus perçue comme la finalité
  - Les travailleur P-S motivés réalisent leur(s) tâche(s) atteindre des objectifs pro-sociaux (**mission**)
- Perspective temporelle
- Gestion des ressources humaines
- Ne sont pas régulées de la même manière...

## 2. Le contenu de la motivation

---

“ Les composantes de la fonction d'utilité d'un travailleur (Lanfranchi et Narcy, 2008)

$$U_{ij} = U \left( X_{ij}, R_{ij}, T_{ij}, E_{ij} \right)$$

$X_{ij}$  = caractéristiques individuelles

$R_{ij}$  = relations contractuelle

$T_{ij}$  = les caractéristiques des tâches à réaliser

$E_{ij}$  = environnement physique et social de travail

## 2. Le contenu de la motivation

---

“ Les composantes de la fonction d'utilité d'un travailleur (Lanfranchi et Narcy, 2008)

$$U_{ij} = U \left( X_{ij}, R_{ij}, T_{ij}, E_{ij}, O_{ij} \right)$$

$X_{ij}$  = caractéristiques individuelles

$R_{ij}$  = relations contractuelle

$T_{ij}$  = les caractéristiques des tâches à réaliser

$E_{ij}$  = Environment physique et social de travail

$O_{ij}$  = **L'opportunité de contribuer à l'intérêt général ou collectif**

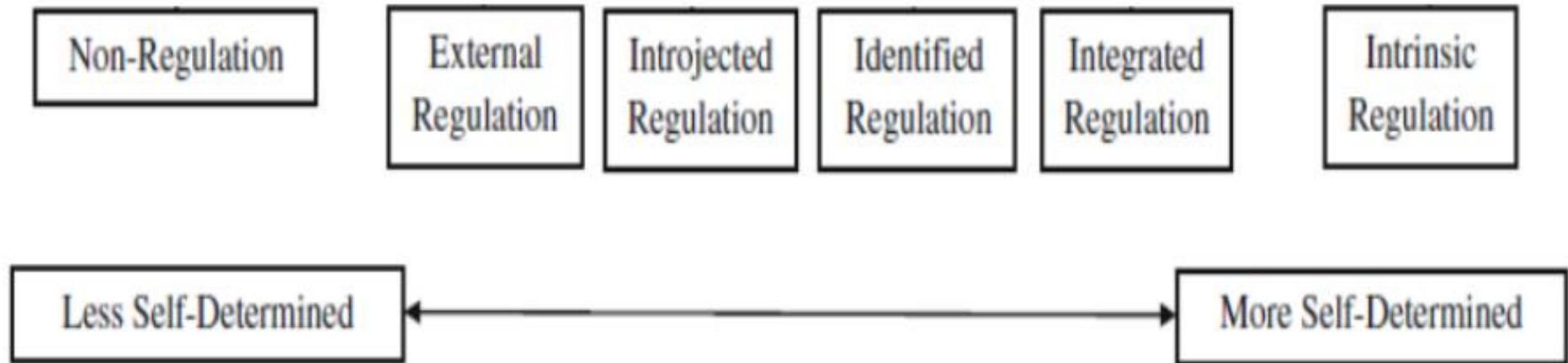
### 3. Le régulation de la motivation

---

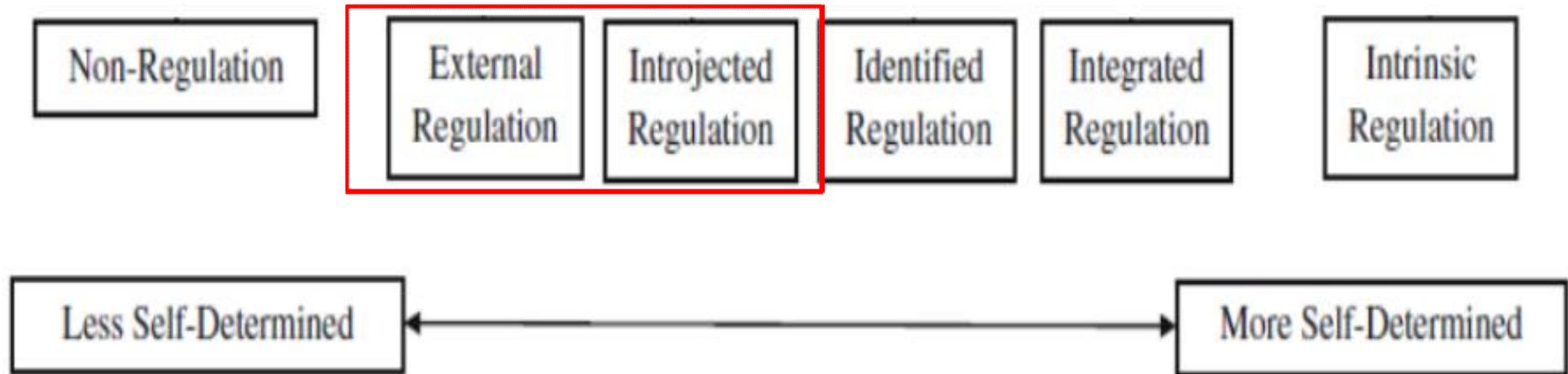
“ **La régulation (« Why»):** Les forces internes et/ou externes qui déterminent le contenu de la motivation et son intensité

(Deci & Ryan, 1985; Van den Broeck et al., 2008)

