

Université de Montréal

**Les individus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la
quantité et la qualité de la motivation au travail et la performance
individuelle au travail.**

**Par
Geneviève Leblanc**

**Département de psychologie de l'Université de Montréal
Faculté des arts et des sciences**

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention
du grade de philosophiae doctor (Ph.D) en psychologie (recherche et
intervention), option psychologie du travail et des organisations**

Février 2012

© Geneviève Leblanc, 2012

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

**Cette thèse intitulée :
Les individus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la
quantité et la qualité de la motivation au travail et la performance
individuelle au travail.**

**présentée par :
Geneviève Leblanc**

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Luc Brunet, Ph.D., président-rapporteur

François Chiocchio, Ph.D., directeur de recherche

Christian Dagenais, Ph.D., membre du jury

Céline Blanchard, Ph.D., examinatrice externe

**Vincent Rousseau, Ph.D., représentant du doyen de
la FES**

Résumé en français et les mots clés en français

Le thème de la motivation au travail en lien avec la performance des employés captive l'intérêt des théoriciens, des chercheurs, des praticiens et des gestionnaires depuis déjà près d'un siècle. L'engouement pour l'étude de ces concepts a permis de faire des avancées scientifiques notables permettant de mieux éclairer la pratique. Cependant, on constate que la popularité de la motivation présente également certains enjeux. Notamment, la pluralité des théories rend le domaine presque étourdissant par ses connaissances éparses et ses résultats équivoques.

En premier lieu, cette thèse présente une méta-analyse multithéorique réalisée à partir d'études effectuées sur le terrain examinant les liens entre la motivation au travail et la performance des travailleurs entre 1985 et 2010. Les résultats de ce bilan nous indiquent que, peu importe la théorie motivationnelle employée, la force et la direction de la relation motivation-performance sont similaires plutôt que différentes. Parmi les variables modératrices examinées, seule la source des mesures s'est révélée significative indiquant que la relation entre les variables d'intérêt est plus forte lorsque les mesures proviennent de la même source – dans notre étude elles s'avèrent toutes autodéclarées – comparativement à lorsqu'elles sont recueillies auprès de sources différentes.

En second lieu, une étude en laboratoire a permis d'observer que la motivation peut évoluer sur une période très courte, soit de moins de 90 minutes, à partir de 3 mesures de motivation réparties dans le temps d'expérimentation. Plus spécifiquement, l'étude de la motivation par type et par quantité, en considérant le facteur temps, nous renseigne que la motivation intrinsèque a augmenté tandis que la motivation extrinsèque et l'amotivation ont connu une diminution. Cette étude, considérant une perspective multidimensionnelle et dynamique de la motivation, telle que proposée par le cadre conceptuel de la théorie de l'autodétermination, montre que l'évolution de la motivation de tous les participants à l'étude est semblable, peu importe leur performance.

En plus de permettre l'avancement des connaissances dans le domaine de la motivation et de la performance au travail, cette thèse se démarque à plusieurs égards. D'un côté, il s'agit de la première méta-analyse multithéorique de la motivation qui soit réalisée. De l'autre côté, l'étude en laboratoire a examiné simultanément, le type et la quantité de la motivation à l'aide d'un devis à mesures répétées alors que la majorité des études se

concentrent soit sur la quantité, soit sur le type et néglige souvent de considérer la variable temps. En outre, cette étude en laboratoire a été réalisée à partir d'une activité à haut potentiel de validité écologique, s'apparentant à une tâche de sélection de candidats en ressources humaines. En somme, cette thèse apporte un éclairage intéressant tant sur le plan des connaissances concernant les variables modératrices déterminantes impliquées dans les relations motivation-performance et sur le plan du rythme des variations des types de motivation que sur le plan de l'utilisation optimale et complémentaire de techniques de recherche sophistiquées. L'ensemble des recommandations découlant de ces deux études concernant la recherche et l'intervention est présenté en conclusion.

Mots-clés : motivation au travail, performance au travail, méta-analyse, théorie de l'autodétermination, motivation situationnelle, performance.

Summary and Key Words in English

The topic of motivation at work in relation to employee performance has captivated the interest of theorists, researchers, practitioners and managers for close to a century. Keen interest in the study of these concepts has led to significant scientific advances that clarify practices. However, one notes that the popularity of this topic also presents certain challenges. In particular, the multitude of theories in this area is almost dizzying with their scattered knowledge and ambiguous results.

This thesis will first present a multi-theory meta-analysis conducted from field studies that examined the relationship between motivation at work and the performance of workers between 1985 and 2010. The results of this review indicate that, regardless of the motivational theory used, the strength and direction of the motivation-performance relationship are similar rather than different. Of the moderating variables examined, only the source of the measures was significant in indicating that the relationship between the variables of interest is stronger when the measures come from the same source – in our study they all proved to be self-reported – versus when collected from different sources.

Second, a laboratory study observed that motivation may change over a short period of time, less than 90 minutes, as per 3 measures of motivation used throughout the experiment. More specifically, the study of motivation by type and quantity, considering the time factor, indicates that intrinsic motivation increased while extrinsic motivation and amotivation decreased. This study, employing a multi-dimensional and dynamic perspective of motivation, as proposed by the framework of the theory of self-determination, shows that the evolution of all study participants' motivation was similar regardless of their performance.

In addition to the advancement of knowledge in the field of motivation and performance at work, this thesis distinguishes itself in several respects. On one hand, it is the first multi-theory meta-analysis of motivation to be conducted. On the other hand, the laboratory study simultaneously examined the type and quantity of motivation using a repeated measures design while most studies focus on either the quantity or the type and often neglect to consider the time variable. In addition, this laboratory study was conducted from a high-potential activity with ecological validity, similar to a human resource candidate selection task. In summary, this thesis brings an interesting light both in terms of

knowledge about the determining moderating variables involved in motivation-performance relationships, in terms of the rhythm of changes in types of motivation, and in terms of the optimal and complementary use of sophisticated research techniques. All recommendations for research and intervention ensuing from these two studies are presented in the conclusion.

Key words: motivation at work, performance at work, meta-analysis, theory of self-determination, situational motivation, performance.

Table des matières

IDENTIFICATION DU JURY	II
RÉSUMÉ EN FRANÇAIS ET LES MOTS CLÉS EN FRANÇAIS	III
SUMMARY AND KEY WORDS IN ENGLISH	V
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
LISTE DES FIGURES.....	X
REMERCIEMENTS.....	XI
AVANT-PROPOS.....	XIV
INTRODUCTION	1
OBJECTIFS DE RECHERCHE	2
CONTEXTE THÉORIQUE	3
RÉFÉRENCES	10
ARTICLE 1	17
RÉSUMÉ	18
PROBLÉMATIQUE.....	18
CONTEXTE THÉORIQUE	22
MÉTHODOLOGIE	29
RÉSULTATS	38
DISCUSSION	42
CONTRIBUTIONS.....	48
LIMITES	50
CONCLUSION	55
RÉFÉRENCES	55
ARTICLE 2	66
RÉSUMÉ	67
PROBLÉMATIQUE.....	67
THÉORIE DE L’AUTODÉTERMINATION	69
DÉFINITION DE LA PERFORMANCE	73

RELATIONS MOTIVATION-PERFORMANCE.....	74
MÉTHODOLOGIE	78
MESURE DES VARIABLES.....	82
RÉSULTATS	84
DISCUSSION	92
LIMITES	95
CONCLUSION	97
RÉFÉRENCES	99
DISCUSSION GÉNÉRALE.....	108
RÉSUMÉ DES ARTICLES	108
LIMITES	111
CONTRIBUTIONS ORIGINALES	112
IMPLICATIONS PRATIQUES POUR LA RECHERCHE	113
IMPLICATIONS PRATIQUES POUR L'INTERVENTION.....	116
CONCLUSION	117
RÉFÉRENCES	118
ANNEXE 1 : ACCORD DU CO-AUTEUR	121
ANNEXE 2 : CONSIGNES GÉNÉRALES ET MISES EN SITUATION	123
ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRES UTILISÉS POUR L'ARTICLE 2	129
ANNEXE 4 : CURRICULUM VITAE DES CANDIDATS FICTIFS.....	150
ANNEXE 5 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DES PARTICIPANTS	177
ANNEXE 6 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT - COMITÉ D'EXPERTS	180
ANNEXE 7 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	183

Liste des tableaux

ARTICLE 1	17
TABLEAU 1 : CORRÉLATIONS DÉSAFFAIBLIES ENTRE LES VARIABLES D'INTÉRÊT POUR CHAQUE ÉTUDE INCLUSES DANS LES QUATRE MÉTA-ANALYSES	32
TABLEAU 2 : CORRÉLATIONS MOYENNES DÉSAFFAIBLIES ENTRE LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE SELON LES VARIABLES MODÉRATRICES PONDÉRÉES PAR LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON.	39
ARTICLE 2	66
TABLEAU 1 : CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES TYPES DE MOTIVATION SELON LES TROIS TEMPS DE MESURE ET ALPHAS DE CRONBACH, MOYENNES ET ÉCARTS-TYPES (N=64)	85
TABLEAU 2 : MOYENNES MARGINALES ESTIMÉES ET LES ERREURS-TYPES DES VARIABLES MOTIVATIONNELLES AUX TROIS TEMPS DE MESURE POUR LES 2 GROUPES DE PERFORMANCE DE CLASSEMENT	88
TABLEAU 3 : MOYENNES, ERREURS-TYPES ET TESTS-F DES VARIABLES MOTIVATIONNELLES AUX TROIS TEMPS DE MESURE POUR LES 2 GROUPES DE PERFORMANCE DE CLASSEMENT	89

Liste des figures

ARTICLE 266

FIGURE 1. CONTINUUM D’AUTO-DÉTERMINATION (TIRÉE DE GAGNÉ ET DECI, 2005, P.336, TRADUCTION LIBRE) 70

Remerciements

Cette thèse de doctorat porte sur la motivation individuelle en lien avec la performance au travail. D'un point de vue scientifique, à travers la maîtrise de certaines techniques de recherche, telles que la méta-analyse et la réalisation d'une étude en laboratoire, j'ai développé des connaissances plus approfondies quant à la motivation au travail. D'un point de vue personnel, j'ai aussi pu expérimenter concrètement certaines théories de la motivation au cours du processus de rédaction de ma thèse. Bien que cette « étude de cas » n'a pas été soumise à une méthodologie scientifique, j'ai pu noter, moi aussi, une évolution de ma motivation à travers le temps. Au départ, la thèse était plutôt vue comme un moyen d'obtenir un diplôme de doctorat et ainsi pouvoir accéder à une carrière professionnelle passionnante (motivation de nature extrinsèque). Progressivement, j'en suis venue à considérer la thèse comme un défi personnel que je souhaitais réussir pour lequel je me suis engagée complètement (motivation extrinsèque par régulation identifiée). Puis, au cours de l'avancement de ce projet, je me suis surprise à aimer de plus en plus rédiger ma thèse. Ma motivation est donc devenue intrinsèque et même autodéterminée! Je tiens donc à remercier plusieurs personnes qui, chacune à leur manière, ont contribué à l'évolution de ma motivation et de mon sentiment de compétence quant à mes capacités à compléter ma thèse. Ces personnes ont également contribué, peut-être même sans le savoir, à faire de moi une meilleure personne, chercheuse et professionnelle en psychologie du travail.

D'abord merci, à messieurs André Savoie et Luc Brunet, de m'avoir accordé votre confiance, de m'avoir sélectionné et d'avoir autorisé mon admission au programme de Ph. D. R/I en psychologie du travail, à l'automne 2001.

Je tiens également à remercier monsieur Jean-Pierre Blondin qui m'a accompagnée, à titre de directeur de thèse (2001-2005) puis de co-directeur (2005-2007), lors des premières phases de mon doctorat, de l'intégration au programme jusqu'à l'examen doctoral. J'ai grandement apprécié votre soutien et votre disponibilité tout au long de ce parcours.

Un sincère Merci à François Chiochio, mon directeur de thèse, pour sa confiance inébranlable en mes capacités, son respect à suivre mon rythme de rédaction et sa compréhension pour ma passion de l'intervention qui prenait beaucoup de mon temps. Son implication sans limites, son engagement total dans son rôle de mentor et ses

commentaires toujours constructifs et pertinents m'ont permis d'arriver à ce résultat dont je suis si fière! Je suis définitivement une meilleure chercheuse grâce à nos discussions riches, mais surtout grâce à ton soutien et ton approche mobilisante!

Je tiens également à remercier le soutien et l'amour inconditionnel de tous les êtres qui me sont chers au niveau de ma vie personnelle.

- **Ma famille immédiate : Martin, mon mari, avec qui la vie est heureuse et si facile! Merci de me soutenir autant depuis toutes ses années, peu importe les hauts ou les bas qu'a connu ce projet de thèse. Merci à mon fils Adam, qui est un véritable rayon de soleil et sait, par son sourire et ses rires spontanés me redonner instantanément du courage pour poursuivre de gros projets comme celui de rédiger une thèse.**
- **Mes parents, Claire et Robert, qui sont des travailleurs acharnés, des personnes brillantes dans tout ce qu'elles accomplissent, tout en étant humbles. Merci d'avoir confiance en mes choix et de me soutenir sans condition! Vous êtes sans contredit des modèles à suivre dans la vie personnelle et professionnelle.**
- **Merci à mon frère Olivier et sa douce moitié Maude (ainsi qu'à leurs trois magnifiques filles : Alice, Marguerite et Céleste) qui accueillait toujours avec intérêt le récit d'avancement de mes travaux. Même si nos champs d'expertise sont éloignés, mon frère et moi partageons la passion pour notre domaine et le souci de se démarquer. Sans le savoir, il m'inspire à investir tous les efforts nécessaires dans les projets que je choisis de réaliser.**
- **Une pensée spéciale pour toute ma famille élargie qui montrait tant de persévérance à me souhaiter du succès dans mes études, année après année!**
- **Je remercie mes amies fidèles et encourageantes, Cindy, Eve-Marie, Linda et Catherine, avec lesquelles discussions et confidences, sur la thèse ou sur d'autres thèmes, sont toujours riches et épanouissantes.**

Au niveau professionnel, j'ai la chance d'être entourée de gens formidables, positifs et performants que je tiens à remercier :

- **Mes collègues de doctorat de l'UDM avec lesquels j'ai eu, et j'aurai, des échanges scientifiques ou loufoques : Marjorie, Anica, Philippe et Jacques.**
- **Tous les membres de ma famille professionnelle de SPB psychologie organisationnelle inc. qui m'ont soutenu dans ce projet.**

Je tiens à remercier spécialement trois autres personnes qui m'ont aidée à réaliser ce projet de thèse, à divers moments, lors de la réalisation de l'étude en laboratoire (Hélène Essiembre), de la recherche d'articles scientifiques pour la méta-analyse (Hélène Essiembre et Isabelle Tremblay) ainsi que de la révision et la mise en page de la thèse (Carole Bellerose).

Enfin, ce projet de recherche et de doctorat n'aurait pas été possible sans l'appui financier du Fonds de recherche sur la société et la culture du Québec (FQRSC) et du Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH).

Avant-propos

« Quand plusieurs routes s'offriront à toi et que tu ne sauras pas laquelle choisir, n'en prends pas une au hasard, mais assieds-toi et attends, respire profondément avec confiance, sans te laisser distraire par rien, attends encore et encore, ne bouge pas, tais-toi et écoute ton cœur, puis quand il te parle, lève-toi et va où il te porte. »

Susanna Tamaro

Introduction

Un grand nombre de chercheurs et de théoriciens affirment que la motivation (Ambrose et Kulik, 1999; Anseel et Stinglhamber 2008; Cooper et Robertson, 1986; Donovan, 2002; Kanfer, 1994; Latham, 2007; Mitchell, 1997; Mitchell et Daniels, 2003; O'Reilly, 1991; Pinder, 1998) et la performance (Austin et Villanova, 1992; Campbell, 1990; Murphy et Cleveland 1995; Reio and Wiswell, 2000; Schmidt et Hunter, 1992) sont réellement des concepts centraux en psychologie du travail.

La motivation au travail est l'un des sujets les plus complexes et énigmatiques en sciences organisationnelles et du travail (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008) et est un concept fondamental dans toute discipline reliée à la gestion de ressources humaines (Steers, Mowday et Shapiro, 2004; Welbourne, Andrews et Andrews, 2005). D'ailleurs, le nombre impressionnant d'études et de théories consacrées à la motivation témoignent de l'importance de ce concept (Anseel et Stinglhamber, 2008; Welbourne, Andrews et Andrews, 2005). L'évolution des connaissances acquises au cours de la fin du 20^e siècle a permis de mieux comprendre, entre autres, les déterminants et les conséquences de la motivation au travail (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003). Pourtant, malgré tout le travail réalisé sur ce thème jusqu'à ce jour, les experts en motivation affirment que d'autres études relatives aux théories de la motivation au travail s'avèrent nécessaires (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008; Latham et Pinder, 2005; Locke et Latham, 2004) afin que la recherche appuie encore mieux l'intervention (Miner, 2003; Steers, Mowday et Shapiro, 2004). Un problème important quant aux applications pratiques des avancées en motivation est la variété des recommandations disponibles, qui rendent le choix difficile (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008) dans un monde du travail qui a beaucoup évolué.

Depuis la fin du 20^e siècle, des changements majeurs concernant le monde du travail se sont opérés. Les recherches conduites au cours du siècle dernier ont été réalisées auprès de travailleurs partageant des caractéristiques plus homogènes, telles que l'âge et l'origine ethnique (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). Les échantillons de personnes servant aux études sur la motivation au travail étaient surtout composés d'hommes qui travaillaient majoritairement dans des secteurs primaires tandis que la réalité actuelle du travail (21^e siècle) comporte des travailleurs diversifiés en genre, en âge et en origine ethnique qui œuvrent principalement dans le secteur des services (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008).

Ainsi, la réalisation de nouvelles études permettra une mise à jour des connaissances et l'élaboration de recommandations plus adaptées à la réalité contemporaine du travail.

En ce début de 21^e siècle, « le monde du travail est caractérisé par la compétition entre les organisations, les changements technologiques rapides et une perspective à court terme qui demande des restructurations organisationnelles fréquentes » (Anseel et Stinglhamber, 2008, p. 63, traduction libre). Par surcroît, plusieurs enjeux de ressources humaines sont présents au sein des organisations (Fernandez, 2001; Laprade, 2006). Que l'on pense aux défis liés à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, à la cohabitation des générations, à la guerre des talents, toutes ces questions organisationnelles impliquent de recourir aux meilleures stratégies possibles pour attirer les meilleurs candidats, en plus de générer la motivation et favoriser l'engagement et au sein des employés (Buckingham, 2007; Buckingham et Clifton, 2001; Buenger, 2006; Mirallès, 2007). Hesketh et Brown (2004) affirment que la meilleure arme pour triompher face à la guerre des talents est de consacrer des efforts à motiver les employés de talents déjà présents dans l'organisation. D'ailleurs, les gestionnaires considèrent la motivation comme étant un facteur clé dans l'équation menant à la performance organisationnelle (Anseel et Stinglhamber, 2008; Steers, Mowday et Shapiro, 2004). Malgré le fait qu'une main-d'œuvre motivée peut être un atout majeur pour les organisations (Parfyonova, 2009), encore de nos jours, motiver ses employés demeure un défi de taille dont il est question au sein de plusieurs organisations (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Tremblay et al., 2005). La raison fondamentale de ce constat « n'est pas liée (tel qu'il est souvent suggéré) à un fossé entre la théorie et la pratique, mais réside dans la complexité du problème » (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008, p.602).

Objectifs de recherche

Les relations motivation-performance au travail sont au cœur de cette thèse. Plus concrètement, elle vise à répondre à quatre objectifs spécifiques. Le premier objectif de cette thèse consiste à statuer sur la force de la relation entre la motivation et la performance au travail. Le second objectif est de dégager une compréhension unifiée de la relation motivation-performance au travail en considérant plusieurs théories motivationnelles. Le troisième objectif de cette thèse concerne l'examen de variables modératrices théoriques et méthodologiques de la relation entre la motivation au travail et la performance individuelle. Le quatrième objectif de la thèse est d'apporter un éclairage sur le processus de régulation de la motivation individuelle.

Le contexte théorique de l'introduction fait état des connaissances théoriques et empiriques, ainsi que des lacunes, de la documentation scientifique portant sur la motivation au travail et la performance individuelle. Le contexte théorique présente ce qui a conduit à la formulation des objectifs de recherche adressés dans cette thèse. Par la suite, ces objectifs sont examinés à l'intérieur des deux articles. Chaque article propose une méthodologie de recherche originale et appropriée à la vérification des hypothèses qui découlent des objectifs de cette thèse. Cette thèse servira la recherche quant à l'intégration des connaissances actuelles sur deux thèmes majeurs en psychologie du travail, la motivation et la performance, en plus de générer de nouvelles connaissances utiles pour mieux étudier les relations entre ces variables fondamentales. Au niveau de l'intervention, les connaissances issues de cette thèse permettront de soutenir les organisations dans le développement de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux besoins contemporains des employés.

Contexte théorique

Définition de la motivation

Comme la motivation est une variable interne qu'on ne peut pas observer directement (Kanfer, 1990; Pinder, 1998), la définir n'est pas une tâche évidente. Il n'existe pas de véritable consensus sur une définition unique de la motivation dû à la grande variété des théories motivationnelles (Ambrose et Kulik, 1999; Donovan, 2002; Pinder, 1984). Il y a plus de trente-cinq ans, Toulouse et Poupert (1976) parlaient déjà de « la jungle des théories de la motivation au travail ». Cependant, les auteurs de recensions récentes de la documentation scientifique portant sur la motivation au travail (Ambrose et Kulik, 1999; Donovan, 2002; Kanfer, 1990; Locke et Latham, 2004; Mitchell et Daniels, 2003; Ployart, 2008; Steers, Mowday et Shapiro, 2004) adoptent la même vision quant à une définition plus générale qui peut s'appliquer à la majorité des théories motivationnelles. La motivation au travail est « un ensemble de forces internes et (...) [externes] qui déclenchent et déterminent la forme, la direction, l'intensité et la persistance des comportements reliés au travail » (traduction libre, Pinder, 1998, p.11).

Les avantages liés à l'adoption de cette définition de la motivation au travail sont nombreux. D'abord, cette définition reconnaît le fait que la motivation est un concept interne qui ne peut pas être observé directement (Pinder, 1984). Par ailleurs, cette définition est assez spécifique pour s'appliquer aux comportements des employés en

milieu de travail (Pinder, 1984), notamment la performance individuelle au travail. En outre, la conception de Pinder (1998) est assez générale pour permettre à chaque théorie de préciser certains termes plus génériques de la définition (ex. : ensemble de forces) et ainsi éviter que les tenants de diverses écoles de pensées s'y opposent (Pinder, 1984; Pinder 1998). En ce sens, cette conception théorique fondamentale de la motivation réconcilie plusieurs auteurs qui reconnaissent que le comportement est influencé par les trois composantes de la motivation : la direction, l'intensité et la persistance (Ambrose et Kulik, 1999; Campbell et al., 1993; Campbell et al., 1996; Donovan, 2002; Kanfer, 1990; Katzell et Thompson, 1990; Locke et Latham, 1984; McCloy et al., 1994; Mitchell et Daniels, 2003; Pinder, 1984; Pinder, 1998; Ployart, 2008). En somme, cette définition, incluant les trois composantes motivationnelles, peut s'appliquer à des comportements au travail de toutes sortes, tel que la performance, tout en évitant de se perdre dans des débats épistémologiques (Pinder, 1984).

État des connaissances

Il y a plus de 80 ans, Viteles (1932, 1953, cités dans Latham, 2007) avait constaté que les employés les plus performants étaient aussi ceux qui démontraient des attitudes positives et de la motivation à l'égard du travail, un avis encore partagé par nombre de gestionnaires à ce jour (Pelletier et Vallerand, 1996; Steers, Mowday et Shapiro, 2004; Tremblay et al., 2005).

En fait, l'étude de la relation entre la motivation et la performance au travail est fondée sur l'hypothèse que « plus de motivation mène à une meilleure performance et donc, si l'on réussit à comprendre ce qu'est la motivation, comment elle se développe et comment nous pouvons en générer davantage, nous pourrions utiliser ses connaissances pour accroître la performance individuelle et organisationnelle » (Lawler, 1973, cité dans Welbourne, Andrews et Andrews, 2005, p. 55, traduction libre). Plusieurs chercheurs et théoriciens affirment que les employés motivés travaillent plus efficacement (Baard, Deci et Ryan, 2003; Biberman, Baril et Kopelman, 1986; Blau, 1993; Brown, Cron et Slocum, 1997; De Voe et Iyengar, 2004; Dubinski, Kotabe, Lim et Wagner, 1997; Eisenberger, Rhoades, Cameron, 1999; Erez et Judges, 2001; Fang, 1997; Griffin et Neal, 2000; Kuvaas, 2006; Liesiene et Endriulaitiene, 2008; Mishra et Gupta, 1994; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et Roberts, 2003; Roy et Gosselin, 2006; Tyagi, 1985; Welbourne, Andrews et Andrews, 2005) alors que d'autres études n'observent pas cette relation positive entre la motivation et la performance (Barrick, Stewart et Piotrowski, 2002; Camilleri, 2004; DeVoe et Iyengar,

2004; Fang, 1997; Helmreich, Sawin et Casrud, 1996; Jalajas et Bommer, 1996; Kirk et Brown, 2003; Roe, Zinoeva, Dienes et TenHorn, 2000; Stepina, Perrewe, Hassell, Harris et Mayfield, 1991; Tjosvold et Halco, 1993). Puisque des questions demeurent quant à la force de la relation entre la motivation et la performance, d'autres investigations sont requises. Cette thèse vise donc à statuer sur la force de la relation entre la motivation et la performance au travail.

Étant donné la popularité de ce thème, des centaines de définitions de la motivation ont été proposées (Kleinginna et Kleinginna, 1981; Landy et Becker, 1987; Locke et Latham, 2004; Pinder, 1984) et de nombreuses théories motivationnelles ont été élaborées (Ambrose & Kulik, 1999; Toulouse et Poupart, 1976) issues de tous les champs de la psychologie (ex. : psychologie sociale, sciences de la personnalité, psychologie du développement, etc.) et même de sciences connexes (ex. : sociologie et communications) (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008).

