

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

LA MOTIVATION :
UNE SOURCE EFFICACE POUR AMÉLIORER LA PERFORMANCE
DES MEMBRES D'ÉQUIPES DE PROJET

Mémoire présenté
dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR
©PING WANG

Juillet 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Josée Laflamme, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski

Catherine Beaudry, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski

Arlette Lauzier, examinatrice externe, Consultante en gestion

Dépôt initial le 26 mai 2011

Dépôt final le 4 juillet 2011

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à exprimer mes remerciements à ma directrice de recherche, la professeure Catherine Beaudry, qui m'a apporté une aide continue et efficace tout au long de mon travail. Elle m'a donné beaucoup d'information et des propositions pour guider ma recherche et elle a montré en tout temps une disponibilité et a répondu à toutes mes questions. Pour un étudiant chinois, écrire le mémoire en français est vraiment un grand défi. Catherine Beaudry a eu confiance en moi en me donnant les outils nécessaires pour construire et développer ma recherche. Elle m'a beaucoup aidé à corriger mon français. J'adresse donc mes remerciements à mon professeur.

J'adresse mes sincères remerciements à l'Université du Québec à Rimouski qui m'a fourni l'opportunité d'étudier et à monsieur Pierre Cadieux, le directeur de la maîtrise en gestion de projet, qui m'a accueilli et m'a encouragé à continuer mon mémoire.

Je voudrais remercier mon ami, Renaud Andrieux, qui m'a donné beaucoup d'aide pour choisir le sujet de mon mémoire.

Aussi, je veux remercier ma famille, mes parents, mon frère et ma sœur qui m'ont soutenu pendant toutes ces années d'études à la maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Rimouski, et sans qui je n'aurais pas pu aller au bout de mes projets.

À vous tous, merci !

RÉSUMÉ

Avec le développement continu de l'organisation du travail en équipes de projet, la préoccupation relative à l'amélioration de la performance des membres de ces équipes est de plus en plus grande. À cet égard, la motivation au travail est considérée comme ayant un impact important sur la performance des membres des équipes de projet. Le but visé par notre étude est d'établir le lien entre la motivation globale et la performance globale des membres des équipes de projet.

Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord construit un cadre d'analyse dans lequel la motivation au travail est considérée comme la variable indépendante et la performance au travail comme la variable dépendante, et ce, en nous basant sur la littérature relative à ces deux concepts. Nous nous intéressons plus précisément au lien entre la motivation et la performance intra-rôle, la performance extra-rôle et la performance globale des membres des équipes de projet. Pour établir ce lien, nous avons transmis un questionnaire auto-administré à des membres d'équipes de projet d'entreprises chinoises de l'industrie des télécommunications et des produits de haute technologie. Quarante-vingt questionnaires valides ont été reçus. Après l'analyse statistique des données, il convient de tirer les conclusions suivantes :

- dans une certaine mesure, plus les membres des équipes de projet sont motivés, plus leur niveau d'efforts augmente;
- dans la gestion du projet, la motivation des membres des équipes influence positivement et significativement la performance intra-rôle au travail;
- dans la gestion du projet, la motivation des membres des équipes influence positivement et significativement la performance extra-rôle au travail;
- dans la gestion du projet, la motivation au travail des membres des équipes a un effet positif significatif sur leur performance globale.

Mots clés : la gestion de projet; l'équipe de projet; la motivation au travail; la performance au travail; la performance intra-rôle; la performance extra-rôle.

ABSTRACT

With the continuous development of work organization in project teams, the concern about improving the performance of members of these teams is growing. In this regard, the motivation to work is regarded as having a significant impact on the performance of members of project teams. The aim of our study is to establish the link between overall motivation and overall performance of members of project teams.

To achieve this goal, first, we built a framework for analysis of research in which the motivation to work is regarded as the independent variable and job performance as the dependent variable, and that, basing ourselves on literature on these two concepts. We focus more precisely on the relationship between motivation and in-role performance, extra-role performance and the overall performance of members of project teams. To establish this link, we submitted a self-administered questionnaire to members of project teams of Chinese companies in the telecommunications and high technology products industry. Eighty valid questionnaires were received. After statistical analysis, it should draw the following conclusions:

- To some extent, members of project teams are more motivated, and more their level of effort increases;
- In project management, the motivation of team members positively and significantly influence in-role job performance;
- In project management, the motivation of team members positively and significantly influence extra-role job performance;
- In project management, the work motivation of team members has a significant positive effect on their overall performance.

Key words: project management, project team, work motivation, job performance, in-role performance, extra-role performance.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	VII
RÉSUMÉ	IX
ABSTRACT.....	XI
TABLE DES MATIERES	XIII
LISTE DES TABLEAUX	XVII
LISTE DES FIGURES	XIX
Chapitre 1 Introduction générale.....	1
Chapitre 2 Recension des écrits.....	3
2.1 Mise en contexte : les équipes de projet en Chine.....	3
2.1.1 L'importance de l'équipe de projet.....	3
2.1.1.1 Définition de l'équipe de projet.....	3
2.1.2 Différence entre une équipe de projet et les autres formes d'équipes de travail.....	6
2.1.2.1 Les équipes de production.....	6
2.1.2.2 Les équipes de service.....	6
2.1.2.3 Les équipes de projet.....	7
2.1.2.4 Les caractéristiques d'une équipe de projet... ..	8
2.1.3 Les équipes de projet et la gestion de projet en Chine	10
2.1.3.1 Le contexte socio-économique chinois.....	10
2.1.3.2 L'ampleur de la gestion de projet et des équipes de projet en Chine.....	11
2.2 La motivation.....	13
2.2.1 Définition de la motivation	13
2.2.1.1 Qu'est-ce que la motivation?.....	13
2.2.1.2 Différences avec d'autres concepts connexes.....	14
2.2.2 Les théories de la motivation.....	16

2.2.2.1 Théories de contenu.....	16
2.2.2.2 Théories des processus.....	21
2.2.3 Le lien entre la motivation et l'équipe	25
2.3 La performance.....	28
2.3.1 La définition de la performance.....	28
2.3.2 Les différentes théories sur la performance au travail	29
2.3.3 Les mesures de la performance au travail.....	31
2.3.4 Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail.....	33
2.3.4.1 Le lien entre la motivation et la performance.....	34
2.3.5 Le lien entre la performance et l'équipe	35
2.3.5.1 La performance des équipes.....	35
2.3.5.2 Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance des équipes.....	36
2.4 Conclusion du chapitre.....	38
Chapitre 3 Méthodologie.....	39
3.1 Objets de la recherche	39
3.1.1 Question de recherche.....	39
3.1.2 Objectifs de la recherche.....	40
3.1.3 Hypothèses de la recherche.....	41
3.2 Méthodologie.....	42
3.2.1 Cadre d'analyse	43
3.2.2 Méthodes de cueillette des données.....	45
3.2.3 Le questionnaire	46
3.3 La population à l'étude.....	47
Chapitre 4 Présentation et analyse des données.....	49
4.1 L'analyse de l'échantillon.....	49
4.1.1 Les informations relatives au questionnaire.....	49
4.1.2 Description statistique de l'échantillon.....	50
4.2 Les statistiques descriptives des variables.....	53

4.2.1 La statistique descriptive de la motivation.....	53
4.2.2 La statistique descriptive de la performance intra-rôle.....	55
4.2.3 La statistique descriptive de la performance extra-rôle.....	57
4.3 L'analyse de corrélation	60
4.3.1 La corrélation entre la performance intra-rôle globale et la motivation.....	60
4.3.2 La corrélation entre la performance extra-rôle globale et la motivation.....	61
4.3.3 La corrélation entre la performance intra-rôle globale et la performance extra-rôle globale.....	62
4.4 L'analyse de régression.....	64
4.4.1 L'analyse de régression entre la performance intra-rôle et la motivation.....	64
4.4.2 L'analyse de régression entre la performance extra-rôle et la motivation	65
4.4.3 L'analyse de régression entre la performance globale et la motivation	66
4.5 Conclusion du chapitre.....	67
Chapitre 5 Interprétation et discussion des résultats.....	69
5.1 Rappel de la question de recherche.....	69
5.2 Interprétation et discussion des résultats.....	70
5.2.1 La vérification d'hypothèse H1.....	70
5.2.2 La vérification d'hypothèse H2	72
5.2.3 La vérification d'hypothèse H3.....	74
5.2.4 La vérification d'hypothèse H4.....	77
5.3 Conclusions	78
Chapitre 6 Conclusion générale.....	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	83
ANNEXES	93

LISTE DES TABLEAUX

Le tableau 4.1: Les informations relatives au questionnaire.....	50
Le tableau 4.2: Caractéristiques des répondants.....	52
Le tableau 4.3: La moyenne et l'écart-type de la motivation.....	54
Le tableau 4.4: La moyenne et l'écart-type de la performance intra-rôle.....	56
Le tableau 4.5: La moyenne et l'écart-type de la performance extra-rôle.....	58
Le tableau 4.6: La corrélation entre la motivation et la performance intra-rôle globale.....	61
Le tableau 4.7 : La corrélation entre la motivation et la performance extra-rôle globale.....	62
Le tableau 4.8 : La corrélation entre la performance intra-rôle et la performance extra-rôle	63
Le tableau 4.9: L'analyse de régression de la performance intra-rôle en fonction de la motivation	65
Le tableau 4.10: L'analyse de régression de la performance extra-rôle en fonction de la motivation	66
Le tableau 4.11: L'analyse de régression de la performance globale en fonction de la motivation	67

LISTE DES FIGURES

La figure 3.2 Cadre d'analyse	44
La figure 4.1 La moyenne de la motivation.....	55
La figure 4.2 La moyenne de la performance intra-rôle.....	57
La figure 4.3 La moyenne de la performance extra-rôle.....	59

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le contexte de la nouvelle économie, avec la mondialisation et le développement accéléré des technologies, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur la capacité des entreprises à innover. En effet, l'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances contribuent à l'accroissement de la concurrence entre les entreprises. Pour répondre à cette concurrence accrue, les modes d'organisation du travail sont revus afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation. Les équipes de projet font partie des formes d'organisation du travail privilégiées. Cette évolution rapide de l'organisation du travail vers les équipes de projet a contribué au renforcement de certaines exigences pour les employés: le succès de l'organisation, notamment par l'atteinte des objectifs du projet, dépend entre autres de la motivation des employés à utiliser leur créativité et à déployer des efforts. Il s'agit dès lors de trouver les stratégies de motivation des employés les plus efficaces.

La motivation est très importante dans toute entreprise. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance (Blumberg et Pringle, 1982 ; Korman, 1977 ; Lu da, 1994 ; Vroom, 1964). La motivation est ainsi essentielle dans les équipes de projet, car elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final du projet est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'équipe, il est dans l'intérêt du gestionnaire de projet de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les membres de l'équipe.

Les ressources humaines constituent donc des atouts importants pour les organisations. Sans ressources humaines, l'organisation n'est pas apte à atteindre ses objectifs (Paul et Susan, 1996). Par conséquent, de plus en plus d'entreprises semblent attacher une grande importance à la gestion des ressources humaines. À cet égard, un des buts des organisations est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances (Robbins, 1993). La relation entre la motivation et la performance fait notamment partie de cette réflexion sur une gestion des ressources humaines favorable aux organisations.

Dans le cadre de cette étude, nous appréhendons ce lien entre motivation et performance par le biais d'une méthodologie quantitative. Des questionnaires auto-administrés ont été distribués aux membres d'équipes de projet d'entreprises chinoises et des analyses statistiques ont été réalisées

Ce mémoire comprend quatre chapitres. Le premier chapitre présente la recension des écrits sur les concepts d'équipes de projet, de motivation et de performance au travail. Le deuxième chapitre présente la question de recherche, l'approche méthodologique utilisée et le cadre d'analyse. Le troisième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des données. Enfin, le dernier chapitre porte sur l'interprétation et la discussion des résultats.

CHAPITRE 2

RECENSION DES ÉCRITS

2.1 Mise en contexte : les équipes de projet en Chine

2.1.1 L'importance de l'équipe de projet

L'équipe de projet est au cœur du projet. L'organisation moderne de gestion de projet attache une grande importance à la constitution d'équipes de projet et la réalisation du projet dépend entre autres de la dynamique de cette équipe. Par conséquent, la gestion d'équipes de projet est devenue un élément très important dans les modes de gestion modernes.

L'équipe de projet est généralement soumise à des impératifs temporels et budgétaires et vise la réalisation des objectifs du projet. Dans cette section, nous présenterons plus en détails ce qu'est une équipe de projet.

2.1.1.1 Définition de l'équipe de projet

Il y a beaucoup de définitions de l'équipe de projet. Chaque définition présente ce type d'équipe sous des angles différents.

La gestion par projets sous-tend le recours à l'équipe de projet qui constitue un regroupement de membres qui travaillent ensemble pour atteindre certains objectifs liés à un projet spécifique (Chi renyong, 2004). L'équipe de projet est donc dédiée à la mise en œuvre d'un projet donné et est construite autour de ce projet (Sydow *et al.*, 2004). Les

responsabilités spécifiques de l'équipe de projet, la structure organisationnelle, le personnel et le nombre de membres, etc. varient selon la nature, la complexité, la taille et la durée du projet (Lock, 2007). Le simple regroupement de travailleurs dans une équipe destinée à un projet ne signifie cependant pas que les membres forment nécessairement une équipe. L'équipe de projet n'est pas seulement un groupe de personnes travaillant sur un même projet. C'est un groupe de personnes liées les unes aux autres qui travaillent ensemble pour atteindre les objectifs du projet (Chi renyong, 2004).

En fait, une équipe est tout d'abord un groupe. La notion de groupe est plus inclusive que celle d'équipe (Pépin, 2005). Un groupe se définit comme «... une collection d'individus interdépendants dans leurs tâches, qui partagent une responsabilité commune à l'égard des résultats, qui perçoivent et sont perçus par les autres comme une entité sociale intacte et enchâssée dans un système social plus large, et qui gèrent leur relation à travers les frontières organisationnelles» (Cohen et Bailey, 1997 : 241). L'interdépendance entre les membres d'un groupe peut être sociale, structurelle et technique (Friedlander, 1987). Pour sa part, une équipe n'est pas simplement un groupe de personnes qui travaillent ensemble à l'intérieur d'un comité d'orientation, d'un conseil d'administration, d'un département ou d'une organisation (Pépin, 2005). Une équipe de travail est une entité formée d'individus interdépendants qui partagent collectivement la responsabilité, envers l'organisation, d'accomplir une tâche spécifique (Sundstrom *et al.*, 1990 ; Cohen et Bailey, 1997).

L'équipe de projet est une organisation temporaire. En effet, une fois le projet achevé ou interrompu, la mission de l'équipe de projet achevée ou interrompue, l'équipe de projet est dissoute (Chasserio et Legault, 2005 ; Legault, 2004). En plus d'être temporaire, l'équipe de projet est également unique, c'est-à-dire que les membres sont regroupés en fonction des impératifs du projet (Gann et Salter, 2000). Le caractère unique de l'équipe de projet signifie que les membres sont en fait choisis selon les impératifs du projet. Dans l'ensemble, une bonne combinaison de compétences professionnelles de l'équipe permet la réalisation du projet (McShane & Benabou, 2008).

L'équipe de projet est une donc équipe diversifiée. Généralement, l'équipe de projet comprend les gestionnaires de projet, les membres de l'équipe de projet, des consultants et des experts du projet. Parfois, ces rôles n'ont pas à être pris en charge par des personnes différentes, une même personne pouvant jouer de multiples rôles (Zhu, 2007). De plus, les membres de l'équipe de projet sont souvent issus des différents services administratifs, de différents secteurs, de différentes organisations et de différents domaines d'expertise (Zhu, 2007). Les experts de divers domaines ont des compétences complémentaires. Ils travaillent en interdépendance. La confiance mutuelle et une bonne coopération pour atteindre les objectifs de projet sont donc nécessaires. Par conséquent, l'équipe de projet est une équipe diversifiée multi-sectorielle et multi-disciplinaire (Zhu, 2007).

L'équipe de projet est généralement sous l'autorité directe du gestionnaire de projet pour la réalisation des objectifs de projets spécifiques, grâce aux efforts conjoints des membres pour la réalisation de tâches diverses coordonnés de manière efficace par ce gestionnaire de projet (Chi renyong, 2004). Selon PMBOK4 (2008), le gestionnaire de projet est l'âme de l'équipe de projet. Il est la clé du succès des projets. Les responsabilités du gestionnaire de projet sont de conduire l'équipe à l'atteinte des objectifs du projet et de coordonner les activités des membres afin qu'ils complètent efficacement leur travail. En plus de toute compétence spécifique à un domaine donné et des compétences générales en management nécessaires au projet, les éléments suivants influencent sa performance (PMBOK4, 2008) :

1. Connaissance. C'est ce que le gestionnaire de projet connaît sur le management de projet.
2. Performance. Il s'agit de ce que le gestionnaire de projet est capable de faire ou d'accomplir tout en appliquant sa connaissance en management de projet.
3. Personnalité. C'est la façon dont le gestionnaire de projet se comporte lors de l'exécution du projet ou d'une activité reliée. La compétence personnelle inclut les attitudes, les caractéristiques centrales de la personnalité et le leadership : la capacité de diriger l'équipe de projet tout en atteignant les objectifs et en pondérant les contraintes du projet.

Par conséquent, le choix d'un gestionnaire de projet approprié contribue dès le début au succès du projet.

2.1.2 Différence entre une équipe de projet et les autres formes d'équipes de travail

Il existe beaucoup de formes d'équipes de travail. En effet, les études réalisées jusqu'à maintenant sur les équipes de travail ont permis d'identifier plusieurs types d'équipes dans les organisations (Pépin, 2005). Ces équipes remplissent des fonctions parfois fort différentes. Par exemple, les équipes de production se concentrent sur la technologie, les équipes de services à la clientèle sur la gestion des interfaces, les équipes de projet sur les idées et les échéanciers. En fait, comme bien d'autres, ces types d'équipe doivent accomplir des tâches et remplir des fonctions bien particulières pour réussir.

2.1.2.1 Les équipes de production

Les équipes de production regroupent des employés de la base qui fabriquent et assemblent à répétition certains produits particuliers tels que des automobiles, des meubles ou des produits chimiques, par exemple (Hackman, 1990). Traditionnellement, ces équipes étaient dirigées par des superviseurs qui occupent ce poste à plein temps. Les équipes de production courent souvent le risque de se retrouver isolées en raison de leur grande implication dans la technologie. Cette dernière contrôlant la manière dont elles fonctionnent, les équipes de production peuvent en arriver à voir les utilisateurs et les autres membres de l'organisation comme des interférences plutôt que comme des clients ou des collègues de travail, ce qui peut affecter leur efficacité. Ces équipes peuvent avoir des niveaux d'autorité forte variable.

2.1.2.2 Les équipes de service

Les équipes de service réunissent des employés de la base qui accomplissent chaque jour de nombreuses transactions avec les clients de l'entreprise (Sundstrom *et al.*, 2000).

Ici encore, le niveau de complexité de la tâche peut varier considérablement selon qu'il s'agisse par exemple d'équipes de ventes et services dans le domaine des télécommunications, d'équipes de soutien dans les centres hospitaliers, d'équipes de bord dans les compagnies aériennes ou encore d'équipes d'entretien du domaine manufacturier. Les niveaux d'autorité et de responsabilité varieront en conséquence, donnant aux membres, selon le cas, la possibilité de travailler en tant qu'équipes semi-autonomes (Sundstrom *et al.*, 2000).

2.1.2.3 Les équipes de projet

Les équipes de projet sont chargées de réaliser des projets bien définis à l'intérieur d'une durée limitée avant de se dissoudre (Legault, 2004). C'est, entre autres choses, ce qui les distingue des équipes de production ou de service. Chaque équipe de projet a une tâche unique et très spécialisée à accomplir, qu'il s'agisse de créer un nouveau produit ou service, de construire une nouvelle usine, de nouvelles infrastructures ou d'inventer un prototype, par exemple. Généralement, les tâches affectées aux équipes de projet ne sont pas répétitives et impliquent l'application de connaissances et d'expertises poussées (Hackman, 1990). Les membres de ces équipes ont habituellement une formation transversale et proviennent de différents départements ou unités tel le génie, la production et le marketing (Hackman, 1990). Lorsqu'un projet est complété, les membres retournent à leurs unités fonctionnelles ou contribuent à un nouveau projet (Gersick, 1990). Le niveau d'autorité laissé aux équipes de projet varie ; certaines équipes regroupent des employés de la base alors que d'autres réunissent des professionnels de haut niveau ou des gestionnaires qui ont leur propre personnel (Cohen et Bailey, 1997; Sundstrom *et al.*, 1999, 2000). Ces équipes ont un niveau d'autorité variable.