# Self-determination theory (Deci & Ryan, 1985)

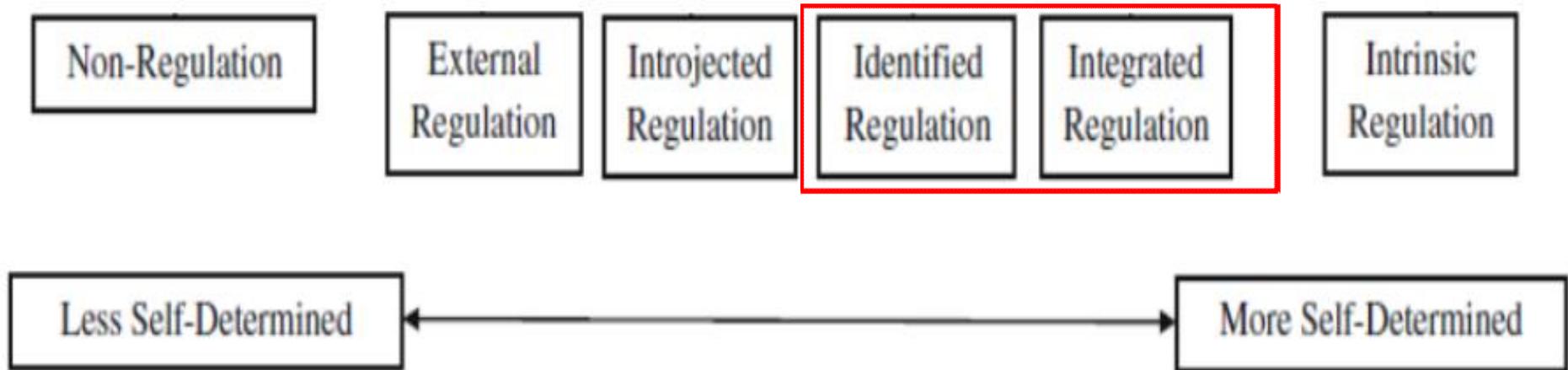


# Self-determination theory (Deci & Ryan, 1985)



**“ Forces externes > Forces internes = Régulation contrôlée ”**

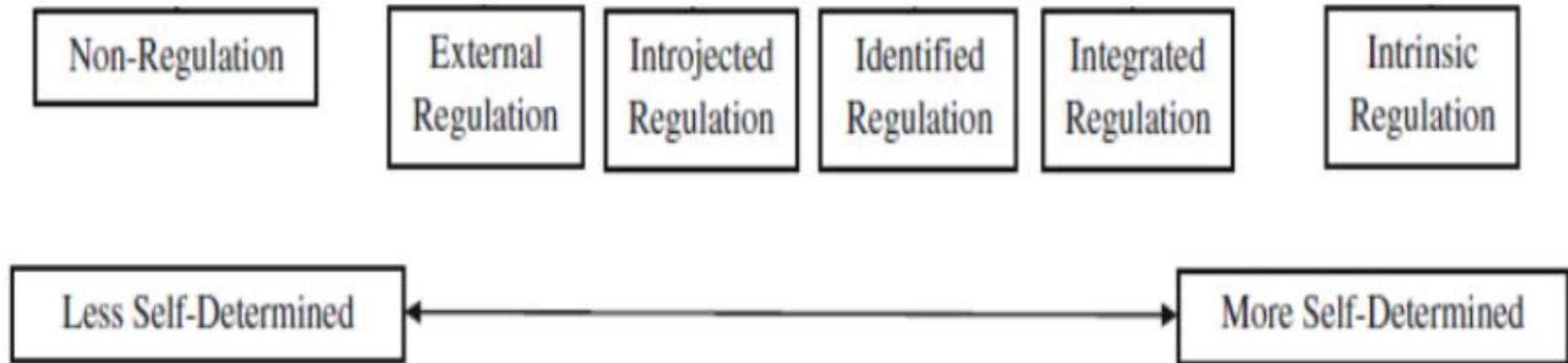
# Self-determination theory (Deci & Ryan, 1985)



“ Forces externes > Forces internes = Régulation contrôlée

“ Forces internes > Forces externes = Régulation autonome

# Self-determination theory (Deci & Ryan, 1985)



- “ **Forces externes > Forces internes = Régulation contrôlée**
- “ **Forces internes > Forces externes = Régulation autonome**
- “ Une régulation autonome favorise (e.g.; Gagné & Deci, 2005)
  - La qualité et la quantité de travail fournit (performance, effort, engagement)
  - Le bien-être au travail (satisfaction, confiance)

# 3. Le régulation de la motivation

---

## La motivation contrôlée:

*« se réfère à exercer une activité car elle permet d'obtenir une conséquence souhaitée » (Ryan & Deci, 2002)*

**La régulation externe** existe lorsque les comportements sont effectués pour satisfaire une demande externe, pour recevoir une récompense qui est contingente au comportement, ou pour éviter une punition

**La régulation introjectée** est présente lorsque les comportements sont effectués pour éviter de se sentir coupable ou anxieux, ou tout simplement pour prouver quelque chose

# 3. Le régulation de la motivation

---

## La motivation autonome:

*« se réfère à s'engager dans une activité de son plein gré ou avec le sentiment d'avoir le choix » (Ryan & Deci, 2002)*

**La régulation identifiée:** Les individus valorisent l'action et ses effets espérés, les considérant comme servant un objectif important: Le comportement est conforme aux objectifs et à son identité personnel

**La motivation intégrée :** Elle se produit lorsque l'on accepte pleinement les valeurs qui guident le comportement, et les intègre avec son propre concept. Encore une fois, les tâches et les comportements ne sont pas nécessairement agréable, mais les objectifs qu'ils obtiennent sont valorisés.