Un grand nombre de penseurs qui se sont interrogés sur la nature du comportement humain ont cherché à établir, chacun à leur façon, ce qui constituait le construit de motivation (Adams, 1965; Deci et Ryan, 2002; Locke et Latham, 1984; Maslow, 1943; Skinner, 1990; Vroom, 1964). Chaque approche, parmi la multitude des théories motivationnelles existantes, propose une façon différente de définir et d'expliquer le construit de motivation au travail (Donovan, 2002; Mitchell et Daniels, 2003; Pinder, 1984). Pourtant, plusieurs conséquences néfastes, pour la recherche et pour la pratique de la psychologie organisationnelle, découlent directement des problèmes associés aux nombreuses conceptions théoriques de la motivation. Notamment, l'élaboration d'une mesure unique adéquate et reconnue par tous, qui permet d'inférer l'état motivationnel d'un individu, est une tâche ardue, voire impossible, puisque certaines conceptions sont conflictuelles (Barrick, Stewart, et Piotrowski, 2002). Par ailleurs, l'intégration des résultats de recherches est limitée à chaque approche théorique selon laquelle l'étude a été menée.

L'attention constante portée à la motivation au travail a donc généré plusieurs connaissances éparses issues de méthodologie de recherche et d'instruments différents. Par conséquent, plusieurs chercheurs sont d'avis que le domaine de la motivation au travail est mal défini (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). D'ailleurs, certains chercheurs vont même jusqu'à inclure l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail ou encore la performance individuelle sous le thème de la motivation au travail (Coleman-Selden et

Brewer, 2000; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Parfois même, la motivation est évaluée par la fréquence d'utilisation, telle que perçue par l'employé, des pratiques organisationnelles destinées à stimuler la motivation des employés (Ferguson et Reio, 2010; Den Hartog and Verburg, 2004). En somme, comme l'indique Porter (2008, p. xvii) :

« La motivation au travail est... une sorte de cube Rubik ayant plusieurs facettes et composantes intéressantes, mais également difficiles à intégrer ensemble dans un tout cohérent avec toutes les pièces alignées correctement. »

Dans leur article portant sur l'état de la question de la théorie et de la recherche sur la motivation au travail, Latham et Pinder (2005) concluent que les chercheurs et les théoriciens mettent davantage d'énergie dans la consolidation des connaissances actuelles plutôt que dans la destruction de théories différentes. Également, d'autres chercheurs appellent la communauté scientifique à intégrer les connaissances liées à la motivation au travail (Anseel et Stinglhamber 2008; Kanfer, 1990; Locke et Latham, 2004). Locke et Latham (2004) vont même jusqu'à proposer d'intégrer les théories existantes en utilisant les méta-analyses réalisées dans le but d'élaborer une méga-théorie de la motivation au travail.

Cette thèse s'inscrit donc dans cette lignée d'efforts vers l'intégration des connaissances liées à la motivation au travail en lien avec la performance individuelle.

Parmi les aspects problématiques concernant l'état de la recherche en motivation et en performance et qui rendent encore plus difficile l'intégration des connaissances, il importe de considérer l'effet de variables modératrices (Latham et Pinder, 2005). D'ailleurs, une méta-analyse portant sur certains aspects de la théorie de la fixation d'objectifs, une théorie motivationnelle, a permis de constater que les variables de nature conceptuelle et méthodologiques permettent d'expliquer certaines variations quant à la force des corrélations entre les variables d'intérêt (Hullman et al., 2010). Comme mentionné ci-haut, les théories motivationnelles sont nombreuses, ce qui implique que les concepts qui décrivent la motivation sont nommés différemment d'une théorie à l'autre et, comme chaque théorie étudie une facette de la motivation (ex. : déterminants, processus, conséquences), les relations observées entre la « motivation » et d'autres variables sont rarement identiques. En ce qui a trait aux facteurs méthodologiques, il appert que des résultats opposés sont observés, au sein des études en motivation basées sur une même approche théorique, lorsque les mesures employées sont objectives ou subjectives. À titre d'exemple, une méta-analyse portant sur l'effet des récompenses extrinsèques sur la

motivation intrinsèque a montré que la relation était négative lorsque la mesure de motivation intrinsèque était comportementale (objective) alors que la relation était non significative lorsque la mesure de motivation était auto-déclarée, soit subjective (Deci, Koestner et Ryan, 1999).

La motivation, étant un construit hypothétique, n'est pas observable directement et est difficile à mesurer (Kanfer, 1990; Cornejo, 2009). De plus, la variété des théories motivationnelles, comme discuté ci-haut, a engendré une variété de mesures également (Pinder, 1984). En toute logique, le chercheur devrait opter pour une mesure qui tient compte de la question de recherche et de la théorie motivationnelle, mais la réalité est différente (Ployart, 2008). Cependant, il n'y a pas de véritable consensus au sein de la communauté scientifique quant à une méthode spécifique pour mesurer les construits motivationnels (Barrick, Stewart et Piotrowski, 2002). L'absence d'un cadre théorique permettant de guider le choix des critères est en partie responsable des difficultés vécues quant au choix des mesures destinées à évaluer la motivation (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008).

Bien que le concept de performance soit fréquemment utilisé dans la documentation scientifique, il n'est que très rarement défini, car on prétend que son sens est parfaitement compris de tous (Campbell et al., 1996). Pourtant, il importe d'obtenir un consensus sur une définition de ce concept pour interpréter correctement les relations qu'il entretient avec d'autres variables (Campbell et al., 1996), telles que la motivation au travail. En outre, dans certains écrits théoriques (Katzell et Thompson, 1990; Pinder, 1984) et certaines recherches empiriques (Blau, 1993), les termes performance, productivité et efficacité sont utilisés d'une manière interchangeable (Campbell et al., 1993). Le concept « d'efficacité » est surtout utilisé pour évaluer le succès au niveau organisationnel (Brassard, 1996; Morin, Savoie et Beaudin, 1994; Pradhan, Kumar, Singh et Mishra, 2004) tandis que la « productivité » renvoie à une conception exclusivement économique (Morin et al., 1994) qui réfère au ratio de l'efficacité des résultats (extrants) sur le coût des intrants (Campbell et al., 1993). Puisque l'on souhaite examiner les relations au niveau individuel et pouvoir inclure des comportements ou des résultats variés, qui peuvent avoir un impact direct ou non sur la santé économique de l'organisation, nous utiliserons donc le concept de performance individuelle au travail, qui sera défini en détail à l'intérieur de chaque article.

Enfin, de nombreuses variables peuvent modérer les relations entre la motivation et la performance au travail et certaines seront examinées dans cette thèse afin de proposer des pistes de réponses à la question suivante : « Pourquoi certaines études sur le terrain montrent-elles un lien significatif entre la motivation et la performance des employés alors que d'autres études ne présentent pas directement ce lien? » (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010).

Le terme motivation provient du latin « movere » qui signifie mouvement (Steers, Mowday et Shapiro, 2004). En ce sens, la motivation serait davantage un concept dynamique plutôt qu'une disposition stable et statique. Toutefois, plusieurs chercheurs déplorent que l'aspect dynamique de la motivation ne soit pas suffisamment considéré dans les études portant sur la motivation (Fried et Slowik, 2004; George & Jones, 2000; Rousseau & Fried, 2001; Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Mitchell et Daniels, 2003; Ployart, 2008). Traditionnellement, les recherches empiriques portant sur ce thème ont utilisé des mesures statiques plutôt que dynamiques (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). Encore de nos jours, dans la majorité des études contemporaines, une seule mesure de la motivation est généralement recueillie à un seul temps de mesure auprès des participants à l'étude (Ployart, 2008). Si l'utilisation de mesures statiques était justifiée autrefois, les experts du domaine de la motivation au travail sont d'avis qu'il faut maintenant se préoccuper de mesurer les processus dynamiques de la motivation afin d'éviter de faire fausse route (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008).

La réalité contemporaine du monde du travail, avec ces changements fréquents et sa perspective à court terme (Anseel et Stinglhamber, 2008; Fried et Slowik, 2004), implique d'accorder plus d'intérêt à la variable temps (Steers, Mowday et Shapiro, 2004). Ainsi, le fait d'intégrer la mesure du temps dans l'étude des théories motivationnelles ferait en sorte de rendre les théories plus valides, plus généralisables, et donc, plus utiles (Fried et Slowik, 2004; George et Jones, 2000; McGrath et Rotchford, 1983; McGrath et Tschan, 2004).

En 1964, Vroom avançait que la relation entre la motivation et la performance pouvait être expliquée selon cette formule $Performance = f(habilité, motivation)$ (Dalal et Hulin, 2008, p.78). Selon certains théoriciens contemporains, en plus de la motivation, la performance est susceptible d'être expliquée par d'autres variables individuelles telles que les habiletés et les connaissances (Campbell et al., 1996; Mitchell et Daniels, 2003). D'ailleurs, la performance des employés formés quant aux connaissances et habiletés requises pour

leur emploi serait diminuée s'ils ne sont pas motivés à réaliser le travail (Delaney and Huselid, 1996). Les connaissances et les habiletés d'une personne sont généralement relativement stables, mais peuvent varier sur une longue période de temps. Quant à eux, les comportements rattachés à la performance peuvent être très variables en direction et en intensité. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les comportements d'un collègue de travail pendant quelques minutes afin de constater que le rythme et la direction de ses actions peuvent être très fluctuants. Par conséquent, si la portion variable de l'équation de performance ne peut pas être logiquement expliquée par les habiletés et les connaissances, la motivation a certainement un rôle important à jouer en ce sens. Ainsi, la motivation serait plus susceptible d'expliquer les variations dans le comportement (Dalal et Hulin, 2008).

Chaque théorie motivationnelle souhaite pouvoir prédire le comportement à partir de l'état motivationnel du moment (Mitchell et Daniels, 2003). Pour ce faire, il importe de pouvoir évaluer la motivation à plusieurs moments rapprochés dans le temps afin, dans un premier temps, de confirmer si des variations importantes sont présentes et, dans un deuxième temps, de pouvoir améliorer notre prédiction du comportement advenant le fait que la motivation puisse varier très rapidement.

Afin de mieux saisir les relations entre la motivation au travail et la variable « temps », Fried et Slowik (2004) recommandent aux chercheurs d'opter pour l'utilisation d'études en laboratoire et de simulations avec scénarios étant donné que les études sur le terrain peuvent être plus difficiles à mener. Cette thèse s'appliquera donc à apporter un éclairage sur le processus de régulation de la motivation individuelle en suivant les recommandations méthodologiques énoncées.

Propositions de recherche

Bien que la motivation au travail et la performance des employés sont deux variables fréquemment étudiées en psychologie du travail (Baard, Deci et Ryan, 2004; Campbell, Gasser et Oswald, 1996; DeVoe et Iyengar, 2004; Locke et Latham, 2004; Mitchell et Daniels, 2003; Parker et al., 2003; Welbourne, Andrews et Andrews, 2005; Zetik et Stuhlmacher, 2002), la diversité des conceptions théoriques existantes ainsi que la variabilité des résultats de recherche rendent les conclusions difficiles à tirer. Par un souci d'apporter certaines clarifications en ce domaine, cette thèse de doctorat en psychologie du travail se propose de répondre à la question de recherche suivante : « Les individus

motivés sont-ils plus performants? » Dans cette visée, une démarche de recherche en deux volets a été adoptée.

Tout d'abord, le premier article est une méta-analyse entre la motivation au travail et la performance des travailleurs qui considère toute conception théorique de la motivation. Les résultats de 35 études réalisées en milieu de travail entre 1985 et 2010 ont été comparés à l'aide de la méta-analyse. Cette méthode originale vise à vérifier la présence de modérateurs potentiels, dont l'appartenance à une approche théorique motivationnelle, afin d'expliquer la variabilité des corrélats.

Dans un deuxième temps, afin de mieux cerner la teneur de la relation motivation-performance, une étude en laboratoire avec mesures répétées a été effectuée auprès de 65 étudiants de premier cycle universitaire. Chaque participant avait à accomplir trois tâches de classement qui avaient été préalablement élaborées en respectant le postulat de validité écologique. Une mesure de motivation situationnelle, issue de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985), était administrée au participant avant chaque tâche de classement individuel et une mesure de performance était recueillie après la réalisation de chaque tâche de classement individuel. Cette étude permettra d'observer si la motivation connaît des variations dans le temps ainsi que de noter les différences quant à la nature de la motivation des participants ayant une excellente performance avec ceux ayant une moins bonne performance.

Références

- ADAMS, J. S. (1965). « Inequity in social exchange ». Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, vol. 2, p. 267-299.
- AMBROSE, M. L., et Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation, Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), p. 231-292.
- ANSEEL, F. et Stinglhamber, F. (2008). Introduction to the special issue on work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2&3), p. 63-65.
- AUSTIN, J. T., et Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), p. 836-874.
- BAARD, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), p. 2045-2068.

- BARRICK, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), p. 43-51.
- BIBERMAN, G., Baril, G. L., et Kopelman, R. E. (1986). Comparison of return-on-effort and conventional expectancy theory predictions of work effort and job performance: Results from three field studies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 120(3), p. 229-237.
- BLAU, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), p. 152-170.
- BRASSARD, A. (1996). *Conception des organisations et de la gestion : les conceptions mécaniste, centrée sur les besoins humains et situationnelle*. Montréal : Éditions Nouvelles.
- BROWN, S. P., Cron, W. L., et Slocum, J. W. Jr. (1997). Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61(1), p. 39-50.
- BUCKINGHAM, M. (2007). *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. New York: Free Press.
- BUCKINGHAM, M. et Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York: Free Press.
- BUENGER, V. (2006). Review of Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. *Human Resource Management*, 45(2), p. 279-281.
- CAMILLERI, E. (2004). *Organisational commitment, motivation and performance in the public sector. the case of malta*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 65(1-A), 206 pages.
- CAMPBELL, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology". Dans M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 2nd ed., Vol. 1, p. 687-732.
- CAMPBELL, J. P., Gasser, M. B., et Oswald, F. L. (1996). "The substantive nature of job performance variability". Dans K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 258-299.
- CAMPBELL, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et Sager, C. E. (1993). "A theory of performance". Dans N. Schmitt et W.C. Borman (Eds), *Personnel in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 35-70.
- COLEMAN-SELDEN, S., et Brewer, G. A. (2000). Work motivation in the senior executive service: testing the high performance cycle theory. *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10, p. 531-550.

- COOPER, C. L., et Robertson, I. T. (1986). "Editorial forward". Dans C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Chichester, England: Wiley, p. ix.
- CORNEJO, J.M. (2009). *An examination of the relationships among perceived gender discrimination, work motivation, and performance*. Thèse, University of Central Florida: Orlando, Florida, 140 pages.
- DALAL, R. S. et Hulin, C. L. (2008). "Motivation for what? A multivariate dynamic perspective of the criterion". Dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future*, New York: Routledge p. 17-62.
- DECHURCH, L. A. et Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), p. 32-53
- DECI, E. L., Koestner, R., et Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, p. 627-668.
- DECI, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DECI, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.
- DELANEY, J.T. and Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, p. 949-969.
- DEN HARTOG, D.N. et, Verburg, R.M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm performance. *Human Resource Management Journal*, 14, p. 55-78.
- DEVOE, S. E., et Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), p. 47-61.
- DONOVAN, J. J. (2002). "Work motivation". Dans N. Anderson, D. S. Ones, & al. (Eds), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 53-76.
- DUBINSKY, A. J., Kotabe, M., Lim, C. U., et Wagner, W. (1997). The impact of values on salespeople's job responses: A cross-national investigation. *Journal of Business Research*, 39(3), p. 195-208.
- EISENBERGER, R., Rhoades, L., et Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), p. 1026-1040.
- EREZ, A., et Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), p. 1270-1279.

- FANG, M. (1997). *A study of work motivation: The influence of organizational variables and individual characteristics on work motivation and outcomes*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 58(4B), 2164 pages.
- FERGUSON, K. L. et, Reio T. G. Jr (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), p.471-494.
- FERNANDEZ, R.M. (2001). Skill-based technological change and wage inequality: evidence from a plant re-tooling. *The American Journal of Sociology*, 107, p. 273-320.
- FRIED, Y. et Slowik, L.H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), p. 404-422.
- GEORGE, J. M., et Jones, G. R. (2000). The role of time in theory and theory building. *Journal of Management*, 26, p. 657-684.
- GRIFFIN, M. A., et Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), p. 347-358.
- HELMREICH, R. L., Sawin, L. L., et Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), p. 185-188.
- HESKETH, A.J., et Brown, P. (2004). *The mismanagement of talent: Employability and the competition for jobs in the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press.
- HULLEMAN, C.S., Schragar, S. M., Bodmann, S. M., et Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin*, 136(3), p. 422-449.
- JALAJAS, D. S., et Bommer, M. (1996). The effect of downsizing on the behaviors and motivations of survivors. *Organization Development Journal*, 14 (2), p.45-54.
- KANFER, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". Dans M. D. Dunnette, et L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology, vol.1 (2^e ed.)*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. p. 75-170.
- KANFER, R. (1994). "Work motivation: New directions in theory and research". Dans C. L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *Key reviews in managerial psychology*. New York: Wiley. p. 1-53.
- KANFER, R., Chen, G., et Pritchard, R.D. (2008) *Work motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge, 680 pages.
- KATZELL, R. & Thompson, D. (1990). An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. *Human Performance*, 3, p.63-85.
- KIRK, A. K., et Brown, D. F. (2003). Latent constructs of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), p. 40-49.

- KLEINGINNA, P.R. et Kleinginna, A.M. (1981), « A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition », *Motivation and Emotion*, 5(3), p.263-292.
- KUVAAS, Bard. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- LANDY, F. J., & Becker, W. S. (1987). Motivation theory reconsidered. *Research in Organizational Behavior*, 9, 1-38.
- LAPRADE, N. (2006). The competitive edge: creating a human capital advantage for Kentucky. *Foresight*, 44, p. 1-6.
- LATHAM, G. P. (2007). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- LATHAM, G.P, et Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, p. 485-516.
- LIESIENE, J. et Endriulaitiene, A. (2008) Biopsychological correlates of work motivation. *International Journal of Psychology: a Biopsychosocial Approach*, 1, p. 15-28.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LOCKE, G.P., et Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, p. 388-403.
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, p. 370-396.
- MCCLOY, R. A., Campbell, J. P., et Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), p. 493-505.
- MCGRATH, J. E., et Rotchford, N. L. (1983). Time and behavior in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 5, p. 57-101.
- MCGRATH, J. E., et Tschan, F. (2004). *Temporal matters in social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- MEYER, J. P., Becker, T. E., et Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 991-1007.
- MINER, J. B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: a quantitative review. *Academy of Management Learning & Education*, 2(3), p. 250-268
- MIRALLÈS, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? *Revue management & avenir*, 11, p. 29-42.

- MISHRA, P. C., et Gupta, J. (1994). Performance as a function of employees' motivation and job involvement. *Psychological Studies*, 39(1), p. 18-20.
- MITCHELL, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, p. 57-149.
- MITCHELL, T. R., et Daniels, D. (2003) "Motivation". Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, et al. (Eds) (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. New York: John Wiley & Sons. p. 225-254.
- MORIN, E., Savoie, A., et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures. Boucherville, Québec : Gaëtan Morin.
- MURPHY, K. R, et Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publications, 502 pages.
- O'REILLY, C.A. III. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.
- PARFYONOVA, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs*, thèse, University of Western Ontario, 209 pages.
- PARKER, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), p. 389-416.
- PELLETIER, L. G., et Vallerand, R. J. (1996). Supervisors beliefs and subordinates intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, p. 331-340.
- PINDER, C. C. (1984). *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview, Illinois London: Scott, Foresman and Company.
- PINDER, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- PORTER, L.W. (2008). "Foreword". Dans R. Kanfer, G. Chen, & R.D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Routledge. p. xvii.
- PRADHAN, R. K., Kumar, U., Singh, A., et Mishra, P. K. (2004). Comparative analysis of organisational climate in India. *Social Science International*, 20(1), 107-121.
- REIO, T.G. Jr, et Wiswell, A. (2000). Field investigation of the relationship between adult curiosity, workplace learning, and job performance. *Human Resource Development Quarterly*, 11, p. 1-36.
- ROE, R. A., Zinovieva, I. L., Dienes, E., et Ten Horn, L. A. (2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), p. 658-687.

- ROUSSEAU, D. M., et Fried, Y. (2001). Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22, p. 1–13.
- ROY, N. et Gosselin, E. (2006). Part-time workers motivation: Is there something else than extrinsic motivation? *Revue Québécoise de Psychologie*, 27(2), p. 207-226.
- SCHMIDT, F. L., et Hunter, J. E. (1992). Development of a causal model of processes determining job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, p. 89–92.
- SKINNER, B. F. (1990). Can psychology be a science of mind? *American Psychologist*, 45, 1206-1211.
- STEERS, R. M., Mowday, R. T., et Shapiro, D. L. 2004. The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379–387.
- STEPINA, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R. et al. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(1), 93-104.
- TJOSVOLD, D., et Halco, J. A. (1992). Performance appraisal of managers: Goal interdependence, ratings, and outcomes. *Journal of Social Psychology*, 132(5), 629-639.
- TOULOUSE, J.M. et Poupart, R. (1976), « La jungle des théories de la motivation au travail », *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, 1(1), p.54-59.
- TREMBLAY, M., Chênevert, D., Simard, G. Lapalme, M-E, et Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), p. 69-78.
- TYAGI, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86.
- VROOM, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- WELBOURNE, T. M., Andrews, S. B., et Andrews, A. O. (2005). Back to Basics: Learning about Employee Energy and Motivation from Running on My Treadmill. *Human Resource Management*, 44(1), 55-66.
- ZETIK, D. C., et Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 35-52.

Article 1

**Méta-analyse motivation et performance au travail :
bilan de recherches du dernier quart de siècle**

Geneviève Leblanc et François Chiocchio

Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

Résumé

Une recension d'études en milieu de travail portant sur la motivation et la performance individuelle, a permis de constater que la force des corrélations désatténuées et pondérées par la taille de l'échantillon entre les deux concepts s'étend de -0,06 à 0,66. Cette méta-analyse a été réalisée à partir de 45 échantillons indépendants tirés d'écrits scientifiques parus entre 1985 et 2010. L'examen de plusieurs modérateurs potentiels a révélé que le fait de mesurer la performance individuelle au travail et la motivation par la même source, plutôt que par des sources multiples, donne lieu à des corrélations motivation-performance au travail qui sont plus élevées. Par contre, aucune différence significative ne serait attribuable au fait que la motivation soit définie comme étant un besoin, une cognition, une métacognition ou une émotion ni au fait que la mesure de la performance soit objective ou subjective ou encore qu'elle soit issue d'une évaluation des comportements ou des résultats. Des explications théoriques et méthodologiques des résultats sont présentées. La nécessité de conduire plus d'études entre les théories motivationnelles des besoins et la performance au travail et de choisir des instruments de mesure de la motivation dont les propriétés psychométriques sont présentées et satisfassent aux normes reconnues de validité et de fiabilité, est soulevée. Les implications pratiques pour la gestion des ressources humaines sont discutées quant à la sélection, l'intégration d'employés et la gestion du personnel.

Mots-clés : méta-analyse, motivation au travail, performance au travail.

Problématique

Depuis l'introduction formelle du terme « motivation » dans la documentation scientifique vers les années 1930 (Donovan, 2002), une multitude d'études ont été publiées ayant pour objectif de comprendre son essence ou encore d'observer son effet sur le comportement. D'ailleurs, la parution de plusieurs méta-analyses impliquant des concepts motivationnels et la performance liée à la tâche (Mento, Steel et Karren, 1987; Utman, 1997; Wagner et Gooding, 1987; Wood, Mento et Locke, 1987) ou la performance au travail (Judge, Jackson, Shaw, Scott et Rich, 2007; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et Roberts, 2003; Spector, 1985; Van Eerde et Thierry, 1996) témoignent de l'engouement pour ces thèmes auprès de la communauté scientifique.

Par l'intégration de plusieurs résultats de recherche et l'identification de modérateurs, ces méta-analyses sont d'un apport considérable puisqu'elles permettent de fournir une compréhension plus approfondie de l'application de chacune des théories. De ces nombreuses méta-analyses, plusieurs avaient pour objectif de confirmer la validité d'une théorie de la motivation ou de concepts apparentés à la motivation, telle que la théorie des caractéristiques du travail (Spector, 1985), la théorie de la fixation d'objectifs (Mento, Steel et Karren, 1987; Wood, Mento et Locke, 1987; Zetik et Stuhlmacher, 2002) ainsi que le modèle Valence-Instrumentalité-Expectative (Van Eerde et Thierry, 1996). Ces méta-analyses, basées sur une seule approche théorique, permettent généralement d'identifier des modérateurs qui sont propres à l'approche motivationnelle considérée. Ainsi, elles ne permettent pas de vérifier la présence de modérateurs ayant un impact plus global sur la relation entre ces concepts.

En traitant une théorie à la fois, ces méta-analyses ont eu tendance à compartimenter les diverses théories ce qui a amené plusieurs experts en motivation à affirmer qu'il faut plutôt viser à intégrer les connaissances de diverses théories motivationnelles plutôt que de les compartimenter (Donovan, 2002; Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005). En privilégiant de rassembler les résultats d'études en regard d'une approche théorique spécifique, il s'avère plus difficile de comparer l'apport des théories les unes par rapport aux autres et de dégager une compréhension unifiée de la relation entre la motivation et la performance. D'ailleurs, il y a près de 20 ans Tett, Meyer et Roese proposaient que « l'opérationnalisation des concepts peut être un important médiateur et devrait être considérée dans les méta-analyses » (1994, p. 98).

Dans le même ordre d'idées, mais d'un point de vue plus opérationnel, Ployart (2008) notait aussi que plusieurs éléments semblent poser problème sur le plan de la mesure de la motivation. Tout d'abord, un aspect fondamental à considérer est que la motivation est un construit latent que l'on mesure habituellement par le biais d'indicateurs manifestes (Ployart, 2008). En réalité, « de nombreuses subtilités trouvées entre les théories motivationnelles pourraient être générées artificiellement par le type de mesures utilisées et liées à la validité et la fiabilité de ces mesures de motivation » (Ployart, 2008, p. 54). Ployart (2008) recommande que chaque mesure doive être développée en cohérence avec la définition opérationnelle liée à la théorie motivationnelle en plus de s'assurer de la validité et de la fiabilité de la mesure.