L'enjeu des équipes de projet porte sur les objectifs et les échéances du mandat. Le risque ici tient au fait que les membres de ces équipes doivent souvent exécuter des tâches pour lesquelles ils n'ont pas été préparés (Sundstrom *et al.*, 2000). Ils doivent alors accomplir ces tâches en compagnie de gens avec lesquels ils n'ont jamais travaillé

auparavant. De plus, les projets comportent la plupart du temps un échéancier serré, ce qui oblige les membres à mettre au point rapidement les structures et les processus qui leur permettront de travailler en équipe. Le principal avantage que rencontrent ces équipes de projet réside dans le fait qu'elles ont souvent des objectifs clairs et un échéancier bien précis. Ces deux caractéristiques peuvent contribuer à orienter les membres et à les motiver à travailler ensemble.

2.1.2.4 Les caractéristiques d'une équipe de projet

Aussi unique que le projet lui-même, il n'y a pas deux équipes de projet identiques. Malgré leur unicité, nous pouvons poser la question suivante : est-ce que l'équipe de projet est en mesure de s'acquitter efficacement des activités de gestion de projet, principalement dans les trois aspects suivants ?

(1) Une répartition raisonnable du travail et de la coopération

La mission de l'équipe de projet est de réaliser les tâches relatives au projet et d'atteindre les objectifs spécifiques du projet (Chi renyong, 2004). Les tâches de chacun des membres sont donc liées aux objectifs du projet. Elles sont divisées entre les membres, mais ceux-ci sont appelés à collaborer.

(2) Un degré élevé de cohésion et de l'atmosphère démocratique

Une équipe de projet efficace est généralement une équipe hautement cohésive. La cohésion de l'équipe est la force qui unit ses membres et les motive à y demeurer (Schermerhorn *et al.*, 2010). Elle joue un rôle important dans la réussite de l'équipe. Elle est plus forte quand les employés croient que le groupe les aidera à atteindre leurs objectifs personnels ou répondra à leur besoin d'affiliation ou d'estime, ou encore qu'il leur apportera un soutien dans les moments difficiles (Vinokur-Kaplan, 1995). Les membres de l'équipe peuvent démontrer un véritable enthousiasme pour la réussite du projet en donnant le temps et les efforts nécessaires.

(3) Un objectif commun

Chaque organisation a ses propres objectifs. L'équipe du projet ne fait pas exception, elle est inspirée par cet objectif (Hackman, 1990). Les membres de l'équipe de projet travaillent ensemble afin de l'atteindre. Les cinq points suivants sont à considérer au plan des objectifs de l'équipe (Chi renyong, 2004):

1) L'équipe de projet a une vision commune. C'est la raison pour laquelle l'équipe existe. Chaque membre d'équipe a une compréhension claire du projet, peut l'identifier, et est prêt à réaliser cette vision commune en mettant les efforts nécessaires.

2) L'équipe de projet a un objectif commun clair. Cet objectif est la spécification d'une vision partagée dans l'environnement concret et objectif, et est ajustée en conséquence avec les changements dans l'environnement. Chaque membre d'équipe l'a aussi bien compris et est d'accord.

3) Les membres de l'équipe comprennent l'importance d'atteindre des objectifs communs pour l'organisation.

4) La vision commune et les objectifs communs englobent la vision personnelle et les objectifs personnels et reflètent pleinement la volonté et les intérêts des individus. Ils sont suffisamment attrayants et peuvent déclencher la passion des membres de l'équipe.

5) Basée sur des principes pratiques et réalistes, l'équipe peut élaborer et mettre en œuvre des stratégies efficaces.

2.1.3 Les équipes de projet et la gestion de projet en Chine

2.1.3.1 Le contexte socio-économique chinois

La gestion de projet est actuellement en vogue dans l'environnement commercial mondial, comme en Chine d'ailleurs.

La Chine connaît un développement économique rapide qui se manifeste, dans le cadre du contexte de la mondialisation économique et de l'intégration régionale, par son adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC). C'est dans le cadre de cette effervescence que la gestion de projet a suscité notre attention. Les projets paraissent de plus en plus omniprésents. Nous n'avons qu'à citer le barrage des Trois-Gorges, le projet de métro, les Jeux olympiques de 2008, l'Expo universelle 2010 de Shanghai, le lancement réussi de Shenzhou VI et le flot ininterrompu de produits informatiques et de télécommunications qui envahissent le pays. Nous sentons plus profondément que la planification de projets et le succès d'exécution ont un grand impact économique et social pour la nation, la société, les entreprises et les particuliers du pays. La capacité à gérer les projets sera donc certainement un des facteurs clés du succès des organisations chinoises dans la concurrence actuelle et future sur le marché mondial. La capacité de gestion de projet s'avère en effet essentielle à l'ère de l'économie du savoir.

L'économie du savoir correspond en fait à une «économie de la gestion du savoir, à partir de sa production jusqu'à sa reproduction et son agrandissement, en passant par sa codification, son acquisition, son appropriation, sa valorisation, son stockage, sa diffusion et sa transmission» (Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH), 2004 : 5). Plus précisément, cela signifie une «dépendance de plus en plus grande des sociétés développées [envers] un capital humain sans cesse accru, au sens où les personnes qui détiennent ce capital sont de plus en plus scolarisées et spécialisées, tout en étant plus expérimentées aussi» (CETECH, 2004 : 2). L'économie du savoir peut être interprétée de manière à transformer les connaissances en avantages économiques. Le savoir génère de

nouvelles idées, forme des nouveaux résultats (nouveaux produits, nouveaux services et, même, de nouvelles industries) et s'accompagne de nouvelles richesses (l'efficacité, les bénéfices et la qualité de vie) (Rooney *et al.*, 2005). Au 21^{ème} siècle, l'économie du savoir prend de l'ampleur. Actuellement, les pays développés s'avancent vers l'économie du savoir. Par contre, pour la Chine, un pays en développement, bien que l'économie du savoir ait fait des progrès considérables, il subsiste encore un grand écart par rapport aux pays développés, principalement dans les domaines suivants: le développement du secteur des services à forte intensité de savoir est manifestement insuffisant; le niveau de technologie de l'économie du savoir est bas; la base de l'économie du savoir est relativement faible (Wu puzhao, 2003). Selon l'écart mentionné ci-dessus, le Gouvernement chinois a formulé une série de mesures visant à accélérer le développement de l'économie du savoir: développer l'éducation; augmenter l'apport scientifique et technologique; renforcer la position dominante de développement technologique de l'entreprise; accélérer le rythme de la réforme du marché sur le secteur des services à forte intensité de savoir, etc. (Wu puzhao, 2003).

2.1.3.2 L'ampleur de la gestion de projet et des équipes de projet en Chine

Avec l'approfondissement de la réforme économique de la Chine, après l'adhésion de la Chine à l'OMC, l'importance de la gestion de projet est de plus en plus reconnue par les sociétés et les organisations chinoises. La gestion de projet contribue à une grande flexibilité, à l'applicabilité et à l'efficacité nécessaires à la compétitivité des organisations chinoises. En tant que méthode de gestion, la gestion de projet a été mise en œuvre depuis plus de dix ans en Chine (Chi renyong, 2004). De nombreuses entreprises ont, consciemment ou inconsciemment, favorisé l'utilisation d'équipes de projet comme mode d'organisation du travail dans l'entreprise afin d'obtenir un effet significatif.

Cependant, en Chine, à l'heure actuelle, les professionnels de la gestion de projet sont rares (Chi renyong, 2004). La qualité du personnel en gestion de projet est généralement faible et ils ne saisissent pas les techniques appropriées de gestion de projet. La formation

en gestion de projet étant limitée, cela fait en sorte que les gestionnaires nationaux ne parviennent pas à appliquer les normes internationales de gestion de projet, sans parler de l'utilisation des modèles avancés et des outils de gestion de projet (Chi renyong, 2004).

Afin d'améliorer la qualité des professionnels de la gestion de projet, à partir des besoins réels de la Chine, l'association chinoise de gestion de projet a indiqué un urgent besoin de système d'une connaissance de gestion de projets. En février 2001, la division «Management de projet» de la Commission Beijing Institute a sollicité de nombreux experts nationaux en gestion de projet, pour la rédaction et la révision de «Aperçu du système d'une connaissance de gestion de projet de la Chine». Ce document fait état des connaissances sur la gestion de projet à travers le monde entier, mais présente aussi les manières de s'adapter aux conditions nationales de la Chine, dont les caractéristiques de la langue et de la culture. C'est un travail très important, qui est une contribution importante pour le développement de la gestion de projet de la Chine. Il a jeté les bases pour le développement de la gestion de projet.

Dans le contexte des normes internationales, et afin d'explorer la gestion de projet dans le pays, la Chine a établi The Project Management Body of Knowledge of China (C-PMBOK4). Elle a ainsi proposé la base d'un document sur la discipline de gestion de projet. Ce document indique que le système de gestion de projet (la gestion des contrats, la gestion des processus, la gestion de la qualité, la gestion de la sécurité, la gestion de placements et d'autres aspects) doit être en conformité avec les normes internationales, en utilisant largement les lois et règlements internationaux du projet et la qualification du personnel de projet.

On peut s'attendre, dans les prochaines années, à voir la Chine accélérer considérablement le développement de la gestion de projet et développer la gestion de projet en conformité avec les normes internationales. Ainsi, des questions étudiées depuis un certain temps en Amérique du Nord notamment, telles que la dynamique des équipes et,

plus spécifiquement, l'impact de la motivation des membres sur la performance du groupe, feront fort probablement l'objet d'une grande attention en Chine dans les années à venir.

2.2 La motivation

2.2.1 Définition de la motivation

2.2.1.1 Qu'est-ce que la motivation?

La motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » (Robbins et Judge, 2006 : 196). Il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation. C'est la situation qui induit ici le changement de motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et, chez un même individu, d'une situation à une autre (Robbins et Judge, 2006).

La motivation est définie comme le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné (Mitchell, 1997). Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du degré d'éveil ou de vigilance d'une personne (Morin et Aubé, 2007). Du point de vue de la psychologie, «la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint» (Morin et Aubé, 2007 : 106). Ainsi, la motivation assure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

«La motivation confère trois caractéristiques à une conduite, quelle qu'elle soit : la force, la direction, et la persistance» (Morin et Aubé, 2007 : 106). En effet, selon Morin et

Aubé (2007), les conduites sont dirigées vers un but (direction). La personne attribue une certaine valeur à ce but. Les conduites de la personne «dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles sont issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé» (Morin et Aubé, 2007 : 106). L'intensité (la force) et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne (James, 1961, 1982, cité dans Morin et Aubé, 2007).

En résumé, la motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus» (Robbins et Judge, 2006 : 197).

2.2.1.2 Différences avec d'autres concepts connexes

«La motivation est un processus psychophysiologique qu'on peut difficilement observer directement; par contre, on peut étudier ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail» (Morin et Aubé, 2007 : 122). C'est ce qui a conduit certains chercheurs à s'intéresser à d'autres concepts associés à la motivation, mais toutefois différents de celle-ci, notamment la mobilisation et l'engagement.

1) La mobilisation

Puisque les organisations évoluent actuellement dans des environnements complexes et sont sujettes des changements majeurs et fréquents, la flexibilité et l'engagement du personnel sont au cœur des préoccupations des directions (Morin et Aubé, 2007). Ces préoccupations sont notamment relatives à la mobilisation du personnel. «En effet, ce phénomène constituerait un important déterminant de la performance organisationnelle et du bien-être des personnes» (Morin et Aubé, 2007 : 123).

La mobilisation est définie comme «une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective» (Tremblay et Wils, 2005 : 38). Plus précisément, Tremblay et Wils (2005) définissent trois catégories de comportements de mobilisation, soit le respect du contrat de travail, les comportements de motivation individuelle et les comportements de motivation collective. On remarque donc que la motivation individuelle est l'une des composantes de la mobilisation. Elle est essentielle à la mobilisation, mais insuffisante en soi (Tremblay et Wils, 2005).

2) L'engagement

L'engagement des employés est très valorisé par les organisations contemporaines dans la mesure où une simple conformité aux exigences formelles ne permet pas de survivre dans un contexte concurrentiel très dynamique (Roussel *et al.*, 2009). L'engagement constitue une force qui pousse un individu à poser des actions qui s'avèrent pertinentes au regard d'une ou de plusieurs cibles (Meyer et Herscovitch, 2001). Les cibles possibles de l'engagement sont multiples (Morin et Aubé, 2007). Il peut s'agir de l'organisation, du syndicat, de la profession, de l'équipe, du supérieur immédiat, des objectifs ou de la carrière.

Kahn (1990) définit l'engagement comme l'implication du «soi» des employés dans leur rôle au travail et de son expression durant la performance. Schaufeli *et al.* (2002) le définissent comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail. On croit en général que l'engagement est lié à une productivité accrue et à un taux de roulement du personnel moins important. Le concept d'engagement au travail est relativement nouveau dans le domaine académique (Macey et Schneider, 2008). Dans la littérature, l'engagement peut représenter autant un état psychologique, un aspect de la performance, l'attachement de l'individu envers son organisation qu'un trait individuel. Plusieurs concepts utilisés en comportement organisationnel s'apparentent à l'engagement, dont la motivation, la mobilisation, l'implication, l'engagement envers l'organisation, l'initiative et la loyauté.

2.2.2 Les théories de la motivation

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de la motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Dans la prochaine section, nous présenterons certaines de ces théories les plus répandues dans la littérature.

2.2.2.1 Théories de contenu

Selon Schermerhorn *et al.* (2010), les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. Cette partie traite des cinq théories du contenu les plus connues (Schermerhorn *et al.*, 2010).

1) La théorie de la hiérarchisation des besoins (Maslow)

Abraham Maslow (1954) est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine (Schermerhorn *et al.*, 2010). Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations (Morin et Aubé, 2007; Roussel *et al.*, 2009). Selon cette théorie, six grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance, d'autonomie), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) et (6) transcendance (Morin et Aubé, 2007).

Selon Maslow (1954), «la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins» (Roussel *et al.*, 2009 : 174). Ces besoins se manifestent lorsque l'individu ressent des manques de nature physiologique et psychologique (Roussel *et al.*, 2009). Dès lors que l'individu ressent un manque, il est motivé à le combler. Il cherche en effet à satisfaire ses besoins et la motivation perdure tant que le besoin n'est pas satisfait (Roussel *et al.*, 2009). Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience (Morin et Aubé, 2007). Naît alors une motivation à satisfaire un nouveau besoin, dit de catégorie supérieure, et ce, jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint (Roussel *et al.*, 2009). «Ainsi, Maslow observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires, jusqu'aux besoins d'ordre supérieur» (Roussel *et al.*, 2009 : 174).

En bref, cette théorie permet d'identifier ce qui motive un individu, soit ses besoins.

2) La théorie des besoins acquis (McClelland)

La théorie des besoins de McClelland (1961, 1965) s'appuie, tout comme celle de Maslow (1954), sur des besoins, soit trois besoins essentiels (Robbins et Judge, 2006; Shermerhorn *et al.*, 2010):

- le besoin d'affiliation, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui;
- le besoin de pouvoir, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable;
- le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Cette théorie suppose que «les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel»

(Robbins et Judge, 2006 : 204). Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par McClelland auprès de gestionnaires (Shermerhorn *et al.*, 2010). Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences (Shermerhorn *et al.*, 2010). McClelland incite donc «les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéquatement» (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 137).

Ainsi, comme Maslow (1954), McClelland (1961, 1965) s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui motive les individus. Cependant, bien qu'elle soit intéressante, l'expérience de McClelland n'apparaît pas suffisante pour prouver que la réalisation des trois besoins essentiels est le facteur principal de motivation. D'autres facteurs tels que la sécurité pourraient également jouer un rôle important (Mercier, 2002).

3) La théorie ERD (Alderfer)

À l'instar de la théorie de la hiérarchisation des besoins et de la théorie des besoins acquis, la théorie ERD met également l'accent sur les besoins humains et les réduit à trois catégories (Shermerhorn *et al.*, 2010):

- les besoins existentiels, ou le désir de bien-être physique et matériel;
- les besoins relationnels, ou le désir de relations interpersonnelles satisfaisantes;
- les besoins de développement, ou le désir d'épanouissement et d'accomplissement.

Cependant, alors que la théorie de la hiérarchisation des besoins

suppose que l'individu progresse vers les niveaux supérieurs de hiérarchie des besoins à mesure qu'il satisfait ses besoins d'ordre inférieur, la théorie ERD, propose plutôt un principe de frustration-régression selon lequel un besoin primaire, même comblé, peut reprendre de l'importance si l'individu ne parvient pas à satisfaire un besoin d'ordre supérieur. En vertu de ce

principe, un individu continuellement frustré dans ses tentatives de satisfaire ses besoins de développement, par exemple, peut retrouver une source de motivation dans ses besoins de relations. Enfin, selon la théorie ERD, l'être humain peut chercher à satisfaire plus d'un type de besoin à la fois (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 136).

En somme, de la même manière que la théorie de la hiérarchisation des besoins, la théorie ERD suppose que la satisfaction d'un besoin amène la motivation à satisfaire un besoin supérieur, mais plusieurs besoins peuvent susciter la motivation en même temps et il est possible de revenir à des besoins antérieurement comblés (Robbins et Judge, 2006). Elle est donc plus souple que la théorie de Maslow (Schermerhorn *et al.*, 2010).

4) La théorie bifactorielle (Herzberg)

Herzberg *et al.* (1959) ont élaboré la théorie des deux facteurs (dit également théorie bi-factorielle ou théorie de la motivation et de l'hygiène), «qui distingue les facteurs à l'origine de la satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) des facteurs qui peuvent prévenir l'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène)» (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 138). Ils s'appuient sur l'idée selon laquelle l'attitude d'une personne au travail peut être déterminante quant à la réussite ou à l'échec de la tâche. Plus précisément, la théorie développée par Herzberg *et al.* (1959) suppose que la satisfaction et l'insatisfaction professionnelles seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèques (dits facteurs moteurs) et extrinsèques (dits facteurs d'hygiène) (Robbins et Judge, 2006).

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction (Morin et Aubé, 2007). «Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction» (Robbins et Judge, 2009 : 200). Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens (Roussel *et al.*, 2009; Schermerhorn *et al.*, 2010). «La notion de motivation intrinsèque émerge alors» (Roussel *et al.*, 2009 : 182), soit une motivation qui

découle de besoins psychologiques associés aux facteurs moteurs. «Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs» (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 139). À l'opposé, l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entreprise et les conditions de travail (Robbins et Judge, 2006). En somme, «pour motiver un employé, dans son travail, l'entreprise doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir» (Roussel, 2009 : 182).

Même s'il ne faut pas associer automatiquement satisfaction avec motivation, le grand mérite de la théorie de Herzberg *et al.* (1959) est de montrer qu'il y a deux moyens de satisfaire ses employés : (1) diminuer les facteurs de démotivation, les irritants; pour savoir lesquels, il faut tout simplement le leur demander; (2) élaborer des facteurs de motivation; ici aussi, le procédé le plus efficace consiste à demander à chacun ce qui le motive (Mercier, 2002).

5) La théorie X et la théorie Y (McGregor)

McGregor (1960) a proposé une théorie qui présente «deux vision distinctes de l'être humain : l'une globalement négative, dite théorie X, et l'autre globalement positive, baptisée théorie Y» (Robbins et Judge, 2006 : 199). Il a observé la manière dont les chefs d'entreprise se comportaient avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés (Robbins et Judge, 2006). À cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visions de l'être humain dégagées par McGregor) :

Théorie X --- Idée selon laquelle les individus n'aiment pas le travail, sont paresseux, évitent les responsabilités et ne travaillent que sous la contrainte.