**La motivation intrinsèque :** Faire une activité pour son propre bien parce que l'on retrouve l'activité intrinsèquement intéressant et satisfaisant

### 3. Le régulation de la motivation

---

#### **La régulation de la motivation pro-sociale**

“ Mener une action pour atteindre des objectifs sociaux : régulation extrinsèque

→ Valeurs altruistes: régulation intégrée ou identifiée

→ Besoin de reconnaissance: régulation introjectée

### 3. Le régulation de la motivation

---

#### **La régulation de la motivation pro-sociale**

- “ Mener une action pour atteindre des objectifs sociaux : régulation extrinsèque
  - Valeurs altruistes: régulation intégrée ou identifiée
  - Besoin de reconnaissance: régulation introjectée
- “ Une motivation P-S autonome mène à un niveau d’implication et de performance plus élevé  
(Grant, 2007; De Cooman, et al., 2009)

## 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

**Les valeurs et les préférences des personnes  
les guident dans leur recherche d'emploi**

## 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

### **Les valeurs et les préférences des personnes les guident dans leur recherche d'emploi**

”

#### Person-Job FIT

- Caractéristiques de la tâche: autonomie, créativité, variété, task significance, etc.
- Conditions de travail: salaire, contrat, horaire, etc.

## 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

### **Les valeurs et les préférences des personnes les guident dans leur recherche d'emploi**

“

#### Person-Job FIT

- Caractéristiques de la tâche: autonomie, créativité, variété, task significance, etc.
- Conditions de travail: salaire, contrat, horaire, etc.