Ensuite, la méthodologie de recherche employée par les chercheurs n'est pas adaptée à la nature des théories motivationnelles contemporaines. Comparativement aux théories classiques, les théories motivationnelles contemporaines présentent désormais des perspectives dynamiques et contextuelles (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Ployart, 2008). Cependant, la méthodologie de recherche en motivation n'a pas évolué au même rythme, car les mesures et les designs utilisés par les chercheurs sont souvent guidés par ce qui est facilement accessible et ce qui a servi dans le passé, telle que la collecte de données, par le biais de mesures auto-rapportées – des mesures subjectives – recueillies à un seul temps de mesure (Ployart, 2008). La méthodologie de recherche devrait plutôt être ajustée afin qu'elle soit cohérente avec les nouveaux postulats des théories motivationnelles contemporaines en ajoutant, entre autres, des mesures objectives, des mesures provenant de plusieurs sources et prises à divers moments.

À notre connaissance, aucune méta-analyse, jusqu'à ce jour, n'a été réalisée dans le but de considérer l'approche motivationnelle comme une variable modératrice de la relation motivation-performance au travail ou d'examiner les modérateurs potentiels – comme les instruments utilisés – sur l'ensemble des études entre ces deux concepts en se fondant sur une approche riche et multithéorique.

Bien qu'un grand nombre d'auteurs s'entend pour dire que la motivation au travail est un déterminant important dans l'explication des comportements de performance au travail (Blau, 1993; Campbell, Gasser et Oswald, 1996; Campbell, McCloy, Oppler et Sager, 1993; McCloy, Campbell et Cudeck, 1994; Mitchell et Daniels, 2003), les résultats de recherches ne permettent pas d'appuyer systématiquement ces propos. Certaines études identifient des liens statistiquement significatifs allant de 0,09 à 0,97 entre la motivation et la performance (Anderson et Kida, 1985; Baard, Deci et Ryan, 2003; Biberman, Baril et Kopelman, 1986; Blau, 1993; Brown, Cron et Slocum, 1997; Chen et Klimoski, 2003; De Voe et Iyengar, 2004; Dubinski, Kotabe, Lim et Wagner, 1997; Eisenberger, Rhoades, Cameron, 1999; Erez et Judges, 2001; Fang, 1997; Griffin et Neal, 2000; Kuvaas, 2006; Mishra et Gupta, 1994; Parker et al., 2003; Tyagi, 1985; Welbourne, Andrews et Andrews, 2005), alors que d'autres études montrent que le lien ne serait pas dans la direction désirée ou encore, serait tout simplement inexistant (Barrick, Stewart et Piotrowski, 2002; Camilleri, 2004; DeVoe et Iyengar, 2004; Fang, 1997; Helmreich, Sawin et Casrud, 1996; Jalajas et Bommer, 1996; Kirk et Brown, 2003; Roe, Zinoeva, Dienes et TenHorn, 2000; Stepina, Perrewe, Hassell, Harris et Mayfield, 1991; Tjosvold et Halco, 1993). C'est donc dire que malgré le fait que certaines théories motivationnelles aient été maintes fois validées et

raffinées, les chercheurs ne parviennent pas à confirmer, de façon stable, les liens anticipés entre la motivation et la performance au travail (Kanfer, Chen, & Pritchard, 2008; Kelly, 1992; Mitchell, 1997; Parker et Wall, 1998). Des questions demeurent quant à la force de la relation entre la motivation et la performance.

Les recherches et l'état des connaissances sur le lien entre la motivation et la performance amènent à penser que la grande variabilité des liens corrélationnels pourrait être une conséquence du grand nombre de théories de la motivation sur lesquelles se fondent ces recherches. À force de découper, raffiner ou de proposer de nouvelles façons de définir ou de mesurer le concept de motivation, les chercheurs en viennent à mesurer des composantes différentes qui permettent probablement d'expliquer une part de variance de la relation motivation-performance, mais qui ne peuvent conduire à sa compréhension globale. D'ailleurs, certains auteurs mentionnent que les résultats de leur méta-analyse – centrés sur une seule approche théorique – ne permettent pas d'accroître la compréhension d'un comportement motivé (Van Eerde et Thierry, 1996). À notre connaissance, aucune méta-analyse n'a été réalisée par des chercheurs ayant pour objectif de vérifier la force du lien entre la motivation et la performance au travail en rassemblant les résultats d'études sur le terrain indépendamment de l'approche théorique utilisée.

Alors que certains affirment que d'autres recherches s'avèrent nécessaires à la compréhension des liens entre ces deux concepts (Blau, 1993; Lepper et Henderlong, 2000; Mitchell et Daniels, 2003), et à l'instar de Hunter et Schmidt (2004), nous pensons qu'il est temps de consacrer des efforts à rassembler les écrits scientifiques déjà produits ainsi qu'à cerner les modérateurs potentiels liés à l'ensemble des études portant sur la motivation et la performance au travail, dans le cadre d'une méta-analyse multithéorique.

Par conséquent, cette méta-analyse multithéorique vise trois objectifs :

- 1) Dégager une compréhension unifiée de la relation motivation-performance au travail par l'intégration et la comparaison d'études réalisées à partir de plusieurs théories motivationnelles;
- 2) Statuer sur la force de la relation entre la motivation et la performance au travail en la quantifiant par le biais de la méta-analyse;
- 3) Expliquer d'un point de vue théorique (théories motivationnelles) et opérationnel (caractéristiques méthodologiques) les écarts de tailles d'effets observés en fonction de variables modératrices pertinentes.

Contexte théorique

Définition de la motivation

La motivation au travail est définie comme étant « un ensemble de forces internes et (...) [externes] qui déclenchent et déterminent la forme, la direction, l'intensité et la persistance des comportements reliés au travail » (Pinder, 1998, p.11, traduction libre).

Malgré le fait qu'il n'existe pas de consensus établi quant à la mesure de la motivation (Barrick, Stewart et Piotrowski, 2002), la communauté scientifique s'entend à l'effet que l'on peut regrouper les théories de la motivation en catégories (Cornejo, 2009; Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003; Morin, 1996). Quatre catégories sont généralement évoquées : les théories des besoins-facteurs motivationnels-valeurs (en anglais : *need-motive-value research*), les théories des choix cognitifs (en anglais : *cognitive choice research*), les théories d'autorégulation et de métacognition (en anglais : *self-regulation-metacognition approaches*) ainsi que les théories des humeurs-émotions-affects (en anglais : *Mood-Emotion-Affect*) (Cornejo, 2009; Kanfer, 1990; Mitchell et Daniels, 2003). Examinons ces catégories plus en détail.

1. Théories des besoins-facteurs motivationnels-valeurs (en anglais : *need-motive-value*)

Selon ces théories, la motivation est issue d'un processus interne initié par le désir de répondre à un besoin de l'individu, pouvant être induit par l'environnement (Cornejo, 2009). Pour générer un comportement, les besoins peuvent se manifester simultanément ou de façon successive (par exemple, si le besoin inférieur a été satisfait). Ces théories permettent d'identifier des besoins fondamentaux chez l'être humain qui serait la base de la motivation. Les besoins, valeurs ou facteurs motivationnels influencent les processus cognitifs qui influencent à leur tour le comportement (Kanfer, 1990). Les théories des besoins expliquent ce qui pousse la personne à agir – réduire ou éliminer l'état de tension – , mais n'expliquent pas le choix des actions entreprises dans l'objectif d'obtenir des résultats spécifiques (Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003). Ces théories motivationnelles visent à expliquer la première partie de l'équation en identifiant les besoins fondamentaux ainsi que les différences individuelles concernant ces besoins (Kanfer, 1990). En d'autres termes, ces théories ne s'attardent pas spécifiquement à prédire le comportement. Parmi les théories classiques incluses dans cette catégorie nous retrouvons la théorie des besoins hiérarchiques (Maslow, 1943, 1954), la théorie X et Y

(McGregor, 1960), la théorie de la motivation à l'accomplissement (McClelland, 1961), la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), la théorie ERG (Alderfer, 1969), la théorie des caractéristiques du travail (Hackman & Lawler, 1971; Hackman et Oldham, 1976, 1980), ainsi que la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1975, 1976; Deci et Ryan, 1985).

2. Théories des choix cognitifs (en anglais : *cognitive choice*)

Une seconde catégorie de classification des théories de la motivation est celle relative aux cognitions (Cornejo, 2009; Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005). Les théories cognitives prônent que les individus feraient une évaluation cognitive de la situation et agiraient pour « maximiser les affects positifs et diminuer les affects négatifs en adoptant des comportements qui permettront d'accéder au meilleur résultat selon la perception de l'individu » (Kanfer, 1990, p. 113, traduction libre). En fait, les théories cognitives se centrent sur les processus cognitifs impliqués dans la prise de décision et le fait de choisir (Cornejo, 2009; Donovan, 2002; Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005). Elles tentent d'expliquer deux facteurs-clés qui déterminent le comportement : a) les attentes de l'individu et b) l'évaluation subjective des conséquences possibles suite à l'émission d'un comportement (Kanfer, 1990). Ainsi, le modèle Valence-Instrumentalité-Expectative de Vroom (1964), la théorie de Naylor, Pritchard, and Ilgen (1980) et la théorie de l'attribution de Weiner (1986) se retrouvent parmi les théories cognitives.

3. Théories d'autorégulation et de métacognition (en anglais : *self-regulation-metacognition*)

Les théories d'auto-régulation et de métacognition examinent les intentions et les processus motivationnels impliqués lors de l'émission du comportement orienté vers un objectif défini (Cornejo, 2009). Selon Kanfer, (1990), ces théories se penchent sur la seconde partie de l'équation en cherchant à identifier les déterminants et les conséquences des processus cognitifs sur le comportement. Concrètement, ces théories suggèrent que suite à l'émission du comportement, une évaluation subséquente a lieu pour déterminer si une action supplémentaire est nécessaire pour obtenir le résultat souhaité (Latham et Pinder, 2005). Les théories d'auto-régulation et de métacognition étudient l'aspect dynamique de la relation motivation-comportement. La théorie de la fixation d'objectifs (Locke, 1968), la théorie du comportement planifié (Fishbein et Ajzen, 1975) ainsi que la théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1977) se classent dans cette catégorie.

4. Théorie des humeurs, émotions, affects (en anglais : *Mood-Emotion-Affect*)

Après l'engouement porté aux perspectives behaviorale et cognitive pour expliquer la motivation dans le but de prédire le comportement, de plus en plus de chercheurs et de théoriciens portent attention aux phénomènes émotionnels (Kanfer, 1990; Latham et Pinder 2005; Mitchell et Daniels, 2003; Mowday et Sutton, 1993). Ces théories motivationnelles expliquent que le comportement peut être influencé par l'humeur, qui est un état général non dirigé vers une cible particulière (George et Brief, 1996), par une émotion, qui est liée à une personne ou à une situation spécifique ou encore par un affect, qui inclut des composantes de l'humeur et de l'émotion (Latham et Pinder, 2005; Weiss et Brief, 2001). La motivation serait donc associée à un état d'âme généralisé ou spécifique qui déclencherait un comportement. La théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) suggère que les émotions varient grandement dans un court laps de temps, ce qui aurait des impacts sur les comportements d'un individu au travail. La théorie de la régulation de l'émotion (Gross et John, 2003) ainsi que les études traitant de l'affect positif et de l'affect négatif (Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003) font aussi partie de cette catégorie.

Les théories motivationnelles liées aux métacognitions, telles que la théorie de la fixation d'objectifs, sont apparues en réaction aux théories des besoins qui prônaient que les motivations étaient issues du subconscient (Locke et Latham, 2002) et aux théories cognitives qui se souciaient peu de l'aspect dynamique de la relation entre la motivation et le comportement. La théorie de la fixation des objectifs a été développée à partir de nombreuses recherches empiriques, par des psychologues organisationnels qui avaient comme but principal de prédire la performance au travail (Locke et Latham, 2002). Quant aux théories motivationnelles des besoins et celles relatives aux émotions, elles sont davantage orientées vers la compréhension des processus internes de l'individu sans toutefois accorder autant d'intérêt à l'étude du lien avec le comportement de performance au travail (Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003). Historiquement, les théories méta-cognitives seraient davantage conçues pour expliquer le comportement et plus particulièrement, la performance. Dans le même sens, une méta-analyse de Judge et al. (2007) montre que la corrélation motivation-performance est plus élevée lorsque des objectifs sont assignés ($r = 0,52$) comparativement à lorsque qu'il n'y a pas d'objectifs ($r = 0,34$).

À l'opposé, la relation entre les théories motivationnelles fondées sur les besoins-facteurs motivationnels-valeurs et la performance semble être moins directe que celle observée par les théories méta-cognitives. Par exemple, l'étude de Thomas, Dickson, & Bliese, (2001) montre que la motivation, évaluée par les besoins de pouvoir et d'affiliation, prédit la performance seulement lorsque la personnalité agit à titre de médiateur. D'autre part, l'inventaire des Motivations, Valeurs, Préférences (en anglais : *Motives, Values, Preferences Inventory*) (Hogan et Hogan, 2010), un instrument psychométrique qui mesure les valeurs, mais également des éléments de personnalité prédit, entre autres, le succès en emploi. Dans le même sens, Kanfer (1990, 1992) amène la proposition théorique que les variables motivationnelles distales, telles que les besoins, contribueraient à influencer des processus comportementaux à long terme tandis que les variables motivationnelles proximales, telles que le sentiment d'efficacité personnelle, pourraient avoir un effet plus direct sur le comportement actuel. Tel est également le cas pour la théorie valence-instrumentalité-expectative (Vroom, 1964), une théorie cognitive, pour laquelle les trois composantes sont reliées plus fortement aux variables attitudinales (intention et préférence) plutôt que comportementales (performance, effort et choix) (Van Eerde et Thierry, 1996). Ainsi, la relation directe entre la motivation et la performance serait plus forte entre les théories méta-cognitives et la performance comparativement aux théories des besoins-facteurs motivationnels-valeurs.

Par conséquent, l'hypothèse suivante est donc proposée :

Hypothèse 1 : La corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance devrait être plus élevée lorsqu'il s'agit de théories motivationnelles méta-cognitives comparativement à celles fondées sur les cognitions, les besoins ou les émotions.

Définition de la performance

De nombreux chercheurs font la distinction entre la performance mesurée par les comportements (Campbell et al., 1993; Campbell et al., 1996; McCloy et al., 1994; Motowidlo, 2003; Viswesvaran et Ones, 2000) et la performance mesurée par les résultats (Blau, 1993; Katzell et Thompson, 1990; Klehe et Anderson, 2007; Locke et Latham, 1984; Pinder, 1984; Rau, Goa et Wu, 2008; Tauer et Harackiewicz, 2004).

La performance individuelle au travail mesurée à partir de comportements est définie par l'émission, de la part d'un employé, de comportements observables qui contribuent aux objectifs organisationnels et qui peuvent être mesurés en terme de la valeur totale attendue de sa contribution individuelle à l'organisation (Campbell et al., 1996; Campbell et al., 1993; Motowidlo, 2003) durant une période de temps définie (Motowidlo, 2003). La performance n'est donc pas la conséquence ou le résultat d'un comportement (Blau, 1993; Pinder, 1984), elle réfère au comportement lui-même (Campbell et al., 1996; McCloy et al., 1994). Par exemple, il peut s'agir de demander à un superviseur d'évaluer les actions de ses employés (Eisenberger et al., 1999) ou plus concrètement, l'utilisation de la capacité à résoudre des problèmes de ses employés (Ferguson et Reio, 2010).

Selon les tenants de la mesure par les résultats, la performance peut être définie par « l'ensemble des résultats générés par l'individu au cours d'une activité pendant une certaine période de temps » (Bernardin et Beatty, 1984, p.7, *traduction libre*). La mesure est alors dirigée vers la résultante plutôt que de tenir seulement compte des comportements émis. À titre d'exemple, on peut demander à un superviseur d'évaluer la performance globale d'un de ses employés en indiquant si elle est faible, moyenne ou élevée (Roy et Gosselin, 2006). Lorsque la performance est mesurée par des résultats, cette mesure est susceptible d'intégrer d'autres éléments situationnels qui ne sont pas propres au comportement de l'individu (Campion et Lord, 1982; Martin, 2003). Par conséquent, les études portant sur la motivation et la performance mesurée en termes de comportements, qui sont des mesures de performance plus « pures » et risquant moins d'être contaminées par l'erreur de mesure, devraient générer des corrélations plus fortes et plus homogènes.

Bien que plusieurs auteurs de méta-analyses portant sur la motivation, ou des concepts motivationnels, et la performance n'ont pas considéré la distinction des types de mesures de performance en tant que variable modératrice (par exemple, Judge et al., 2007; Kuuvas, 2006; Mento et al., 1987; Van Eerde et Thierry, 1996), certains autres chercheurs sont également d'avis que la force des corrélations peut varier selon la mesure de la performance (Frayne & Geringer, 2000). Par conséquent, le type de mesure de la performance sera examiné comme étant une variable modératrice à deux niveaux et l'hypothèse exploratoire suivante sera vérifiée :

Hypothèse 2 : La corrélation entre la motivation et la performance lorsque la performance est mesurée par les comportements devrait être plus élevée que lorsqu'elle est mesurée par les résultats.

Au-delà de comparer la force de la relation motivation-performance en fonction de l'appartenance à une catégorie de théories motivationnelles ou du type de performance, il importe de vérifier la présence de variables modératrices de nature méthodologique (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010; Judge et al., 2007; Wagner et Gooding, 1987). Certains chercheurs proposent que l'opérationnalisation des concepts pourrait être un important médiateur (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010; Klein et Kozlowski, 2000; Tett et al., 1994). En fait, les études portant sur une même théorie motivationnelle peuvent avoir des caractéristiques communes en ce qui a trait à la méthodologie de recherche qui se distinguent des caractéristiques méthodologiques des autres approches motivationnelles. Advenant la présence de différences significatives parmi les corrélations motivation-performance entre les théories, on pourrait donc conclure, à tort, que la variable modératrice est l'appartenance à une catégorie de théorie motivationnelle alors qu'en fait, la variable modératrice pourrait également être la méthode de mesure employée. Justement, le cadre multithéorique de cette méta-analyse permet de comparer simultanément l'appartenance à une catégorie de théories motivationnelles et la variété des méthodes de mesure employées sur l'ensemble des études retenues. L'échantillon des études considérées dans cette méta-analyse n'étant pas restreint à l'appartenance à une approche théorique, les résultats distincts pour ces variables modératrices potentielles pourront être présentés.

Dans le jargon de la recherche en psychologie, il est possible de qualifier la mesure d'une variable « d'objective » ou de « subjective » (Ployart, 2008; Robert, 1988). Cette qualification est donc employée pour décrire les mesures de performance depuis plusieurs années (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010; Indartono et Chen, 2010; Judge et al., 2007; Tyagi, 1985). La mesure de la performance objective est obtenue sans l'intervention du jugement humain. On pense par exemple, au chiffre de vente d'un représentant (ex. : Biberman et al., 1986; Brown et Leigh, 1996) et aux statistiques reliées aux appels reçus ou effectués auprès de la clientèle (ex. : Grant, 2008; Helmreich et al., 1986). Les mesures subjectives de la performance au travail sont, dans la majorité des cas, soit des mesures auto-rapportées (ex. : Anderson et Kida, 1985; DeVoe et Iyengar, 2004) ou des évaluations de rendement faites par le supérieur (ex. : Barrick et al., 2002; Blau, 1986; Campbell, 2007; Dorfman et al., 1986).

Lorsque la mesure de la performance est évaluée de façon subjective par un évaluateur, certains biais peuvent être présents, tels que l'effet de Halo et la désirabilité sociale. Par conséquent, les mesures subjectives de la performance sont plus à risque d'être contaminées par de la variance non pertinente que lorsqu'on évalue la performance à partir de mesures objectives (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010). Bref, les biais susceptibles d'être présents lors de l'évaluation subjective de la performance pourraient faire gonfler artificiellement la force des corrélations motivation-performance (Ployart, 2008). D'ailleurs, DeChurch et Mesmer-Magnus (2010) ont identifié que le type de mesure de la performance était une variable modératrice entre la cognition d'équipe et la performance, les mesures subjectives de performance montrant des corrélations plus élevées avec la variable indépendante que les mesures objectives.

Par conséquent, l'hypothèse suivante est donc proposée :

Hypothèse 3 : La corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance devrait être plus élevée lorsqu'il s'agit de mesures subjectives de la performance comparativement à des mesures objectives.

Un autre aspect méthodologique lié à la mesure est à considérer lors de l'examen de la relation motivation-performance, soit la source des mesures. Lorsque la motivation et la performance sont évaluées par plus d'une source, on peut parler de mesures provenant de sources multiples. Notamment, c'est le cas d'une mesure de la motivation auto-rapportée combinée à une évaluation de performance de la part du superviseur ou encore d'une étude qui met en lien la motivation auto-rapportée de l'employé et la valeur en dollars des ventes annuelles de ce même employé.

Dans les études portant sur la motivation et la performance, on retrouve généralement des mesures auto-rapportées pour les deux variables (Ployart, 2008). Dans quelques rares études, la motivation et la performance peuvent être évaluées par des personnes externes aux individus qui font l'objet de la recherche (Blau, 1993), par exemple, un observateur. Dans ces deux cas, on peut parler de mesures provenant d'une source unique. En outre, peu importe le délai entre les mesures des variables indépendantes et dépendantes, si elles proviennent du même évaluateur, elles sont considérées comme étant de source unique.

Lorsque les mesures des variables indépendantes et dépendantes proviennent d'une même source et sont prises à un même moment, on risque de retrouver un biais de variance commune (Ployart, 2008; Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003) qui a pour effet de gonfler artificiellement les corrélations entre la variable indépendante et la variable dépendante (Schwab, Olian-Gottlieb et Heneman, 1979).

Par ailleurs, dans leur méta-analyse portant sur la participation et la performance, des chercheurs ont comparé les études utilisant des mesures provenant d'une seule source avec les études utilisant des sources multiples pour évaluer leurs variables d'intérêt (Wagner et Gooding, 1987). Ils ont constaté que les corrélations moyennes pondérées sont généralement plus élevées lorsque les mesures proviennent d'une seule source (Wagner et Gooding, 1987). Dans le même sens, une étude en laboratoire de Pelletier et Vallerand (1996) a montré que les supérieurs ont tendance à évaluer la performance plus positivement lorsqu'ils croient que l'employé est plus motivé intrinsèquement à réaliser son travail, même si, en réalité, la performance objective des subordonnés est similaire. Par conséquent, lorsqu'un supérieur évalue à la fois la motivation et la performance d'un employé, il y a une forte probabilité que ces deux mesures soient étroitement liées. Ainsi, lorsque les mesures de motivation et de performance sont recueillies auprès d'une même source, que ce soit auprès du participant lui-même ou auprès d'un observateur, les liens devraient être plus forts. En conséquence, l'hypothèse suivante sera testée :

Hypothèse 4 : La corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance devrait être plus élevée lorsque les deux variables sont mesurées par une seule source comparativement à la corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance lorsque les deux variables sont évaluées par diverses sources.

Méthodologie

Identification d'articles

Afin d'identifier les articles à inclure dans la méta-analyse, il est nécessaire d'établir des critères qui assurent que la recherche soit à la fois exhaustive et ciblée quant à nos objectifs de recherche. Certains de ces critères ont aussi pour objectif d'éviter de la redondance avec des études qui ont été couvertes préalablement par d'autres méta-analyses ou recension de la littérature antérieures qui avaient déjà considéré les études

publiées avant 1985 (Spector, 1985 (1971-1983); Locke, Shaw, Saari et Latham, 1981 (1969-1980); Wagner et Gooding, 1987 (1951-1983)). De surcroît, puisque le thème de cet article est la motivation et la performance au travail, il a semblé justifié de circonscrire une période de temps définie pour que les conclusions à tirer de cette méta-analyse soient en cohérence avec la réalité du travail contemporain. Étant donné les importants changements survenus dans le monde du travail depuis les années 80 quant à la nature des tâches et l'organisation du travail (Landy, 2003) et suivant la décision de certains auteurs à circonscrire la réalité contemporaine des théories organisationnelles à deux décennies (Jones et Munro, 2005), nous avons opté pour considérer les études réalisées entre 1985 et 2010. Seuls les documents qui répondaient aux critères d'inclusion ont été retenus : a) études réalisées à partir de 1985; b) population adulte; c) recherche en milieu de travail; d) rédigé en anglais ou en français (qui sont deux langues maîtrisées par les auteurs de cet article); e) données statistiques entre la motivation et la performance et taille de l'échantillon rapportées; f) aucun échantillon ne devait être compilé plus d'une fois, une attention particulière a donc été portée lors d'examen de méta-analyses ou d'articles de même(s) auteur(s).

Tel que recommandé par Hunter et Schmidt (2004), la recherche de documents a été effectuée à l'aide de plusieurs bases de données (*Current contents, Hapi, Psycinfo, Eric* et site internet *APA*) à partir des mots-clés, *employee motivation et job performance*. Conformément aux recommandations de Cooper et Hedges (1994), plusieurs autres méthodes de recherche de documents ont été utilisées, tels que consulter les journaux-clés, demander à des collègues, consulter les bibliographies des articles-clés et consulter les thèses afin de s'assurer de considérer à la fois les articles publiés et non publiés (Rosenthal, 1984, Green et Hall, 1984, cités dans Cooper et Hedges, 1994). À l'aide de ces méthodes, 1 071 articles et thèses ont été identifiés.