Théorie Y --- Idée selon laquelle les individus aiment le travail, sont créatifs, recherchent les responsabilités et peuvent s'autogérer.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominent, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominent. Puisque McGregor (1960) adhérerait davantage à la vision de la théorie Y, «il proposa comme facteurs de motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes» (Robbins et Judge, 2006 : 201).

Une proposition complémentaire pour les gestionnaires qui mettent en œuvre l'utilisation de la Théorie X ou de la Théorie Y est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités (Kerzner, 2003).

2.2.2.2 Théories des processus

Nous venons de voir, par le biais des théories de contenu, que des besoins divers peuvent être à la source de la motivation. D'autres théories cherchent plutôt à comprendre le processus de la motivation, c'est-à-dire à comprendre comment les individus en viennent à être motivés. Ce sont les théories des processus.

1) La théorie de l'équité (Adams)

L'un de ces facteurs, étudié de longue date pour comprendre le processus de la motivation, est celui de l'équité et, plus largement, de la justice organisationnelle.

La justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail (Roussel *et al.*, 2009). Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de Kanfer (1990). «De façon générale,

l'idée est la suivante. Les individus attachent de l'importance à la façon dont ils sont traités dans l'organisation qui les emploie » (Ambrose, 2002 cité dans Roussel *et al.*, 2009 : 189). S'ils ont le sentiment d'être traités de façon injuste, alors ils ressentent une tension qu'ils vont chercher à réduire. Ils sont ainsi motivés à faire quelque chose afin que la situation devienne juste (Roussel *et al.*, 2009). «Historiquement, les premiers développements du lien entre justice et motivation sont issus du champ de la psychologie avec les travaux de Adams (1965) et la théorie de l'équité» (Roussel *et al.*, 2009 : 189). Ces travaux sont en lien avec la notion de justice organisationnelle, «soit la mesure selon laquelle les individus perçoivent comme justes et équitables les pratiques qui ont cours dans leur milieu de travail» (Shermerhorn *et al.*, 2010 : 143). De manière générale, trois formes de justice sont appréhendées : la justice distributive (récompenses), procédurale (règles et procédures) et relationnelle (respect et dignité) (Shermerhorn *et al.*, 2010 ; Robbins et Judge, 2006). Un employé va donc se comparer avec les autres pour évaluer cette notion de justice ou d'équité (Robbins et Judge, 2006) et c'est face à l'injustice qu'il sera motivé à changer la situation. En effet, «comme on peut s'y attendre, tout sentiment d'injustice ou toute iniquité perçue engendre une tension, et la personne qui l'éprouve a tendance à vouloir éliminer cet état d'esprit» (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 142)

2) La théorie des attentes (Vroom)

En 1964, Vroom élabore la théorie des attentes qui vise à comprendre les comportements au travail, dont la performance de l'individu (Roussel *et al.*, 2009). «La performance est ici conçue non seulement comme l'atteinte d'objectifs, mais, plus généralement, comme la réalisation d'un travail qui répond aux attentes de l'organisation qui emploie la personne» (Roussel *et al.*, 2009 : 206). Plus précisément, la théorie des attentes suggère que «la motivation d'un individu dépend de l'attente de réussite par rapport aux efforts fournis, du résultat effectif obtenu et de l'attractivité de ce résultat» (Robbins et Judge, 2006 : 220).

Cette théorie sous-tend que les employés font le choix d'adopter les comportements qui ont le plus de chances de les mener aux résultats souhaités (Morin et Aubé, 2007). L'individu décide alors mettre les efforts dans une tâche en particulier quand il estime que ce comportement favorisera l'atteinte des résultats désirés (Morin et Aubé, 2007). «L'adoption des comportements constituerait donc un choix rationnel» (Morin et Aubé, 2007 : 114).

Cette théorie repose sur trois concepts clés (Shermerhorn *et al.*, 2010 : 145) :

- les attentes : la probabilité aux yeux de l'individu que les efforts investis se traduisent par un niveau de rendement donné;
- l'instrumentalité : la probabilité aux yeux de l'individu que le rendement atteint se traduise par une juste récompense;
- la valence : la valeur accordée par l'individu à chaque récompense possible.

«Pour que l'effet motivant d'une récompense se fasse vraiment sentir, les attentes, l'instrumentalité et la valence qui y sont rattachées doivent être positives et avoir une valeur élevée» (Schermerhorn *et al.*, 2010 : 145).

Cette théorie permet d'expliquer l'ensemble des choix de l'individu dans son organisation (Roussel *et al.*, 2009). Cependant, «Vroom s'inscrit dans un courant de pensée largement dominé par la question de la motivation à la performance. En effet, les travaux antérieurs en psychologie organisationnelle ont postulé que la fonction de performance individuelle au travail était étroitement liée à la motivation au travail» (Roussel *et al.*, 2009 : 206):

$$P = F(M, C)$$

(La performance est fonction de la motivation et des capacités de l'individu).

3) La théorie de la motivation par la fixation des objectifs (Locke et Latham)

La théorie de la fixation des objectifs cherche à savoir comment motiver les gens». La solution consiste à fixer des objectifs (Roussel *et al.*, 2009). Plus précisément, «Locke et Latham (1990) ont développé la théorie de la fixation des objectifs selon laquelle le comportement est intentionnel et la volonté d'agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre» (Morin et Aubé, 2007 : 115-116). Les objectifs jouent alors le rôle de régulateurs du comportement étant donné qu'ils poussent à l'action et dirigent l'énergie vers des activités précises (Morin et Aubé, 2007).

Les points essentiels de cette théorie sont les suivants (Morin et Aubé, 2007 : 116) :

- Les personnes qui poursuivent un objectif clair, précis et difficile ont un meilleur rendement que celles qui n'ont pas d'objectifs explicites à atteindre.
- La performance augmente proportionnellement avec le niveau de difficulté de l'objectif, jusqu'à ce que l'individu ait atteint la limite de ses compétences ou qu'il abandonne son objectif.
- Les objectifs précis et difficiles engendrent de meilleurs résultats que les objectifs difficiles, mais flous (ex. : «fais de ton mieux!»).
- Pour que les objectifs soient efficaces, ils doivent susciter l'engagement des personnes auxquelles ils ont été fixés.

Bref, «les managers devraient en effet apprendre à fixer des objectifs qui soient suffisamment difficiles pour représenter un défi, mais pas trop cependant, dans la mesure où un objectif inatteignable ne peut pas mobiliser les salariés, mais au contraire les décourager» (Roussel *et al.*, 2009 : 202).

2.2.3 Le lien entre la motivation et l'équipe

Aujourd'hui, environ 80% des entreprises classées au *Fortune 500* font désormais travailler en équipes plus de la moitié de leur personnel et 68% des petits fabricants américains organisent de même leurs unités de production (Joinson, 1999). Comment expliquer ce phénomène de la popularité actuelle des équipes ? Tout d'abord, elles fonctionnent mieux que des individus isolés dès lors que les tâches requièrent une grande diversité de compétences, d'expériences, de techniques et de points de vue (Robbins & Judge, 2006). Ainsi, un des avantages du travail en équipe est qu'il permet d'accomplir certaines tâches plus efficacement que ne le feraient des individus isolés. Lorsque les membres d'une équipe concentrent leurs énergies sur une tâche commune, la performance de l'équipe est habituellement supérieure à la somme de résultats individuels (Pépin, 2005). Alors qu'elles se restructurent pour mieux affronter la concurrence, les organisations se sont donc orientées vers le travail en équipes afin d'exploiter à plein les talents de leurs employés. Face aux évolutions de l'environnement économique, les managers ont découvert que les équipes constituaient des entités plus souples et plus réactives que les traditionnels services ou autres regroupements figés. Elles peuvent être formées, déployées, recentrées et dissoutes beaucoup plus rapidement (Robbins & Judge, 2006).

Malgré ces avantages, il arrive souvent que le simple fait de travailler en équipe incite bon nombre de gens à faire moins d'efforts que lorsqu'ils travaillent seul. Karau et Williams (2001) qualifient ce phénomène de « paresse sociale ». Il a été observé dans un vaste éventail de tâches et dans plusieurs pays. On constate, plus précisément, que plus le nombre de personnes augmente pour accomplir une tâche, plus la contribution de chacune d'elles diminue. Cela signifie que lorsqu'ils travaillent en équipe, certains individus diminuent considérablement leur contribution et profitent alors du travail des autres. Ces individus croient que leurs efforts ne feront pas une grande différence dans le résultat final et qu'ils toucheront de toute manière leur part des gains d'équipe, peu importe leur niveau d'effort. La paresse sociale affecte alors négativement la cohésion, la motivation et la performance de l'équipe (Duffy et Shaw, 2000).

En outre, le travail en équipe favorise généralement la participation de l'employé aux décisions d'exploitation. Du point de vue des managers, la popularité des équipes s'explique donc aussi par leur capacité à démocratiser l'organisation et à renforcer la motivation des employés. Comme nous l'avons vu précédemment, la motivation au travail est le processus qui active, oriente et maintient les comportements au travail vers l'atteinte d'un but (Pinder, 1998). À l'appui de cette définition, il est possible d'identifier des stratégies ou conditions qui permettent de réduire ou d'éliminer la paresse sociale et de faciliter la performance des équipes.

Voici les principes généraux qui régissent la motivation de l'équipe au travail :

- Comprendre les besoins des membres de l'équipe. Selon la théorie des besoins de Maslow (1954), la motivation des membres est principalement de satisfaire leurs propres besoins. C'est seulement en comprenant les différents besoins des membres des équipes, en prenant des mesures appropriées de motivation pour des exigences différentes que les effets de motivation qui peuvent survenir.
- Créer un environnement de travail motivant. Les recherches sur la motivation se concentrent de plus en plus sur le lien entre les performances d'équipe et l'environnement de travail. Selon Hackman et Suttle (1997), les suggestions suivantes spécifient les types de changement dans les postes les plus susceptibles d'améliorer leur potentiel motivationnel : (1) combiner les tâches (le manager doit s'attacher à rapprocher les tâches spécialisées et divisées existantes pour former un module de travail plus vaste) ; (2) créer des unités de travail naturelles (par unité de travail naturelle, on entend que les tâches qu'effectue un employé forment un ensemble identifiable et qui fait sens) ; (3) viser une croissance verticale du travail (une expansion verticale alloue aux employés des responsabilités et un contrôle qui étaient auparavant réservés au management) ; (4) ouvrir les canaux de feed-back.
- Concevoir des tâches attrayantes ou intrinsèquement intéressantes. Pour être motivante, la tâche confiée à une équipe doit pouvoir créer trois états psychologiques distincts chez les membres : le sentiment d'accomplir quelque chose

de significatif, un sentiment de responsabilité et la connaissance des résultats (Hackman et Oldham, 1980).

- Impliquer l'équipe. L'implication des employés est un processus participatif qui exploite le plein potentiel des salariés et est conçu pour encourager leur implication dans le succès de l'équipe (Robbins & Judge, 2006). La logique qui sous-tend ce processus repose sur l'idée selon laquelle le fait de permettre aux équipes de déterminer elles-mêmes leurs propres objectifs réduit les possibilités de paresse sociale (Brickner *et al.*, 1986).
- Rémunérer les membres de manière appropriée et significative en se basant sur la compétence. Les rémunérations basées sur la compétence sont une alternative aux rémunérations basées sur l'emploi. Le salaire ne dépend plus du grade du poste, mais est fonction des compétences de l'employé ou de la quantité d'activités différentes qu'il pourrait assurer (Ledford, 1995). Les plans de rémunération basés sur la compétence sont en harmonie avec plusieurs théories de la motivation, leur propension à encourager les individus à acquérir des connaissances, à élargir leur champ de compétences et à progresser, les situe dans la logique de la théorie ERD.
- Évaluer et informer régulièrement l'équipe sur sa performance. Les équipes performantes évaluent périodiquement les résultats de leur travail et la contribution de chacun des membres, et cela, dès le stade de formation de l'équipe. Pour être efficace, un système d'évaluation d'équipe doit créer un équilibre entre le fait d'encourager la performance individuelle et celui de favoriser la cohésion et la coopération permettant une performance d'équipe (Yeatts et Hyten, 1998). À ce sujet, la performance fera l'objet de la prochaine section.

2.3 La performance

2.3.1 La définition de la performance

Les interprétations relatives au concept de la performance sont très variées. Certains pensent que la performance est l'efficacité et l'efficacité du travail accompli; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du travail du personnel, qu'elle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle est souvent utilisée pour l'évaluation des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise.

La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. Dans cet ordre d'idées, French et Seward (1983) indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés. Selon Bryan et Rue (1994), elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés. Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses appropriées, des mesures incitatives et des promotions.

En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects : l'efficacité, l'efficience et la productivité (MacBryde et Mendibil, 2003). L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficience réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (quantité d'énergie, temps de travail, etc.) (MacBryde et Mendibil, 2003).

D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. On cherche habituellement à évaluer de manière objective la performance. Par contre, à cause des différences de l'environnement, des normes et les facteurs subjectifs reliés aux gens, ce n'est pas une identification précise et la confirmation peut également être controversée. En général, pour développer et maintenir son avantage concurrentiel, l'organisation souhaite établir un système d'évaluation des performances, permettant l'évaluation et l'amélioration des performances du personnel, pour améliorer ainsi sa performance globale. Pour l'organisation moderne, la performance a toujours été un point important, que ce soit le leadership, la conception organisationnelle, l'amélioration des processus, ou la motivation des employés, le but ultime est la poursuite de la performance organisationnelle.

2.3.2 Les différentes théories sur la performance au travail

Dans l'étude du comportement organisationnel, la performance au travail est généralement définie comme la variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs.

Les définitions de la performance sont donc multiples, mais regroupent certains points communs. Le concept est parfois défini comme l'adoption d'une conduite particulière afin de remplir des conditions favorables au fonctionnement de l'organisation, notamment en ce qui a trait au respect des conditions de travail et environnementales et des politiques et procédures d'organisation (Boyatzis, 1982). Dans cet ordre d'idées, la performance au travail est également conçue comme un comportement permettant de remplir les attentes de l'organisation et de respecter la réglementation ou la demande formelle du rôle (Campbell, 1990). Il s'agit dès lors d'une performance intra-rôle, c'est-à-

dire que les personnes s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits (Vandenberghe *et al.*, 2009).

Or, la performance n'est pas qu'intra-rôle. Certains auteurs (Motowidlo et Vanseotte, 1994) indiquent que la performance au travail se divise comme suit : la performance de la tâche et la performance contextuelle. La performance de la tâche est celle des travailleurs dans les activités dans le cadre du travail prescrit. Il s'agit donc de la performance intra-rôle. La performance des tâches et le contenu du travail sont étroitement liés. De même, la performance des tâches est étroitement liée à la capacité individuelle, à la maîtrise de la tâche et aux connaissances (Campbell, 1990). La performance contextuelle réfère plutôt aux comportements des travailleurs qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Il s'agit donc de comportements extra-rôles, tels que la mise en œuvre volontaire d'activités relevant des exigences informelles, de la coopération et de l'aide apportée aux autres, de l'approbation, du soutien et de la défense des objectifs de l'organisation dans un cadre informel. On parlera donc de comportements de citoyenneté organisationnelle ou discrétionnaires (Orgue, 1988 ; Vandenberghe *et al.*, 2009).

En synthétisant les points de vue de Borman et Motowidlo (1993), de Coleman et Borman (2000) et de Katz et Kahn (1978), conceptuellement, il y a ces quelques différences entre la notion de la performance contextuelle et la performance des tâches: (1) la performance des tâches vise directement le niveau technique de l'organisation et la performance contextuelle est étroitement liée à l'environnement organisationnel, l'environnement social et l'environnement psychologique; (2) la performance contextuelle est volontaire et étroitement liée à la persistance, aux traits d'aide, à la coopération, à la motivation ou à la personnalité; (3) la performance des tâches correspond à des comportements liés aux responsabilités et rôles formels, alors que la performance contextuelle réfère à des comportement qui dépassent le rôle formel, habituellement non précisés dans le cadre des fonctions officielles du travail.

Ainsi, la performance des tâches repose sur les qualifications du travailleur et sa motivation à réaliser ses tâches. La performance contextuelle prend plutôt appui sur les compétences interpersonnelles du travailleur, sur sa motivation à maintenir de bonnes relations de travail et sur l'aide qu'il donne aux autres afin de compléter efficacement le travail (Xie jinshan, 2001). Conway (1999) a constaté dans son étude que les collègues accordent généralement une plus grande attention aux relations interpersonnelles, tandis que les supérieurs sont généralement plus préoccupés par la performance des tâches.

Les chercheurs chinois Wang Hui, Li xiaoxuan et Luo shengqiang (2003) ont testé les différences structurelles de la performance des tâches et de la performance contextuelle en utilisant une analyse factorielle confirmatoire dans le contexte particulier de la culture chinoise. Cette étude soutient le modèle de performance de deux facteurs de la performance des tâches et la performance contextuelle dans le contexte de la culture chinoise.

En tenant compte de ces deux dimensions de la performance, soit la performance intra et extra-rôle, on peut dire qu'elle réfère aux comportements de l'individu dans un contexte et dans un temps donné (Motowidlo et Borman, 1997). Cependant, dans le passé, la compréhension du concept de performance au travail était surtout unidimensionnelle. Plus tard, les chercheurs ont commencé à remarquer que la performance n'est pas seulement un concept unidimensionnel. La connotation de la performance n'est pas seulement le résultat de l'action directe au sens traditionnel, mais aussi une conduite (Chen, 2001). Ainsi, les études sur la dimension «extra-rôle» de la performance sont venues après celles sur la dimension «intra-rôle».

2.3.3 Les mesures de la performance au travail

L'importance de mesurer la performance au travail est mentionnée par de nombreux auteurs. À cet égard, Rowland *et al.* (1983) ont résumé les visées de l'évaluation des performances.

Tout d'abord, l'évaluation des performances est utile pour les organisations pour les raisons suivantes: (1) elle permet une rétroaction aux employés quant à leur rendement; (2) elle peut être à la base de la fixation du salaire et des décisions relatives aux promotions; (3) elle permet d'identifier le personnel dont la compétence n'est pas satisfaisante et est ainsi à la source de certaines décisions relatives au licenciement; (4) elle permet l'orientation du personnel pour l'amélioration des performances et potentiels; (5) elle favorise la planification future avec le personnel; (6) elle permet le diagnostic des problèmes individuels et organisationnels. Elle est également utile pour les individus puisqu'elle permet: (1) de comprendre leur performance actuelle; (2) de fixer des objectifs d'amélioration.

Cascio (1991) propose deux façons de mesurer la performance: (1) la mesure subjective, soit un jugement basé sur les idées et les connaissances subjectives, où le caractère ou le comportement des personnes est considéré comme la base de l'évaluation des performances et (2) la mesure objective, soit l'évaluation de la performance des personnes en fonction des résultats objectifs, tels que la production, l'assiduité et l'absentéisme, etc.

Campbell (1990) a remarqué que, du point de vue comportemental, l'évaluation des performances devrait reposer sur huit aspects: la compétence liée au travail, la compétence non liée au travail, les compétences en communication écrite et orale, le rendement au travail, le respect de la discipline, l'aide aux collègues et à l'équipe, la supervision et le leadership et les capacités de gestion et d'administration. Parmi eux, la compétence liée au travail, le rendement au travail et le respect de la discipline sont des facteurs clés de performance dans toutes les fonctions.

Dans le même ordre d'idées, Lee et Maurer (1997) ont recensé trois indicateurs de l'évaluation des performances: (1) les indicateurs d'efficacité (productivité, réalisation à l'heure); (2) les indicateurs d'efficience (objectifs atteints, le taux de proposition); (3) les indicateurs de qualité (le taux d'erreur, le taux de plainte, le degré de satisfaction du client

et du personnel). Ces indicateurs réfèrent davantage à une mesure objective que subjective de la performance, au sens de Cascio (1991).