”

Person-Organization FIT: Adéquation avec les valeurs de l'organisation

## 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

- “ PO fit explique l'attraction par les ES des personnes P-S motivées
  - Travailleur des ES: Motivation P-S basée sur des valeurs altruistes
  - ES: mission sociale et contrainte de non distribution des profits
- “ Toutes choses étant égales par ailleurs, le P-O fit est plus élevé dans les ES que dans les EBL

# 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

“ **Comment les ES peuvent-elles favoriser leur attrait auprès des travailleurs P-S motives?**

” Fournir une information de qualité sur les valeurs et les objectifs de l'organisation (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000)

# 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

## “ Comment les ES peuvent-elles favoriser leur attrait auprès des travailleurs P-S motives? ”

“ Fournir une information de qualité sur les valeurs et les objectifs de l'organisation (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000) ”

“ Répondre à leurs préférences non-monétaires (P-J fit) ”

Autonomy	Interesing and challenging work	Improving human capital
Quality relationship with all stakeholders	High recognition of their contribution	Fair working environment

# 4. L'auto-sélection des travailleurs

---

## “ Comment les ES peuvent-elles favoriser leur attrait auprès des travailleurs P-S motives? ”

“ Fournir une information de qualité sur les valeurs et les objectifs de l'organisation (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000) ”

“ Répondre à leurs préférences non-monétaires (P-J fit) ”

Autonomy	Interesing and challenging work	Improving human capital
Quality relationship with all stakeholders	High recognition of their contribution	Fair working environment

## “ Comment les ES peuvent-elles sélectionner les travailleurs les plus P-S motivés? ”

“ Sélection adverse: offrir des salaires plus faibles (Handy & Katz, 1998) ”

## 5. Le cas des emplois peu qualifiés

---

- “ Salaires trop faible pour que la théorie du don de travail ne soit d'application (Leete, 2006; Roomkin & Weisbrod, 1999)  
→ comment sélectionner?

## 5. Le cas des emplois peu qualifiés

---

- “ Salaires trop faible pour que la théorie du don de travail ne soit d’application (Leete, 2006; Roomkin & Weisbrod, 1999)  
→ comment sélectionner?
- “ Asymétrie d’information et méconnaissance de la mission (Nyssens et al., 2007) : comment attirer?

## 5. Le cas des emplois peu qualifiés

---

- “ Salaires trop faible pour que la théorie du don de travail ne soit d’application (Leete, 2006; Roomkin & Weisbrod, 1999)  
→ comment sélectionner?
- “ Asymétrie d’information et méconnaissance de la mission (Nyssens et al., 2007) : comment attirer?  
→ Les ES pourraient donc attirer des travailleurs qui ne sont pas différents de ceux des EBL (e.g. Mosca, Musella and Pastore, 2006; Speckbacher, 2012)

# 5. Le cas des emplois peu qualifiés

## LE QUASI-MARCHÉ DES TITRES-SERVICES EN BELGIQUE

**Tableau 1: les prestataires du quasi-marché des titres-services**

<b>Secteur</b>	Entreprise à but lucratif (EBL)	Entreprise sociale (ES)	
<b>Mission</b>	Maximisation du profit	Insertion socioprofessionnelle	Aide à domicile aux personnes vulnérables
<b>Prestataire</b>	Entreprises commerciales	Entreprises d'insertion (EI)	Les associations d'aide aux familles et aux personnes âgées (AF)

## 5. Le cas des emplois peu qualifiés

---

### Echantillon

	<b>TOTAL</b>	<b>EBL</b>	<b>EI</b>	<b>AF</b>
<i>N</i>	217	77	86	54

## 5. Le cas des emplois peu qualifiés

### Echantillon

	<b>TOTAL</b>	<b>EBL</b>	<b>EI</b>	<b>AF</b>
<i>N</i>	217	77	86	54

### Mesures

- “ Motivation pro-sociale: 3 items, 7-Likert ( $\alpha=.85$ ) (Grant, 2008)  
*Je fais ce travail pour venir en aide aux autres*
- “ Person-Organization Fit, 1 item, 7-Likert (De Cooman et al., 2009)  
*Je pense que mes valeurs sont très proches de celles de mon entreprise*

# 5. Le cas des emplois peu qualifiés

---

- ” Principalement motivés par l’obtention d’un revenu
- ” Pas d’effet de sélection