En second lieu, afin de raffiner la recherche pour n'inclure que les écrits scientifiques les plus pertinents en regard de cette étude, des filtres ont été ajoutés à la recherche en fonction des critères d'exclusion suivants : a) études réalisées avant 1985; b) population d'enfants, d'adolescents, étudiante ou animale; c) articles rédigés dans une autre langue que le français ou l'anglais. Suite à ce tri, 416 résumés d'articles et de thèses ont été examinés afin de retirer les articles lorsqu'il d) s'agissait d'études en laboratoire; e) s'agissait d'études qui ne rapportaient pas de données statistiques entre la motivation et la performance au travail; f) s'agissait de concepts ou de mesures autres que la motivation et la performance individuelle au travail. En cohérence avec les objectifs de cette méta-

analyse, les concepts motivationnels différents de la motivation au travail, tels que la motivation à apprendre (Rau, Gao et Wu, 2008), la motivation prosociale (Grant, 2008), la motivation interculturelle (Chen et al., 2010), la motivation à adopter des comportements sécuritaires (Christian et al., 2009; Griffin et Neal, 2000), à travailler dans le secteur public (Camilleri, 2004), à maintenir des relations sociales au travail (Randel et Ranft, 2007), à faire bonne impression auprès de son patron (Jalajas et Bommer, 1996) ou de concepts connexes tels que l'empowerment (Chen et Klimoski, 2003), le sentiment d'efficacité personnelle (Frayne et Geringer, 2000; Judge et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2008) n'ont pas été considérés pour cette méta-analyse. Également, les études et/ou les données qui traitaient de l'efficacité organisationnelle (Pradhan, Kumar, Singh et Mishra, 2004) plutôt que de la performance individuelle ont été rejetées.

Ainsi, 94 articles et 14 thèses ont été examinés pour évaluer la pertinence de les inclure dans cette méta-analyse en regard des critères d'inclusion et d'exclusion préalablement mentionnés ainsi que ces critères additionnels : g) études qui ne rapportaient pas la taille de l'échantillon; h) lorsqu'il était impossible d'identifier la nature d'aucunes des 4 variables modératrices examinées dans cette méta-analyse (puisque l'information n'était pas clairement mentionnée ou lorsque toutes les variables étaient combinées). Par ailleurs, une étude a été retirée (Mishra et Gupta, 1994) puisque la force de la relation entre la motivation et la performance ($r=.97$) était très différente des autres résultats ($-0,32 \leq r \leq 0,72$).

En conséquence, 45 échantillons indépendants issus de 35 études (32 articles et 3 thèses) totalisant 15 939 participants ont été intégrés aux méta-analyses. Le **tableau 1** présente des informations complémentaires sur l'ensemble des études recensées.

TABEAU 1 : CORRÉLATIONS DÉSATTENUÉES ENTRE LES VARIABLES D'INTÉRÊT POUR CHAQUE ÉTUDE INCLUSES DANS LES QUATRE MÉTA-ANALYSES

Étude	Approche théorique de la motivation					Mesure de la performance	Source des mesures	Type de performance
	N	Besoins	Cognitives	Méta-cognitives	Émotions			
Anderson et Kida (1985)	53		0,404			Subjective	Unique	Combinée
Baard et al. (2004, étude)	527	0,279				Subjective	Multiple	Résultats
Baard et al. (2004, pilote)	34	0,396				Subjective	Multiple	Résultats
Barrick et al. (2002)	164			0,180		Subjective	Multiple	Combinée
Biberman et al. (1986, éch. 1)	22		0,189			Subjective	Unique	Résultats
Biberman et al. (1986, éch. 2)	11		0,132			Subjective	Unique	Résultats
Blau (1986)	100		0,137			Subjective	Multiple	Résultats
Blau (1993)	115		0,285			Objective	Multiple	Résultats
Brown et Leigh (1996)	121		0,340			Objective	Multiple	Résultats
Brown et Leigh (1996)	112		0,186			Objective	Multiple	Résultats
Campbell (2007)	323	0,153		0,153		Subjective	Multiple	Résultats
Comejo (2009)	37		0,659			Subjective	Combinée	Résultats
DeVoe et Iyengar (2004, éch. 1)	1023	0,161				Subjective	Combinée	Résultats
DeVoe et Iyengar (2004, éch. 2)	251	0,165				Subjective	Combinée	Résultats
DeVoe et Iyengar (2004, éch. 3)	486	0,124				Subjective	Combinée	Résultats
Dorfman et al. (1986)	121			0,265		Subjective	Multiple	Résultats
Dubinsky et al. (1997, éch. 1)	218		0,149			Subjective	Unique	Résultats
Dubinsky et al. (1997, éch. 2)	220		0,065			Subjective	Unique	Résultats
Eisenberger et al. (1999)	324	0,200				Subjective	Multiple	Comportements
Erez et Judge (2001)	124			0,314		Combinée	Multiple	Résultats
Fang (1997)	433	0,057		0,057		Subjective	Multiple	Comportements
Ferguson et Reio (2010)	350		0,353			Subjective	Unique	Comportements
Gillet et al. (2010)	181	0,101				Subjective	Unique	Combinée

Approche théorique de la motivation

Étude	N	Besoins	Cognitives	Méta-cognitives	Émotions	Approche théorique de la motivation		
						Mesure de la performance	Source des mesures	Type de performance
Grant (2008)	140	0,150				Objective	Multiple	Combinée
Greguras et Diefendorff (2009)	163	0,176				Subjective	Multiple	Comportements
Hechanova et al. (2006)	527	0,024		0,024		Subjective	Multiple	Résultats
Helmreich et al. (1986)	268	0,041				Objective	Multiple	Résultats
Indartono et Chen (2010)	412	0,354				Subjective	Multiple	Comportements
Jalajas et Bommer (1996)	150	0,692	0,692	0,692	0,692	Subjective	Unique	Non spécifié
Kirk et Brown (2003)	90	-0,058				Subjective	Multiple	Résultats
Kuvaas (2006)	634	0,368				Subjective	Unique	Combinée
Low et al. (2001)	148	0,224				Subjective	Unique	Combinée
Orpen et Bonnici (1987)	101	0,184				Subjective	Unique	Comportements
Piccolo et al. (2010)	181	0,132	0,132			Subjective	Multiple	Comportements
Roe et al. (2000, éch. 1)	237	0,299				Subjective	Unique	Résultats
Roe et al. (2000, éch. 2)	565	0,313				Subjective	Unique	Résultats
Roe et al. (2000, éch. 3)	614	0,334				Subjective	Unique	Résultats
Roy et Gosselin (2006)	57	0,207				Subjective	Unique	Résultats
Stepina et al. (1991)	81	0,137				Subjective	Multiple	Comportements
Tjosvold et Halco (1992)	67			-0,031		Subjective	Multiple	Combinée
Tsai et al. (2007, éch. 1)	306				0,419	Subjective	Combinée	Combinée
Tsai et al. (2007, éch. 2)	263				0,172	Subjective	Multiple	Comportements
Tyagi (1985)	111	0,462	0,462			Subjective	Unique	Résultats
Weilbourne et al. (2005, éch. 1)	4629		0,105			Subjective	Multiple	Résultats
Weilbourne et al. (2005, éch. 2)	844		0,180			Objective	Multiple	Résultats

Note : N = Nombre total de sujets dans l'échantillon; les corrélations désatténuées se retrouvent sur chaque ligne correspondant à l'étude et ont été entrées dans le tableau vis-à-vis l'approche théorique de la motivation rapportée par l'étude. Lorsque l'étude adopte une approche théorique combinée, une même corrélation peut apparaître sur 2 colonnes. L'étude de Jalajas et Bommer (1996) ne mentionne aucune approche théorique, c'est pourquoi la corrélation motivation-performance apparaît sur 4 colonnes.

Codification des articles

La procédure de codification s'est effectuée en cinq étapes. D'abord, une grille d'analyse fortement inspirée de celle proposée par Hunter et Schmidt (2004) a été élaborée par l'auteure principale. Les quatre variables modératrices ont été codées en fonction des définitions suivantes présentées ci-dessous.

Approche théorique de la motivation. Nous distinguons quatre catégories d'approches théoriques : besoins, cognitions, métacognitions et émotions. Selon les théories des besoins, la motivation est issue d'un processus interne initié par le désir de répondre à un besoin de l'individu, (Cornejo, 2009) et explique ce qui le pousse à agir – réduire ou éliminer l'état de tension (Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003).

Les théories cognitives quant à elles prônent que les individus feraient une évaluation cognitive de la situation et agiraient pour « maximiser les affects positifs et diminuer les affects négatifs en adoptant des comportements qui permettront d'accéder au meilleur résultat selon la perception de l'individu » (Kanfer, 1990, p. 113, traduction libre). Elles tentent d'expliquer deux facteurs-clés qui déterminent le comportement : (a) les attentes de l'individu et (b) l'évaluation subjective des conséquences possibles suite à l'émission d'un comportement (Kanfer, 1990).

Les théories méta-cognitives cherchent précisément à identifier les déterminants et les conséquences des processus cognitifs qui sont liés au comportement. Concrètement, ces théories suggèrent que suite à l'émission du comportement, une évaluation subséquente a lieu pour déterminer si une action supplémentaire est nécessaire pour obtenir le résultat souhaité (Latham et Pinder, 2005).

Selon les théories des émotions, l'humeur (George et Brief, 1996), ou l'émotion (Latham et Pinder, 2005; Weiss et Brief, 2001) serait le déclencheur du comportement.

Source(s) des mesures. Les mesures de motivation individuelle et de performance au travail peuvent être recueillies auprès d'une source unique ou auprès de sources multiples. Lorsque la mesure de la variable indépendante (motivation au travail) et de la variable dépendante (performance individuelle au travail) est recueillie auprès du même évaluateur – le participant lui-même ou un évaluateur externe – peu importe le délai entre les mesures, la source est unique. Lorsque les mesures des variables d'intérêt sont

recueillies auprès de plus d'une source, elles sont considérées comme provenant de sources multiples. Notamment, c'est le cas d'une mesure de la motivation auto-rapportée combinée à une évaluation de performance de la part du superviseur ou encore d'une étude qui met en lien la motivation auto-rapportée de l'employé et la valeur en dollars des ventes annuelles de ce même employé.

Type de performance. La performance peut être découpée en deux catégories puisqu'elle peut être évaluée à partir des comportements ou à partir des résultats. La performance individuelle au travail mesurée à partir de comportements est définie par l'émission, de la part d'un employé, de comportements observables qui contribuent aux objectifs organisationnels et qui peuvent être mesurés en terme de la valeur totale attendue de sa contribution individuelle à l'organisation (Campbell et al., 1996; Campbell et al., 1993; Motowidlo, 2003) durant une période de temps définie (Motowidlo, 2003). La mesure de la performance à partir des résultats est définie par « l'ensemble des résultats fournis par l'individu au cours d'une activité pendant une certaine période de temps » (Bernardin et Beatty, 1984, p.7).

Nature de la mesure de la performance. La mesure de la performance peut être subjective ou objective. La mesure de la performance est subjective lorsqu'elle est fournie par un individu qui doit porter un jugement sur la performance de la personne évaluée, qui peut être elle-même ou une autre personne. La mesure de la performance est objective quand cette mesure n'implique pas de jugement humain (Ployart, 2008), tel que l'accumulation de statistiques, par exemple.

En seconde étape, la première version de la grille fut mise à l'épreuve par le comité de codification composé d'une candidate au doctorat, d'un professeur et de l'auteure principale suivant les indications de codification qui avaient été données par cette dernière. Les trois juges ont codifié de façon indépendante un échantillon d'articles choisis au hasard. Une discussion entre les trois juges a permis de préciser les critères de la grille de codification. En troisième étape, un des trois juges a procédé à la codification de tous les articles selon la version finale de la grille. En quatrième étape, toutes les informations recueillies lors de la codification de l'ensemble des articles ont été vérifiées et validées par l'auteure principale. En dernière étape, le professeur a codifié 22,9 % des articles, choisis au hasard, afin de déterminer le degré d'accord interjuge avec l'auteure principale. L'accord interjuge a été calculé à l'aide du coefficient kappa de Cohen (1960) pour chaque modérateur potentiel et sont les suivants : $k = 0,636$, $p < 0,005$ (75 %) pour la

catégorisation des théories de la motivation au travail (besoins, cognitions, métacognitions, émotions, combiné); $k= 1,000$, $p < 0,005$ (100 %) pour la nature de la performance (comportements, résultats, combiné); $k= 1,000$, $p < 0,005$ (100 %) pour le type de mesure de la performance individuelle (subjective, objective, combiné); et $0,714$, $p < 0,005$ (87,5 %) pour la source des mesures (unique, multiple, combiné). Les degrés d'accord sont bons ou excellents et tous ces coefficients sont acceptables (Landis et Koch, 1977). Tous les cas problématiques ont été résolus par le biais de discussions jusqu'à l'atteinte d'un consensus. Il est à noter que les catégories intitulées « combiné » n'ont servi qu'au classement des échantillons. Les échantillons des catégories combinées ont dû être exclus des analyses du modérateur concerné puisqu'il aurait été contraire aux principes de base de la méta-analyse d'inclure dans les analyses de modérateurs des catégories dans lesquelles on retrouve des éléments mélangés des autres catégories. Par cette procédure, les catégories demeurent mutuellement exclusives.

Préparation des données avant le traitement statistique

Avant de procéder aux analyses statistiques, chaque corrélation a été corrigée pour pallier le problème de l'atténuation (i.e., *unreliability*; Hunter & Schmidt, 2004), en fonction des informations tirées des articles. La méthode d'estimation de la fiabilité des mesures la plus rapportée, autant pour les variables de motivation que pour celles de performance, est l'alpha de Cronbach qui fut donc utilisé pour la correction. Lorsque cette information était manquante pour les variables de motivation (31,1 % des échantillons et 31,4 % des études), l'alpha était remplacé par l'alpha moyen calculé à partir des informations des autres études ($M= 0,785$, $ÉT= 0,114$). Cette procédure fut utilisée préalablement par d'autres auteurs (Chiocchio et Essiembre, 2009). Dans certaines études, les auteurs rapportaient un intervalle de coefficients de fiabilité pour l'ensemble des mesures sans préciser le coefficient spécifique à la mesure de la motivation (Roy et Gosselin, 2006; Tyagi, 1985). Comme leur intervalle incluait l'alpha moyen tiré de notre échantillon d'étude (c.-à-d., $\alpha= 0,785$), c'est ce dernier que nous avons utilisé. Quant aux alphas des mesures de performance manquants, ils ont également été remplacés par l'alpha moyen calculé à partir des autres études ($M= 0,849$, $ÉT= 0,168$) dans 28,9 % des échantillons (31,4 % des études). Tel que suggéré par Chiocchio et Essiembre (2009), lorsque les mesures de performance n'impliquaient pas de jugement humain, tel que le volume de ventes (Biberman et al., 1986; Erez et Judge, 1991) ou le calcul d'un temps d'interaction (Grant, 2008; Helmreich et al., 1986), la mesure était considérée comme étant parfaitement fiable. Lorsque plusieurs données de fiabilité étaient rapportées pour un même instrument à

l'intérieur de la même étude, la moyenne des coefficients était calculée (Blau, 1986; Brown et Leigh, 1996; Fang, 1997; Gillet et al., 2010; Kirk et Brown, 2003; Piccolo et al., 2010).

Afin de respecter les postulats de base de la méta-analyse en ce qui concerne l'indépendance de chaque échantillon – et en accord avec les procédures proposées par Hunter et Schmidt (2004) – nous avons parfois dû effectuer des moyennes de plusieurs corrélations entre la motivation et la performance rapportées à l'intérieur d'une même étude. Cette procédure a été effectuée en conformité avec les postulats de chaque théorie motivationnelle sous-jacente aux études concernées, en regroupant les corrélations seulement lorsque la direction de la relation entre la motivation et la performance au travail, postulée théoriquement, est la même. Les comparaisons a posteriori des corrélations avec et sans cette procédure n'ont révélé aucun résultat significatif.

Paramètres pour l'identification d'une variable modératrice

Afin de confirmer les hypothèses postulées quant au rôle modérateur d'une variable dans la relation motivation-performance au travail, il faut pouvoir dresser quatre constats. D'abord, la corrélation moyenne pondérée doit être différente de zéro et l'intervalle de confiance ne doit pas contenir zéro pour la (ou les) catégorie(s) postulée(s). En second lieu, les intervalles de confiance entre les catégories ne doivent pas se croiser. En troisième lieu, l'indice d'hétérogénéité intra-catégories doit être non significatif, ce qui signifie que les études incluses dans une catégorie seraient homogènes et donc non influencées par un élément susceptible de faire varier les corrélations tel qu'une autre variable modératrice. Enfin, l'indice d'hétérogénéité inter-catégories doit être significatif, ce qui signifie qu'il y a de l'hétérogénéité entre les catégories (Van Eerde et Thierry, 1996; Zetik et Stuhlmacher, 2002).

Modèle statistique retenu

Les calculs méta-analytiques ont été effectués à partir des corrélations désatténuées, selon la perspective de Cooper et Hedges (1994) grâce au logiciel *Comprehensive Meta Analysis*, (Biostats, 2005). Les corrélations désatténuées moyennes pondérées par la taille de l'échantillon ont été générées à l'aide du modèle de répartition aléatoire (en anglais : *random model*) qui tient compte de l'erreur d'échantillonnage (recommandé par le National Research Council, 1992, cité dans Hunter et Schmidt, 2004) puisqu'il n'y a pas de raison théorique qui permet de croire que toutes les études sont équivalentes. Ainsi, le

modèle aléatoire s'avère le plus approprié, car c'est « un modèle statistique qui permet de considérer la présence de sources additionnelles de variance aléatoire dans le calcul des tailles d'effet » (Cooper, 1998, p. 151, *traduction libre*).

Résultats

Le tableau 2 présente l'ensemble des résultats de la comparaison des tailles d'effets des quatre variables modératrices de la relation entre la motivation et la performance au travail.

TABLEAU 2 : CORRÉLATIONS MOYENNES DÉSATTENUÉES ENTRE LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE SELON LES VARIABLES MODÉRATRICES PONDÉRÉES PAR LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON.

Modérateurs	É	K	N	$\bar{r}_{pond.}$	Intervalle de confiance (IC)		Z	Fail-safe N	Q	f^2
					-95 %	+95 %				
Approche théorique de la motivation au travail dans l'étude										
Tous combinés	28	38	13 890	0,221	0,180	0,261	10,400***	4 447	181,995***	80 %
Besoins	14	19	6 013	0,217	0,163	0,269	7,764***	1 275	72,994***	75 %
Cognitions	9	13	6 832	0,229	0,153	0,302	5,810***	438	53,051***	77 %
Métacognitions	4	4	476	0,201	0,074	0,322	3,080**	16	5,868	49 %
Émotions	1	2	569	0,302	0,044	0,522	2,280*	-	10,438**	90 %
Type de performance évaluée										
Tous combinés	27	36	14 096	0,206	0,166	0,246	9,739***	3 583	160,025***	78 %
Résultats	18	27	11 788	0,207	0,160	0,253	8,478***	2 029	123,581***	79 %
Comportements	9	9	2 308	0,204	0,121	0,283	4,792***	211	31,250***	74 %
Type d'évaluation de la performance individuelle au travail										
Tous combinés	34	44	15 815	0,219	0,177	0,259	10,088***	6 058	277,982***	85 %
Objective	5	6	1 600	0,184	0,105	0,262	4,485***	66	10,183	51 %
Subjective	29	38	14 215	0,232	0,183	0,280	9,094***	4 810	267,393***	86 %
Source(s) de la mesure de la motivation et de la performance										
Tous combinés	33	40	13 836	0,197	0,161	0,234	10,347***	4 615	244,965***	84 %
Unique	13	18	4 234	0,303	0,234	0,370	8,175***	1 520	83,708***	80 %
Multiples	20	22	9 602	0,160	0,117	0,202	7,205***	820	62,811***	67 %

Note : É= nombre d'études; K= nombre d'échantillons; N= total de participants pour chaque catégorie; $\bar{r}_{pond.}$ = corrélation moyenne désatténuée pondérée selon la taille de l'échantillon; IC = intervalles de confiance; Z = test que la corrélation est différente de 0; Fail-safe N = Fail-safe N de Rosenthal qui peut être calculé seulement lorsque la catégorie compte plus de 2 échantillons; Q = homogénéité totale de la rangée (si significatif indique le rejet de l'hypothèse d'homogénéité); f^2 = quantité d'hétérogénéité expliquée par la variance des études de la rangée.
* $p \leq ,05$. ** $p \leq ,01$. *** $p \leq ,001$.

Les résultats de l'examen de la variable modératrice de l'approche théorique de la motivation se retrouvent sur les cinq premières lignes. La première ligne indique que 38 échantillons indépendants provenant de 28 études distinctes et totalisant 13 890 travailleurs ont été intégrés à cette analyse. Ces échantillons montrent une corrélation moyenne désatténuée et pondérée par la taille de l'échantillon de force faible à modérée ($\rho = 0,221$). Cette taille d'effet est statistiquement significative au-delà du seuil de $p < 0,001$, car l'intervalle de confiance n'inclut pas 0 et parce que la statistique Z – qui teste l'hypothèse nulle que $\rho = 0$ – est élevée ($Z = 10,400$; $p < .001$). La statistique *Fail-safe N* indique qu'il faudrait ajouter 4 447 études additionnelles confirmant l'hypothèse nulle avant de devoir conclure que la relation entre la motivation et la performance observée et rapportée ci-haut n'existe pas (Cooper, 1998; Rosenthal, 1979). La statistique Q vérifie l'hypothèse nulle voulant que la variance entre les études soit homogène. La présence d'hétérogénéité parmi l'ensemble des échantillons considérés dans cette analyse indique qu'empiriquement, il est pertinent de vérifier si des modérateurs peuvent expliquer cette variance. La statistique I^2 présente la quantité de variances vraie en proportion de la variance totale et, en ce sens, quantifie la magnitude de l'hétérogénéité et la quantité de variances entre les échantillons (Huedo-Medina, Sanchez-Meca, Botella, & Marin-Martinez, 2006).

En premier lieu, les résultats pour la variable modératrice de la théorie de la motivation indiquent qu'il y a présence d'hétérogénéité au sein des 38 échantillons ($Q = 181,995$; $p < .001$). Cette justification statistique et les raisons conceptuelles évoquées préalablement nous permettent d'analyser les résultats pour chacune des catégories de cette variable modératrice. Que la mesure de la motivation soit opérationnalisée selon la théorie des besoins, des cognitions, des métacognitions ou des émotions, toutes les corrélations sont statistiquement significatives. Aussi, les tailles d'effets sont similaires pour chacune des quatre catégories de théories motivationnelles puisque les intervalles de confiance ne sont pas mutuellement exclusifs. L'hypothèse 1 suggérait que la corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance au travail serait plus élevée pour la catégorie des métacognitions. Par conséquent, l'hypothèse 1 ne s'avère pas vérifiée.

En second lieu, l'hypothèse 2 proposait que la catégorie de performance mesurée par des comportements montre une plus forte corrélation entre la motivation et la performance au travail. Par l'examen de la variable modératrice du type de performance mesuré, on remarque que les 36 échantillons ne sont pas homogènes ($Q = 160,025$; $p < .001$) et que

$I^2 = 78\%$ de l'hétérogénéité est expliquée par la variance vraie entre ces échantillons, ce qui nous permet de procéder à l'analyse des résultats pour chacune des catégories de cette variable modératrice. Toutes les corrélations entre la motivation et la performance sont significatives, mais similaires, et ce que la mesure de la performance soit opérationnalisée selon les résultats ($\rho = 0,207$) ou les comportements ($\rho = 0,204$). Les deux catégories s'avèrent hétérogènes (Résultats : $Q = 123,581$, $p = .001$, $I^2 = 79\%$; Comportements : $Q = 31,250$, $p \leq .001$, $I^2 = 74\%$). Conséquemment, l'hypothèse 2 n'est pas vérifiée.

En troisième lieu, en examinant les résultats du type d'évaluation de la performance, on remarque que les 44 échantillons ne sont pas homogènes ($Q = 277,982$; $p < .001$) avec $I^2 = 85\%$ de l'hétérogénéité qui est expliquée par de la variance vraie entre ces échantillons. L'hypothèse 3 proposait que la corrélation moyenne pondérée entre la motivation et la performance devrait être plus élevée lorsqu'il s'agit de mesures subjectives. Cependant, que la mesure de la performance soit objective ou subjective, toutes les corrélations moyennes — désatténuées et pondérées — sont significatives et faibles à modérées (respectivement, $\rho = 0,184$ et $\rho = 0,232$). Par conséquent, l'hypothèse 3 ne peut être vérifiée.

En dernier lieu, on remarque que la corrélation moyenne de la variable modératrice potentielle attribuée à la source des mesures de motivation et de performance est plutôt faible ($\rho = .197$). Ce regroupement d'échantillons s'avère hétérogène ($Q = 244,965$; $p < .001$) et présente également un coefficient d'hétérogénéité significatif inter-catégories ($Q = 11,686$; $p < .01$). En plus des raisons conceptuelles et méthodologiques évoquées pour l'examen de « la source des mesures » en tant que variable modératrice potentielle, il y a aussi la présence d'une justification statistique. L'hypothèse 4 proposait que le fait de mesurer la motivation et de la performance par une seule source pourrait conduire à une corrélation moyenne pondérée plus élevée. Au niveau des catégories de ce modérateur, la corrélation moyenne désatténuée et pondérée est significativement plus forte lorsque les mesures de la motivation et de la performance sont collectées auprès d'une seule source ($\rho = .303$) plutôt qu'auprès de sources multiples ($\rho = .160$) et les intervalles de confiance ne se croisent pas (respectivement IC (95 %) = 0,23 / 0,37 et IC (95 %) = 0,12 / 0,20). Bien que ces 2 catégories présentent des corrélations différentes, il demeure de l'hétérogénéité parmi les échantillons composant ces catégories (Unique : $Q = 83,708$, $p \leq .001$, $I^2 = 80\%$; Multiples : $Q = 62,811$, $p \leq .001$, $I^2 = 67\%$). L'hypothèse 4 s'avère confirmée. Toutefois, la

présence d'hétérogénéité laisse présager que d'autres variables modératrices pourraient être impliquées.