Il existe de nombreuses façons d'évaluer les performances. Elles peuvent généralement être divisées en cinq catégories: (1) l'évaluation par le supérieur; (2) l'auto-évaluation; (3) l'évaluation par les collègues; (4) l'évaluation par les subordonnés ; (5) l'évaluation par la clientèle (Zigon, 1995). Parmi elles, l'auto-évaluation est une évaluation de la performance des employés par eux-mêmes.

2.3.4 Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance au travail

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

À cet égard, Korman (1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la motivation au travail aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

Blumberg et Pringle (1982) ont également identifié des facteurs déterminants de performance : la capacité, la volonté et l'occasion. Ils indiquent que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de performance, ils ont intégré des résultats d'études d'années antérieures couvrant les facteurs personnels (la capacité et la volonté) en plus des facteurs

environnementaux (l'occasion). Parmi eux, le facteur de capacité inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc. Le facteur de volonté comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc. Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

Campbell *et al.* (1993) ont proposé une autre classification des antécédents à la performance au travail, soit celle des facteurs directs et indirects. Les facteurs directs comprennent les objectifs, les normes, les rétroactions, l'occasion, les conditions, les capacités et la motivation. Les facteurs déterminants sont l'objectif principal et la motivation. Les facteurs indirects comprennent les différences individuelles, les méthodes de gestion organisationnelle, etc.

La performance au travail n'est donc pas déterminée par un seul facteur (Blumberg & Pringle, 1982). Les différents chercheurs proposent divers facteurs de performance. En prenant en considération les divers facteurs et classifications, la performance est le résultat de l'interaction de la motivation des employés, du niveau de capacité et des facteurs environnementaux : $P = f(M, C, E)$, où: P-- la performance, M-- la motivation, C-- la capacité, E-- l'environnement (Luo, 1997).

Parmi ces facteurs, la motivation, telle que nous l'avons décrite dans la section précédente, est considérée comme un facteur important de la performance au travail. Il y a donc un intérêt certain à étudier la motivation des membres d'une équipe de projet en lien avec la performance de cette équipe.

2.3.4.1 Le lien entre la motivation et la performance

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de promouvoir ses

efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail. À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances (Davis, 1984).

Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances (Lu da, 1994). Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu. Les raisons spécifiques sont les suivantes (Lu da, 1994): (1) des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances; (2) la motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation); (3) la motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement.

2.3.5 Le lien entre la performance et l'équipe

2.3.5.1 La performance des équipes

Les chercheurs présentent différentes définitions de la performance de l'équipe. Hackman (1987) et Sundstrom *et al.* (1990) ont proposé une définition large de la performance de l'équipe. Ils indiquent que la performance d'équipe correspond aux résultats réels à atteindre, soit la cible visée par l'équipe, y compris principalement les trois aspects

suivants : (1) la production d'équipe (la quantité, la qualité, la rapidité, le degré de satisfaction du client); (2) les résultats de l'équipe ont un certain impact pour chaque membre ; (3) élever la capacité au travail de l'équipe pour travailler plus efficacement à l'avenir.

Dans les nombreuses études à ce jour sur la performance d'équipe, la définition de Nadler (1990) de la performance de l'équipe est la plus populaire. Nadler (1990) a constaté que la performance de l'équipe comprend principalement trois aspects: (1) la réalisation des objectifs fixés; (2) la satisfaction des membres de l'équipe ; (3) la capacité des membres de l'équipe de continuer à collaborer.

2.3.5.2 Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance des équipes

Moreland (2000) a noté que la performance d'équipe dépend des capacités des membres, de leur personnalité, de la cohésion, de la tâche de l'équipe, de la technologie et des systèmes de récompense ainsi que de la qualité de la communication des membres et du comportement du chef d'équipe. Simpson (1994) présente quant à lui trois principaux facteurs qui influencent la performance de l'équipe: les éléments constitutifs de l'équipe elle-même, le soutien de l'équipe par les gestionnaires et par les autres secteurs de l'organisation, le processus interne de la constitution de l'équipe. Le chercheur chinois Wang ChongMing (2001) indique que les principaux facteurs qui affectent la performance d'équipe sont la structure de l'équipe et le processus d'équipe. Les facteurs de la structure de l'équipe comprennent la diversité de la composition de l'équipe, la taille de l'équipe et la combinaison des rôles dans l'équipe. Les facteurs du processus d'équipe comprennent l'environnement de l'équipe, l'apprentissage en équipe et l'auto-gestion, la motivation de l'équipe et l'évaluation des performances d'équipe.

En termes d'environnement organisationnel, Guzzo et Dickson (1996) ont souligné que les recherches antérieures sur la performance de l'équipe négligent généralement la relation entre le système organisationnel et la performance de l'équipe. Les relations entre

l'équipe et l'organisation impliquent que les grands changements du système organisationnel peuvent entraîner des changements de l'équipe basée sur ce système. Les gens n'ont pas besoin d'intervenir directement dans l'équipe pour modifier ses performances. L'ingérence du système organisationnel peut affecter la performance des équipes. À cet égard, Doolen et al. (2003) ont indiqué que l'environnement organisationnel influe sur la performance de l'équipe, l'environnement organisationnel pouvant être divisé ainsi : le processus de gestion (la planification stratégique et d'autres activités), la culture organisationnelle (les valeurs et les normes d'action), le système organisationnel (c'est-à-dire la gestion des ressources humaines et de la configuration dans l'organisation, comme la rétroaction, la formation, les systèmes de récompense, etc.).

L'hétérogénéité relative aux membres de l'équipe entraînant un impact sur la performance de l'équipe est également un sujet d'attention pour les chercheurs. Kanter (1989), Jackson *et al.* (1995) soulignent une relation entre la diversité (hétérogénéité au sein de l'équipe) et la performance de l'équipe, puisque l'hétérogénéité d'équipe a un effet sur la créativité de l'équipe et la validité de la décision.

En termes de direction d'équipe, Zaccaro (2001) indique que le chef d'équipe peut être le facteur de réussite le plus important pour la performance de l'équipe dans l'organisation.

En termes de cohésion de l'équipe, Smith et Katzenbach (1994) ont remarqué que, dans les petites entreprises de haute technologie, il existe une corrélation positive entre la cohésion du groupe de la haute direction et sa performance financière. Dans cet ordre d'idées, le chercheur chinois Wang Lei (1993) souligne qu'il y a une relation entre la cohésion et la performance, la cohésion élevée pouvant pousser à des efforts conjoints des membres pour améliorer les performances d'équipe.

En termes de conflit dans une équipe, les chercheurs présentent une distinction entre le conflit relationnel, le conflit de tâche et le conflit de processus. Le conflit relationnel

survient entre deux individus ou plus lorsque les valeurs, les idées, les attitudes ou les comportements s'opposent. Celui-ci se construit lentement, de manière insidieuse, à travers les interactions (McShane et Benabou, 2008). Le conflit de tâche est basé sur le contenu et les objectifs du travail. Il se produit quand on perçoit des désaccords entre les membres d'équipe sur le contenu de leurs décisions et implique des différences de points de vue, idées et opinions. Le conflit de tâche est généralement associé à des décisions efficaces, mais le conflit relationnel est associé à de mauvaises décisions (Simons *et al.*, 2000). Le conflit de processus est relatif à la façon dont le travail est effectué. Le conflit de processus comprend des désaccords sur les cessions de droit ou de ressource (Hackman et Morris, 1975). Karen (1999) indique que le conflit de processus influence le moral de l'équipe, ce qui entraîne une baisse de productivité. Shah et Vandenberg (1999) montrent que le conflit relationnel affecte négativement la performance individuelle et d'équipe. En ce qui a trait au conflit de tâche, l'insatisfaction des membres envers la non-coopération est défavorable à la performance, mais les conflits de tâche modérés pourraient bénéficier à la performance.

2.4 Conclusion du chapitre

En conclusion, la performance des individus au travail est associée, selon certains auteurs, à leur motivation. Puisque l'organisation du travail par équipe de projet prend de plus en plus d'ampleur en Chine, il nous apparaît opportun d'étudier ce lien dans le contexte spécifique des équipes de projet. À cet égard, notre modèle d'analyse ainsi que nos objectifs de recherche et notre méthodologie seront présentés au chapitre suivant.

CHAPITRE 3

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, le cadre méthodologique de la recherche sera présenté. Selon Aktouf (1987), la méthodologie peut se définir comme le bon usage des méthodes et des techniques. La méthodologie doit permettre de faire de bons choix sur les moyens et les procédures dans le cadre de la collecte des données, afin de répondre à la question de recherche.

Ainsi, dans cette partie du mémoire, les moyens et les procédures retenus en vue d'apporter des éléments de réponse à la question de recherche seront exposés. Aussi, les points suivants seront examinés : la question de recherche, les objectifs de la recherche, les hypothèses de la recherche, la cadre d'analyse, les méthodes de cueillette des données, le questionnaire et la population à l'étude.

3.1 Objets de la recherche

3.1.1 Question de recherche

Dans le contexte de la mondialisation, la compétitivité des entreprises s'appuie de plus en plus sur les savoirs et aussi sur leur capacité à innover. On assiste ainsi à l'émergence de l'économie du savoir. Dans cette économie du savoir, les modes d'organisation du travail sont revus afin de permettre une flexibilité favorable au développement des savoirs et à l'innovation. Parmi ces formes d'organisation du travail, on retrouve notamment les équipes de projet. Cette évolution rapide de l'organisation du travail vers les équipes de projet a mis de l'avant de nouvelles exigences pour les employés: le succès de l'organisation, notamment par l'atteinte des objectifs du projet, dépend entre autres de la motivation des employés à utiliser leur créativité et à déployer des efforts. Il s'agit dès lors de trouver les stratégies les plus efficaces de motivation des employés.

L'utilisation efficace des ressources humaines dans l'équipe du projet est une des questions fondamentales relatives à l'organisation du travail, et ce, pour une meilleure performance organisationnelle. Cette performance est tributaire du potentiel des membres de l'organisation et dépend notamment de leurs caractéristiques personnelles. Cependant, les gestionnaires dirigent leurs subordonnés pour atteindre l'objectif de l'organisation et peuvent poser certains gestes propres à contribuer à la performance des équipes de projet. Parmi ces gestes, ils peuvent adopter des mesures appropriées de motivation des employés.

Or, la motivation est-elle réellement un facteur contribuant à la performance des équipes de projet ? C'est précisément l'objet de cette recherche. Plus précisément, nous posons la question suivante :

Quelle est la relation entre la motivation des membres d'une équipe de projet et leur performance ?

3.1.2 Objectifs de la recherche

Dans le cadre de cette étude, nos objectifs sont les suivants.

1) Objectif général

Établir la relation entre la motivation des membres d'équipes de projet et leur performance, dans un contexte chinois.

2) Objectifs spécifiques

a) Identifier le degré de motivation des membres d'équipes de projet.

b) Établir le degré de performance intra-rôle des membres d'équipes de projet.

c) Établir le degré de performance extra-rôle des membres des équipes de projet.

3.1.3 Hypothèses de la recherche

Dans la revue de littérature, nous avons constaté que, actuellement en Chine, l'étude de la motivation du personnel d'entreprise demeure limitée. De plus, la recherche sur la relation entre les performances au travail des membres d'équipes et la motivation est assez rare en contexte chinois.

Sur la base des résultats d'études présentées au chapitre 2, nous proposons les hypothèses suivantes:

Hypothèse 1: Dans une certaine mesure, une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur niveau d'efforts.

Hypothèse 2: Une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance intra-rôle.

Hypothèse 3: Une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance extra-rôle.

Hypothèse 4 : Une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance globale.

3.2 Méthodologie

La méthodologie privilégiée dans le cadre de cette étude est de nature quantitative. En général, selon le statut de causalité différent des variables dans l'étude, elles peuvent être divisées en diverses catégories, soit des variables indépendantes et des variables dépendantes. La variable indépendante est la variable contrôlée et manipulée par les chercheurs, alors que la variable dépendante est la variable qui varie en fonction de la variable indépendante (Angers, 2000). Les études quantitatives présentent différentes visées. Certaines cherchent à conclure à un lien causal entre deux phénomènes alors que d'autres cherchent à identifier des relations entre des phénomènes (Bouchard, 1998). Dans cette étude, nous cherchons précisément à établir la relation entre la motivation et la performance dans des équipes de projet d'entreprises chinoises. En ce sens, notre variable indépendante est la motivation et notre variable dépendante est la performance.

Dans le cadre de cette étude, nous référons à la définition de la motivation proposée par Roussel (1996) : la motivation au travail est un processus, qui comporte deux aspects, (1) la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et (2) de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. Cette définition prend en compte les trois caractéristiques fondamentales de la motivation : la direction, l'intensité, et la persistance, définies au chapitre 2.

Ensuite, la variable dépendante correspond, dans l'étude du comportement organisationnel, à la performance au travail, puisqu'il s'agit du résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs. Motowidlo et Borman (1997) ont défini la performance au travail comme la somme des comportements de l'individu aux événements qui surviennent dans l'organisation. En lien avec la performance, Organ (1988) a proposé une définition des comportements de citoyenneté organisationnelle, soit des comportements volontaires de la part des employés, «non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et qui, à

un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation» (Organ, 1988 : 4). Depuis les travaux d'Organ et ses collègues (Organ, 1977, 1988; Smith *et al.*, 1983), la notion de performance au travail s'est ainsi élargie à deux types de comportements : (1) la performance à la tâche dite aussi performance intra-rôle et qui fait référence aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme; et (2) la performance extra-rôle qui correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire, aux comportements des employés qui ne font pas partie des exigences de leur emploi formel, car ils ne peuvent pas être prescrits ou exigés à l'avance pour un emploi donné, mais qui aident au bon fonctionnement de l'organisation comme système social (Bateman et Organ, 1983). Ces deux concepts ont été présentés au chapitre 2.

3.2.1 Cadre d'analyse

Cette recherche adopte l'approche de la motivation par la théorie des attentes. Précisément, la variable indépendante et la variable dépendante sont empruntées au modèle de Porter et Lawler (1968) en fonction de la version de Nadler et Lawler (1977). Dans ce modèle de la motivation, ils définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'études et de proposition de modèles depuis les travaux de Vroom (1964). Le modèle de Nadler et Lawler (1977) met en évidence des concepts clés de la théorie des attentes, dont trois concepts retenus dans ce mémoire : la motivation, l'attente-effort et l'attente-performance. L'attente-effort est la variable intermédiaire qui est nécessaire à la réalisation de la relation entre les variables dépendante et indépendante. Le modèle de la relation fondamentale entre ces variables est présenté au schéma 3.1.

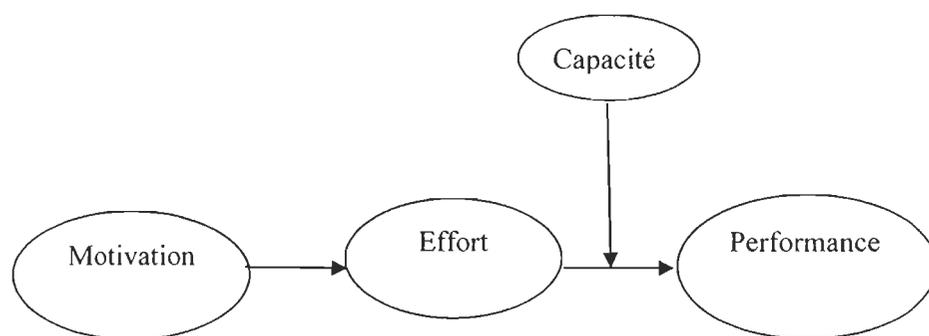


Figure 3.1 : Cadre d'analyse

Le schéma 3.1 montre que le processus de la motivation au travail peut être expliqué par des variables en interaction. Elles correspondent à un ensemble de perceptions portant sur des actions et leurs conséquences.

1) L'attente motivation—effort : cette attente représente la relation entre ces deux variables. L'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est indicateur de la motivation au travail dans ce modèle et il était aussi un indicateur intermédiaire de la transformation de motivation à la performance. La motivation au travail pousse l'individu à agir, à faire des efforts pour réaliser des performances. L'évaluation de la motivation au travail est directement effectuée sur le comportement d'effort. La relation entre la motivation et l'effort correspond à l'hypothèse 1 selon laquelle, dans une certaine mesure, une augmentation de la motivation au travail devrait être liée positivement au niveau d'effort. Lorsque la motivation au travail des employés augmente, normalement, leurs efforts ultérieurs sont plus forts.

2) L'attente effort—performance : cette attente représente la perception de l'effort qu'il faut déployer pour atteindre un niveau de performance donné et la probabilité subjective que la dépense d'effort permette d'atteindre ce niveau de performance. La performance correspond au succès d'une personne dans l'accomplissement des tâches qui font partie de son travail. C'est le résultat de l'effort qu'elle fournit compte tenu de

l'influence de ses capacités. La performance est préférée à celle de productivité dans la théorie des attentes. En tant que résultat de l'effort, elle est la conséquence d'un comportement de l'individu qui va être évalué. La relation entre ces deux variables présente une caractéristique qui correspond à l'hypothèse 2 selon laquelle une augmentation de l'effort devrait être liée positivement au niveau de performance. Quand les employés augmentent leurs efforts, généralement la performance qui s'ensuit est plus forte.

3.2.2 Méthodes de cueillette des données

Selon Aktouf (1987), la méthode de cueillette des données se définit comme

le support, l'intermédiaire particulier dont va se servir le chercheur pour recueillir des données qu'il doit soumettre à l'analyse. Ce support est un outil dont la fonction essentielle est de garantir une collecte d'observations et/ou de mesures prétendues scientifiquement acceptables et réunissant suffisamment de qualités d'objectivité et de rigueur pour être soumises à des traitements analytiques (Aktouf, 1987: 84).

La méthode de cueillette des données est donc, finalement, un ensemble technique spécial que le chercheur devra le plus souvent élaborer pour répondre aux besoins spécifiques de sa recherche.

Les méthodes quantitatives sont des méthodes de recherche à propos de nombres ou de quoi que ce soit de quantifiable. On les présente souvent sous forme de tables, de graphiques et de statistiques. Elles font appel à des outils de cueillette de données telles que les questionnaires. Les données sont alors recueillies sur un grand nombre de participants, de manière à assurer une représentativité statistique et une généralisation des résultats. Les méthodes quantitatives se distinguent ainsi des méthodes dites qualitatives, qui reposent plutôt sur des outils de collecte telles que les entrevues semi-dirigées, l'observation ou encore la documentation. Les études qualitatives portent généralement sur des nombres beaucoup plus petits de participants, puisque l'objectif est de présenter une description riche et détaillée d'un phénomène. Nous avons précisément choisi la méthode d'enquête par questionnaire dans notre étude puisque nous cherchons à établir des relations entre

certaines variables, soit la motivation et la performance, et à généraliser nos résultats. En ce sens, les méthodes quantitatives paraissent plus adéquates que les méthodes qualitatives.

Après avoir obtenu les données brutes au moyen d'un questionnaire, à l'aide de l'outil d'analyse statistique EXCEL 2003, nous procédons à l'analyse de la relation entre les variables afin d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

3.2.3 Le questionnaire

Puisque cette recherche adopte une méthodologie quantitative, un questionnaire est utilisé pour recueillir les données. Dans le cadre spécifique de notre recherche dont l'objectif est d'établir la relation entre la motivation des membres d'équipes de projet et la performance de leur équipe dans un contexte chinois, nous avons privilégié le questionnaire comme support matériel à notre collecte de données primaires.

Ce questionnaire de recherche est conçu sur la base des objectifs de la recherche (voir annexe 1). Il est divisé en trois parties: la motivation des membres d'équipes de projet ; la performance au travail des membres d'équipes de projet; les caractéristiques des membres d'équipes de projet. Elles sont décrites comme suit:

1. Le questionnaire de la motivation au travail

L'élaboration d'un questionnaire sur la motivation au travail nous a conduit à faire une revue de littérature afin de trouver des échelles qui permettent d'évaluer les différentes variables du processus de la motivation. Dans la théorie des attentes, l'indicateur de la motivation est l'effort, c'est-à-dire la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu. Nous nous basons à cet égard sur le questionnaire validé de Roussel (1994). La méthode de notation utilisée est la méthode de l'échelle en cinq points

(Likert) : (5) tout à fait d'accord ; (4) assez d'accord; (3) indécis; (2) assez peu d'accord; (1) pas du tout d'accord.