**Tableau 6: Effet de sélection  
(N=217)**

	P-O FIT	Motivation Pro-sociale
Constante	5.54*** (0.12)	5.76*** (0.14)
EI	0.27 (0.18)	0.08 (0.21)
AF	-0.04 (0.20)	0.11 (0.21)

# 5. Le cas des emplois peu qualifiés

- ” Principalement motivés par l’obtention d’un revenu
- ” Pas d’effet de sélection sauf en ce qui concerne les personnes déjà en emploi qui arrivent dans une EI

Tableau 6: Effet de sélection  
(N=217)

	P-O FIT	Motivation Pro-sociale
Constante	5.54*** (0.12)	5.76*** (0.14)
EI	0.27 (0.18)	0.08 (0.21)
AF	-0.04 (0.20)	0.11 (0.21)

Tableau 7: Effet de sélection pour les non-chômeurs (N=66)

	P-O FIT	Motivation Pro-sociale
Constante	5.67*** (0.19)	5.77*** (0.19)
EI	<b>0.70*** (0.24)</b>	<b>0.42 (0.30)</b>
AF	0.19 (0.30)	0.02 (0.25)

## 6. L'environnement de travail et la motivation

### La théorie de l'agence et la structure d'incitants

- “ Incitants explicites du type “pay-for-performance”
- “ Difficilement applicable dans les ES
  - Transformer la mission en objectifs quantifiable  
(e.g. Spechbacher, 2013; DiMaggio & Anheier, 1990)
  - Effet d'éviction ou “Crowding-out effect” (e.g. Frey, 1997)

# 6. L'environnement de travail et la motivation

## La théorie de l'agence et la structure d'incitants

- “ Incitants explicites du type “pay-for-performance”
- “ Difficilement applicable dans les ES
  - Transformer la mission en objectifs quantifiable (e.g. Spechbacher, 2013; DiMaggio & Anheier, 1990)
  - Effet d'éviction ou “Crowding-out effect” (e.g. Frey, 1997)
- “ Incitants implicites
  - Congruence des finalités (Besley & Ghatak, 2005)
  - Relation de travail basée sur la confiance (Mosca, Musella & Pastore, 2007)