Discussion

Cette méta-analyse sur la motivation et la performance au travail visait essentiellement trois objectifs. Le premier était de dégager une compréhension intégrée, et par le fait même bonifiée, de la relation entre ces concepts en considérant les divers résultats d'études scientifiques réalisées sur le terrain entre 1985 et 2010. Les deux autres objectifs de cette démarche visaient à clarifier la force du lien entre la motivation et la performance d'un employé au travail, toutes approches théoriques incluses ainsi qu'à permettre la vérification de modérateurs potentiels tels que l'approche théorique de la motivation, le type d'évaluation de la performance, la source des mesures ainsi que la mesure de la performance. Cette discussion permettra de présenter les explications des résultats obtenus, de mettre en lumière les contributions originales de notre étude, de souligner quelques limites en identifiant de nouvelles pistes de recherche pour les paliers et enfin de traduire, en applications pratiques, les apprentissages tirés de cette étude.

Globalement, le lien entre la motivation au travail et la performance individuelle varie de 0,197 à 0,221. Ce résultat est cohérent avec les constats faits lors de méta-analyses antérieures traitant de certains concepts motivationnels et de la performance dans les études sur le terrain (Spector, 1985; Van Eerde et Thierry, 1996) ou dans les recherches intégrant des études en laboratoire et sur le terrain (Wood, Mento et Locke, 1987; Zetik et Stuhlmacher, 2002).

Par rapport à l'hypothèse 1, on observe que les coefficients de corrélation moyens pondérés entre les théories motivationnelles fondées sur les besoins, les cognitions et les méta-cognitions sont similaires plutôt que différents. Les résultats observés selon la catégorisation des théories laissent présager que le fait d'évaluer la motivation comme étant un besoin à combler ou encore une cognition en vue d'atteindre un résultat souhaité par l'individu, est indifféremment lié à la performance au travail. Dans un contexte de travail, cela signifierait que plus un besoin est présent chez l'individu ou plus il évalue que l'émission d'une action est requise pour maximiser son bien-être ou réduire son inconfort, plus la performance au travail serait élevée.

Bien que l'on postulait la supériorité des théories méta-cognitives, puisqu'elles considèrent davantage la motivation comme étant liée à des résultantes telle que la performance – et plus spécifiquement pour la théorie de la fixation d'objectifs, qui considère la motivation comme un prédicteur de la performance au travail – on constate la similarité au niveau corrélationalnel entre les trois catégories théoriques mises en lien avec la performance au travail.

Il est possible d'interpréter ce résultat, qui semble d'abord surprenant, à la lumière d'explications de nature théorique et méthodologique. Au niveau théorique, il faut se rappeler que, fondamentalement, toute théorie motivationnelle a pour objectif d'expliquer l'intensité, la direction et la persistance d'un comportement (Ambrose et Kulik, 1999; Donovan, 2002; Kanfer, 1990; Pinder, 1998; Ployart, 2008). Dans le cas de notre méta-analyse, les comportements à prédire sont traduits en une variable dépendante clairement définie qui est la performance individuelle au travail. En regard de la performance au travail, toute théorie motivationnelle propose donc la même hypothèse : « La motivation au travail devrait être liée positivement à la performance ». Les résultats indiquent d'ailleurs des corrélations positives et significatives entre la motivation et la performance au travail pour chacune des catégories de la motivation examinée.

La similarité des résultats observés n'est pas étonnante lorsqu'on porte notre attention aux éléments de recoupement entre chaque catégorie de théories. En premier lieu, les théories des besoins sont liées étroitement aux théories cognitives et méta-cognitives, car les valeurs (besoins) sont inhérentes à la plupart des théories motivationnelles au travail, telles que la théorie des objectifs (méta-cognitions) ou la théorie de l'expectative (cognitions) (Locke et Henne, 1986). En second lieu, certains auteurs d'une recension exhaustive de la documentation sur la motivation intègrent les théories méta-cognitives parmi les théories cognitives (Latham et Pinder, 2005) et considèrent alors la théorie du goal-setting comme une théorie cognitive (Kehr, 2004; Latham et Pinder, 2005). En fait, la notion d'anticipation, qui implique que ce que nous faisons maintenant est déterminé en partie par ce que nous pensions faire antérieurement, est similaire pour les théories cognitives (ex. : théories de l'expectative) et méta-cognitives (ex. : théorie de la fixation d'objectifs) (Mitchell et Daniels, 2003). Un modèle conceptuel propose que l'affect (théorie des émotions) aurait des effets indirects sur l'expectative (théorie cognitive) et sur certaines caractéristiques des objectifs (théorie méta-cognitive) (Seo, Barrett et Bartunek, 2004). De plus, trois des quatre catégories de théories motivationnelles examinées sont principalement basées sur la notion d'écart entre l'état actuel et l'état souhaité, tel que le

besoin à combler (besoins), l'objectif à atteindre (méta-cognition) ou l'attente d'avoir accès à une récompense si l'on investit les efforts nécessaires (cognition) (Mitchell et Daniels, 2003).

En troisième lieu, des résultats d'études appuient ces liens étroits entre les catégories de théories de la motivation telles que définies dans notre méta-analyse. En ce sens, l'étude de Wicker et al. (1993) a permis de fournir des données pouvant simultanément être un appui pour la validité de la théorie de la fixation d'objectifs (méta-cognitive) et de la théorie de Maslow (besoins). D'autres études permettent aussi de constater que des variables appartenant à des théories motivationnelles distinctes sont interreliées. À titre d'exemple, la perception d'autonomie au travail de l'employé (théorie des besoins) est liée à la clarté et au réalisme des objectifs fixés par le supérieur (théorie méta-cognitive) (Cordery, 1997) et le feedback (besoins) est un modérateur de la fixation d'objectifs (théorie méta-cognitive) (Locke et Latham, 2002; Bargh et Ferguson, 2000). Aussi, les objectifs (théorie méta-cognitive) ont un effet médiateur sur les relations entre la valence, l'expectative, l'instrumentalité (théorie cognitive) et la performance (Klein, 1991). Enfin, l'humeur et les émotions (théorie des émotions) auraient une influence sur l'atteinte d'objectifs complexes et à long terme (Lord & Kanfer 2002).

En quatrième lieu, bien qu'il soit possible de diviser les théories motivationnelles en catégories, de plus en plus de chercheurs intègrent plus d'une approche théorique de la motivation au travail dans leur étude afin d'apporter un éclairage plus complet pour expliquer les liens entretenus avec les variables dépendantes à l'étude (Campbell, 2007; Eisenberger et al., 1999; Fang, 1997; Hechanova et al., 2006; Katzell et Thompson, 1988, cité dans Kanfer, 1990; Piccolo et al., 2010; Tyagi, 1985).

En dernier lieu, ces quatre catégories de théories motivationnelles considérées dans notre méta-analyse partagent plusieurs autres points en commun. En fait, toutes les théories considèrent les motivations explicites, c'est-à-dire conscientes, puisque l'individu est conscient de ses besoins, des objectifs fixés et des efforts qu'il est prêt à investir (Ployart, 2008; Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). Enfin, l'unité d'analyse de la majorité des théories motivationnelles au travail est l'individu plutôt que le groupe (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Ployart, 2008), ce qui est le cas des théories des besoins, des cognitions, des méta-cognitions et des émotions considérées dans cette méta-analyse.

Bref, malgré les distinctions importantes entre les catégories motivationnelles, plusieurs similarités au niveau conceptuel et empirique sont présentes. Elles s'avèrent être des pistes pertinentes pour expliquer les corrélations motivation-performance similaires, entre les catégories motivationnelles, observées dans le cadre de cette méta-analyse multithéorique.

Nous avons également examiné certains aspects méthodologiques afin d'en dégager des pistes d'explications. Tout d'abord, nous avons constaté qu'une grande variété d'instruments de mesure était utilisée dans les études classées à l'intérieur d'une même catégorie. À titre d'exemple, prenons la catégorie des théories cognitives qui tentent d'expliquer le comportement motivé en recueillant des informations quant aux attentes de l'individu et à son évaluation subjective des conséquences possibles suite à l'émission d'un comportement (Kanfer, 1990). Parmi les échantillons faisant partie de cette catégorie, la majorité des chercheurs intègrent la notion « d'effort déployé », comme composante de la mesure de la motivation (Anderson et Kida, 1985; Blau, 1986; Blau, 1993; Cornejo, 2009), évaluent l'effort comme variable dépendante (Biberman et al., 1986; Dubinsky et al., 1997) ou évacuent complètement cette notion (Ferguson et Reio, 2010).

Quant à la catégorie des besoins, il existe une très grande variété d'opérationnalisations de la motivation. Par exemple, certains chercheurs de la théorie de l'auto-détermination s'attardent à mesurer les trois besoins fondamentaux — autonomie, relation, compétence- (Baard et al., 2004), alors que d'autres utilisent le continuum des types de motivations (incluant plusieurs types de motivations intrinsèques et extrinsèques ainsi que l'amotivation) proposé par cette même théorie (Gillet et al., 2010; Roy et Gosselin, 2006). Dans certaines études on évalue la motivation à l'aide du questionnaire d'analyse d'emploi de Hackman et Oldham (1975, en anglais : *Job Diagnostic Survey*) (Roe et al. 2000) ou en utilisant seulement quelques items (Orpen et Bonnici, 1987; Stepina et al., 1991). Ce constat nous amène à penser que l'hétérogénéité intra-catégorie pourrait être responsable du fait que les résultats des théories des besoins et cognitives sont similaires à ceux des théories méta-cognitives. Ces observations sont cohérentes avec le fait que le coefficient intracatégorie est significatif et contribue également à justifier l'hétérogénéité des catégories des besoins et des cognitions. D'une étude à l'autre, même si le fondement théorique est le même, la mesure de la motivation peut s'avérer être très différente.

Un second constat a été noté selon lequel toutes les études considérées, lors de la vérification du modérateur de la théorie motivationnelle, ont employé des mesures de motivation subjectives et collectées par méthode auto-rapportée.

Les résultats en lien avec l'hypothèse 2 montrent que les corrélations moyennes pondérées entre la motivation et la performance sont semblables selon l'opérationnalisation de la performance individuelle au travail en résultats ou en comportements. Ce résultat est cohérent avec ceux rapportés dans la méta-analyse de Judge et al. (2007) quant à la force comparable de la relation entre le sentiment d'efficacité personnelle, un concept motivationnel, et la performance de tâche, plus spécifique, qui s'apparente davantage à la performance comportements ou la performance au travail, plus globale, qui s'apparente davantage à la performance résultats. Selon nos observations, la performance vue sous l'angle des résultats entretient une corrélation faible à modérée avec la motivation tandis que la performance évaluée à partir de comportements obtient une corrélation plutôt faible. Toutefois, comme les intervalles de confiance se croisent, ces corrélations ne peuvent être considérées comme étant différentes l'une de l'autre. Par conséquent, l'individu plus motivé est à la fois porté à émettre plus de comportements et obtient également de meilleurs résultats.

Quant aux résultats obtenus lors de la vérification de l'hypothèse 3, la force de la corrélation entre la motivation et la performance serait la même, que la mesure soit subjective ou objective. À la lumière de nos résultats, il n'y aurait pas de différence significative que l'on opte pour un type de mesure ou un autre en ce qui concerne la performance. Ainsi, nos résultats s'apparentent davantage à ceux de Judge et al. (2007) qui indiquent que le sentiment d'efficacité personnelle, un concept motivationnel, entretient les mêmes relations avec la performance évaluée à partir de mesures objectives ou subjectives, plutôt qu'à ceux de DeChurch et Mesmer-Magnus, (2010). Les chercheurs auraient donc la liberté d'employer l'un ou l'autre des types de mesure sans se soucier de l'impact de cette variable sur leurs résultats. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, les mesures de performance autodéclarées, qui font partie des mesures subjectives, ne seraient pas systématiquement biaisées vers le haut (Churchill, Ford, Hartley et Walker, 1985). Une méta-analyse, publiée il y a plus de 25 ans, en arrivait à la conclusion que les mesures subjectives auto-rapportées étaient aussi adéquates que les indicateurs objectifs pour évaluer la performance (Churchill et al., 1985). Toutefois, comme leur échantillon comportait seulement des employés dans le domaine de la vente, on pourrait penser que cette observation est spécifique à cette population et s'avère peu généralisable. Le

contexte de travail des vendeurs offre plusieurs occasions de recevoir de la rétroaction sur leur performance, que ce soit de la part de leur patron, de leurs clients ou par le biais de leur rémunération et de leur classement à des concours de vente. Par conséquent, la perception de leur performance s'appuie sur des références concrètes et mises à jour fréquemment. Notre méta-analyse, étant composée d'une variété de travailleurs de divers milieux, ainsi que celle de Judge et al. (2007), incluant à la fois travailleurs et étudiants, présentent une conclusion statistique similaire concernant les mesures subjectives et objectives de la performance. Il n'y a donc pas lieu de penser que cette conclusion ne s'applique qu'au personnel du domaine des ventes.

En cohérence avec les résultats obtenus par Wagner et Gooding (1987), la vérification de l'hypothèse 4 par notre méta-analyse montre que la relation motivation-performance est plus élevée lorsque la source de l'évaluation est unique que lorsqu'elle est multiple. Ce résultat, très intéressant, laisse présager que la relation motivation-performance pourrait être artificiellement gonflée par le biais de variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003) lorsque les mesures des concepts sont prises auprès de la même source.

Par ailleurs, nous avons constaté que les 18 échantillons classés dans la catégorie des mesures de motivation et de performance de source unique sont exclusivement composés de mesures concomitantes tandis que toutes les mesures de sources multiples sont majoritairement espacées dans le temps (90 %; $k = 18/20$). Ces résultats pourraient potentiellement indiquer que le fait de mesurer la motivation et la performance au même moment présenterait un lien corrélational plus fort par rapport à des mesures réparties dans le temps.

Dans le même ordre d'idées, bien que les résultats ne permettent pas de conclure sur cet aspect, ils laissent entrevoir que la notion de temps est à considérer pour bien comprendre la relation entre ces deux concepts et départager l'erreur de mesure (biais de variance commune) de la véritable relation motivation-performance. Plusieurs auteurs croient que la relation motivation-performance ressemblerait davantage à un processus qui serait mieux capté par des mesures réparties dans le temps que par des mesures prises simultanément (Dalal et Hulin, 2008; Ployart, 2008; Lindsley, Brass et Thomas, 1995). Nous partageons le point de vue de Ployart (2008) selon lequel les prochaines études sur la motivation gagneraient à considérer la notion de temps en utilisant plusieurs mesures dans

le temps afin de mieux capter l'évolution de la motivation et de la relation motivation-performance à travers le temps dans un devis de recherche longitudinal.

En outre, dans notre méta-analyse, la catégorie des mesures de source unique se compose exclusivement de mesures auto-rapportées par l'employé. On ne peut donc pas affirmer que l'effet observé se manifesterait lorsque les mesures proviennent d'une source unique qui ne serait pas l'employé lui-même. Afin de respecter le postulat d'indépendance des échantillons, deux études qui présentaient à la fois des mesures de motivation et de performance de même source et de source unique n'ont pas pu être incluses dans l'analyse du modérateur de la source des mesures (Cornejo, 2009; DeVoe et Iyengar, 2004). Comparativement aux mesures provenant de sources multiples ($0,13 \leq r \leq 0,33$), c'est-à-dire que la motivation était alors évaluée par l'employé et la performance par son supérieur, les corrélations entre la motivation et la performance provenant de la même source (le superviseur) présentaient une étendue plus vaste qui incluait des corrélations plus élevées ($0,28 \leq r \leq 0,85$) (voir Cornejo, 2009; DeVoe et Iyengar, 2004). Ces résultats pourraient s'expliquer par le fait que l'évaluateur externe pourrait confondre des indicateurs de la motivation avec ceux de la performance ou pourrait déduire qu'un employé performant est plus motivé (Pelletier et Vallerand, 1996). Il s'agit donc d'appuis supplémentaires en faveur du biais de variance commune et soulève également l'hypothèse d'autres biais possiblement impliqués tels que l'effet de Halo (Thorndike, 1920) et le biais de l'évaluateur souligné par d'autres auteurs d'une méta-analyse (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010).

Contributions

Cette méta-analyse est issue d'une recherche exhaustive, d'articles et de manuscrits de recherche, conforme aux recommandations de Hunter et Schmidt (2004). Parmi les apports originaux de cette étude, notons d'abord qu'il s'agit d'un premier bilan de la relation motivation-performance au travail qui soit multithéorique. Nous avons choisi de réaliser cette méta-analyse dans un cadre multithéorique, afin de permettre d'avoir une richesse au niveau de l'opérationnalisation du concept de motivation au travail et ainsi vérifier certaines hypothèses qui n'ont pu être formulées lors de méta-analyses antérieures, tel que les quatre modérateurs examinés dans cette méta-analyse (Judge, Jackson, Shaw, Scott et Rich, 2007; Mento, Steel et Karren, 1987; Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost et Roberts, 2003; Spector, 1985; Utman, 1997; Van Eerde et Thierry, 1996; Wagner et Gooding, 1987; Wood, Mento et Locke, 1987).

D'autre part, alors que d'autres auteurs ne font pas la distinction entre les types de mesures de performance (Spector, 1985; Wood, Mento et Locke, 1987; Zetik et Stuhlmacher, 2002), cette méta-analyse a permis de s'assurer que cette variable n'interférait pas dans les relations motivation-performance. De plus, comparativement à d'autres méta-analyses effectuées à partir d'échantillons tirés d'un seul domaine, (par exemple, le domaine de la vente : Judge et al., 2007), les résultats de notre méta-analyse ont été générés à partir d'échantillons de domaines variés, tirés d'études sur le terrain que nous avons inclus, comme par exemple le secteur bancaire (Anderson et Kida, 1985; Baard et al., 2004; Blau, 1993), manufacturier (Fang, 1997; Roe et al., 2000), de l'éducation (Dorfman et al., 1986; Orpen et Bonnici, 1987), des ventes (Barrick et al., 2002; Brown et Leigh, 1996; Dubinsky et al., 1997; Eisenberger et al., 1999; Low et al., 2001) des assurances (De Voe et Iyengar, 2004; Erez et Judge, 2001; Tyagi, 1985) de la restauration (Roy et Gosselin, 2006) et gouvernemental (Blau, 1986; Stepina et al., 1991).

En résumé, les résultats de cette méta-analyse ont montré : a) que la position théorique ne permet pas d'expliquer, seule, l'hétérogénéité entre les échantillons; b) qu'il existe une très grande variabilité quant aux mesures de la motivation au travail utilisées, et ce, même à l'intérieur de chaque théorie motivationnelle; c) que la mesure de la performance soit objective ou subjective, n'influence pas la force de la relation avec la motivation et ce, peu importe le travail de l'employé; d) que les mesures de la motivation au travail sont de nature subjective pour la totalité des échantillons recueillis; e) que la source des mesures est une variable modératrice de la relation motivation-performance; f) que les mesures de même source sont susceptibles d'être influencées par le biais de variance commune; g) que la performance soit évaluée en termes de résultats ou de comportements ne fait pas varier la force des corrélations motivation-performance au travail.

En somme, il ressort de cette étude une compréhension plus approfondie quant aux variables à considérer dans l'étude du lien entre motivation et performance tant du point de vue conceptuel que méthodologique. La source des mesures est une variable modératrice qui explique une part de variabilité quant à la relation entre la motivation et la performance au travail. Quant aux autres variables examinées, des explications riches ont été proposées et des pistes de recherche intéressantes seront suggérées afin de poursuivre le développement des connaissances.

Limites

Malgré un effort conceptuel considérable visant à identifier et classer les recherches en fonction de modérateurs ayant une incidence théorique et méthodologique, beaucoup de nos résultats méta-analytiques dénotent l'hétérogénéité résiduelle, qui rend difficile les comparaisons inter-catégories ou qui vient complexifier les résultats intra-catégories.

La spécificité de nos critères d'inclusion et d'exclusion et la rigueur avec laquelle nous les avons appliqués nous ont amenés à constater que certaines théories ou caractéristiques sont plus prépondérantes que d'autres. Il en résulte des comparaisons faites sur des nombres différents de sous-groupes d'études. Il convient d'avoir un grand nombre d'études et en proportion similaire pour chaque catégorie afin de réduire la possibilité d'erreur d'échantillonnage de deuxième ordre (Hunter et Schmidt, 2004). Par conséquent, il faut être plus vigilant quant à l'interprétation des différences entre des catégories de tailles différentes puisque ceci pourrait avoir un impact sur les résultats (Zetik et Stuhlmacher, 2002).

En fonction de notre question de recherche, nous avons opté pour les mots-clés « *employee motivation* » afin de circonscrire notre recherche aux articles pertinents. Bien que ces mots-clés sont tout à fait justes en regard du thème (et des objectifs) de cette méta-analyse, les théories motivationnelles méta-cognitives, utilisent peu ces mots-clés dans leur titre ou parmi les mots descripteurs du sujet de l'article. Par conséquent, les articles traitants de la théorie de la fixation d'objectifs n'ont pas émergé et cela indique que les auteurs considèrent également que le cœur de l'article ne traite pas directement de la motivation. Ainsi, on constate que le nombre d'études sélectionné incluant la motivation mesurée par l'approche méta-cognitive est réduit. Cela s'explique par le fait que la théorie de la fixation d'objectifs met plutôt l'accent sur la mesure des caractéristiques des objectifs et sur l'action de fixer des objectifs (Ambrose et Kulik, 1999; Mento, Steel et Karren, 1987; Wood, Mento et Locke, 1987; Zetik et Stuhlmacher, 2002). En fait, la motivation n'est pas directement mesurée.

Également, bien que la théorie de l'apprentissage social s'inscrive dans l'approche théorique des métacognitions (Cornejo, 2009; Kanfer, 1990) le sentiment d'efficacité personnelle est un concept apparenté à la motivation, mais il ne s'agit pas de deux concepts interchangeable. Le sentiment d'efficacité personnelle est la croyance d'un individu en sa capacité à atteindre un niveau de performance défini (Bandura, 1994). La

documentation scientifique sur le lien entre le sentiment d'efficacité personnelle et la performance est si riche que trois méta-analyses récentes ont été publiées (Chen et al., 2001; Stajkovic et Luthans, 1998; Judge et al., 2007). En somme, « (...) la motivation d'une personne à obtenir une bonne performance dans un emploi qui implique des responsabilités accrues de prise de décisions (...) sera influencée par les croyances quant à ses habiletés à exercer ces responsabilités » (Burr et Cordery, 2001, p. 29, traduction libre). En fait, le sentiment d'efficacité personnelle, la croyance en ses compétences, serait davantage une variable modératrice de la relation motivation-performance qu'une mesure de la motivation au travail comme tel (Mitchell et Daniels, 2003).

Une autre considération à l'égard de cette méta-analyse concerne la catégorisation des théories motivationnelles qui s'est avérée plus complexe à réaliser que prévu, tel que le démontre le degré d'accord inter-juge acceptable ($k = 0,636$, $p < 0,005$), mais plus faible, que les autres catégories de modérateurs ($0,714 < k < 1,000$, $p < 0,005$). Parmi les explications, notons que certaines divergences auprès de la communauté scientifique quant à la classification de la théorie de l'autodétermination, dans la catégorie des besoins (Ambrose et Kulik, 1999; Cornejo, 2009; Kanfer, 1990; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003) ou celles des métacognitions (Diefendorff & Lord, 2008). Ainsi, pour éviter toute ambiguïté, nous recommandons d'utiliser un découpage plus fin de chaque théorie plutôt que d'opter pour le classement par grande famille de théories motivationnelles. D'ailleurs, à titre d'exemple, de nombreuses autres catégories sont proposées par les auteurs telles que les approches expectative-valeurs (expectancy-values approaches: Ambrose et Kulik, 1999; Kehr, 2004; Latham et Pinder, 2005; Mitchell et Daniels, 2003), des traits (Latham et Pinder, 2005), des dispositions (Mitchell et Daniels, 2003), du renforcement (Ambrose et Kulik, 1999; Kehr, 2004; Mitchell et Daniels, 2003), de l'organisation du travail (work design: Ambrose et Kulik, 1999), de la justice (Mitchell et Daniels, 2003) ou de l'équité (Ambrose et Kulik, 1999).

Pistes de recherche

Nous avons identifié trois avenues de recherche principales qui doivent être explorées afin de permettre une meilleure avancée des connaissances concernant la relation motivation et performance au travail. Tout d'abord, le faible nombre d'études de certaines catégories est un frein potentiel à l'avancement des connaissances. Peu d'études sur les émotions ont été répertoriées dans le cadre de notre recension pour la méta-analyse. Nous expliquons cela par le fait que, fréquemment, les émotions sont intégrées dans les mesures de bien-

être (Burton, Lydon, D'Alessandro et Koestner, 2006; Parfyonova, 2009; Reis, Sheldon, Gabe, Roscoe et Ryan, 2000) et même de personnalité — névrotisme/stabilité émotionnelle (Erez et Judge, 2001). Nous avons également dû écarter les études qui ne répondaient pas aux critères d'inclusion lorsqu'elles étaient réalisées en laboratoire (Erez & Isen, 2002, cité dans Latham et Pinder 2005), auprès d'un échantillon qui n'était pas composé de travailleurs (Burton, Lydon, D'Alessandro et Koestner, 2006; Guay, Vallerand, Blanchard, 2000; Rozell et Gardner, 2000), ou lorsque la variable dépendante n'était pas la performance au travail (la créativité : George & Zhou, 2002 cité dans Latham et Pinder 2005; le burn-out ou la satisfaction au travail : Grandey, Fisk et Steiner, 2005). De plus, certains chercheurs intègrent les émotions en combinaison à d'autres théories motivationnelles (Brown, Cron et Slocum, 1997; Guay, Vallerand, Blanchard, 2000), ce qui n'a pas permis d'utiliser ces échantillons, qui n'auraient pas été indépendants, dans notre méta-analyse. D'ailleurs, plusieurs auteurs sont d'avis que l'étude des émotions a été négligée (cf. Muchinsky, 2000, cité dans Seo et al., 2004) et que beaucoup de recherches sont encore nécessaires sur le plan des théories des émotions (Seo, Barrett et Bartunek, 2004). Ainsi, incitons la communauté scientifique à conduire des études visant la compréhension des liens entre les émotions et la performance au travail dans le cadre d'études sur le terrain. On peut alors espérer que dans plusieurs années, certaines études pourront sûrement être intégrées dans les méta-analyses traitant des études en milieu de travail.