2. La performance au travail

Cette étude adopte l'approche d'auto-évaluation pour mesurer les performances des employés au travail. Puisque les employés évaluent eux-mêmes leur performance, il s'agit donc de la mesure de la perception des employés quant à leur propre performance. Notre questionnaire se réfère au questionnaire de Yu DeCheng (1996) qui a modifié deux questionnaires originaux : le questionnaire sur la performance des tâches (Task Performance Questionnaire, TPQ) de Borman et Motowidlo (1993) et le questionnaire sur la performance contextuelle (Contextual Performance Questionnaire, CPQ) de Motowidlo et Van Scotter (1994). Cette section de notre questionnaire compte vingt-trois (23) questions au total. Parmi celles-ci, sept (7) questions sont liées à la performance des tâches (la performance intra-rôle) et seize (16) autres questions sont liées à la performance contextuelle (la performance extra-rôle). L'échelle de cinq points (Likert) est utilisée : (5) tout à fait d'accord ; (4) assez d'accord ; (3) indécis ; (2) assez peu d'accord ; (1) pas du tout d'accord.

3. Les caractéristiques des employés

Cette partie comporte les informations sur le sexe, l'âge, l'état matrimonial, le niveau de scolarité, l'expérience de travail, le poste occupé, l'ancienneté des membres des équipes de projet.

Le questionnaire de recherche est présenté à l'annexe 1.

3.3 La population à l'étude

Dans cette étude, des membres d'équipes de projet constituent la population à l'étude. Les entreprises de l'échantillon d'enquête viennent principalement du nord et de l'est de la

Chine. Ces entreprises couvrent principalement l'industrie des télécommunications et des produits de haute technologie, dans lesquelles l'organisation du travail sous forme d'équipe de projet est très présente. Différents types d'entreprises ont participé à l'étude : des entreprises publiques, des entreprises privées, des coentreprises, les entreprises à capitaux étrangers, etc. Ces entreprises sont principalement choisies sur la base des considérations suivantes: d'abord, sélectionner les entreprises dans différentes régions du pays; deuxièmement, choisir les entreprises de type de propriété différentes; troisièmement, choisir les entreprises d'industries différentes. Au total, des questionnaires ont été transmis à huit (8) entreprises chinoises.

En ce qui a trait à l'échantillonnage, nous avons utilisé la méthode boule de neige. En effet, nous avons contacté des personnes clés dans les entreprises ciblées afin qu'elles transmettent le questionnaire aux membres des équipes de projet de leur entreprise. À cet égard, les informations relatives au questionnaire seront présentées au chapitre 4.

CHAPITRE 4

PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Dans ce chapitre, les résultats obtenus à la suite des opérations statistiques effectuées sur la base des données recueillies au cours de l'enquête quantitative seront présentés.

4.1 L'analyse de l'échantillon

4.1.1 Les informations relatives au questionnaire

Le questionnaire est entièrement anonyme et a été distribué à des membres d'équipes de projet de huit (8) entreprises chinoises. Les questionnaires ont été distribués par courrier électronique, puis ensuite retournés par les participants de la même manière. Pendant cette enquête, un total de cent (100) questionnaires a été transmis à des employés membres d'équipes de projet et quatre-vingt-sept (87) questionnaires ont été recueillis. Parmi ceux-ci, sept (7) questionnaires sont invalides parce qu'ils ne sont pas entièrement remplis. Un total de quatre-vingts (80) questionnaires valides a donc été reçu, ce qui établit le taux de réponse à 80%.

Toutes ces informations sont présentées au tableau 4.1 ci-dessous.

Tableau 4.1: Les informations relatives au questionnaire

Items	Nombre
Questionnaires distribués	100
Questionnaires retournés	87
Questionnaires valides	80
Questionnaires invalides	7
Le taux de réponse	87%
Le taux des questionnaires valides	80%

4.1.2 Description statistique de l'échantillon

Dans cette section, les données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives. L'analyse descriptive correspond à la description de l'information de base sur l'échantillon, qui a fait ressortir le profil général de l'échantillon. La distribution de fréquence et la distribution moyenne sont utilisées afin dresser un portrait de l'échantillon à l'étude.

Dans le cadre de l'analyse effective des 80 questionnaires valides, une classification basée sur la proportion par sexe, âge, état matrimonial, éducation, poste occupé, type d'entreprise et expérience de travail des participants est présentée. L'échantillon est composé de 52 hommes (65% des répondants) et de 28 femmes (35% des répondants). Dans l'échantillon, la proportion d'hommes est plus grande que la proportion de femmes, ce qui représente bien la situation en Chine dans les équipes de projet. Ensuite, les répondants se répartissent ainsi selon leur âge : 21,2% ont moins de 25 ans, 43,7% ont entre 25 et 35 ans, 22,5% ont entre 36 et 45 ans et 12,5% ont plus de 45 ans. La plus grande proportion de participants se situe ainsi dans la catégorie des 25 à 35 ans. Pour le mariage,

51 répondants sont célibataires (63,8% des répondants) et 29 répondants sont mariés (36,2% des répondants).

En matière d'éducation, la majorité (57,5%) des répondants ont un baccalauréat, alors 26,3% ont une maîtrise et 8,8%, un doctorat. Certains répondants (7,5%) n'ont cependant pas de diplôme universitaire. Pour le poste occupé, la plupart des répondants sont professionnels (36 personnes) et techniciens (34 personnes), ce qui représente respectivement 45% et 42,5% des participants. Dix (10) répondants sont directeurs de projet, soit 12,5% de l'échantillon.

De plus, 43,8% des répondants travaillent dans des entreprises privées, 16,3% dans des entreprises d'état, 15% dans des entreprises à capitaux étrangers et 25% dans d'autres types d'entreprises. En ce qui a trait à l'expérience de travail, la plus grande proportion des répondants a de 2 à 4 ans d'expérience (38,8% des répondants), alors que 31,2% a moins de 2 ans d'expérience et 30% a plus de 5 ans d'expérience.

Toutes les informations sur la description statistique de l'échantillon sont résumées dans le tableau 4.2 ci-dessous.

Tableau 4.2 Caractéristiques des répondants

	Caractéristiques	Nombre de personnes	Pourcentage
Sexe	Homme	52	65%
	Femme	28	35%
Âge	Moins de 25 ans	17	21.2%
	25-35 ans	35	43.7%
	36-45 ans	18	22.5%
	Plus de 45 ans	10	12.5%
État matrimonial	Célibataire	51	63.8%
	Marié	29	36.2%
Niveau d'instruction	Baccalauréat	46	57.5%
	Maîtrise	21	26.3%
	Doctorat	7	8.8%
	Autre	6	7.5%
Poste occupé	Professionnels	36	45%
	Technicien	34	42.5%
	Directeur du projet	10	12.5%
Statuts entreprise	Les entreprises d'État	13	16.3%
	Les entreprises privées	35	43.8%
	Les entreprises étrangères	12	15%
	Autre	20	25%
Expérience de travail	Moins 2 ans	25	31.2%
	2 ans à 4 ans	31	38.8%
	Plus 5 ans	24	30%

4.2 Les statistiques descriptives des variables

Dans cette section, des statistiques descriptives relatives aux trois variables à l'étude, soit la motivation au travail, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle seront présentées.

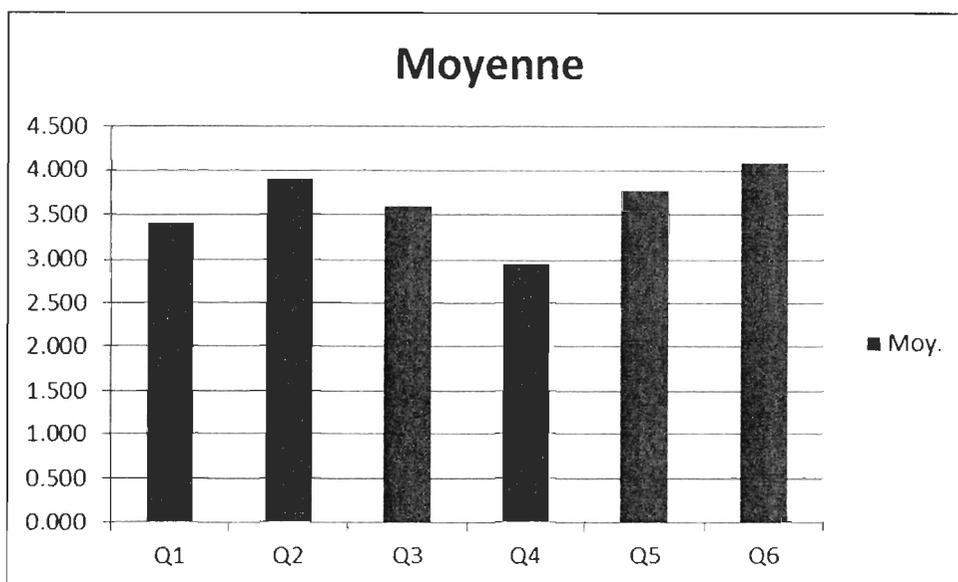
4.2.1 Les statistiques descriptives de la motivation

Les statistiques descriptives relatives à la motivation au travail des membres des équipes de projet figurent au tableau 4.3. Dans ce tableau, chacune des six (6) questions mesurant la motivation au travail sont présentées. Les choix de réponse se présentent sous la forme d'une échelle de Likert en 5 points : 1) pas du tout d'accord, 2) assez peu d'accord, 3) indécis, 4) assez d'accord et 5) tout à fait d'accord. À cet égard, la codification des items 1, 3 et 4 a été inversée, puisque ces items mesurent la démotivation. De manière générale, les répondants semblent en accord avec les énoncés relatifs à la motivation, puisque la moyenne des scores est supérieure à 3, sauf pour la Q4 qui mesure le degré d'efforts au fil du temps. Parmi les six (6) questions, l'item 6, qui mesure le lien entre la motivation et la performance, a le score le plus élevé. Ainsi, ces données nous renseignent sur le fait que la plupart des membres d'équipe de projet pensent que leurs efforts individuels sont importants pour la performance de leur équipe. La figure 4.1 illustre les moyennes relatives à la motivation.

Tableau 4.3 La moyenne et l'écart-type de la motivation

La Motivation	Nombre	Moyenne	L'écart-type
Q1* Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	80	3.400	1.158
Q2 Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.	80	3.900	0.930
Q3* Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	80	3.600	0.943
Q4* Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	80	2.963	1.100
Q5 Depuis que j'occupe mon poste, quand je réfléchis à tous les changements que j'ai connus, j'ai le sentiment que le niveau d'intensité de mes efforts a augmenté.	80	3.763	0.912
Q6 Dans mon travail, je peux constater que le lien entre mes efforts et les performances de mon équipe de projet est important.	80	4.088	0.728

* Codification inversée.



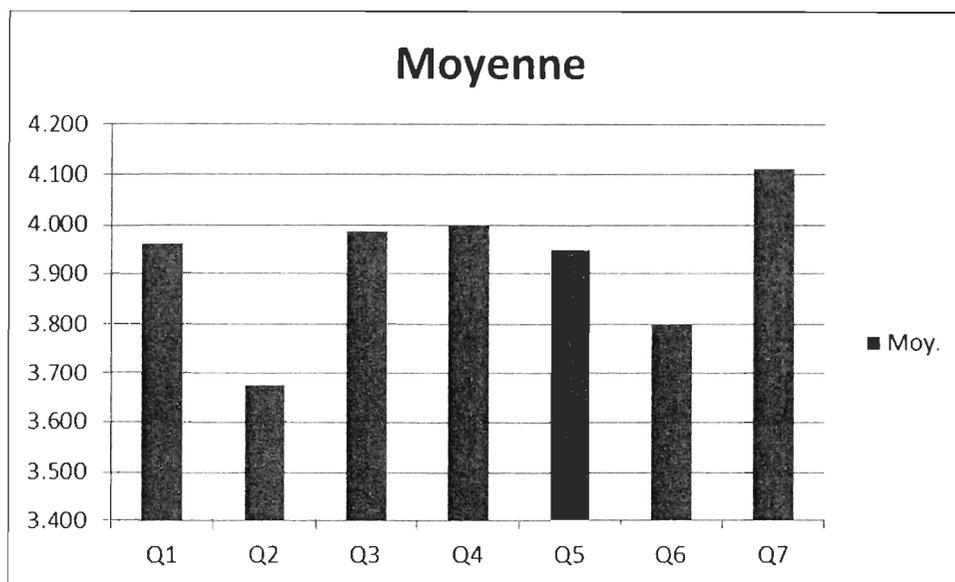
La figure 4.1 La moyenne de la motivation

4.2.2 Les statistiques descriptives de la performance intra-rôle

Les résultats sur la description statistique de la performance intra-rôle sont présentés dans le tableau 4.4 ci-dessous. L'échelle de Likert utilisée pour les items relevant de la motivation a également été utilisée pour la performance intra-rôle. Puisque l'ensemble des moyennes est supérieur à 3, il semble que les participants aient une perception positive de leur performance intra-rôle. Tous les scores sont en fait supérieurs à 3,600. Parmi les sept items de la performance intra-rôle, l'item 7 a le meilleur score, à 4,113. Cet item est relatif à la capacité de remplir les tâches nécessaires à l'équipe. Les autres items présentent également un score élevé. Cela indique que les participants estiment qu'ils sont efficaces dans leurs tâches prescrites. Les moyennes des items de la performance intra-rôle sont toutes illustrées à la figure 4.2.

Tableau 4.4 La moyenne et l'écart-type de la performance intra-rôle

La Performance intra-rôle	Nombre	Moyenne	L'écart-type
Q1 J'ai été en mesure de remplir correctement les objectifs de travail et les tâches.	80	3.963	0.715
Q2 Au travail, je suis tout à fait compétent dans les procédures normalisées d'exploitation.	80	3.675	0.905
Q3 J'ai souvent planifié et organisé mon propre horaire de travail afin d'achever en temps opportun mes tâches.	80	3.988	0.844
Q4 Je peux maintenir un haut niveau de qualité dans mon travail.	80	4.000	0.707
Q5 J'ai une bonne capacité d'analyse et de résolution de problème.	80	3.950	0.805
Q6 Je travaille très efficacement.	80	3.800	0.765
Q7 Dans l'ensemble, je peux faire les tâches requises par l'équipe.	80	4.113	0.742



La figure 4.2 La moyenne de la performance intra-rôle

4.2.3 La statistique descriptive de la performance extra-rôle

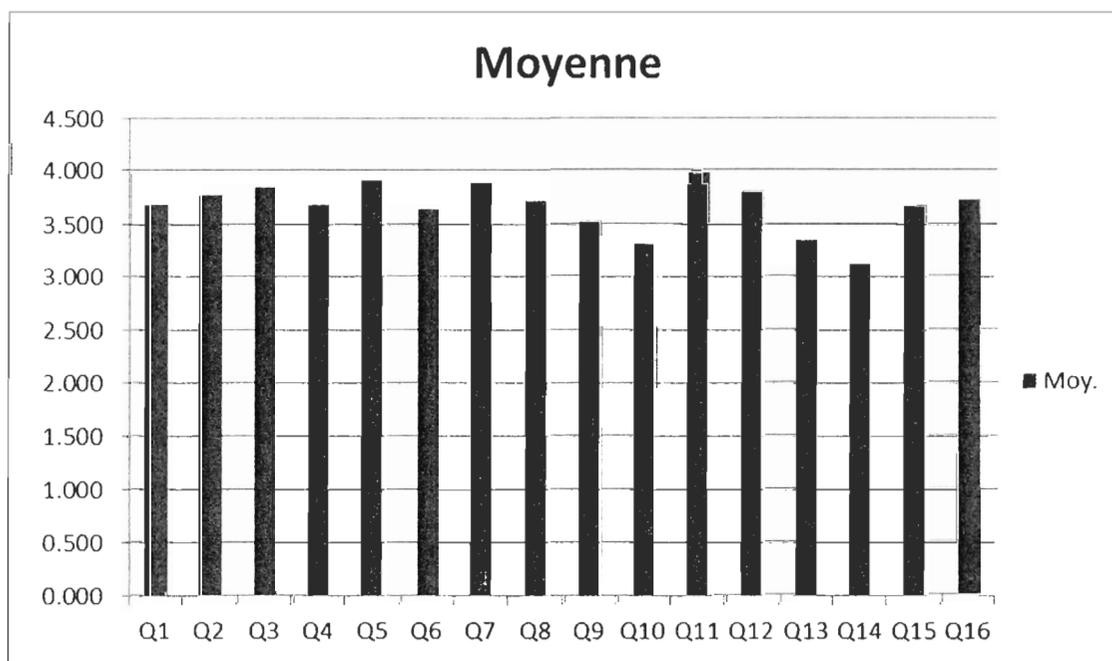
Les résultats relatifs à la performance extra-rôle sont résumés au tableau 4.5. Encore une fois, la même échelle de Likert en 5 points a été utilisée. La codification de l'item 10 a été inversée, puisque cet item mesure une faible performance extra-rôle. Parmi les résultats, certains scores sont élevés alors que d'autres sont plutôt faibles. Cependant, toutes les moyennes sont supérieures à 3, ce qui indique que les participants estiment qu'ils ont une bonne performance extra-rôle. Les items 11 et 5 présentent les moyennes les plus élevées. Ces items mesurent l'aspect volontaire de la performance extra-rôle ainsi que la collaboration avec les collègues. Les moyennes des items 13 et 14 sont les plus faibles, quoiqu'elles sont supérieures à 3. Ces items mesurent la tolérance aux difficultés rencontrées et l'absence de plainte de la part des participants. Les moyennes de la performance extra-rôle sont illustrées à la figure 4.3.

Tableau 4.5 La moyenne et l'écart-type de la performance extra-rôle

La Performance extra-rôle	Nombre	Moyenne	L'écart-type
Q1 J'aide spontanément les collègues qui ont une forte charge de travail.	80	3.688	0.845
Q2 Je suis attentif au bien-être de mes collègues.	80	3.775	0.806
Q3 Je prends le temps d'aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail.	80	3.838	0.621
Q4 Je prends le temps d'écouter un collègue qui a des ennuis.	80	3.688	0.768
Q5 J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles.	80	3.913	0.656
Q6 Je respecte réellement les règles de travail et les instructions qui me sont données.	80	3.638	0.840
Q7 Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié.	80	3.888	0.806
Q8 Je respecte toujours les règles et les procédures de mon entreprise.	80	3.725	0.851
Q9 Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de mon entreprise.	80	3.525	0.806
Q10* Participer à des réunions d'équipe ou des activités de groupe m'ennuie.	80	3.325	1.046
Q11 Je suis volontaire pour travailler en équipe.	80	3.975	0.821

Q12 Je m'implique fortement dans les réunions d'équipe et les activités de groupe.	80	3.813	0.896
Q13 Je me plains rarement de mes conditions de travail.	80	3.363	0.991
Q14 Je tolère les difficultés rencontrées dans l'entreprise sans me plaindre.	80	3.138	0.932
Q15 Je défends l'entreprise quand des salariés ou des personnes extérieures la critiquent.	80	3.675	0.803
Q16 J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation et les soutiens fortement.	80	3.725	0.774

***Codification inversée**



La figure 4.3 La moyenne de la performance extra-rôle

4.3 L'analyse de corrélation

L'objectif de cette recherche consiste à vérifier s'il existe une relation entre la motivation des membres d'une équipe de projet et leur performance dans un contexte chinois. Pour atteindre cet objectif, une analyse des corrélations a été effectuée. On dit qu'il y a corrélation entre deux variables observées sur les éléments d'une même population lorsque les variations des deux variables se produisent dans le même sens (corrélation positive) ou lorsque les variations sont de sens contraire (corrélation négative) (Baillargeon, 2003 :393). L'objectif principal de l'analyse de corrélation est d'étudier la proximité entre les variables. Pour tenir compte du degré de corrélation entre les variables, le coefficient de corrélation r est utilisé. Le coefficient de corrélation est une mesure d'association linéaire entre deux variables. Plus précisément, la valeur varie entre -1 et +1. Le signe du coefficient indique la direction de la relation et la valeur absolue. Plus la valeur est proche de -1 ou de +1, plus la relation est forte. Ainsi, une valeur proche de 0 est un signe d'une relation plus faible. Dans cette recherche, l'analyse de corrélation de Pearson sera utilisée afin d'explorer la relation entre la motivation des membres d'une équipe de projet et la performance de leur équipe.