## 6. L'environnement de travail et la motivation

---

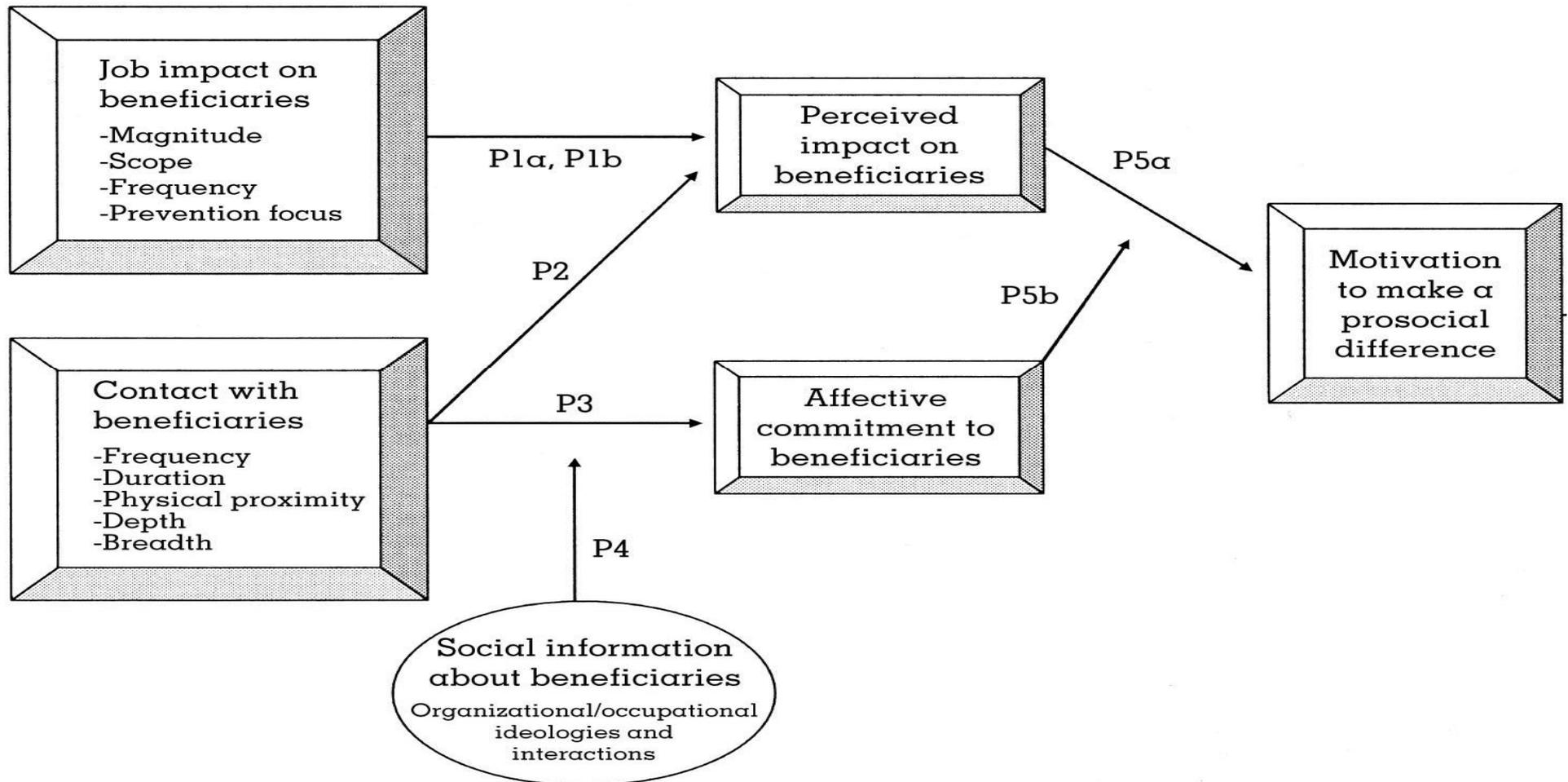
- “ Les ES ont intérêt à développer un environnement de travail qui soutient et renforce la motivation P-S et le P-O fit de leurs travailleurs (Speckbacher, 2013)
  - Difficultés d'attirer des P-S motivés
  - Encourager la persistance de l'effort et prévenir le risque de rupture du contrat psychologique (Vantilborgh et al., 2014)

# 6. L'environnement de travail et la motivation

## Motivation pro-sociale? (Grant, 2007):

### *Relational job architecture*

### *Psychological states*



# 6. L'environnement de travail et la motivation

## P-O FIT

- 1) *Environnement de travail équitable* (e.g., Leete, 2000; 2006; Pennerstorfer & Schneider, 2010)
  - Favorise aussi la relation de confiance et l'acceptation de salaires plus faibles

# 6. L'environnement de travail et la motivation

## P-O FIT

1) *Environnement de travail équitable* (e.g., Leete, 2000; 2006; Pennerstorfer & Schneider, 2010)

→ Favorise aussi la relation de confiance et l'acceptation de salaires plus faibles

2) *Socialisation et pratiques de mentoring* (e.g., Becker, Antuar & Everett, 2011)

→ Permet de favoriser une bonne compréhension du comportement à adopter et de son utilité

# 6. L'environnement de travail et la motivation

## P-O FIT

1) *Environnement de travail équitable* (e.g., Leete, 2000; 2006; Pennerstorfer & Schneider, 2010)

→ Favorise aussi la relation de confiance et l'acceptation de salaires plus faibles

2) *Socialisation et pratiques de mentoring* (e.g., Becker, Antuar & Everett, 2011)

→ Permet de favoriser une bonne compréhension du comportement à adopter et de son utilité

3) *Participation des travailleurs* (Borzaga & Tortia, 2006; Nair & Bhatnagar, 2011)

→ Réduit l'opportunité de dévier de la mission sociale et donc de ruptures des contrats psychologiques

→ Favorise également une bonne compréhension de la mission et du comportement à adopter