En outre, toujours dans l'objectif de pouvoir générer des résultats plus complets lors de la réalisation de prochaines méta-analyses, nous suggérons également aux chercheurs de conduire davantage d'études en utilisant des mesures objectives des variables d'intérêts ainsi que des mesures comportementales de la performance au travail.

D'autre part, l'hétérogénéité des mesures de motivation utilisées dans les études pose problème. Les chercheurs s'identifiant à différentes théories gagneraient à faire consensus sur le choix de la mesure de motivation et sur la méthode de collecte de données la plus cohérente avec leur définition théorique de la motivation. « Normalement, le choix des instruments de mesure et des analyses statistiques devrait être effectué en fonction de la question de recherche et de la théorie motivationnelle. Toutefois, dû à un ensemble de facteurs, cette logique n'est pas toujours respectée » (Ployart, 2008, *traduction libre*). De surcroît, le développement d'un instrument de mesure est une démarche longue et rigoureuse (Crocker et Algina, 1986). Heureusement, comme plusieurs instruments de motivation existent déjà, il s'agit de choisir ceux qui offrent les

propriétés psychométriques les plus adéquates. À titre d'exemple, parmi les instruments utilisés dans les études classées dans les théories des besoins, il pourrait être plus judicieux d'opter pour les mesures de la motivation intrinsèque qui présentent une meilleure fiabilité (Grant, 2008 $\alpha = 0,93$; Kuvaas, 2006 $\alpha = 0,90$; Low et al., 2001 $\alpha = 0,77$) que la mesure des trois besoins (*poursuit of excellence, competitiveness et mastery needs*, sous-échelles tirées du *Need for Achievement Questionnaire* de Cassidy et Lynn, 1989, cité dans Kirk et Brown, 2003, $\alpha = 0,61$). Lorsque la fiabilité et la validité des mesures sont moindres, il est possible que cela ait un impact sur la force de la relation observée dans une étude entre la motivation et la performance. Ainsi, il serait intéressant de porter une attention particulière à ces aspects lors de prochaines études.

Enfin, parmi les études recensées, nous avons observé que plusieurs auteurs ne clarifient pas la nature de la performance au travail examinée et utilisent des instruments de mesure de la performance qui intègrent, pêle-mêle, des items mesurant des résultats et des comportements (par exemple, Anderson et Kida, 1985; Dorfman et al., 1986; Kuvaas, 2006). Depuis 1990, la distinction entre la performance résultats et la performance comportements a été clarifiée sein de la communauté scientifique (Motowidlo, 2003). Motowidlo (2003) recommande aux chercheurs de considérer cette distinction lors de l'élaboration et/ou le choix des instruments de mesure de la performance au travail.

Applications pratiques

Les analyses de notre étude ont montré que les mesures provenant d'une même source produisent une corrélation beaucoup plus forte que les mesures de sources multiples. Dans un contexte de recherche, du point de vue statistique, ces résultats peuvent être préoccupants et nous avons déjà proposé des avenues pour mieux gérer les biais. Toutefois, en contexte naturel, il est possible d'analyser ces résultats autrement et cela donne lieu à des implications pratiques concernant plusieurs sphères de la gestion des ressources humaines. Ce que l'on nomme « biais de variance commune » est en fait le résultat de perceptions qui sont habituellement simultanées et qui proviennent d'une même source. En contexte naturel, l'individu, malgré lui, a une perception de sa motivation et de sa performance qui s'influencent et qui évoluent à travers ses expériences. Le même phénomène est susceptible de se présenter chez les collègues et le patron quant à la perception de la motivation et de la performance de cet individu.

En sélection, l'évaluateur aura avantage à être conscient de ses biais afin d'éviter d'être charmé par un candidat qui apporte des éléments de motivation pour le travail dans son discours sans pour autant être en mesure de démontrer sa capacité à bien faire le travail. Conséquemment, l'évaluateur, sous l'emprise du biais de halo, pourrait croire que la personne sera performante puisqu'elle est motivée et recommander l'embauche d'une candidature qui ne conviendrait pas au poste.

Lors de l'intégration d'un individu au sein d'un nouveau milieu de travail ou dans un nouveau rôle, il sera important de communiquer des objectifs clairs, mais également de l'informer quant aux comportements-clés à manifester ou à éviter afin de camper sa crédibilité, de paraître motivé aux yeux des autres et d'influencer la perception de l'entourage concernant son niveau de motivation et son degré de performance. Dans certains milieux, le fait d'arriver tôt au travail et de quitter tard est bien vu. Généralement, ce comportement sera interprété par les autres comme un signe de motivation et éventuellement cette observation pourra être liée à une perception favorable au sujet de la performance de l'individu. Dans d'autres milieux, le fait de travailler de longues heures au travail pourrait être interprété comme une personne qui a des difficultés à réaliser le travail dans un temps raisonnable et pourrait donc être jugée comme étant peu efficace et moins motivée à travailler efficacement. Ainsi, il sera important d'informer et de guider le nouvel employé, qui aura préalablement été sélectionné avec rigueur, pour assurer une intégration optimale à la culture organisationnelle.

En contexte de gestion de personnel, un patron pourrait croire que sa perception de la performance et de la motivation de ses employés est juste s'il n'est pas conscient que ses deux perceptions sont liées, s'il ne valide pas auprès de l'employé ou encore s'il ne prend pas le temps de confronter ses perceptions avec des observations tangibles. Le gestionnaire pourrait alors surestimer la performance et la motivation de l'individu pour certains types de tâches et, voulant bien faire, pourrait confier des tâches trop complexes ou peu motivantes pour l'individu. Au contraire, le gestionnaire qui aurait tendance à sous-estimer la motivation et la performance pour certains types de tâches pourrait confier des mandats trop simples, inintéressants aux yeux de l'employé, ce qui pourrait avoir un effet démobilisant.

Conclusion

Dans le contexte actuel du monde du travail qui regorge de défis associés au départ massif à la retraite, à la pénurie de main-d'œuvre ainsi qu'à la cohabitation intergénérationnelle, « une main-d'œuvre motivée est un avantage concurrentiel pour les organisations » (Parfyonova, 2009). Les résultats de notre méta-analyse multithéorique montrent qu'en contexte organisationnel, la relation motivation-performance au travail est positive et modérée. La valeur ajoutée de cette méta-analyse aura été de pouvoir comparer les principales théories motivationnelles entre elles, d'identifier la source des mesures en tant que modérateur et de souligner l'importance de revoir nos façons d'évaluer la motivation. Il est impératif d'être plus cohérent entre chercheurs dans la façon d'étudier les théories de la motivation. D'ailleurs, nous sommes tout à fait en accord avec cette proposition de deux célèbres théoriciens et chercheurs de la motivation qui affirment que l'élaboration d'un glossaire de définitions valides des concepts motivationnels serait d'un apport considérable pour la communauté scientifique (Locke et Latham, 2004). Ainsi, la compréhension et l'utilisation des concepts motivationnels seraient plus uniformes et l'avancée des connaissances serait alors plus optimale.

Références

Les études considérées dans la méta-analyse sont précédées d'un astérisque.

- ADAMS, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- ADAMS, J. S. (1965). "Inequity in social exchange". Dans L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press. p. 267-299.
- ALDERFER, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- AMBROSE, M. L., et Kulik, C. T. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- *ANDERSON, T. N., Kida, T. E. (1985). The effect of environmental uncertainty on the association of expectancy attitudes, effort, and performance. *Journal of Social Psychology*, 125(5), 631-636.
- *BAARD, P. P., Deci, E. L., Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.

- BANDURA, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- BANDURA, A. (1994). "Self-efficacy". Dans V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behaviour*. New York: Academic Press. Vol. 4, pp. 71–81.
- BARGH, J. A., et Ferguson, M.J. (2000). Beyond behaviorism: on the automaticity of higher mental processes. *Psychological Bulletin*, 126(6), 925–945.
- *BARRICK, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- BERNARDIN, J. H. et Beatty, R.W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent Pub. Co. 403 p.
- *BIBERMAN, G., Baril, G. L., et Kopelman, R. E. (1986). Comparison of return-on-effort and conventional expectancy theory predictions of work effort and job performance: Results from three field studies. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 120(3), 229-237.
- BIOSTATS. (2005). *Comprehensive meta-analysis* (Version 2.2). Englewood, NJ: Author.
- *BLAU, G. J. (1986). The relationship of management level to effort level, direction of effort, and managerial performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(2), 226-239.
- *BLAU, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 152-170.
- *BROWN, S.P. et Leigh, T.W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- BURTON, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., et Koestner, R. (2006). The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(4), 750–762.
- BURR, R., et Cordery, J. L. (2001). Self-management efficacy as a mediator of the relation between job design and employee motivation. *Human Performance*, 14(1), 27-44.
- CAMILLERI, E. (2004). *Organisational commitment, motivation and performance in the public sector. the case of malta*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 65(1-A), 206 p.
- *CAMPBELL, J. III., (2007). *Motivation, attitudes, goal setting, performance and interactive effects of pay for performance*. Thèse, 135 p.
- CAMPBELL, J. P., Gasser, M. B., et Oswald, F. L. (1996). "The substantive nature of job performance variability". Dans K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 258-299.

- CAMPBELL, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et Sager, C. E. (1993). "A theory of performance". Dans N. Schmitt et W.C. Borman (Eds), *Personnel in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. p.35-70
- CAMPION, M. A., & Lord, R. G. (1982). A control systems conceptualization of the goal setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 265-287.
- CHEN, G., Casper, W. J., et Cortina, J. M. (2001). The roles of self-efficacy and task complexity in the relationships among cognitive ability, conscientiousness, and work-related performance: A meta-analytic examination. *Human Performance*, 14(3), 209-230.
- CHEN, G., et Klimoski, R. J. (2003). The Impact of Expectations on Newcomer Performance in Teams as Mediated by Work Characteristics, Social Exchanges, and Empowerment. *Academy of Management Journal*, 46(5), 591-607.
- CHEN, G., Kirkman, B. L., Kim, K., Farh, C. I. C., Tangirala, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *The Academy of Management Journal*, 53(5), 1110-1130
- CHIOCCHIO, F., et Essiembre, H. (2009). *Cohesion and performance: A meta-analytic review of disparities between project teams, production teams and service teams*. *Small Group Research*, 40, 382-420.
- CHRISTIAN, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J.C., et Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127.
- CHURCHILL, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., et, Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- COHEN J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 27-46.
- COOPER, H. M. (1998). *Synthesizing research: A Guide for Literature Reviews* (Applied Social Research Methods, vol. 2), 3e edition. Californie: Sage Publications, Inc., 201p.
- COOPER, H. M., et Hedges, L.V. (1994). *The handbook of research synthesis*. New York: Russell Sage Foundation. 581 p.
- CORDERY, J. (1997). Reinventing work design theory and practice. *Australian Psychologist*, 32(3), 185-189.
- *CORNEJO, J.M. (2009). *An examination of the relationships among perceived gender discrimination, work motivation, and performance*. Thèse, University of Central Florida:Orlando, Florida, 140p.

- DALAL, R. S. et Hulin, C. L. (2008). « Motivation for what? A multivariate dynamic perspective of the criterion ». Chapitre dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. p.17-62.
- DECHURCH, L. A. et Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32–53
- DECI, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- DECI, E. L. (1976). Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 130-145.
- *DEVOE, S. E., et Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 93*(1), 47-61.
- DIEFENDORFF, J. M., & Lord, R. G. (2008). « Self-regulation and goal striving processes ». Dans R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates. p. 151-196.
- DONOVAN, J. J. (2002). *Work motivation*. N. Anderson, D. S. Ones, & al. (Eds), Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology. Thousand Oaks: Sage Publications. p. 53-76.
- *DORFMAN, P. W., Stephan, W. G., et Loveland, J. (1986). Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology, 39*(3), 579-597.
- *DUBINSKY, A. J., Kotabe, M., Lim, C. U., et Wagner, W. (1997). The impact of values on salespeople's job responses: A cross-national investigation. *Journal of Business Research, 39*(3), 195-208.
- *EISENBERGER, R., Rhoades, L., et Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(5), 1026-1040.
- *EREZ, A., et Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1270-1279.
- *FANG, M. (1997). *A study of work motivation: The influence of organizational variables and individual characteristics on work motivation and outcomes*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering, 58(4B), 2164 p.
- *FERGUSON, K. L. et Reio T. G. Jr (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development, 29*(5), 471-494.
- FISHBEIN, M. et Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, M. A.: Addison-Wesley.
- FRAYNE, C. A., & Geringer, J. M. (2000). Self-management training for improving job performance: A field experiment involving salespeople. *Journal of Applied Psychology, 85*, 361–372.

- GEORGE, J. M. et Brief, A. P. (1996). Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.
- *GILLET, N., Berjot, S. et Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail: vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain*, 73, p. 141-162.
- *GRANT, Adam M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- *GREGURAS, G. J. et Diefendorff, J. M. (2009). Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self-Determination Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- GRIFFIN, M. A., & Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: A framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- GROSS, J.J., & John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 348-362.
- HACKMAN, J. R. et Lawler, E. E., III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- HACKMAN, J. R. et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- HACKMAN, J. R., et Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 16(2), 250-279.
- HACKMAN, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Don Mills: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- *HECHANOVA, M. R. M., Alampay, R. B. A. et Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 72-78.
- *HELMREICH, R. L., Sawin, L. L., et Carsrud, A. L. (1986). The honeymoon effect in job performance: Temporal increases in the predictive power of achievement motivation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 185-188.
- HOGAN, R. et Hogan, J. (2010). *Motives, Values, Preferences Inventory Manual 2010: administrative and norming updates*. Tulsa: Hogan Assessment Systems, Inc.
- HUEDO-MEDINA, T. B., Sánchez-Meca, J., Marín-Martínez, F., & Botella, J. (2006). Assessing heterogeneity in meta-analysis: I2 or Q statistic? *Psychological Methods*, 11, 193-206.
- HUNTER, J. E., et Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: correcting error and bias in research findings*, 2e édition. Thousand Oaks, CA: Sage.

- *INDARTONO, S. et Chen, C.-H. V. (2010). Moderation of gender on the relationship between task characteristics and performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(4), 195-222.
- *JALAJAS, D. S., et Bommer, M. (1996). The effect of downsizing on the behaviors and motivations of survivors. *Organization Development Journal*, 14 (2), 45-54.
- JONES, C. et Munro, R (2005). *Contemporary organization theory*. Malden. MA, US: Blackwell Publishing. Vii, 308 pp.
- JUDGE, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. et Rich, B. L. (2007) Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.
- KANFER, R. (1992). « Work motivation: New directions in theory and research ». Dans C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 7, pp. 1-53). Chichester, England: Wiley.
- KANFER, R., Chen, et Pritchard (2008). "Work motivation: Forging new perspectives and directions in the post-millennium". Dans Ruth Kanfer et al. (Eds) *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. p.601-631.
- KANFER, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". Dans M. D. Dunnette, et L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.1 (2e ed.). (pp. 75-170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- KATZELL, R. & Thompson, D. (1990). An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. *Human Performance*, 3, 63-85.
- KEHR, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29(3), 479-499.
- KELLY, J. (1992). Does job re-design theory explain job re-design outcomes? *Human Relations*, 45, 753-774.
- *KIRK, A. K., et Brown, D. F. (2003). Latent constructs of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 40-49.
- KLEHE, U.-C., et Anderson, N. (2007). Working hard and working smart: Motivation and ability during typical and maximum performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 978-992.
- KLEIN, K. J., et Kozlowski, S. W. J. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- KLEIN, H. J. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 49(2), 230-257.

- KOESTNER, R., Otis, N., Powers, T. A., Pelletier, L. et, Gagnon, H. (2008). Autonomous Motivation, Controlled Motivation, and Goal Progress. *Journal of Personality* 76(5), 1201-1230.
- *KUYAAS, Bard. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- LANDIS J.R., et Koch G.G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- LANDY, F. J. (2003). « Validity generalization: Then and now ». Dans K. R. Murphy (Ed), *Validity Generalization - A Critical Review* (pp. 155-195). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- LATHAM, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- LEPPER, M. R., & Henderlong, J. (2000). "Turning "play" into "work" and "work" into "play": 25 years of research on intrinsic versus extrinsic motivation". Dans C. Sansone & J. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic motivation: Controversies and new directions*. San Diego: Academic Press.
- LINDSLEY, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 20(3), 645-678.
- LOCKE, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- LOCKE, E. A., et Henne, D. (1986). « Work motivation theories ». Dans C. L. Cooper, I Robertson, (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, pp. 1-36. New York: Wiley.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- LOCKE, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., et Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969 – 1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125 - 152.
- LORD. R.G., et Kanfer, R. (2002). « Emotions and organizational behavior ». Chapitre dans *Emotions in the Workplace: Understanding the Structure and Role of Emotions in Organizational Behavior*. Lord et al. (Eds.), San Francisco, CA: Jossey-Bass, p. 5-19
- *LOW, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., et Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5-6), 587-611.

- MARTIN, J. H. (2003). *Motivational processes and performance: The role of global and facet personality traits*. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering. Vol 63(8-B), 103 p.
- MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row.
- MCCLELLAND, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- MCCLOY, R. A., Campbell, J. P., et Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.
- MENTO, A. J., Steel, R. P., et Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 52-83.
- MISHRA, P. C., et Gupta, J. (1994). Performance as a function of employees' motivation and job involvement. *Psychological Studies*, 39(1), 18-20.
- MITCHELL, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in Organizational Behavior*, 19, 57-149.
- MITCHELL, T. R., et Daniels, D. (2003) « Motivation ». Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, et al. (Eds) (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12. (pp. 225-254). New York: John Wiley & Sons.
- MORIN, E. M (1996). *Psychologies au travail*. Gaëtan Morin.
- MOTOWIDLO, S. J. (2003). "Job Performance". Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & al. (Eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). New York: John Wiley & Sons.
- MOWDAY R., et Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology*, 44, 195-229.
- NAYLOR, J.C., Pritchard, R. D. et Ilgen, D. R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- *ORPEN, C., et Bonnici, J (1987). Effect of perceptions of pay equity on employees' motivation, involvement, satisfaction, and performance. *Perceptual and Motor Skills*, 65(2), 601-602.
- PARFYONOVA, N. (2009). *Employee motivation, performance and well-being: The role of managerial support for autonomy, competence and relatedness needs*. Thèse, University of Western Ontario, 209 p.
- PARKER, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.

- PARKER, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: Organizing work to promote well-being and effectiveness*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- PELLETIER, L. G., et Vallerand, R. J. (1996). Supervisors beliefs and subordinates intrinsic motivation: A behavioral confirmation analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 331–340.
- *PICCOLO, R.F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. et Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259–278.
- PINDER, C. C. (1984). *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview, Illinois London: Scott, Foresman and Company.
- PINDER, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- PLOYART, R. E. (2008). « The measurement and analysis of motivation ». Chapitre dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. p.17-62.
- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PRADHAN, R. K., Kumar, U., Singh, A., et Mishra, P. K. (2004). Comparative analysis of organisational climate in India. *Social Science International*, 20(1), 107-121.
- RANDEL, A. E. et Ranft, A. L. (2007). Motivations to maintain social ties with coworkers: The moderating role of turnover intentions on information exchange. *Group Organization Management*, 32(2), 208-232.
- RAU, P-L. P., Gao, Q., Wu, L.-M. (2008). Using mobile communication technology in high school education: Motivation, pressure, and learning performance. *Computers & Education*, 50(1), 1-22.
- ROBERT, M. (1988). *Fondements et étapes de la recherche scientifique en psychologie*. St-Hyacinthe, Québec: Edisem.
- *ROE, R. A., Zinovieva, I. L., Dienes, E., et Ten Horn, L. A. (2000). A comparison of work motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands: Test of a model. *Applied Psychology: An International Review*, 49(4), 658-687.
- ROSENTHAL, R. (1979). The “file drawer problem” and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86, 638-641.
- *ROY, N. et Gosselin, E. (2006). Part-time workers motivation: Is there something else than extrinsic motivation? *Revue Québécoise de Psychologie*, 27(2), 207-226.
- SCHWAB, D., Olian-Gottlieb, J. et Heneman, H. III (1979). Between subjects expectancy theory research - a statistical review. *Psychological Bulletin*, 86, 140-147.
- SEO, M-G., Barrett, L.F. et Bartunek, J. M. (2004). The role of affective experience in work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 423–439.

- SPECTOR, P. E. (1985). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 58(2), 119-127.
- STAJKOVIC, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.
- *STEPINA, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R. et al. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(1), 93-104.
- TAUER, J. M., Harackiewicz, J. M. (2004). The Effects of Cooperation and Competition on Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(6), 849-861.
- TETT, R. P., Meyer, J. P. et Roese, N. J. (1994). « Applications of meta-analysis: 1987-1992 ». Chapitre dans Cooper, Cary Lynn et Robertson, Ivan T (Eds). *International review of industrial and organizational psychology*, Vol. 9. (pp. 71-112). viii, 338 pp. Oxford, England: John Wiley & Sons.
- THOMAS, J. L., Dickson, M. W., & Bliese, P. D. (2001). Values predicting leader performance in the U. S. army reserve officer training corps assessment center: Evidence for a personality-mediated model. *The Leadership Quarterly*, 12, 181-196.
- THORNDIKE, E. L. (1920). A constant error on psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4, 25-29
- *TJOSVOLD, D., et Halco, J. A. (1992). Performance appraisal of managers: Goal interdependence, ratings, and outcomes. *Journal of Social Psychology*, 132(5), 629-639.
- *TSAI, W.-C., Chen, C.-C. et Liu, H.-L. (2007). Test of a Model Linking Employee Positive Moods and Task Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570-1583.
- *TYAGI, P. K. (1985). Relative importance of key job dimensions and leadership behaviors in motivating salesperson work performance. *Journal of Marketing*, 49(3), 76-86.
- UTMAN, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 170-182.
- VAN EERDE, W., et Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 575-586.
- WAGNER, J. A. III, et Gooding, R. Z. (1987). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome relationships. *Academy of Management Journal*, 30(3), 524-541.
- WEINER, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- WEISS, H. M. et Brief, A.P. (2001). "Affect at work: An historical perspective ». Dans R.L. Payne et C.L. Cooper (Eds.), *Emotions at work: Theory, research, and applications for management*. Chichester, England: Wiley.

- WEISS, H. M., et Cropanzano, R. (1996). « Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work ». Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- *WELBOURNE, T. M., Andrews, S. B., et Andrews, A. O. (2005). Back to Basics: Learning about Employee Energy and Motivation from Running on My Treadmill. *Human Resource Management, 44*(1), 55-66.
- WICKER, F. W., Brown, G., Wiehe, J. A., Hagen, A. S., et Reed, J. L. (1993). On reconsidering Maslow: an examination of the deprivation/domination proposition. *Journal of research in personality, 27*(2), 118-133.
- WOOD, R. E, Mento, A. J., et Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 72*(3), 416-425.
- XANTHOPOULOU, D., Baker, A. B., Heuven, E., Demerouti, E., et Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*(4), 345-356.
- ZETIK, D. C., et Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations, 5*(1), 35-52.

Article 2

Évolution temporelle de la relation motivation-performance sur une courte période : une vérification du phénomène d'intériorisation

Geneviève Leblanc et François Chiocchio

Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada

Résumé

Cette recherche a pour objectif de mieux comprendre les relations entre la performance et la motivation en tenant compte de sa progression dans le temps. Cette étude en laboratoire, basée sur la théorie de l'autodétermination, propose une méthodologie originale et un design à mesures répétées permettant de vérifier la présence de variations au niveau de la motivation d'un individu. Les résultats observés confirment une fois de plus la validité du continuum d'autodétermination. Une analyse de variance doublement multivariée a permis d'observer l'augmentation de la motivation intrinsèque et la diminution de l'amotivation et de la motivation extrinsèque par régulation externe à travers le temps, peu importe la performance des participants. Nous recommandons de mener d'autres études longitudinales en mesurant plusieurs types de motivations et en donnant une rétroaction sur la performance aux participants. Puisque la motivation évolue très rapidement, il est important, dans le cadre d'une intervention, de s'assurer que les conditions mises en place favorisent l'évolution des types de motivation plus autonomes.

Mots-clés : théorie de l'autodétermination, motivation situationnelle, performance.

Problématique

L'intérêt pour la compréhension des liens entre la motivation et la performance n'est pas nouveau. Le thème de la motivation en regard de la performance suscite depuis de nombreuses décennies un intérêt universel (DeVoe et Iyengar, 2004; Kanungo et Misra, 2004; Latham et Pinder, 2005; Mehta, Dubonsky et Anderson, 2003; Roe, Zinovieva, Dienes, Ten Horn, 2000). Pourtant, ni les modèles théoriques (voir Campbell et al., 1993; Cummings et Schwab, 1973; Porter et Lawler, 1968) ni les études réalisées jusqu'à maintenant ne permettent à la communauté scientifique de proposer une explication univoque et complète des liens existants entre la motivation et la performance (Donovan, 2002; Mitchell et Daniels, 2003). Sur la base de ce constat, il importe d'explorer les causes probables de cet échec et d'identifier une méthodologie adéquate afin d'être en mesure de fournir une réponse plus éclairée sur la question. Deux éléments peuvent être évoqués pour expliquer cette situation.