Concernant la corrélation entre la variable indépendante et la variable dépendante étudiées, et étant donné la taille de notre échantillon qui est de 80, nous considérons comme significatif tout coefficient supérieur à 0.185 au seuil de signification $p=0.05$, et nous rejetterons systématiquement comme non significatif, tout coefficient de corrélation inférieur à ce niveau (Baillargeon, 2003).

4.3.1 La corrélation entre la performance intra-rôle globale et la motivation

Les résultats des corrélations entre la motivation globale au travail et la performance intra-rôle, sont présentés au tableau 4.6.

Tableau 4.6 La corrélation entre la motivation et la performance intra-rôle globale

Items mesurant la motivation	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	La motivation globale
La performance intra-rôle	0.295*	0.368*	0.280*	0.225*	0.290*	0.507*	0.493*

* = significatif à 0.05.

Le tableau 4.6 décrit les résultats des corrélations entre les deux variables de la motivation et la performance intra-rôle globale qui ont une valeur significative à 0.05. Les résultats révèlent également une corrélation positive entre chaque item de la motivation et la motivation globale, les coefficients de corrélation variant entre 0.382 et 0.690. Comme l'indiquent les résultats, nous constatons que chaque item mesurant la motivation et la motivation globale est corrélé significativement de manière positive avec la performance intra-rôle. Le coefficient de corrélation entre la motivation globale et la performance intra-rôle globale est 0.493, c'est-à-dire, que lorsque la motivation est plus forte, la performance intra-rôle des membres d'équipe de projet est également plus forte. Plus précisément, entre les énoncés de la motivation et la performance intra-rôle, l'item 6 a le plus haut coefficient de corrélation, soit de 0.507, avec la performance intra-rôle, ce qui indique que l'impression d'émettre des efforts élevés qui sont positifs pour la performance de l'équipe est liée à la perception d'une performance intra-rôle plus grande.

4.3.2 La corrélation entre la performance extra-rôle globale et la motivation

Les résultats de la corrélation entre la motivation au travail et la performance extra-rôle globale sont présentés au tableau 4.7.

Tableau 4.7 La corrélation entre la motivation et la performance extra-rôle globale

Items mesurant la motivation	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	La motivation globale
La performance extra-rôle	0.243*	0.452*	0.239*	0.283*	0.392*	0.424*	0.470*

* = significatif à 0.05.

La motivation globale et la performance extra-rôle globale sont positivement et significativement corrélées. En effet, le coefficient de corrélation est de 0.470, c'est-à-dire que, lorsque la motivation est plus forte, la performance extra-rôle perçue par les membres d'équipe de projet est également plus forte. Et puis, dans le même temps, nous pouvons aussi constater que chaque énoncé de la motivation est corrélé positivement et significativement avec la performance extra-rôle. Les coefficients de corrélation varient entre 0.243 et 0.452. Ils sont supérieurs à 0.185, ce qui permet d'affirmer l'existence d'une relation significative entre eux.

4.3.3 La corrélation entre la performance intra-rôle globale et la performance extra-rôle globale

L'analyse de corrélation entre la performance intra-rôle et la performance extra-rôle est présentée au tableau 4.8.

Tableau 4.8 La corrélation entre la performance intra-rôle et la performance extra-rôle

	la performance intra-rôle	la performance extra-rôle	La motivation globale
la performance intra-rôle	1	0.468*	0.493*
la performance extra-rôle	0.468*	1	0.470*
la performance globale au travail	0.856*	0.867*	0.546*

* = significatif à 0.05.

Comme on peut le voir dans ce tableau, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle sont significativement et positivement corrélées (le coefficient $r = 0.468$). Ainsi, lorsque la performance dans les tâches prescrite est plus forte, la performance qui relève des activités non prescrites l'est également. De plus, la performance intra-rôle et la performance extra-rôle ont une corrélation positive significative avec la performance globale ($r = 0.856$ et $r = 0.867$).

En outre, entre la motivation globale et la performance globale, le coefficient de corrélation est de 0.546. Ce résultat permet également de conclure à l'existence d'une relation significative, c'est-à-dire que, lorsque la motivation au travail des membres d'équipes de projet est élevée, les individus ont la perception que leur performance globale est aussi plus élevée. De manière générale, bien que la motivation soit positivement liée aux deux types de performance, on remarque tout de même une relation plus forte avec la performance intra-rôle.

4.4 L'analyse de régression

L'analyse de régression est une méthode statistique qui permet d'étudier la relation entre les variables. Elle est destinée à identifier la relation statistique entre une variable dépendante ou expliquée et une variable indépendante ou explicative (Ma, 2005).

Comme nous l'avons vu, le coefficient de corrélation linéaire nous donne une indication de l'intensité de la liaison linéaire entre deux variables. Il permet d'obtenir une mesure de la tendance qu'ont deux variables concernées à varier dans le même sens ou dans le sens inverse, mais il ne peut pas expliquer la relation causale. L'analyse de régression peut préciser le sens de cette relation. Lorsque la corrélation linéaire s'avère significative, on peut envisager, à l'aide d'une méthode d'ajustement appropriée, d'établir l'équation de la liaison linéaire existant entre les deux variables. Cette recherche de l'équation de la droite qui met en relation deux variables permet d'obtenir un outil de prévision : on pourra estimer ou prévoir, à l'aide de cette équation, les valeurs d'une variable à partir des valeurs prises par l'autre variable (Baillargeon, 2003).

L'analyse de corrélation a montré que plusieurs variables de cette étude ont des corrélations significatives entre elles. Dans cette section, en considérant la motivation au travail comme variable indépendante et la performance comme variable dépendante, la relation de causalité entre ces variables sera analysée afin de comprendre l'influence de la motivation sur la performance au travail.

4.4.1 L'analyse de régression entre la performance intra-rôle et la motivation

Premièrement, la performance intra-rôle est identifiée comme la variable dépendante et la motivation au travail comme la variable indépendante. Les résultats des analyses de régression pour ces deux variables sont présentés au tableau 4.9.

Tableau 4.9 L'analyse de régression de la performance intra-rôle
en fonction de la motivation

	Coefficients	Erreur- type	Statistique t	P	F	R ²
Constante	2,294	0.468	4.906	0.000	12.334	0.243
La motivation globale	0,451	0.128	3.512	0.001		

Variable dépendante : la performance intra-rôle

Nous pouvons constater au tableau 4.9 que le R² est de 0.243, F=12.334. Cela signifie que le modèle a un lien statistiquement significatif, la variable « la motivation au travail » expliquant une proportion de la variance du score de la performance intra-rôle, soit de 24.3%. Il importe de mentionner que 75.7% de la variation de la performance intra-rôle demeure inexpliquée. De plus, F=12.334 démontre que la part de la variance de la performance intra-rôle expliquée par le modèle est 12.334 fois plus importante que la part de la performance intra-rôle qui demeure inexpliquée.

Comme nous pouvons le voir à partir des résultats de régression, l'influence de la motivation au travail sur la performance intra-rôle au travail est significative. Le coefficient de régression est 0.451, P=0.001. L'équation de régression normalisée : la performance intra-rôle = 0.451*la motivation au travail + 2.294.

4.4.2 L'analyse de régression entre la performance extra-rôle et la motivation

La performance extra-rôle est la variable dépendante et la motivation au travail est la variable indépendante. Les résultats des analyses de régression de la performance extra-rôle en fonction de la motivation sont présentés au tableau 4.10.

Tableau 4.10 L'analyse de régression de la performance extra-rôle
en fonction de la motivation

	Coefficients	Erreur- type	Statistique t	P	F	R ²
Constante	2,678	0.492	5.440	0.000	4.088	0.220
La motivation globale	0,273	0.135	2.022	0.047		

Variable dépendante : la performance extra-rôle

Nous pouvons constater au tableau 4.10 que le R² du modèle est 0.220, F=4.088. Cela montre que le modèle a un lien statistiquement significatif, la variable « la motivation au travail » expliquant une proportion de la variance du score de la performance extra-rôle, soit 22.0%. Il importe de mentionner que 78% de la variation de la performance extra-rôle demeure inexpliquée. De plus, F=4.088 démontre que la part de la variance de la performance extra-rôle expliquée par le modèle est 4.088 fois plus importante que la part de la performance extra-rôle qui demeure inexpliquée.

Comme nous pouvons le voir à partir des résultats de régression, l'influence de la motivation au travail sur la performance extra-rôle au travail est significative. Le coefficient de régression est 0.273, P=0.047. L'équation de régression normalisée : la performance extra-rôle = 0.273*la motivation au travail + 2.678.

4.4.3 L'analyse de régression entre la performance globale et la motivation

La performance globale est la variable dépendante et la motivation au travail est la variable indépendante. Les résultats des analyses de régression de la performance globale en fonction de la motivation sont présentés au tableau 4.11.

Tableau 4.11 L'analyse de régression de la performance globale
en fonction de la motivation

	Coefficients	Erreur- type	Statistique t	P	F	R ²
Constante	2,486	0.405	6.134	0.000	10.589	0.298
La motivation globale	0,362	0.111	3.254	0.002		

Variable dépendante : la performance globale

Nous pouvons constater au tableau 4.11 que le R² du modèle est 0.298, F=10.589. Cela indique que le modèle a un lien statistiquement significatif, la variable « la motivation au travail » expliquant une proportion de la variance du score de la performance globale, soit 29.8%. Il importe de mentionner que 70.2% de la variation de la performance globale demeure inexpliquée. De plus, F=10.589 démontre que la part de la variance de la performance globale expliquée par le modèle est 10.589 fois plus importante que la part de la performance globale qui demeure inexpliquée.

Comme nous pouvons le voir à partir des résultats de régression, l'influence de la motivation au travail sur la performance globale au travail est significative. Le coefficient de régression est 0.362, P=0.002. L'équation de régression normalisée : la performance globale = 0.362*la motivation au travail + 2.486.

4.5 Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, à travers l'analyse de données, nous avons pu établir la relation entre la variable indépendante (la motivation au travail) et la variable dépendante (la performance au travail). Nous avons adopté l'enquête par questionnaire pour recueillir des données. Un total de 80 questionnaires valides a été reçu. Sur la base de ces données de

l'enquête, l'analyse statistique descriptive, l'analyse de corrélation et l'analyse de régression ont été effectuées.

Nous avons d'abord procédé à l'analyse des données descriptives. Nous avons alors constaté que les participants s'estiment généralement motivés et performants. Puis, nous avons analysé la corrélation entre la motivation au travail et la performance au travail (la performance intra-rôle et la performance extra-rôle). Nous avons constaté que les variables sont significativement et positivement corrélées au seuil de signification $p=0.05$. De même, nous avons constaté que la performance intra-rôle et la performance extra-rôle étaient significativement corrélées. Enfin, nous avons effectué l'analyse de régression entre la motivation au travail et la performance au travail (la performance intra-rôle et la performance extra-rôle), ce qui a confirmé l'influence de la motivation sur la performance au travail.

En bref, basé sur l'analyse ci-dessus, nous pouvons essentiellement conclure que la motivation au travail a un effet positif sur la performance intra-rôle, la performance extra-rôle et la performance globale.

CHAPITRE 5

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de ce mémoire de recherche est d'étudier les relations entre la motivation au travail des membres d'une équipe de projet et leur performance. Dans le chapitre précédent, les données ont été analysées. Par conséquent, dans ce chapitre, les résultats obtenus seront interprétés à la lumière de la littérature pertinente.

5.1 Rappel de la question de recherche

Dans l'économie du savoir, avec le développement de l'informatique, de la connaissance et de la mondialisation, l'environnement des affaires dans les entreprises est en constante évolution. L'innovation au plan des produits et de la technologie ainsi que le renouvellement des connaissances ont constamment accru la concurrence entre les entreprises. Pour répondre à cette concurrence accrue, les entreprises ont développé diverses formes d'organisation du travail flexibles, dont les équipes de projet.

L'utilisation efficace des ressources humaines dans l'équipe de projet est une des questions fondamentales relatives à l'organisation du travail, et ce, pour une meilleure performance organisationnelle. Plus spécifiquement, cette performance se traduit, entre autres, pour les membres d'équipes de projet, par leur performance au travail. À cet égard, cette étude a exploré la relation entre la motivation au travail des membres d'équipes de projet et leur performance au travail. Notre question de recherche est donc la suivante : **Quelle est la relation entre la motivation des membres d'une équipe de projet et leur performance ?**

Nous avons ainsi émis quatre hypothèses, à savoir :

Hypothèse 1: Dans une certaine mesure, une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur niveau d'efforts.

Hypothèse 2: Une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance intra-rôle.

Hypothèse 3: Une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance extra-rôle.

Hypothèse 4 : Une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance globale.

5.2 Interprétation et discussion des résultats

5.2.1 La vérification d'hypothèse H1

Selon l'hypothèse H1, l'augmentation de la motivation des membres des équipes de projet est liée positivement à leur niveau d'efforts. De manière générale, les études supportent l'hypothèse H1. En effet, dans le courant de la théorie des attentes proposée par Vroom (1964), plusieurs modèles ont été développés pour améliorer sa formulation originale. Ils décrivent la motivation comme un processus qui conduit l'individu à produire des efforts dans son travail (Graen, 1969; Porter et Lawler, 1968). L'indicateur de la variable «motivation» défini dans ces différents modèles est l'effort. Puisque la motivation est considérée comme la force qui pousse les individus à consacrer des efforts pour atteindre les résultats, le niveau d'effort mesure en effet la motivation des individus.

Plus précisément, selon l'étude de Roussel (1996), l'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployée dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Il est indicateur de la motivation au travail et il est aussi un

indicateur intermédiaire de la transformation de la motivation à la performance. La motivation au travail pousse l'individu à agir, à faire des efforts pour réaliser des performances. L'évaluation de la motivation au travail est directement effectuée sur le comportement d'effort.

De plus, Roussel (1996) a montré que l'interaction entre la motivation et l'effort décrit le processus de la motivation de l'individu au travail. Dans le processus de la motivation au travail, plus la valeur de la motivation est forte chez un individu, plus son effort contribue à son travail. Ainsi, l'effort sert à mesurer le degré de la motivation d'un individu au travail. Porter et Lawler (1968) ont estimé que la motivation au travail et l'effort interagissent de manière multiplicative plutôt qu'additive. En d'autres termes, la variable «motivation au travail» est une condition nécessaire pour générer l'effort. Lorsque la motivation au travail est relativement forte, le degré de l'effort au travail a une augmentation correspondante. Cette explication du processus de la motivation au travail a été testée et vérifiée par Lawler (1964) et Schuster *et al.* (1971).

Dans notre étude, cet effort qui mesure la motivation se mesure par les cinq premiers items du questionnaire de la motivation. Grâce aux résultats statistiques descriptifs de la motivation des membres de l'équipe de projet, nous pouvons constater qu'en moyenne, la plupart des items présentent des scores supérieurs à 3. Ces scores indiquent que les répondants sont d'accord avec le fait qu'ils émettent un certain degré d'effort au travail. Ce degré d'effort serait lié à leur motivation, tel que l'indiquent de nombreux auteurs (Vroom, 1964; Porter et Lawler, 1968; Roussel, 1996).

Et puis, parmi les cinq items, les items 2 et 5, qui mesurent le lien entre la motivation au travail et le degré d'efforts de travail, ont les scores les plus élevés (soit, respectivement 3.900 et 3.763). Cependant, seul l'item 4 révèle un score inférieur à 3, ce qui signifie que les répondants ne sont pas d'accord avec le fait qu'ils ont envie d'émettre plus d'efforts au fil du temps. Toutefois, les autres données révèlent que les membres des équipes de projet interrogés estiment émettre des efforts dans leur travail. Ces données nous renseignent sur

le fait que la plupart des membres d'équipe de projet présentent un certain niveau d'effort qui reflèterait leur motivation au travail. Cela indique également que l'hypothèse H1 est confirmée.

En somme, il est intéressant d'observer que la motivation au travail des membres des équipes de projet a un effet important sur leur niveau d'efforts au travail, et qu'elle peut inspirer le moral et l'esprit des membres des équipes. L'hypothèse H1 préconise que, dans une certaine mesure, plus les répondants sont motivés, plus de leur niveau d'efforts augmente.

5.2.2 La vérification d'hypothèse H2

L'hypothèse H2 est à l'effet qu'une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance intra-rôle. Campbell (1990) et Borman et Motowidlo (1993) ont proposé que la performance intra-rôle, dite aussi performance de la tâche, fait référence aux comportements faisant partie du rôle formel de l'employé et conditionnant sa productivité dans le sens le plus strict du terme. Elle couvre donc des comportements prescrits, c'est-à-dire l'ensemble des activités de travail qui sont traditionnellement décrites dans les classifications et les référentiels d'emplois et de compétences. Plus précisément, la performance intra-rôle est étroitement liée au contenu des tâches spécifiques, mais elle est également étroitement liée à la capacité individuelle et la connaissance du travail. La performance intra-rôle met l'accent sur la compétence et la motivation à effectuer les tâches. Elle concerne l'exécution des tâches et des activités qui contribuent directement ou indirectement à l'accomplissement des objectifs organisationnels (Borman et Motowidlo, 1993; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Motowidlo *et al.*, 1997). À cet égard, Conway (1999) a constaté que les supérieurs accordent une grande importance à la performance intra-rôle, alors que les collègues sont davantage préoccupés par la promotion de relations interpersonnelles.

Dans la cadre de notre étude, «l'effort» comme indicateur de la variable «motivation» se mesure par les items du questionnaire de la motivation et la performance intra-rôle se mesure par les sept (7) items du questionnaire de la performance intra-rôle. À partir des résultats statistiques descriptifs de la performance intra-rôle, nous pouvons constater clairement qu'en moyenne, l'ensemble des items présente un score supérieur à 3.5. Il semble ainsi que les participants aient une perception positive de leur performance intra-rôle. Ces scores indiquent que les participants sont d'accord avec le fait qu'ils démontrent une bonne performance dans les tâches effectuées au sein des équipes de projet, comme le souligne la littérature (Borman et Motowidlo, 1993; Motowidlo et Van Scotter, 1994; Motowidlo *et al.*, 1997).

Grâce à l'analyse de corrélation entre la motivation au travail et la performance intra-rôle, nous pouvons obtenir un coefficient de corrélation r de Pearson égal à 0.493 (49.3%), supérieur à 0.185 au seuil de signification $p=0.05$. Cela dénote qu'il y a l'existence d'une relation significative entre ces deux variables, c'est-à-dire que, lorsque la motivation est plus forte, la performance intra-rôle des membres d'équipe de projet est également plus forte. Cela confirme l'hypothèse H2.

De même, en plus de la corrélation entre la motivation au travail et la performance intra-rôle, une analyse de régression a été effectuée. Le coefficient de régression obtenu est 0.451, $P=0.001$. L'équation de régression normalisée : la performance intra-rôle = $0.451 * \text{la motivation au travail} + 2.294$, $R^2=0.243$ (L'équation 1). L'équation 1 présente la droite de régression du modèle de la performance intra-rôle par rapport à la motivation au travail. Le regroupement des couples éléments x y autour de la droite de régression suggère une relation de type linéaire entre la variable dépendante «la performance intra-rôle» et la variable indépendante «la motivation au travail».

Pour le coefficient de détermination (soit 0.451) et le test de F de 12.334, cela indique que le modèle de la performance intra-rôle et de la motivation au travail estimé par la

régression simple présente un test de F calculé supérieur au F observé au seuil de signification $p=0.001$.

Et puis, concernant le résultat de la régression, l'équation 1 présentant la droite de régression indique que le modèle mathématique explicitant la relation entre la motivation au travail et la performance intra-rôle est de forme linéaire, ce qui implique que la variable «la motivation au travail» explique la variabilité de la variable «la performance intra-rôle» dans une proportion de 24.3%. L'influence de la motivation au travail sur la performance intra-rôle au travail est donc significative.

En bref, sur la base des résultats de la discussion ci-dessus, l'hypothèse H2 selon laquelle l'augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance intra-rôle est retenue, vérifiée et confirmée.