**Table 9: Exposition effect on motivations**

	<b>P-O Fit (OLS)</b>			<b>Prosocial motivation</b>		
	<i>DIFF in DIFF</i>	<i>Fixed Effect</i>	<i>DIFF in DIFF</i>	<i>DIFF in DIFF</i>	<i>Fixed Effect</i>	<i>DIFF in DIFF</i>
Constant	5.54*** (0.15)	5.61*** (0.09)	5.37*** (0.74)	5.73*** (0.15)	5.82*** (0.07)	5.42*** (0.71)
WISE ( $\beta_{22}$ )	0.17 (0.23)	--	0.33 (0.21)	0.13 (0.22)	--	0.10 (0.21)
HCSO ( $\beta_{22}$ )	0.01 (0.21)	--	0.17 (0.23)	0.14 (0.25)	--	0.09 (0.24)
time ( $\beta_{22}$ )	-0.63*** (0.17)	-0.63*** (0.20)	-0.66*** (0.18)	-0.57*** (0.18)	-0.57*** (0.16)	-0.62*** (0.22)
( $\beta_{22} \times \beta_{22}$ ) $\beta_{22}$	0.49* (0.26)	0.49* (0.28)	0.52* (0.26)	0.30 (0.24)	0.30 (0.23)	0.35 (0.27)
( $\beta_{22} \times \beta_{22}$ ) $\beta_{22}$	0.95*** (0.32)	0.95*** (0.28)	0.98*** (0.33)	0.46 (0.30)	0.46* (0.26)	0.51 (0.33)
	NO	NO	YES	NO	NO	YES

$N=348$ . P-value: \* $p<.10$ ; \*\* $p<.05$ ; \*\*\* $p<.01$ . Standard errors are clustered by enterprise and are given in brackets.

## 6. L'environnement de travail et la motivation

---

- ” L'environnement de travail peut expliquer l'effet d'exposition observé dans les ES
- Plus de possibilités d'exprimer son opinion et de participer aux décisions
  - Des relations de travail de meilleures qualités

## 6. L'environnement de travail et la motivation

---

- “ L'environnement de travail peut expliquer l'effet d'exposition observé dans les ES
  - Plus de possibilités d'exprimer son opinion et de participer aux décisions
  - Des relations de travail de meilleures qualités
- “ Pourquoi un effet d'exposition plus important sur le P-O fit que sur la motivation P-S?
  - Tâches avec une signification sociale trop peu élevée
  - Manque de contact avec l'utilisateur

## 6. L'environnement de travail et la motivation

---

- “ Pourquoi un effet d'exposition plus important dans les AF que dans les EI?
- Les AF offrent un environnement de travail stimulant: meilleures relation de travail avec les collègues, salaire équitable, opportunités de carrières, autonomie.

## 6. L'environnement de travail et la motivation

---

“ Pourquoi un effet d'exposition plus important dans les AF que dans les EI?

- Les AF offrent un environnement de travail stimulant: meilleures relation de travail avec les collègues, salaire équitable, opportunités de carrières, autonomie.
- Les EI ont une mission centrée sur les membres de l'organisation (les travailleurs)
  - Plus difficilement P-S motivés à venir en aide à son propre groupe ou collectif
  - Une mission sociale pas clairement identifiée

## 7. Discussion

---

Les travailleurs des ES sont plus P-S motivés mais...

- Contenu motivationnel multiples
- Hétérogénéité des contextes et des situations
- Importance de la cohérence des pratiques avec l'objet social affiché