Une première piste d'explication concerne la dynamique temporelle. Dans la majorité des études examinant les liens entre la motivation et la performance, les variations temporelles de la motivation d'un individu ne sont pas considérées (Kirk et Brown, 2003; Klehe &

Latham, 2006; Ployart, 2008; Ployhart et al., 2001). Malgré un intérêt récent pour les variations temporelles intra-individus de la motivation, les résultats sont peu nombreux et disparates (Frese et Zapf, 1994; Ployart, 2008). Selon Weiss et Cropanzano (1996), les états internes peuvent connaître des variations considérables dans une courte période de temps. Certaines approches contemporaines de la motivation au travail reconnaissent que la motivation peut croître et décroître sur une courte période de temps (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). Plusieurs auteurs croient qu'il est impératif de mesurer la motivation à l'aide d'une approche qui permet d'en étudier la progression dans le temps, par des mesures réparties dans le temps, plutôt que par des mesures prises simultanément (Dalal et Hulin, 2008; Ployart, 2008; Lindsley, Brass et Thomas, 1995) afin de mieux saisir les processus de son auto-régulation (Donovan, 1998, cité dans Donovan, 2002; Donovan, 2002; Williams Donovan et Dodge, 2000). Deuxièmement, la motivation est souvent mesurée en termes de quantité – qu'il s'agisse de fréquence ou d'intensité – sans chercher à préciser la nature de cette motivation (Gagné et Deci, 2005). À ce titre, une faible motivation a souvent été identifiée comme étant un facteur majeur conduisant à une faible performance (Kanungo et Misra, 2004). Toutefois, selon Gagné et Deci, (2005), le potentiel de prédiction de la motivation à initier un comportement en particulier réside davantage dans le type de motivation que dans la quantité de motivation. D'ailleurs, des études examinant les divers types de motivation ont montré que la prédiction des comportements au travail (Blais et Brière, 2002) ou de la performance à une tâche pouvait varier en fonction du type de motivation (Grolnick et Ryan, 1987; Koestner et Losier, 2002; Sheldon et Elliot, 1998). Une nuance importante pourrait donc être apportée en étudiant également la motivation selon sa nature plutôt qu'en ne référant qu'à sa quantité.

En cohérence avec les aspects ci-haut mentionnés, cet article a pour objectif général d'apporter un éclairage sur l'évolution temporelle du lien entre plusieurs types de motivation et la performance. Plus précisément, l'article vise à cerner le processus de régulation de la motivation individuelle sur de courtes périodes de temps et comprendre la relation motivation-performance par le biais des types de la motivation individuelle plutôt que seulement par sa quantité. Afin d'atteindre ces objectifs, les prochaines parties de cet article présentent une théorie qui permet de fonder des hypothèses pertinentes au processus de régulation de la motivation individuelle, élaborent au sujet de la performance, et discutent des liens entre la motivation et la performance.

Théorie de l'autodétermination

Parmi les théories motivationnelles existantes, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1985; Deci et Ryan, 2000; Ryan et Deci, 2000) est particulièrement d'intérêt pour deux raisons. D'abord, elle propose une explication théorique de la dynamique de régulation du comportement et de l'évolution temporelle de la motivation. Ensuite, elle conceptualise la motivation en termes de sa nature plutôt que de ne considérer que sa quantité. D'ailleurs, plusieurs chercheurs s'entendent pour dire que la théorie de l'autodétermination est très pertinente pour l'étude de la motivation au travail (Gillet, Barjot et Paty, 2010; Meyer et Gagné, 2008; Van der Broeck, Vansteenkiste, De Witte et Lens, 2008).

Selon cette théorie, les concepts motivationnels ne sont pas considérés comme étant des caractéristiques personnelles générales et stables (Gagné et Deci, 2005). L'état motivationnel dépend plutôt de l'activité ou du comportement qui sera initié. L'individu n'est donc pas généralement motivé ou généralement démotivé, mais se situera, en fonction des activités particulières, sur un continuum typologique allant de l'amotivation à la motivation intrinsèque en passant par quatre types de motivation extrinsèque. De plus, étant donné que l'état motivationnel dépend des activités, la séquence des activités est donc aussi un élément qu'il faut considérer pour comprendre le passage d'un état motivationnel à un autre.

La théorie de l'autodétermination est toute désignée pour servir d'assise à l'examen de l'évolution temporelle de la motivation puisqu'elle propose un mécanisme – l'intériorisation – qui explique comment une personne intègre une régulation et comment elle peut passer d'un type de motivation à un autre.

Types de motivation. La théorie de l'autodétermination postule l'existence de trois grandes catégories de motivation, soit la motivation intrinsèque, les motivations extrinsèques et l'amotivation (Ryan et Deci, 2002). Plus précisément, dans sa forme actuelle, la théorie de l'autodétermination présente un continuum comptant six types de motivations : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque par régulation intégrée, la motivation extrinsèque par régulation identifiée, la motivation extrinsèque par régulation introjectée, la motivation extrinsèque par régulation externe et l'amotivation (Gagné et Deci, 2005). La figure 1, tirée de cet article présente le continuum d'autodétermination.

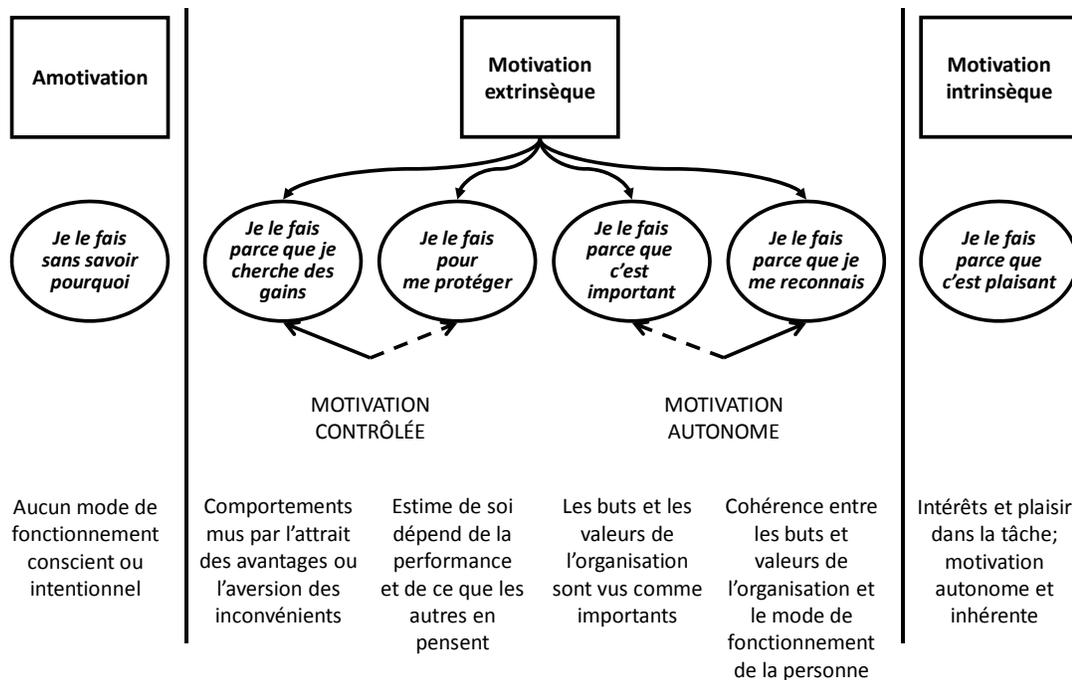


FIGURE 1. CONTINUUM D'AUTO-DÉTERMINATION (TIRÉE DE GAGNÉ ET DECI, 2005, P.336, TRADUCTION LIBRE)

La motivation intrinsèque est la forme de motivation sollicitée lorsque l'individu retire du plaisir et de la satisfaction dans le fait d'adopter un comportement, de pratiquer une activité ou d'effectuer une tâche (Blais et al., 1993; Gagné et Deci, 2005; Richer, Blanchard et Vallerand, 2002; Séguin-Lévesque, Laliberté, Pelletier, Blanchard et Vallerand, 2003). Elle est considérée comme étant la motivation la plus autonome (Blais et al., 1993; Séguin-Lévesque et al., 2003). La motivation extrinsèque se définit comme étant le « fait de pratiquer une activité pour des raisons instrumentales, c'est-à-dire que l'activité constitue un moyen d'atteindre une fin » (Blais et al., 1993). La motivation extrinsèque par régulation intégrée est sous-jacente au comportement lorsque l'individu accomplit une activité ou émet un comportement qu'il considère comme étant pleinement cohérent avec son identité, ses valeurs et ses intérêts (Gagné et Deci, 2005; Deci, Eghari, Patrick et Leone, 1994). Elle constitue la forme de motivation extrinsèque la plus près de la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque par régulation identifiée correspond à adopter un

comportement que l'individu considère important puisqu'il est assez congruent avec ses objectifs personnels et son identité (Gagné et Deci, 2005). L'individu perçoit les bénéfices d'adopter un comportement et c'est pour ce motif qu'il l'adoptera. La motivation extrinsèque par régulation introjectée réfère aux comportements qui sont effectués à cause de pressions internes comme la culpabilité ou l'anxiété (Deci, Eghari, Patrick et Leone, 1994; Séguin-Lévesque et al., 2003). Ce type de motivation provoque l'émission d'un comportement par obligation, pour éviter d'être déçu de soi. Enfin, la motivation extrinsèque par régulation externe est suscitée lorsque l'individu effectue un comportement pour obtenir les récompenses ou pour éviter les punitions (Blais et al., 1993) qui sont contrôlées par des contingences externes à l'individu (Gagné et Deci, 2005). Quant à l'amotivation, elle réfère à l'absence de régulation intentionnelle de la motivation (Gagné et Deci, 2005; Richer et al., 2002) et permet de comprendre les comportements non intentionnels (Blais et al., 1993). En d'autres termes, l'amotivation serait donc une forme de motivation non volontaire ou inconsciente. Locke et Latham (2004) rappellent que la motivation n'est pas que consciente et encouragent les chercheurs en psychologie industrielle et organisationnelle à consacrer plus d'efforts à l'étude de la motivation inconsciente. Selon la théorie de l'autodétermination, la régulation du comportement correspond à ces six types de motivation. Les motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent interagir positivement ou négativement, mais ne sont pas additives (Gagné et Deci, 2005). La régulation du comportement peut se faire par différents types de motivation simultanément.

Intériorisation. Issu de la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1971, 1972; Deci et Ryan, 1985; Gagné et Deci, 2005; Blais, Brière, Lachance, Riddle et Vallerand, 1993) le concept d'intériorisation sert de base à la théorie de l'autodétermination. L'intériorisation signifie l'intégration, par l'individu, d'une forme de régulation autonome du comportement (Ryan et Deci, 2006), c'est-à-dire la régulation par le biais de la motivation intrinsèque, de la motivation extrinsèque par régulation intégrée et de la motivation extrinsèque par régulation identifiée. Selon cette théorie, l'intériorisation n'implique pas que la motivation, en regard d'un comportement, doit évoluer à travers un passage par phases (en anglais, *stage-level theory*), c'est-à-dire qu'une personne ne doit pas avoir été animée par un type de motivation précédent sur le continuum pour passer au type de motivation suivant (Gagné et Deci, 2005). Un processus par phases impliquerait que tout comportement est régulé d'abord par une motivation extrinsèque par régulation externe et deviendrait éventuellement plus internalisé jusqu'à ce qu'il soit régulé par une motivation intrinsèque. Au contraire, la théorie de l'autodétermination décrit ces types de régulation de sorte à

identifier jusqu'à quel point les gens ont intégré chaque type de régulation d'un comportement (Gagné et Deci, 2005).

Cette théorie postule aussi que l'individu a avantage à intégrer des formes de régulation autonomes – la forme de régulation la plus autonome est la motivation intrinsèque –, car il a ainsi plus de plaisir à effectuer le comportement et le maintient davantage, comparativement à un individu qui agit par régulation externe (motivation extrinsèque) car il se sent alors contraint d'émettre un comportement pour éviter une punition par exemple (Deci, Eghari, Patrick et Leone, 1994; Ryan et Deci, 2006).

Le processus d'intériorisation prend ses racines dans l'assouvissement de trois besoins psychologiques (Ryan, Connell et Grolnick, 1992; Ryan, Connell et Deci, 1985). Selon la théorie de l'autodétermination, les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale de la personne doivent être satisfaits pour que l'intériorisation soit optimale et que la personne connaisse un sentiment de bien-être (Deci & Ryan, 2000). Le besoin d'autonomie (deCharms, 1968) correspond au fait de se sentir libre de choisir, d'écouter sa volonté dans le fait d'initier, de maintenir et de cesser de faire un comportement. Le besoin de compétence (White, 1959) réfère à la perception de son efficacité à interagir avec l'environnement social ou physique. Le besoin d'affiliation sociale (Harlow, 1958) concerne la chaleur humaine et le soutien perçu lors de nos interactions avec les autres, ce qui contribue à forger un sentiment global d'appartenance (Niemic et al., 2006).

Au travail, comme dans d'autres sphères de vie, la réalisation de certaines tâches nous apparaît parfois moins intéressante. Plusieurs théoriciens et chercheurs ont identifié trois facteurs qui contribuent à favoriser l'intériorisation de régulations plus autonomes chez des personnes qui effectuent des tâches généralement motivées extrinsèquement (Deci et al., 1994; Gagné et Deci, 2005; Richer et Vallerand, 1995; Forest et Mageau, 2008). D'abord, il importe de fournir une explication rationnelle significative à la personne pour souligner l'importance et la pertinence d'effectuer la tâche en question. Deuxièmement, une certaine latitude doit être accordée à la personne pour la réalisation de la tâche. Enfin, il est nécessaire de faire preuve d'ouverture aux commentaires de la personne qui effectue la tâche, de faire montre de compréhension et d'encourager la personne à trouver des solutions pour contrer les éléments négatifs perçus par rapport à la tâche. Lorsque ces conditions de soutien à l'autonomie sont présentes, l'intériorisation d'une motivation plus autonome est possible (Deci et al., 1994; Gagné et Deci, 2005; Richer et Vallerand, 1995; Forest et Mageau, 2008).

En somme, on peut émettre un comportement d'abord parce qu'on le trouve important pour soi (motivation extrinsèque par régulation identifiée) et en arriver à l'émettre par pur plaisir (motivation intrinsèque). Un contexte qui soutient l'autonomie et qui permet que les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale soient comblés favorise cette intériorisation.

Définition de la performance

Deux perspectives s'opposent lorsque la performance est concernée : la perspective des résultats et celle des comportements. Selon la perspective des résultats, la performance peut être définie par « l'ensemble des résultats générés par l'individu au cours d'une activité pendant une certaine période de temps » (Bernardin et Beatty, 1984, p.7, traduction libre). Dans les études visant à examiner les relations avec la motivation, la performance a souvent été définie et mesurée par des résultats (Blau, 1993; Bernardin, Hagan, Kane, & Villanova, 1998; Katzell et Thompson, 1990; Klehe et Anderson, 2007; Locke et Latham, 1984; Pinder, 1984; Rau, Goa et Wu, 2008; Tauer et Harackiewicz, 2004).

Une seconde perspective existe. Certains privilégient en effet les mesures comportementales de la performance au détriment des mesures de la performance établies à partir des résultats (Campbell et al., 1993; Campbell, Gasser et Oswald, 1996; Dalal et Hulin, 2008; McCloy, Campbell et Cudeck 1994; Motowidlo, 2003; Viswesvaran et Ones, 2000). Selon ces auteurs, la perspective comportementale est plus juste parce que, les individus ne peuvent contrôler tous les aspects relatifs aux résultats alors qu'ils auraient une emprise plus solide sur leurs propres comportements (Campion et Lord, 1982). En d'autres termes, les tenants de la perspective comportementale allèguent que les mesures de résultats sont contaminées par des aspects autres que l'apport de l'individu. On distingue deux types de performance comportementale au travail soit la performance de tâches, qui concerne l'ensemble des activités apparaissant dans la description de tâches formelle, et la performance contextuelle, qui regroupe les comportements hors description de tâches qui viennent appuyer l'efficacité organisationnelle (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo, 2003).

Bien que les propos théoriques prônent l'utilisation de la mesure de la performance par le biais des comportements (Ployart 2008), la pratique diverge grandement. Dans le cadre d'une méta-analyse portant sur l'étude de la relation entre la motivation et la performance

au travail (Leblanc et Chiochio, cette thèse), une recension exhaustive de la documentation de 1985 à 2010 a permis de constater que dans la majorité des études motivationnelles effectuées sur le terrain, auprès de travailleurs, évaluait la performance en termes de résultats (60 % comparativement à 20 % évaluant la performance de comportements, 18 % utilisant une mesure combinée tandis que 2 % des études n'ont pu être classées par manque d'informations).

Parmi les explications possibles liées à l'utilisation majoritaire de la performance résultats, notons qu'il est difficile d'opérationnaliser la mesure de la performance comportementale. En effet, il peut être ardu de dresser une liste exhaustive de tous les comportements relatifs à la performance comportementale contextuelle. Comparativement à la mesure de la performance résultats, si la performance comportementale prétend être moins contaminée, il est possible que sa mesure soit moins consensuelle quant aux comportements à évaluer. De plus, comme l'évaluation de la performance comportementale de tâches est spécifique à un emploi en particulier, il est plus difficile de comparer les relations motivation et performance de plusieurs études et d'en tirer des conclusions applicables à divers milieux/emplois que lorsque la performance est évaluée par les résultats.

Enfin, puisque la motivation est généralement évaluée par le biais de mesures subjectives et auto-rapportées (Leblanc et Chiochio, cette thèse; Ployart, 2008) et que le fait d'évaluer également la performance à l'aide d'une mesure auto-rapportée peut favoriser le biais de variance commune (Leblanc et Chiochio, cette thèse; Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003), il est préférable d'utiliser une mesure de la performance qui soit objective ou provenant d'une source différente de celle ayant procédé à l'évaluation de la motivation.

Relations motivation-performance

La théorie de l'autodétermination a montré sa pertinence à expliquer plusieurs variables dépendantes telles que l'attachement (Blais, Sabourin, Boucher et Vallerand, 1990; La Guardia, Ryan, Couchman et Deci, 2000), la satisfaction (Knee, Lonsbary, Canevello et Patrick, 2005; Richer, Blanchard et Vallerand, 2002) le bien-être (Deci et Ryan, 2000; Niemiec et al., 2006; Ryan et Deci, 2006; Forest et Mageau, 2008; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe et Ryan, 2000) et les résultats académiques (Burton, Lydon, D'Alessandro et Koestner, 2006; Fortier, Vallerand et Guay, 1995; Grolnick et Ryan, 1987; Grolnick, Ryan et

Deci, 1991). La théorie de l'autodétermination a été beaucoup étudiée et a prouvé son utilité à prédire plusieurs variables individuelles (Burton et al., 2006). Toutefois, d'autres recherches sont requises pour mieux cerner son apport explicatif sur le plan de la performance au travail (Reeve et Deci, 1996; Utman, 1997; Vansteenkiste et al., 2004; Burton et al., 2006).

Bien que la théorie de l'autodétermination a été moins étudiée en regard de la performance individuelle que d'autres théories comme celle de la fixation d'objectifs (Chiu, 2005; Diefendorff, 2004; Elliott, Shell, Henry et Maier, 2005; Senko et Harackiewicz, 2005), les recherches qui en découlent avancent que les motivations autonomes sont davantage liées à la performance et sont susceptibles de mieux la prédire (Amabile et al., 1994; Deci, 1980; Deci et Ryan, 1985; Zuckerman et al., 1978; Gagné et Deci, 2005; Grolnick et Ryan, 1987; McGraw et McCullers, 1979; Vansteenkiste et al., 2004). Également, les motivations autonomes permettraient de prédire que l'individu fournirait plus d'efforts, qu'il réussirait mieux à atteindre les objectifs fixés (Sheldon et Elliot, 1998) et que la qualité de sa performance serait plus grande (Blais et Brière, 2002; Ryan et Deci, 2006). En somme, la motivation intrinsèque, la plus autonome des motivations, résulterait en une meilleure performance (Fortier, Vallerand et Guay, 1995; McGraw, 1978). De plus, les salariés qui ont un profil motivationnel autodéterminé obtiennent significativement de meilleures performances que les employés ayant un profil motivationnel faible ou modéré (Gillet, Berjot et Paty, 2010). Selon des études en laboratoire, les individus ayant une motivation intrinsèque en regard d'une activité, seraient aussi ceux qui obtiendraient une meilleure performance (Glucksberg, 1962; McGraw, 1978). En conséquence, l'hypothèse suivante sera testée :

Hypothèse 1 : Le groupe de performance élevé aura un niveau de motivation intrinsèque plus élevé que le groupe de performance faible.

En outre, la motivation extrinsèque par régulation identifiée, une forme de motivation relativement autonome, devrait contribuer à augmenter la performance (Ryan et Deci, 2006). Comme mentionnées précédemment, les études mettant en lien la motivation telle que définie selon la théorie de l'auto-détermination et la performance au travail sont peu nombreuses. D'ailleurs, peu d'études examinant le lien de causalité entre la motivation extrinsèque par régulation identifiée et la performance ont été recensées. Parmi les études réalisées, plusieurs ont été conduites dans le domaine académique. Burton et al., (2006) indiquent dans leur étude que la motivation extrinsèque par régulation identifiée serait un

important prédicteur de la performance tandis que Koestner et Losier (2002), soulignent que cette forme de motivation serait même parfois un prédicteur plus important que la motivation intrinsèque. En cohérence avec les postulats théoriques de la théorie de l'autodétermination et en l'absence d'études réalisées dans le domaine du travail, ces appuis d'un domaine connexe nous amènent à formuler cette hypothèse :

Hypothèse 2 : Le groupe de performance élevé aura un niveau de motivation extrinsèque par régulation identifiée plus élevé que le groupe de performance faible.

Selon les behavioristes, la motivation extrinsèque par régulation externe peut générer efficacement l'émission de comportements (Ryan et Deci, 2006). Selon la théorie de l'autodétermination, ce type de motivation est moins efficace que les motivations autonomes, car son effet dépend constamment de la présence de récompenses ou de punitions pour générer le comportement souhaité (Blais et al., 1993; Gagné et Deci, 2005; Roy et Gosselin, 2006; Ryan et Deci, 2006). Par conséquent, l'engagement de l'individu envers le maintien et la qualité du comportement devrait être moindre lorsque l'individu est régulé par la motivation extrinsèque par régulation externe (Ryan et Deci, 2006). En conséquence, l'hypothèse suivante sera testée :

Hypothèse 3 : Le groupe de performance élevé aura un niveau de motivation extrinsèque par régulation externe plus faible que le groupe de performance faible.

Peu de recherches recueillant des mesures répétées des différents types de motivations de la théorie de l'autodétermination ont pu être répertoriées. Une étude sur le terrain (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000, étude 4) a néanmoins permis de montrer que les types de motivations contrôlées et autonomes étaient assez stables dans le temps en regard d'une même activité tandis que l'amotivation fluctuait, les mesures ayant été prises à une semaine d'intervalle.

La théorie de l'autodétermination conçoit que la forme de motivation sollicitée est tributaire de l'activité ou du comportement à adopter (Blais et al, 1993; Deci et al., 1994; Gagné et Deci, 2005). La théorie propose aussi qu'il est possible qu'un individu intègre, à tout moment, une nouvelle forme de régulation plus autonome, par le truchement du phénomène de l'intériorisation décrit ci-haut (Deci, Eghrari, Patrick, et Leone, 1994; Ryan,

Connell et Deci, 1985). Il convient donc d'étudier l'évolution à travers le temps de chaque forme de motivation. Suivant le processus d'intériorisation, les motivations contrôlées peuvent devenir progressivement plus autonomes dans le cas d'activités étant davantage imposées (Ryan, Connell et Grolnick, 1992) lorsque le contexte soutient l'autonomie (Deci et al., 1994). Même si la participation à une activité de recherche est volontaire, une fois sur place, le participant doit réaliser une tâche qui lui est en quelque sorte imposée. Ainsi, les motivations devraient davantage être de nature contrôlée au début de l'expérimentation. Toutefois, comme la tâche consiste à effectuer des choix, le contexte expérimental accorde une part d'autonomie au participant, un des facteurs qui favorisent l'auto-détermination. Ainsi, les motivations pourraient évoluer au fil des tâches vers des motivations de nature plus autonome. Lors de l'expérimentation, les motivations autonomes de l'individu augmenteraient au détriment des motivations contrôlées et de l'amotivation qui devraient connaître une diminution. Par conséquent, les trois hypothèses suivantes seront testées :

Hypothèse 4 : Les motivations autonome ou relativement autonome (motivation intrinsèque et motivation extrinsèque par régulation identifiée) des participants augmenteront à travers le temps.

Hypothèse 5 : Les motivations contrôlées (motivation extrinsèque par régulation externe) des participants diminueront à travers le temps.

Hypothèse 6 : L'amotivation des participants diminuera dans le temps.

Bien que peu nombreuses et disparates, des études nous ont néanmoins permis de postuler plusieurs effets principaux de la performance ou de l'évolution temporelle de la motivation. Or, à ce jour, aucune étude n'a examiné l'interaction entre le niveau de performance et l'évolution temporelle en fonction du type de motivation. Il s'agit d'un point majeur étant donné ce qui peut survenir entre deux épisodes de performance. Par rapport à l'individu, la relation dynamique entre sa propre motivation et sa performance est de plus en plus considérée par les chercheurs et les théoriciens (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Ployart, 2008) et le phénomène des spirales de performance est davantage examiné dans les études (Ilies et Judge, 2005; Lindsley, Brass, et Thomas, 1995; Vancouver, Thompson, Tischner et Putka, 2002; Zyphur, Chaturvedi, et Arvey, 2008). Ces considérations au sujet des spirales de performance, combinées aux effets principaux postulés précédemment, nous amènent à proposer de manière exploratoire que :

Hypothèse 7 : Les motivations autonome (motivation intrinsèque) et relativement autonome (motivation extrinsèque par régulation identifiée) des participants augmenteront davantage à travers le temps pour le groupe de performance élevée par rapport au groupe de performance faible.

Hypothèse 8 : Les motivations contrôlées (motivation extrinsèque par régulation externe) des participants diminueront davantage à travers le temps pour le groupe de performance élevée par rapport au groupe de performance faible.

Hypothèse 9 : L'amotivation des participants diminuera davantage à travers le temps pour le groupe de performance élevée par rapport au groupe de performance faible.