5.2.3 La vérification d'hypothèse H3

L'hypothèse 3 est à l'effet qu'une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance extra-rôle. La performance extra-rôle correspond aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Elle comprend des activités telles que le bénévolat pour mener des actions qui ne font pas officiellement partie de l'emploi, aider les autres, suivre les règles de l'organisation ou les procédures incommodes, approuver et soutenir les objectifs organisationnels et persister avec des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs (Borman et Motowildo, 1993). Borman et Motowildo (1993, 1997) indiquent qu'elle est très importante, car elle correspond à l'ensemble des comportements qui contribuent à l'efficacité organisationnelle par leurs effets sur le contexte psychologique, social et organisationnel du travail. Elle est supposée pouvoir être évaluée de façon identique, quel que soit l'emploi analysé (Borman et Motowildo, 1993, 1997; Motowildo et Schmit, 1999) dans la mesure où l'environnement social et psychologique sont susceptibles d'être très similaires d'une organisation à l'autre.

De très nombreuses recherches ont étudié l'impact de la motivation sur les différentes facettes de la performance extra-rôle (les comportements de citoyenneté organisationnelle). À cet égard, certaines études établissent un lien entre la motivation, la performance intra-rôle et la justice organisationnelle. En fait, la justice organisationnelle est un concept important dans la recherche sur la motivation au travail (Roussel *et al.*, 2009). Elle est classée traditionnellement au sein des théories des besoins-mobiles-valeurs de la typologie de Kanfer (1990). De même, la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle a été largement étudiée et les résultats empiriques soutiennent l'existence d'une relation positive assez robuste entre les deux phénomènes (Organ, 1990, 1996). En effet, comme le montre Greenberg *et al.* (2005 : 250), «les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation». En s'inspirant de la théorie de motivation de l'équité (Adams, 1965), on peut également considérer que les comportements de citoyenneté organisationnelle sont un input que les employés vont utiliser pour réagir face à la justice des situations qu'ils rencontrent. Ainsi, l'employé va diminuer ou augmenter le niveau de sa performance extra-rôle en fonction de l'équité du traitement qu'il pense recevoir (Greenberg *et al.*, 2005).

Dans notre recherche, l'effort comme l'indicateur de la variable «motivation» se mesure par les items du questionnaire de la motivation, et la performance extra-rôle se mesure par les items du questionnaire de la performance extra-rôle. Grâce aux résultats statistiques descriptifs de la performance extra-rôle, nous pouvons constater que toutes les moyennes sont supérieures à 3, ce qui indique que les participants estiment qu'ils ont une bonne performance extra-rôle. Les items 11 et 5, qui mesurent l'aspect volontaire de la performance extra-rôle ainsi que la collaboration avec les collègues, ont les scores les plus élevés, soit respectivement 3.975 et 3.913. Les 13 et 14 ont les scores les plus faibles, quoiqu'ils soient supérieurs à 3. Ces items mesurent la tolérance aux difficultés rencontrées et l'absence de plainte de la part des participants. Les autres items révèlent les autres différentes facettes de la performance extra-rôle, tels que les règles et les procédures de travail, les relations interpersonnelles, le support et la maintenance des objectifs

organisationnels, etc. Les scores sont aussi supérieurs à 3. De manière générale, cela signifie que la plupart des répondants ont une perception positive de leur performance extra-rôle.

Ensuite, basé sur l'analyse de corrélation entre la motivation au travail et la performance extra-rôle, nous avons obtenu un coefficient de corrélation r de Pearson égal à 0.470 (ou 47.0%), qui est supérieur à 0.185 au seuil de signification $p=0.05$. Cela signifie qu'il y a une corrélation entre ces deux variables. Autrement dit, lorsque la motivation augmente, la performance extra-rôle perçue des membres des équipes de projet est également plus forte. Cela confirme l'H3 selon laquelle l'augmentation de l'effort qui vient de l'augmentation de la motivation des membres des équipes de projet est liée positivement à leur performance extra-rôle.

Une analyse de régression explique également cette relation entre les deux variables. En se basant sur les résultats de l'analyse de régression, nous avons obtenu le coefficient de régression de 0.273, et l'équation de régression normalisée est: la performance extra-rôle = $0.273 * \text{la motivation au travail} + 2.678$, et $R^2=0.220$ (L'équation 2). L'équation 2 présente la droite de régression du modèle de la performance extra-rôle par rapport à la motivation au travail. Elle suggère clairement une relation de type linéaire entre la variable dépendante « la performance extra-rôle » et la variable indépendante « la motivation au travail ».

De plus, concernant la variable dépendante « la performance extra-rôle », l'équation 2 présentant la droite de régression indique que le modèle mathématique explicitant la relation entre la motivation au travail et la performance extra-rôle est de forme linéaire. Aussi, la variable « la motivation au travail » explique une proportion de 22.0% de la variabilité de la variable « la performance extra-rôle » chez les participants à l'étude. Cela confirme donc que la motivation au travail a des effets positifs sur la performance extra-rôle des membres des équipes de projet et l'existence d'une relation significative entre ces deux variables.

En résumé, en fonction des résultats, l'H3, selon laquelle une augmentation de l'effort des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance extra-rôle est confirmée.

5.2.4 La vérification d'hypothèse H4

Selon l'hypothèse 4, une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance globale. La notion de performance au travail inclut deux dimensions de comportements : la performance intra-rôle et la performance extra-rôle (Organ, 1977, 1988; Smith *et al.*, 1983). Par l'interprétation et la discussion de l'hypothèse H2 et de l'hypothèse H3, nous pouvons constater qu'il existe une relation positive entre la motivation au travail et ces deux dimensions de la performance. En effet, dans des études antérieures, les résultats indiquent que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation au travail peut améliorer les performances au travail. Il est généralement admis que, lorsque le niveau de motivation est plus élevé, la performance est également meilleure (Lu da, 1994). Cela fait écho à l'H4. Cet argument est juste en un sens, mais pas absolu, parce que la motivation est un des nombreux facteurs clés qui peuvent influencer la performance au travail. La motivation affecte la performance au travail et, à son tour, la performance au travail affecte également la motivation. Elles se renforcent mutuellement sous certaines conditions (Lu da, 1994).

À partir des résultats de l'analyse de corrélation entre la motivation et la performance globale, nous pouvons remarquer que le coefficient de corrélation r de Pearson est de 0.546 (ou 54.6%), supérieur à 0.185 au seuil de signification de 0.05. Cela dénote qu'il y a existence d'une relation significative entre les deux variables, c'est-à-dire que, lorsque la motivation des membres des équipes de projet est plus forte, leur performance globale est également plus forte, tel que l'indique l'étude de Lu da (1994). Cela reflète également que l'hypothèse H4.

En se basant sur les résultats de l'analyse de régression entre la motivation et la performance globale, nous constatons que le coefficient de détermination est de 0.362, et $P=0.002$, et l'équation de régression normalisée est: la performance globale = $0.362 \times$ la motivation au travail + 2.486 (L'équation 3) et $R^2=0.298$. L'équation 3 présente la droite de régression du modèle de la performance globale par rapport à la motivation des membres des équipes de projet. La droite de régression suggère clairement une relation de type linéaire entre la variable dépendante «la performance globale» et la variable indépendante «la motivation au travail».

Et puis, le R^2 du modèle est de 0.298, $F=10.589$. Cela indique que ce modèle a un lien statistiquement significatif et que la variable indépendante «la motivation au travail» explique une proportion de 29.8% de variance du score de la performance globale. De plus, $F=10.589$ démontre que la part de la variance de la performance globale expliquée par le modèle est 10.589 fois plus importante que la part de la performance globale qui demeure inexpliquée. Cela corrobore donc que l'influence de la motivation des membres des équipes de projet sur leur performance globale est positive et significative.

En somme, dans notre étude, il est intéressant d'observer que la motivation au travail des membres des équipes de projet a un effet positif sur leur performance globale au travail dans une certaine mesure. Cela confirme également que l'hypothèse 4 selon laquelle une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet devrait être liée positivement à leur performance globale.

5.3 Conclusions

D'une façon générale, à la suite des résultats des analyses effectuées sur les données, toutes nos hypothèses ont été confirmées. Il convient de tirer les conclusions suivantes :

- Dans une certaine mesure, plus les membres des équipes de projet sont motivés, plus de leur niveau d'efforts augmente, ce qui confirme l'hypothèse 1.

- Dans la gestion du projet, la motivation des membres des équipes influence positivement la performance intra-rôle au travail. Cela confirme l'hypothèse 2.
- Dans la gestion du projet, la motivation des membres des équipes influence positivement la performance extra-rôle au travail. Cela confirme l'hypothèse 3.
- De manière générale, bien que la motivation soit positivement liée au deux types de performance, on remarque tout de même une relation plus forte avec la performance intra-rôle (compte tenu que $r_{\text{per. intra-rôle}}=0.493$ est supérieur à $r_{\text{per. extra-rôle}}=0.470$).
- Pour les membres des équipes de projet, leur performance intra-rôle et leur performance extra-rôle ont respectivement une corrélation positive significative avec la performance globale ($r=0.856$ et $r=0.867$).
- Dans la gestion du projet, la motivation au travail des membres des équipes de projet a un effet positif important sur leur performance globale. Cela confirme l'hypothèse 4.

Le but visé par notre étude était d'établir le lien entre la motivation globale et la performance globale des membres des équipes de projet. Pour répondre à la question de notre recherche, les résultats rapportés dans l'étude ont permis de démontrer qu'une augmentation de la motivation des membres des équipes de projet pouvait avoir une influence marquée sur les performances. Ces résultats indiquent, cependant, une relation légèrement plus forte avec la performance intra-rôle qu'avec la performance extra-rôle. Il convient de souligner également que la droite de régression de forme linéaire a fait ressortir que la motivation explique 29.8% de la variabilité de la performance globale. Cela répond bien à la question de recherche, c'est-à-dire : quelle est la relation entre la motivation des membres d'une équipe de projet et leur performance ? Nous pouvons donc confirmer que la relation est positive et significative.

CHAPITRE 6

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre la motivation des membres de l'équipe de projet et leur performance, dans un contexte chinois. Plus précisément, la variable indépendante est «la motivation» et la variable dépendante est la «performance», incluant la «performance intra-rôle » et la « performance extra-rôle».

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthodologie quantitative, soit un questionnaire auto-administré pour recueillir les données. Un traitement statistique des données a été réalisé à partir du logiciel l'Excel 2003. Ainsi, par le biais d'analyses de corrélation et de régression, nous avons établi la relation entre les deux variables, soit la motivation et la performance au travail. Nous avons pu mettre en évidence cette relation, c'est-à-dire qu'il existe une relation positive significative entre elles.

Notre étude permet donc aux gestionnaires et aux dirigeants d'entreprises œuvrant dans la domaine de la gestion de projet de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces de motivation des employés pour améliorer les performances des membres des équipes de projet.

Cette étude a été menée dans un contexte chinois. Bien que ces domaines connexes ont été déjà étudiés dans d'autres pays, l'étude du lien entre la motivation et la performance en est à ses balbutiements en Chine. Nous espérons donc contribuer à l'avancement des connaissances et à ouvrir la voie aux recherches futures sur ces thèmes en Chine. Malgré cet apport, notre étude comporte certaines limites. Une de ces limites repose sur la collecte des données. Bien que le taux de réponse soit hautement satisfaisant (80%), nous ne pouvons généraliser nos résultats à l'ensemble de la population chinoise travaillant en équipe de projet, étant donné le nombre restreint de questionnaires complétés. De plus, à

cause de notre méthodologie uniquement quantitative, nous n'avons pu rencontrer les participants. L'interprétation des résultats demeure donc limitée.

Les suggestions suivantes pourraient être considérées pour les prochaines études :

- Les résultats de notre l'étude sont relativement abstraits. Pour explorer davantage le mécanisme d'influence entre la motivation et la performance, les chercheurs pourraient procéder à des entrevues semi-dirigées avec les employés et leurs supérieurs.
- La motivation au travail peut être divisée en plusieurs sous-dimensions. L'ajout de la dimension de l'innovation pourrait être intéressant dans l'étude du lien avec la performance au travail.
- Au plan statistique, la modélisation par équation structurale et la méthode de recherche longitudinale permettraient une analyse plus détaillée et en profondeur de la relation entre les variables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, J.S. 1965. «Inequity in social exchange». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
- AKTOUF, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
- ANGERS, M., 2000. *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3^e édition, Montréal : CEC.
- BAILLARGEON, G. 2003. *Outils statistiques et analyses de données*, Québec : Éditions SMG.
- BATEMAN, T.S. et D.W. ORGAN. 1983. «Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship». *Academy of Management Journal*, volume 26, pp. 587-595
- BLUMBERG, M. et C.D. PRINGLE. 1982. «The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance». *Academy of Management Review*, volume 7, numéro 4, pp. 560-569.
- BORMAN, W.C. et S.J. MOTOWIDLO. 1993. «Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance». Dans *Personnel selection in organizations*, sous la direction de N. Schmitt et W.C. Borman. pp. 71-98. San Francisco; Jossey-Bass.
- BORMAN W.C. et S.J. MOTOWIDLO. 1997. «Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research». *Human performance*, volume 10, numéro 2, pp. 99-109.
- BOUCHARD, Stéphane. 1998. «Introduction et rappel des notions de base». Dans *Recherche psychosociale : pour harmoniser recherche et pratique*, sous la direction de S. Bouchard et C. Cyr. pp. 1-18. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université du Québec.
- BOYATZIS, R.E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*, New York: John Wiley & Sons.

- BRICKNER, M.A. S.G. HARKINS et T.M. OSTROM (1986). «Effects of personal involvement: Thought-provoking implications for social loafing», *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 51, pp. 763-769
- BRYAN, L.L. et L.W. RUE. 1994. *Human resource management*, 4th ed., Burr Ridge: IRWIN.
- CAMPBELL J. P., R. A. McCLOY, S. H. OPPLER, et C. E. SSAGER, 1993. A theory of performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
- CAMPBELL, J.P. 1990. «Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology». Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough. pp. 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- CASCIO, W.F. (1991). «Virtual workplace: Implications for organizational behavior». Dans *Trends in organizational behavior. Volume 6*, sous la direction de C.I. Cooper et D.M. Rousseau. pp. 1-14. New York : John Wiley.
- Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CÉTECH). 2004. Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail. Québec :Gouvernement du Québec.
- [En ligne].<http://www.cetech.gouv.qc.ca/publications/index.asp?categorie=0701104> (Page consultée le 19 octobre 2010).
- CHASSERIO, S. et M.-J. LEGAULT. 2005. «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail!». *Recherches sociographiques*, volume 46, numéro 1, pp. 119-142.
- CHEN X.J. 2001. «The latest progress of the performance model». *Journal of Psychological Science*, volume 24, numéro 6, pp.737-740.
- CHI R.Y. 2004. *Project management*. Tsinghua: Tsinghua University Press, pp. 60-65.
- CONWAY, J. M., 1999. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs, *Journal of Applied Psychology*, volume 84, numéro 1, pp.3-13
- COHEN, S.G. et D.E. BAILEY. 1997. «What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite?», *Journal of Management*, volume 23, number 3, pp. 239-290.

- COLEMEN, V. I. et W.C. BORMAN. 2000. «Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain». *Human Resource Management Review*, volume 10, pp. 25-44.
- DAVIS, T.R.V. 1984. «The influence of the physical environment in offices». *Academy of Management Review*, volume 9, pp. 183-227.
- DOOLEN, T.L., M.E. HACKER et E.M. VAN AKEN, 2003. «The impact of organizational context on work team effectiveness: a study of production team», *Engineering Management*, volume 50, numéro 3, pp.285-296.
- DUFFY, M.K. et J.D. SHAW. 2000. «The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups». *Small Group Research*, volume 31, pp. 3-23.
- FRIEDLANDER, F. 1987. «The ecology of work groups». Dans *Handbook of organizational behavior*, sous la direction de J. W. Lorsch et al., pp.301-314. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- FRENCH, C. et F. SEWARD. 1983. « Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in society ». *Administrative Science Quarterly*. pp.421-434
- GANN, D. M. et A. J. SALTER. 2000. «Innovation in project-based enhanced firms: the construction of complex products and Systems». *Research Policy*, volume 29, 955-972.
- GERSICK, C.J.G. 1990. «The bankers». Dans *Groups that work (and those that don't)*, sous la direction de R. Hackman. pp. 112-125. San Francisco: Jossey-Bass.
- GRAEN G.B., 1969. « Instrumentality Theory of work motivation: some experimental results and suggested modifications », *Journal of Applied Psychology*, volume 53, numéro 2, pp.1-25.
- GREENBERG, J., M.H. ROBERGE, V.T. HO et D.M. ROUSSEAU. 2005. «La justice des arrangements idiosyncrasiques au travail: quelle justice à l'ère de l'individualisation». Dans *Comportement organisationnel. Volume 2*, sous la direction de A. El Akremi *et al.* pp. 89-126. Bruxelles : De Boeck.
- GUZZO, R. A. et M.W. DICKSON. 1996. «Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness». *Annual Review of Psychology*, volume 47, pp. 307-338.
- HACKMAN, J. R. 1987. «The design of work teams». Dans *Handbook of Organizational*

- Behavior*, sous la direction de J. W. Lorsch. pp. 315-342. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- HACKMAN, J.R. 1990. «Creating more effective work groups in organizations». Dans *Groups that work (and those that don't): Creating conditions for effective teamwork*, sous la direction de J.R. Hackman. pp. 479-504, San Francisco: Jossey-Bass.
- HACKMAN, J. et C.G. MORRIS. 1975. «Group tasks, group interaction process. Group performance effectiveness: A review and proposed integration ». Dans *Advances in experimental psychology, vol.8*, sous la direction de S. L. Berkowitz. pp. 45-99. New York, Academic Press
- HACKMAN, J. R. et G. R. OLDFHAM. 1980. *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HACKMAN, J. R. et J. L. SUTTLE. 1997. *Improving life at work*, Santa Monica, CA: Goodyear.
- HERZBERG F., B. MAUSNER et B. SNYDERMAN. 1959. *The motivation to work*, New York: Wiley.
- JACKSON, S.E., K.E. MAY et K. WHITHNEY. 1995. Understanding dynamics of diversity in decision-making teams. Dans *Team effectiveness and decision making in organizations*, sous la direction de R.A. Guzzo et al. pp. 204-261. . San Francisco: Jossey-Bass.
- JOINSON, C. 1999. « Teams at work », *HRMagazine*, volume 44, pp. 30-36.
- KAHN, W.A. 1990. «Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work», *Academy of Management Journal*, volume 33, pp.692-724.
- KANFER, R. 1990. «Motivation theory and industrial and organizational psychology»,. Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough. pp.75-170. Rand McNally, Chicago, IL.
- KANTER, R.M. 1989. *When giants learn to dance*. New York, NY: Simon & Schuster.
- KARAU, S.J., et K.D. WILLIAMS. 2001. «Understanding individual motivation in groups: The collective effort model». Dans *Groups at work: Advances in theory and research*, sous la direction de M. E. Turner. pp. 113–142, Mahwah, NJ: Erlbaum.

- KAREN A. John, 1999. Managing Conflict in a Diverse Workplace. *Managerial Excellence Through Diverse*, pp. 166- 184.
- KATZ D., et R.L. KAHN RL. 1978. *The social psychology of organization*. New York : Wiley.
- KERZNER, H. 2003. Project management: A system approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons.
- KORMAN, A. 1977. *Organization Behavior*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N. J.
- LAWLER, III E.E., 1964. *Managers' job performance and their attitudes toward their pay*, Thèse Ph.D., Berkeley: Université de Californie,.
- LEDFORD, G.E. Jr. 1995. «Paying for the skills, knowledge and competencies of knowledge workers», *Compensation Benefits review*, volume 27, numéro 4, pp.55-62.
- LEE TW. S. D. MAURER. 1997. «The Retention of knowledge worker with the unfolding modeling of vulnerary turnover». *Human resource management Review*, volume 3, pp. 247-275.
- LEGAULT, M.-J. 2004. Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal. Télé-Université, Université du Québec, 120 p.
- LOCK, D., 2007. *Project Management* , 9th Ed. Burlington: Gower Publishing Limited.
- LOCKE, E. A. et G. P. LATHAM. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- LU DA, 1994. «Levels of the Motivation and Job Performance», *Journal of date communications, China Academic Journal Electronic Publishing House*. Volume Z1, numéro 9. pp. 25-46.
- LUO B.S., 1997. *Organizational Behavior* . People's University Press.
- MACEY, W.H. et B. SCHNEIDER 2008. «The Meaning of Employee Engagement», *Industrial and Organizational Psychology*, volume 1, numéro 1, pp. 3-30.
- MA Q.G., 2005. Management Statistics - data acquisition, statistical theory, SPSS Tools and Applications. Beijing: Science Press. pp.61-72.