# 7. Discussion

## Impact sectoriel important?

Figure 1: Evolution du P-O Fit

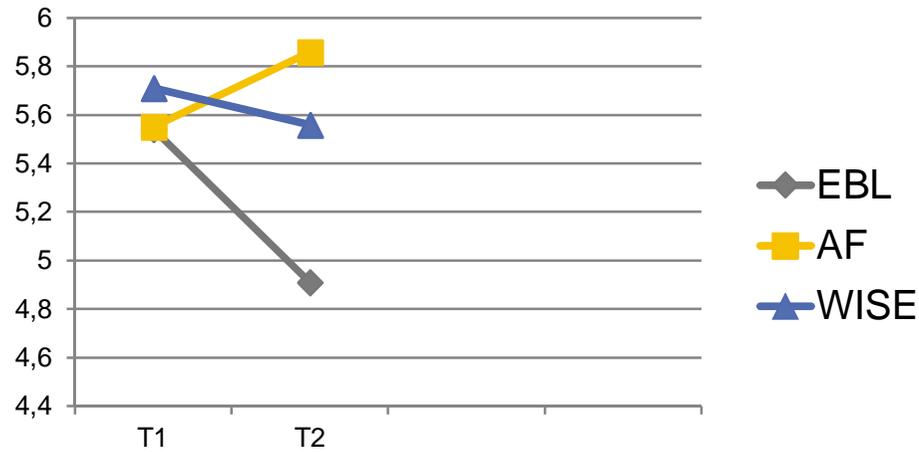
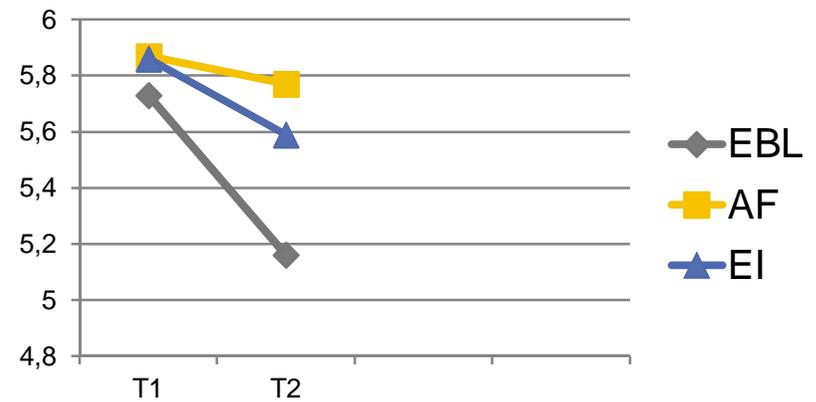


Figure 2: Evolution de la motivation pro-sociale



## 7. Discussion

---

Bénéficiaire de travailleurs plus P-S est un atout pour les ES:

- “ La théorie du don de travail (Steinberg, 1990, 2006; Valentinov, 2007)
- “ Adoption du comportement attendu sans utilisation d'incitants explicites (Hansman, 1980, Handy & Katz, 1998)

Mais, quand les ES n'attirent pas ces travailleurs, est-il, dans tous les cas, opportun d'essayer de faire émerger ce type de motivation?

## 8. Recherches futures

---

- “ Reproduire ce design de recherché pour:
  - Des emplois qualifiés
  - D'autres secteurs d'activités
  - Echantillons plus importants
- “ Etudier les processus de sélection
- “ Identifier les pratiques, ou les ensembles de pratiques, qui soutiennent une motivation pro-sociale autonome en direction de la mission de l'organisation

---

Merci de votre  
attention

<u>Person-Organization Fit</u>	
<u>Theoretical story</u>	<u>Observed story (due to sector specificities)</u>
<b>Selection: no difference</b>	
No labor donation theory	No labor donation theory
They do not differentiated SE's mission from FPO's mission : all are profit maximizing	They do not differentiated SE's mission from FPO's mission : all are socially oriented
➔ Low P-O fit	➔ High P-O fit
<b>Exposition: reveal differences</b>	
Positive and significant effect of SE's incentives structures on p-o fit because their workers realize the importance of the social mission	Negative and significant effect of FPO's incentives structures on P-O fit because their workers realize that the only motivation of their organization is to make profit
➔ P-O fit in SE increases	➔ P-O fit in SE increases

<u>Pro-social motivation</u>	
<u>Theoretical story</u>	<u>Observed story</u> (due to sector specificities)
<b>Selection: no difference</b>	
No labor donation theory	No labor donation theory
<ul style="list-style-type: none"> <li>- perception: Task do not allow to contribute directly to the social mission</li> <li>- They do not differentiated SE's mission from FPO's mission: all are profit maximizer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perception: Task allow them to contribute directly to the social mission</li> <li>- They do not differentiated SE's mission from FPO's mission: all are socially oriented</li> </ul>
➔ Low Pro-Social motivation	➔ High Pro-Social motivation
<b>Exposition: reveal differences</b>	
Positive (but no significant) effect of SE's incentives structures on P-S motivation because their workers realize the importance of the social mission	Negative (but no significant effect) of FPO's incentives structures on pro-social motivation because their workers realize that the only motivation of their organization is to make profit
➔ P-S motivation in SE increases	➔ P-S motivation in FPO decreases