- MASLOW, A. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- MACBRYDE, J. et K. MENDIBIL, 2003. « Designing performance measurement systems for teams: theory and practice ». *Management Decision*, volume 41, numéro 8, pp. 722-733
- McCLELLAND, D. C. 1961. *The achieving society*, New York : Van Nostrand Reinhold.
- McCLELLAND D. C. 1965. «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, volume 20, pp. 321-333.
- McGREGOR D. 1960. *The human side of enterprise*, New York : McGraw-Hill.
- McSHANE, S.L. et C. BENABOU 2008. *Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe*, Montréal : Chenelière Éducation.
- MERCIER, J.-P. 2002. *La motivation des employés : le moteur de l'efficacité*, Montréal : Les Éditions Québecor, collection affaires.
- MEYER, J. et L. HERSCOVITCH. 2001. «Commitment in the workplace. Toward a general model». *Human Resource Management Review*, volume 11, pp. 299-326.
- MITCHELL, T. R. 1997. «Matching motivational strategies with organizational contexts». Dans *Research in Organizational Behavior*, sous la direction de L.L. Cummings et B. M. Staw. pp. 60-62. Greenwich C.T.: JAI Press.
- MORELAND, R.L. 2000. «Exploring the Performance Benefits of Group Training: Transactive Memory or Improved Communication?» *Organizational behavior and human decision processes*, volume 82, numéro 1, pp. 117-126.
- MORIN, E. et C. AUBÉ. 2007. *Psychologie et management*, 2^e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- MOTOWIDLO, S. J. et J.R. VAN SCOTTER. 1994. «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance». *Journal of Applied Psychology*, volume 79, 475-480.
- MOTOWIDLO, S. J., W.C. BORMAN et M.J. SCHMIT 1997. «A theory of individual differences in task and contextual performance». *Human Performance*, volume 10, pp. 71-83.
- MOTOWIDLO, S. J. et M.J. SCHMIT 1999. «Performance assessment in unique jobs».

- Dans *The changing nature of performance*, sous la direction de D.R. Ilgen et E. D. Pulakos. pp. 56-86. San Francisco: Jossey-Bass.
- NADLER, D.A. 1990. «Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change». *California Management Review*. volume 32, numéro 2, pp. 77-90
- NADLER, D. et E. E. LAWLER 1977. «Motivation: A Diagnostic Approach». Dans *Perspectives on Behavior in Organizations*, sous la direction de J. R. Hackman, E. E. Lawler et L. W. Porter. pp. 26-36. New York: McGraw-Hill.
- ORGAN, D. W. 1977. «A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction –causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, volume 2, pp. 46-53.
- ORGAN, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- ORGAN, D. W. 1990. «The motivational basis of organizational citizenship behavior». Dans *Research in organizational behavior*, sous la direction de B. Staw et L. Cummings. pp. 43-72. Greenwich, CT: JAI Press.
- PÉPIN, R. (2005). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*. Québec : les Éditions SMG.
- PAUL, P.B., et M.N. SUSAN, (1996). «The intrinsically motivated. Nurse: help and hindrance from evaluation feedback sessions». *Journal of Nursing Administration*, volume 26, numéro 7, pp.19-26.
- PINDER, C. C. 1998. *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- PMBOK4, 2008. « Guide du corpus des connaissances en management de projet ». Project Management Institute, Inc.
- PORTER, L. W. et E.E. LAWLER 1968. «What job attitudes can tell us about employee motivation». *Harvard Business Review*, volume 46, numéro 1, pp. 118-126.
- ROBBINS, S. 1993. *Essential of organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006. *Comportements organisationnels*, New Jersey : Pearson Education.
- ROONEY, D., G. HEARN, et A. NINAN. 2005. *The handbook on the knowledge*

- economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- ROUSSEL, P. 1994. *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- ROUSSEL, P. 1996. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Editions Economica.
- ROUSSEL, P., M. DALMAS et N. OUBRAYRIE-ROUSSEL. 2009. «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans *Comportement Organisationnel, Vol.3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 235-249. Bruxelles : De Boeck, Chapitre 6.
- ROWLAND, K.M., G.R. FERRIS et J.L. SHERMAN. 1983. *Current issues in personnel management*. Boston: Allyn and Bacon, 428 p.
- SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILLY 2010 *Comportement humain et organisation*, 4^e édition, Montréal : ERPI.
- SCHAUFELI, W.B., M. SALANOVA, V. GONZALEZ-ROMA et A.B. BAKKER 2002. «The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach», *Journal of Happiness Studies*, volume 3, pp. 71–92.
- SCHUSTER, J.R., B. Clark et M. Rogers, 1971. « Testing portions of the Porter and Lawler model regarding the motivational role of pay », *Journal of Applied Psychology*, volume 55, numéro 3, pp.187-195.
- SHAH, P.A., J.A. PICKETT et J.D. VANDENBERG. 1999. «Responses of Russian Wheat Aphid to Aphid Alarm Pheromone». *Environmental Entomology*, volume 28, numéro 6, pp.983- 985.
- SIMONS, T., L. PETERSON et S. RANDALL. 2000. «Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust», *Journal of Applied Psychology*, volume 85, numéro 1, pp. 102-110.
- SIMPSON, B. 1994. Moving work Teams to the Next Level. *Engineering Management Conference*, volume 17, numéro 19, pp.43-47.
- SMITH, D. et J. KATZENBACH. 1994. *The wisdom of teams*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- SMITH, C. A., D.W. ORGAN, et J.P. NEAR. 1983. «Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents». *Journal of Applied Psychology*, volume 68, pp. 653-663.
- SUNDSTROM, E., K.P. DE MEUSE et D. FUTRELL. 1990. «Work teams Applications and effectiveness», *American Psychologist*, volume 45, numéro 2, pp. 120-133.
- SUNDSTROM, E., M. McINTYRE, T. HALFHILL et H. RICHARD. 2000. «Work groups: From the Hawthorne studies to work teams on the 1990s and beyond». *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, volume 4, numéro 1, pp. 44-67.
- SYDOW, Jörg, Lars LINDKVIST et Robert DEFILLIPPI. 2004. «Project-Based Organizations, Embeddeness and Repositories of Knowledge: Editorial». *Organization Studies*, volume 25, numéro 9, pp. 1475-1489.
- TREMBLAY, M. et T. WILS. 2005. «La mobilisation des ressources humaines: une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous». *Gestion*, volume 30, numéro 2, pp. 37 - 49.
- VANDENBERGHE C., G. LANDRY G. et A.J. PANACCIO 2009. «L'engagement organisationnel». Dans *Comportement organisationnel. Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 275-305. Bruxelles, De Boeck.
- VINOKUR-KAPLAN, D. 1995. «Enhancing the effectiveness of interdisciplinary mental health treatments teams», *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, volume 22, numéro 5, pp. 521-530.
- VROOM, V. H. 1964. *Work and Motivation*, New York: John Wiley.
- WANG, H., X.X. LI et S.Q. LUO, 2003. Task performance and contextual performance, validation of the performance model of two factors. *Management Science*. volume 11, numéro 4, pp.156-178.
- WANG, L. 1993. *Organizational management psychology*. Beijing: Peking University, 229 p.
- WANG, C.M., 2001. «New Development in Performance Modeling», *Journal of Psychological Science*, volume 24, number 6, pp.42-74.
- WU, P. 2003. «China: Meeting the Knowledge Economy», *Journal of Frontline*, volume 5, pp. 21-30.

- XIE, J., 2001. *Évaluation du style de leadership des PME*. Mémoire de maîtrise, Université de Zhejiang.
- YEATTS, D. E. et C. HYTEN. 1998. *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, 379 p.
- YU, D., 1996. «The Impact of Human Management on Job Performance», *Institute of Business Management*, National Sun Yat-sen doctoral dissertation, Gaoxiong.
- ZACCARO, S. J. 2001. *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. Washington, DC: APA Books.
- ZIGON, J. 1995. *How to measure the results of work teams*. Performance management series. Zigon Performance Group, 319 p.
- ZHU, C.R. 2007. «Outstanding Project Manager Workbook», *Industry and business press*, pp.17-49.

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur

Par la présente, nous sollicitons votre participation à une étude sur la motivation au travail dans les équipes de projet. Nous nous intéressons plus précisément à la relation entre la motivation des membres d'équipes de projet et leur performance. Afin de nous aider à comprendre l'impact de la motivation, nous vous demandons de bien vouloir répondre au questionnaire que vous trouverez ci-joint.

Ce questionnaire comporte trois (3) parties : 1) la motivation, 2) la performance et 3) le profil du participant.

Vous répondez aux questions en suivant les consignes présentées pour chacune des parties. Cela ne devrait prendre que quinze (15) minutes de votre temps. Répondez sans hésitation aux questions, car ce sont souvent les premières impressions qui reflètent le mieux votre pensée. Répondez sincèrement, car votre opinion est importante pour notre recherche. Nous garantissons la pleine confidentialité et seuls les chercheurs auront accès à vos réponses. Merci de bien vouloir compléter ce questionnaire et nous le retourner par voie électronique en fichier attaché à l'adresse suivante : wangping114@gmail.com

Nous vous remercions à l'avance de votre précieuse collaboration.

Meilleures salutations,

Ping Wang

Étudiant au programme de maîtrise en gestion de projet

Université du Québec à Rimouski

300 Allée des Ursulines, Rimouski (QC) G5L 3A1.

Partie 1 : la motivation au travail pour les membres de l'équipe ;

Les prochaines questions portent sur votre motivation au travail. Pour chaque item, veuillez encrer le chiffre qui correspond le mieux à votre niveau de motivation.

	pas du tout d'accord	assez peu d'accord	indécis	assez d'accord	tout à fait d'accord
1. Pour des raisons qui me sont personnelles, je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail.	1	2	3	4	5
2. Pour les mois à venir, compte tenu de mes motivations, j'ai l'intention de travailler très dur.	1	2	3	4	5
3. Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ce que je fournis actuellement dans mon travail.	1	2	3	4	5
4. Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de me dépenser beaucoup a diminué au fil du temps.	1	2	3	4	5

5. Depuis que j'occupe mon poste, quand je réfléchis à tous les changements que j'ai connus, j'ai le sentiment que le niveau d'intensité de mes efforts a augmenté.	1	2	3	4	5
6. Dans mon travail, je peux constater que le lien entre mes efforts et les performances de mon équipe de projet est important.	1	2	3	4	5

Partie 2 : l'évaluation de la performance au travail des membres d'équipe;

Dans cette partie, il y a deux catégories de questions : les questions sur la performance extra-rôle et les questions sur la performance intra-rôle. Pour chaque item, veuillez encrer le chiffre qui correspond le mieux à votre niveau de performance au cours des deux dernières années. Répondez le plus objectivement possible.

Le questionnaire sur la performance extra-rôle :

	pas du tout d'accord	assez peu d'accord	indécis	assez d'accord	tout à fait d'accord
1. J'aide spontanément les collègues qui ont une forte charge de travail.	1	2	3	4	5
2. Je suis attentif au bien être de mes collègues.	1	2	3	4	5
3. Je prends le temps d'aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail.	1	2	3	4	5
4. Je prends le temps d'écouter un collègue qui a des ennuis.	1	2	3	4	5
5. J'encourage souvent mes collègues dans les moments difficiles.	1	2	3	4	5
6. Je respecte réellement les règles de travail et les instructions qui me sont données.	1	2	3	4	5
7. Je termine toujours dans les délais le travail qui m'est confié.	1	2	3	4	5
8. Je respecte toujours les règles et les procédures de mon	1	2	3	4	5

entreprise.					
9. Même en l'absence de tout contrôle, je suis très à cheval sur l'application des règles et des procédures de mon entreprise.	1	2	3	4	5
10. Participer à des réunions d'équipe ou des activités de groupe m'ennuie.	1	2	3	4	5
11. Je suis volontaire pour travailler en équipe.	1	2	3	4	5
12. Je m'implique fortement dans les réunions d'équipe et les activités de groupe.	1	2	3	4	5
13. Je me plains rarement de mes conditions de travail.	1	2	3	4	5
14. Je tolère les difficultés rencontrées dans l'entreprise sans me plaindre.	1	2	3	4	5
15. Je défends l'entreprise quand des salariés ou des personnes extérieures la critiquent.	1	2	3	4	5
16. J'adhère complètement aux objectifs de l'organisation et les soutiens fortement.	1	2	3	4	5

Le questionnaire sur la performance intra-rôle :

	pas du tout d'accord	assez peu d'accord	indécis	assez d'accord	tout à fait d'accord
1. J'ai été en mesure de remplir correctement les objectifs de travail et les tâches.	1	2	3	4	5
2. Au travail, je suis tout à fait compétent procédures dans les normalisées d'exploitation.	1	2	3	4	5
3. J'ai souvent planifié et organisé mon propre horaire de travail afin d'achever en temps opportun mes tâches.	1	2	3	4	5
4. Je peux maintenir un haut niveau de qualité dans mon travail.	1	2	3	4	5
5. J'ai une bonne capacité d'analyse et de résolution de problème.	1	2	3	4	5
6. Je travaille très efficacement.	1	2	3	4	5
7. Dans l'ensemble, je peux faire les tâches requises par l'équipe.	1	2	3	4	5

Partie 3: le profil du participant

1. Quel est votre sexe?

Masculin

Féminin

2 : Quel âge avez-vous?

Moins de 25 ans

25-35 ans

36-45 ans

Plus de 45 ans

3. Quel est votre état matrimonial?

Célibataire

Marié

4. Quel est votre niveau scolaire?

Baccalauréat

Maîtrise

Doctorat

Autres

5. Quel est votre poste occupé dans l'équipe?

Membres d'équipe

Gérant de projet

Autres

6. Dans combien d'entreprise(s) avez-vous travaillé auparavant?

1 2 3 4 5 Plus de 5

7. Vous occupez votre poste actuel depuis combien de temps? _____.

MERCI !

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire! C'est au moyen de votre contribution personnelle que nos objectifs de recherche peuvent être atteints avec succès.

附录一（中文版）

调查问卷

尊敬的先生，女士：

您好，感谢您在百忙之中抽出时间参与本问卷调查！在此，我们诚挚的邀请您参与有关项目团队工作动机的研究调查。本问卷旨在了解在项目团队中团队成员的激励和工作绩效的关系。为了帮助我们了解有关激励机制的影响因素，我恳请你们回答附后的问卷题目。

本问卷包括三部分：第一，工作动机；第二，工作绩效；第三，个人基本情况；

请您依次对这三部分问题作答，整个过程大约需要 15 分钟，本问卷没有标准答案，我们想了解的只是您的真实情况和感受。本问卷调查所得数据纯属科学研究之用，绝不个别处理或公开发表。本调查完全采用匿名的方式进行，您个人的回答将会受到严格保密，请您不要有任何顾虑。待回答完毕，请把问卷发送到以下邮箱：

wangping114@gmail.com

感谢您的支持与合作，您的支持将是本研究成功的关键，请您认真填写！

王平

魁北克大学项目管理硕士

Ping Wang

Étudiant au programme de maîtrise en gestion de projet

Université du Québec à Rimouski, 300 Allée des Ursulines

Rimouski (QC) G5L 3A1

注解：本问卷分为三大部分：

第一部分：项目团队成员的工作动机；

第二部分：项目团队成员工作绩效的评估；

第三部分：个人基本情况；

第一部分：项目团队成员的工作动机

以下是有关工作动机的问题，对于每一个题目，请根据您的个人感受在相应的答案上做标记。

	非常 不符合	比较 不符 合	不确定	比较 符合	完全 符合
1. 对于我个人来说，我在工作中并没有表现出最好的一面。	1	2	3	4	5
2. 对于今后几个月里，鉴于我个人原因，我会全身心的努力工作。	1	2	3	4	5
3. 如果我有机会改变工作岗位，与现在的工作相比，在将来的工作中我会贡献更多的精力。	1	2	3	4	5
4. 随着时间的推移，我羡慕得到的各项工作任务不断减少。	1	2	3	4	5

5. 在我的工作岗位上，当我能够考虑到工作过程中的一些未知变化时，我会感觉到我的工作努力强度有多增加。	1	2	3	4	5
6. 在我的工作中，我可以明确地说，我的努力对于我们项目团队的工作绩效是非常重要的。	1	2	3	4	5

第二部分：项目团队成员工作绩效的评估

在这一部分里有两个类型的问题，它们分别是内角色绩效的问题和外角色绩效的问题，对以每一个问题，请根据您的个人感受在相应的答案上做标记。请您尽可能的客观回答。

以下是内角色绩效问卷

	非常 不符合	比较 不符合	不 确 定	比较 符合	完全 符合
1 我能够非常准确的完成工作目标和工作任务。	1	2	3	4	5
2 在工作中，我完全按照标准作业程序来完成工作任务。	1	2	3	4	5

1. 我经常合理安排我的工作时间，以便能及时完成任务。	1	2	3	4	5
2. 在我的工作中，我能够保持一定高度的质量水平。	1	2	3	4	5
3. 在工作中遇到问题时，我有很好的分析解决问题的能力。	1	2	3	4	5
4. 我有很高的工作效率。	1	2	3	4	5
总体而言，我能够完成项目团队所分配的工作任务。	1	2	3	4	5

以下是外角色绩效问卷

	非常 不符 合	比较 不符 合	不确 定	比 较 符 合	完全 符合
1. 如果同事有很大的工作量，我经常会自动帮助他们。	1	2	3	4	5
2. 我经常关心我身边的同事。	1	2	3	4	5
3. 当我的同事在工作中遇到困难时，我会花一定的时间来帮助他。	1	2	3	4	5
4. 我会耐心聆听同事倾诉烦恼。	1	2	3	4	5

5. 在困难的时刻我经常鼓励我的同事。	1	2	3	4	5
6. 我完全遵守工作准则和给予我的工作指示。	1	2	3	4	5
7. 我经常在规定的工作时间内完成任务。	1	2	3	4	5
8. 我经常遵守公司的工作规则和作业程序。	1	2	3	4	5
9. 即使在没有任何控制的情况下，我也会严格实施公司的规定和作业程序。	1	2	3	4	5
10. 我会为参加团队会议和团队活动感到无聊。	1	2	3	4	5
11. 我很乐意为团队工作。	1	2	3	4	5
12. 我会积极参与团队会议和小组活动。	1	2	3	4	5
13. 我很少抱怨我的工作环境。	1	2	3	4	5
14. 在公司团队工作中，我会毫无怨言的忍受碰到的困难。	1	2	3	4	5
15. 当员工或外部人员说有损公司名誉的话的时候，我会为公司辩护。	1	2	3	4	5
16. 我完全拥护组织目标和组织的大力支持。	1	2	3	4	5

第三部分：个人基本情况

1. 您的性别？ 男 女
2. 您的年龄？ 18—25 岁 25—35 岁 36—45 岁 45 岁以上
3. 您的婚姻状况？
未婚 已婚
4. 您的教育程度？
本科 硕士 博士 其它
5. 您在团队中的工作职位？
团队普通成员 技术人员 团队领导
6. 您的单位性质？
国有企业 私营企业 外资企业 其它
7. 您在此岗位的工作时间是多少年？
小于 2 年 2—4 年 5 年以上

问卷到此结束，非常感谢！

再次感谢您在百忙之中抽出时间回答此问卷！您的支持将是本研究成功的关键。如果您对对我的研究结果感兴趣，您可以将邮箱联系方式留下，我们将把本研究的最终研究结果反馈给您。您的邮箱_____（此处自愿）？