Methodologie

Description de l'échantillon

L'échantillon est composé de 65 étudiants de premier cycle universitaire en psychologie (n=28, 43,1 %), en sciences biologiques (n=7, 10,8 %), en sociologie (n=4, 6,2 %) et dans d'autres domaines (n=21, 32,3 %, alors que n=5, 7,7 % des participants n'ont pas mentionné cette information). Les participants sont âgés de 18 à 43 ans (M = 22,91 ans; ÉT = 4,39) et 51 sont des femmes (78,5 %). Pour la grande majorité des participants (n=40, 61,5 %) le dernier diplôme obtenu est celui octroyé pour les études collégiales. Près du tiers de l'échantillon a obtenu un diplôme universitaire pour avoir satisfait aux exigences, d'une mineure (n=3, 4,6 %), d'un certificat (n=2, 3,1 %), d'un diplôme d'études avancées (n=1, 1,5 %) ou d'un baccalauréat (n=16, 24,6 %) alors que 3 participants (4,6 %) n'ont pas mentionné cette information. Plus de la moitié des participants (n= 35, 53,8 %) se dit canadienne, alors que les 30 autres participants rapportent provenir de 10 autres origines ethno-culturelles différentes : multiethnique (n=4, 6,2 %), haïtienne (n=4, 6,2 %), africaine (n=3, 4,6 %), française (n=3, 4,6 %), marocaine (n=3, 4,6 %), bulgare (n=1, 1,5 %), syrienne (n=1, 1,5 %), italienne (n=1, 1,5 %), indienne (n=1, 1,5 %), mexicaine (n=1, 1,5 %) tandis que 7 participants n'ont pas mentionné cette information (10,8 %).

Procédure

Justification d'une procédure en laboratoire. Nous avons privilégié l'étude en laboratoire pour plusieurs raisons. D'abord selon la théorie de l'autodétermination, la motivation n'est pas une disposition générale, mais est plutôt associée à une activité précise. Il est donc nécessaire de bien isoler les activités afin de pouvoir vérifier dans quelle mesure elles sont associées à la motivation. Ensuite, puisque notre intérêt est de bien comprendre l'évolution de la motivation sur de courtes périodes à travers le temps, une étude en laboratoire permet de standardiser la séquence des activités, ce qui est bien sûr difficile, voire impossible, sur le terrain. En outre, les études sur le terrain rendent difficile l'évaluation de la performance de résultats pour les raisons évoquées par les tenants de la performance comportementale. Or, la contamination des mesures de résultats par des comportements hors du contrôle des participants n'est justement pas un problème dans une étude en laboratoire puisque la mesure de la performance est conçue pour être entièrement sous le contrôle des individus, sans risque que la mesure ne soit contaminée par des facteurs environnementaux. Kanfer (1990) soutient par ailleurs que la performance de résultats est tout à fait adéquate dans un contexte d'étude en laboratoire au sujet de la motivation. De plus, comparativement aux mesures auto-révélées subjectives de la performance, les mesures externes objectives évitent le biais de surévaluation de la performance noté par certains auteurs (Thornton, 1980; Roy et Gosselin, 2006). Bref, étant donné que la motivation est auto-révélée, une mesure externe objective de la performance permet de contrôler pour le biais de la variance commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Enfin, afin de mieux saisir les relations entre la motivation au travail et la variable « temps », Fried et Slowik (2004) recommandent aux chercheurs d'opter pour l'utilisation d'études en laboratoire et de simulations avec scénarios étant donné que les études sur le terrain peuvent être plus difficiles à mener.

Choix de l'épisode de performance. On reproche souvent aux études en laboratoire de concevoir des expérimentations à faible validité écologique pour un contexte évaluant la performance au travail. C'est le cas de plusieurs tâches telles que devoir appuyer sur la barre d'espace lorsqu'une lumière apparaît sur l'écran (Deci et al., 1994), dresser une liste des utilisations possibles d'un cintre en métal (Stajkovic, Locke, & Blair, 2006), plier des feuilles de papier en forme de tentes (Zaccaro & Lowe, 1986), compléter des casse-têtes (Friedkin, 2004; Guay, Vallerand et Blanchard, 2000; Sheikh & Koch, 1977) ou encore effectuer des tâches purement cognitives telle que résoudre des anagrammes (Erez et Judge, 2001). Pour pallier cette critique, nous nous sommes inspirés de Jehn et

Shah (1997) pour créer une tâche réaliste, typique du domaine des ressources humaines : le classement de candidats dans un contexte de sélection du personnel. Ainsi, nous avons élaboré trois scénarios de sélection de candidats en tenant compte du contexte universitaire d'où sont tirés les participants, comme par exemple, choisir le candidat le plus approprié à un comité d'activités étudiantes. Chacun des scénarios décrivait des exigences différentes et proposait un choix de 5 candidats fictifs différents. Le participant devait les classer en se basant sur l'information disponible dans les scénarios et sur les C.V. qui leur étaient fournis. Afin que le participant puisse évaluer chacun des candidats, les informations figurant sur les C.V. d'une page décrivaient le profil de compétences pour chaque candidat. Les compétences à intégrer dans les C.V. des candidats fictifs ont été déterminées en fonction de chaque scénario, selon les principes rigoureux d'analyse d'emplois proposés par Brannick, Levine et Morgeson (2007). Pour chacun des scénarios, les participants devaient choisir la ou le meilleur(e) candidat(e) qui satisfaisait aux exigences en classant les 5 candidats en ordre décroissant de pertinence. Le sexe, l'âge, la consonance ethnique des noms (ex. : Uriel Taranti, Denyse Phaneuf, Simon Houmbala, Rachid Fatmah) et la variété de profils de compétences (ex. : communication orale, négociation, gestion du temps, relations interpersonnelles) des 15 candidats ont été contrôlés afin d'éviter que, par exemple, seules les femmes aient des compétences plus favorables selon les scénarios et, par conséquent, soient privilégiées.

L'ordonnancement idéal des 5 candidats dans chacun des trois scénarios a été déterminé par une procédure de validation par comité d'experts. Étant donné le besoin d'une expertise en sélection des ressources humaines, 8 étudiants du Ph. D. en psychologie du travail et des organisations de notre Université ont accepté d'agir comme experts. Pour chacun des trois scénarios, les experts devaient individuellement ordonnancer les 5 candidats du plus qualifié au moins qualifié et ensuite discuter de leur choix afin d'arriver à un consensus groupal. Au terme de l'expérience, un consensus a été obtenu pour le classement des positions 1 et 5 pour les trois scénarios.

Déroulement des séances en laboratoire

Le recrutement de participants a été fait sur une base volontaire par le biais d'affiches apposées sur les babillards, la présentation du projet de recherche par l'auteure principale devant divers groupes-classes ainsi que par la consultation d'une liste de personnes volontaires pour participer à diverses études de laboratoire en psychologie ou en biologie. Une agente de recherche a contacté 240 personnes par téléphone pour fixer

des rendez-vous. Les participants ayant accepté de participer (27 %) étaient convoqués par groupe de trois personnes identifiées au hasard en fonction de leurs disponibilités, pour une séance d'une durée de 90 minutes. Les procédures de l'étude ont été standardisées à l'aide d'un pré-test afin de déterminer le temps nécessaire à chacune des étapes.

À leur arrivée au local destiné à l'étude en laboratoire, les participants étaient accueillis par l'agente de recherche et disposés au hasard autour de la table de travail. L'agente de recherche leur distribuait d'abord une feuille qui expliquait brièvement le déroulement de l'étude en laboratoire, la lisait avec eux et devait répondre aux questions des participants. Par la suite, elle leur présentait le formulaire de consentement qu'elle lisait également avec eux et leur demandait de le signer. Tous les participants ont accepté de participer de leur plein gré à l'étude.

Les participants devaient alors remplir un premier questionnaire qui incluait la mesure des variables socio-démographiques ainsi que l'échelle de motivation situationnelle (les instruments seront décrits plus loin). Lorsque tous avaient terminé, l'agente de recherche distribuait le texte descriptif du premier scénario à tous les participants. Elle lisait d'abord avec eux le scénario et répondait aux questions. Ensuite, l'agente distribuait, à chaque participant, les cinq profils des candidats fictifs, toujours classés dans le même ordre, c'est-à-dire par ordre alphabétique. Elle devait aussi donner la feuille-réponse en expliquant comment la compléter. Les participants devaient attendre le signal de l'agente de recherche pour retourner les feuilles et commencer le classement individuel des candidats. Cette étape devait se faire en silence et aucune consultation n'était permise entre les participants. Ainsi, en fonction de la catégorisation proposée par Tesluk (1997), la part d'interdépendance pour cette tâche individuelle est inexistante. Un temps limite de 5 minutes était imposé de sorte à rendre les mesures de performance de résultats comparables d'un participant à l'autre. L'agente de recherche signalait le temps restant à mi-temps (2 min. 30 s.), à la dernière minute (4 min.), ainsi que les dernières 15 secondes (4 min. 45 s.). À ce moment, les participants ne pouvaient plus modifier leur classement individuel. Par la suite, l'agente de recherche donnait le signal pour débiter le classement en groupe qui devait être noté sur une nouvelle feuille-réponse. Les participants avaient 8 minutes pour discuter entre eux et parvenir à un consensus. L'agente de recherche devait également signaler le temps restant à mi-temps (4 min.), à la dernière minute (7 min.), ainsi que les dernières 15 secondes (7 min. 45 s.). Il est à noter que cette portion de l'expérimentation en groupe était effectuée puisque l'étude s'insérait dans un projet de

recherche plus large. En cohérence avec les objectifs de cette thèse, les données groupales n'ont pas été analysées à l'intérieur de cette étude. Les participants devaient remettre tous leurs documents à l'agente qui leur distribuait un questionnaire sur les variables motivationnelles. Lorsque tous les participants avaient terminé, l'agente recommençait les mêmes étapes pour le deuxième scénario et ensuite pour le troisième et dernier scénario. Dès que tous les questionnaires étaient remplis, l'agente animait une brève discussion avec les participants afin qu'ils puissent s'exprimer au sujet de leur expérience et répondait à leurs questions. Avant de quitter, les participants étaient rémunérés selon un taux horaire conformément aux politiques en vigueur au sein de notre institution et remerciés pour leur implication.

Mesure des variables

Motivation individuelle

Plusieurs études en laboratoire ont opérationnalisé la motivation intrinsèque comme étant la mesure du temps pendant lequel les gens poursuivent la tâche demandée après le retrait de la récompense ou sans être récompensés (Deci 1971, 1972; Deci, Eghrari, Patrick et Leone, 1994; Guay, Vallerand et Blanchard, 2000; Cameron and Pierce, 1994). Cette opérationnalisation pose problème puisqu'elle ne tient compte que de la mesure de la motivation intrinsèque, sans égard à la mesure des autres types de motivation proposés par la théorie de l'autodétermination (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000). D'autre part, cette mesure peut être contaminée par le fait que l'individu peut être « repu » de cette activité ou que les alternatives proposées (ex. : regarder des magazines) ne semblent pas attrayantes (Bandura, 1986; Eisenberger et Cameron, 1996; Donovan, 2002). En cohérence avec les recommandations de Donovan (2002) quant à la mesure de la motivation intrinsèque dans les études en laboratoire, les variables motivationnelles ont été mesurées à l'aide de l'échelle de motivation situationnelle (ÉMSI-16; Guay, Vallerand et Blanchard, 2000). Cet instrument de mesure contient 16 items (échelle de type Likert 1= pas du tout en accord jusqu'à 7=très fortement en accord) proposant des réponses à la question : « Pourquoi fais-tu cette activité présentement? ». L'ÉMSI mesure 4 facteurs, soit la motivation intrinsèque ($\alpha=.95$, ex. d'item : « Parce que cette activité est vraiment plaisante. »), la motivation extrinsèque par régulation identifiée ($\alpha=.80$, ex. d'item : « Parce que je crois que cette activité est importante pour moi. »), la motivation extrinsèque par régulation externe ($\alpha=.86$, ex. d'item : « Parce que je sens qu'il faut que je

la fesse. ») et l'amotivation ($\alpha=.77$, ex. d'item : « Il y a peut-être de bonnes raisons pour faire cette activité, mais personnellement je n'en vois pas. »). La motivation situationnelle réfère à la motivation individuelle expérimentée sur le moment lorsque cette personne est en train de pratiquer une activité (Vallerand, 1997). La motivation situationnelle a grandement été utilisée dans le cadre d'études en laboratoire (Deci, 1971; Reeve et Deci, 1996; Sheldon, Ryan et Reis, 1996).

Les alphas de Cronbach obtenus pour les 4 variables motivationnelles aux trois temps de mesure sont compris entre $\alpha=0,64$ et $\alpha=0,91$ (voir Tableau 1) et sont comparables à ceux obtenus par les auteurs de l'inventaire (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000, étude 5) dans le cadre d'une étude en laboratoire auprès d'un échantillon de 40 Canadiens francophones (amotivation $\alpha= .62$; motivation extrinsèque par régulation identifiée $\alpha= .65$; motivation extrinsèque par régulation externe $\alpha= .73$; motivation intrinsèque $\alpha= .86$).

Performance individuelle de classement

Afin d'obtenir un résultat clair issu d'une activité précise standardisée, la performance de résultat correspond au classement des candidats fictifs pour chaque scénario. Un classement adéquat des positions 1 et 5 donnait trois points, un classement adéquat de la position 1 seulement donnait deux points et un classement adéquat de la position 5 seulement donnait un point. Enfin, si ni la première, ni la dernière position n'étaient bien identifiées, aucun point n'était attribué. Cette procédure a été adaptée de celle utilisée pour les tests de jugements situationnels (Bergman, Drasgow, Donovan, Henning et Juraska, 2006).

Afin de permettre le traitement statistique, le score de performance individuelle a été utilisé pour constituer deux groupes indépendants. Les participants ayant obtenu un score de 2 ou plus suite au troisième scénario sont considérés comme faisant partie du groupe à performance élevée alors que les autres participants ayant obtenu des scores de 1 ou moins sont placés dans le groupe à performance faible. Cette dichotomie, bien qu'arbitraire, résulte néanmoins de discussions au résultat unanime entre les trois auteurs et fait suite au constat que les recherches passées ne proposent pas d'autres balises à cet égard. Aussi, la mesure de la performance de classement au troisième scénario a été préférée à une mesure globale de la performance puisqu'il aurait été illogique de vouloir mesurer la progression d'un phénomène et de comparer les motivations à des temps subséquents en utilisant une mesure de la performance antérieure ou en regroupant les

résultats aux trois temps. Les données ont ensuite pu être analysées selon une analyse de variance doublement multivariée (en anglais : *doubly-multivariate*) à 2 groupes indépendants (performance faible et performance élevée) et 3 temps de mesures avec les variables indépendantes suivantes : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque par régulation identifiée, la motivation extrinsèque par régulation externe et l'amotivation. Cette analyse de comparaisons de moyennes permet de contraster les différents types de motivation (c.-à-d. le premier aspect multivarié) et la progression temporelle (c.-à-d. le second aspect multivarié) selon les niveaux de la performance finale (pour en savoir plus au sujet de cette technique, consultez Tabachnick et Fidell, 2007).

Résultats

Parmi les données recueillies auprès des 65 participants, 1 cas a dû être retiré des analyses puisqu'il comprenait des données manquantes réparties sur le premier temps de mesure. Toutefois, aucune donnée univariée ou multivariée ne fut identifiée comme étant une donnée extrême. La taille de l'échantillon est donc de $n=64$. Dans l'ensemble, les valeurs d'aplatissement (en anglais : *kurtosis*) et de symétrie de la distribution (en anglais : *skewness*) sont adéquates puisque la majorité des valeurs sont comprises entre $-1,0$ et $+1,0$ (Muthén & Kaplan, 1985) avec une moyenne d'aplatissement de $0,63$ et de symétrie de $0,95$ (Muthén & Kaplan, 1985).

Le tableau 1 présente les corrélations observées entre les variables de motivation aux trois temps de mesure et la performance. Avant d'amorcer la vérification des hypothèses propres à cette étude, il convient d'abord de vérifier si les principales relations entre les types de motivation, telles que postulées par la théorie de l'autodétermination, sont présentes dans les données. Ainsi, en accord avec la logique sous-jacente à la théorie, plusieurs études ont vérifié que les corrélations entre les types de motivation sont positives et plus fortes entre des types qui se retrouvent les plus proches sur le continuum et que la force des corrélations diminue progressivement à mesure que la distance entre les types augmente sur le continuum de l'autodétermination (Ryan et Connell, 1989; Ryan et Deci, 2006; Williams et Deci, 1996; Vallerand et Fortier, 1998; Williams et al., 1996; Blais et al., 1993).

TABLEAU 1 : CORRÉLATIONS DE PEARSON ENTRE LES TYPES DE MOTIVATION SELON LES TROIS TEMPS DE MESURE ET ALPHAS DE CRONBACH, MOYENNES ET ÉCARTS-TYPES (N=64)

	<i>M(ÉT)</i>	MI ₁	MI ₂	MI ₃	MER ₁	MER ₂	MER ₃	MER ₁	MER ₂	MER ₃	MER ₁	MER ₂	MER ₃	AM ₁	AM ₂	AM ₃	Perfo 1	Perfo 2	Perfo 3	
MI ₁	4,75 (1,07)	0,84																		
MI ₂	5,05 (1,08)	0,60**	0,90																	
MI ₃	5,10 (1,09)	0,56**	0,89**	0,91																
MER ₁	4,69 (1,09)	0,64**	0,36**	0,34**	0,65															
MER ₂	4,69 (1,11)	0,37**	0,56**	0,51**	0,69**	0,74														
MER ₃	4,58 (1,17)	0,32**	0,46**	0,53**	0,66**	0,87**	0,79													
MER ₁	2,67 (1,17)	0,15	-0,05	-0,03	0,15	0,01	-0,01	0,74												
MER ₂	2,28 (1,22)	0,01	0,11	0,14	0,13	0,21	0,16	0,71**	0,82											
MER ₃	2,14 (1,24)	0,06	0,03	0,10	0,17	0,16	0,23	0,62**	0,87**	0,83										
AM ₁	1,65 (0,65)	0,02	-0,21	-0,29*	-0,08	-0,28*	-0,33*	0,40**	0,23	0,19	0,64									
AM ₂	1,39 (0,53)	0,05	0,09	0,08	0,09	0,06	-0,02	0,24	0,28**	0,22	0,46**	0,66								
AM ₃	1,31 (0,61)	0,08	0,03	-0,08	0,09	-0,01	-0,07	0,01	0,01	0,03	0,46**	0,64**	0,86							
Perfo 1	1,69 (1,05)	-0,17	-0,10	-0,04	-0,12	-0,08	-0,13	0,03	-0,02	-0,14	0,05	0,19	0,11	-						
Perfo 2	2,36 (0,95)	-0,21	-0,18	-0,13	0,01	0,09	0,13	-0,11	0,01	0,02	-0,11	0,17	-0,01	-0,03	-					
Perfo 3	1,92 (1,01)	-0,07	-0,00	-0,03	-0,07	-0,08	-0,01	0,06	0,17	0,26*	0,14	0,09	0,16	-0,17	-0,05	-				

* p < .05 ** p < .01

Note_ Les alphas de Cronbach sont présentés sur la diagonale.

MI : motivation intrinsèque

MER₁ : motivation extrinsèque par régulation identifiée

MER₂ : motivation extrinsèque par régulation externe

AM : amotivation

1 : mesure au temps 1

2 : mesure au temps 2

3 : mesure au temps 3

On remarque que chacun des trois temps de mesures pour chaque type de motivation obtient des corrélations positives élevées, les plus fortes s'observant entre des temps de mesure mitoyens. Toutes les mesures de motivation intrinsèque sont corrélées avec les trois mesures de la motivation extrinsèque par régulation identifiée et encore plus fortement lorsqu'il s'agit du même temps de mesure (ex. : motivation intrinsèque au temps 2 et motivation extrinsèque par régulation identifiée au temps 2). On ne note cependant aucune corrélation significative de la motivation intrinsèque avec la motivation extrinsèque par régulation externe ou l'amotivation, à l'exception d'une corrélation négative entre la motivation intrinsèque au temps 3 et l'amotivation au temps 1. Les mesures de la motivation extrinsèque par régulation identifiée ne sont aucunement corrélées avec les mesures de la motivation extrinsèque par régulation externe. La motivation extrinsèque par régulation identifiée, aux temps 2 et 3, est corrélée négativement avec l'amotivation au temps 1 seulement. La motivation extrinsèque par régulation externe entretient des liens positifs avec l'amotivation au même temps de mesure, pour le temps 1 et 2. L'amotivation au temps 3 n'entretient aucun lien significatif avec d'autres mesures de motivation que celles du même type.

En résumé, plusieurs corrélations entre les deux premiers types de motivation (motivation intrinsèque et motivation extrinsèque par régulation identifiée) du continuum d'autodétermination sont observées. Certaines corrélations sont observées entre les deux derniers types de motivation (motivation extrinsèque par régulation externe et amotivation). Aucun lien significatif n'est constaté entre les 2 premiers types (motivation intrinsèque et motivation extrinsèque par régulation identifiée) et la motivation extrinsèque par régulation externe. En outre, seulement la présence de quelques corrélations négatives est observée entre l'amotivation et les 2 premiers types (motivation intrinsèque et motivation extrinsèque par régulation identifiée). Globalement, les résultats corrélacionnels montrent que les données sont en adéquation avec le continuum d'autodétermination postulé par la théorie. Examinons maintenant les hypothèses spécifiques à cette étude.

Les statistiques descriptives et les tests-F de toutes les variables sont présentés au tableau 2. Comme proposé par Tabachnick et Fidell (2007), les analyses de tendance ont été réalisées à l'aide de la méthode « pas-à-pas » (en anglais : *stepdown trend analysis*) de Roy-Bargmann en analysant les tendances de chacune des variables motivationnelles. La taille de l'échantillon des 2 groupes de performance étant inégale (n= 37 et n=27), la technique pour l'ajustement la plus conservatrice a été appliquée (Overall et Spiegel,

1969, cité dans Tabachnick et Fidell, 2007). Le test de sphéricité de Mauchly pour l'effet Temps s'avère significatif pour chaque catégorie de motivation. Comme recommandé par Tabachnick et Fidell (2007), nous avons opté pour l'utilisation du test Greenhouse-Geisser qui est un ajustement conservateur pour la violation de la sphéricité. Nos données sont toutefois robustes puisque les conclusions statistiques des tests demeurent les mêmes quel que soit la méthode d'ajustement utilisée (test de Greenhouse-Geisser, Huynht-Feldt ou Lower-bound) ou si on effectue des comparaisons de moyennes en présumant de la sphéricité.

TABLEAU 2 : MOYENNES MARGINALES ESTIMÉES ET LES ERREURS TYPES DES VARIABLES MOTIVATIONNELLES AUX TROIS TEMPS DE MESURE POUR LES 2 GROUPES DE PERFORMANCE DE CLASSEMENT

	Performance	Temps		
		1	2	3
MI	faible	4,811 (0,176)	5,088 (0,179)	5,198 (0,180)
	élevée	4,667 (0,207)	4,991 (0,209)	4,972 (0,221)
		4,739 ¹ (0,136)	5,039 ² (0,138)	5,085 ³ (0,139)
MERI	faible	4,628 (0,181)	4,662 (0,184)	4,601 (0,194)
	élevée	4,769 (0,211)	4,731 (0,216)	4,546 (0,227)
		4,698 ¹ (0,139)	4,697 ² (0,142)	4,574 ³ (0,149)
MERE	faible	2,561 (0,193)	2,182 (0,201)	1,953 (0,202)
	élevée	2,824 (0,201)	2,417 (0,236)	2,389 (0,236)
		2,692 ¹ (0,148)	2,300 ² (0,155)	2,171 ³ (0,155)
AM	faible	1,514 (0,104)	1,318 (0,087)	1,176 (0,097)
	élevée	1,836 (0,121)	1,481 (0,102)	1,500 (0,113)
		1,675 ¹ (0,080)	1,400 ² (0,067)	1,338 ³ (0,074)

NOTE :

MI : motivation intrinsèque

MERI : motivation extrinsèque par régulation identifiée

MERE : motivation extrinsèque par régulation externe

AM : amotivation

x,xxx¹ Moyenne marginale estimée à partir des données au temps 1x,xxx² Moyenne marginale estimée à partir des données au temps 2x,xxx³ Moyenne marginale estimée à partir des données au temps 3x,xxx⁴ Moyenne marginale estimée du groupe ayant une performance de classement faiblex,xxx⁵ Moyenne marginale estimée du groupe ayant une performance de classement forte

TABLEAU 3 : MOYENNES, ERREURS TYPES ET TESTS-F DES VARIABLES MOTIVATIONNELLES AUX TROIS TEMPS DE MESURE POUR LES 2 GROUPES DE PERFORMANCE DE CLASSEMENT

Performance	Temps			Cumul	Effet principal Performance	Effet principal Temps	Interaction Performance X Temps
	1	2	3				
	Motivation intrinsèque						
Faible	4,81 (0,18)	5,09 (0,18)	5,20 (0,18)	5,03 (0,16)			
Élevée	4,67 (0,21)	4,99 (0,21)	4,97 (0,22)	4,88 (0,19)			
Cumul	4,74 (0,14)	5,04 (0,14)	5,09 (0,14)		F = 0,407	F = 5,929**	F = 0,178
	Motivation extrinsèque par régulation identifiée						
Faible	4,63 (0,18)	4,66 (0,18)	4,60 (0,19)	4,63 (0,17)			
Élevée	4,77 (0,21)	4,73 (0,22)	4,55 (0,23)	4,68 (0,20)			
Cumul	4,70 (0,14)	4,70 (0,14)	4,57 (0,15)		F = 0,039	F = 0,959	F = 0,458
	Motivation extrinsèque par régulation externe						
Faible	2,56 (0,19)	2,18 (0,20)	1,95 (0,20)	2,23 (0,18)			
Élevée	2,82 (0,20)	2,42 (0,24)	2,39 (0,24)	2,54 (0,21)			
Cumul	2,69 (0,15)	2,30 (0,16)	2,17 (0,16)		F = 1,260	F = 11,832***	F = 0,478
	Amotivation						
Faible	1,51 (0,10)	1,32 (0,09)	1,18 (0,10)	1,34 (0,08)			
Élevée	1,84 (0,12)	1,48 (0,10)	1,50 (0,11)	1,61 (0,09)			
Cumul	1,68 (0,08)	1,40 (0,07)	1,34 (0,07)		F = 5,087*	F = 11,478***	F = 0,757

NOTE : * $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$ *** $p \leq 0,001$

D'un point de vue multivarié (c'est-à-dire en considérant tous les types de motivations simultanément), les analyses ne révèlent pas d'effets d'interaction Performance X Temps ($F=0,866$, ns) pas plus que la présence d'un effet principal Performance ($F=1,578$, ns). Toutefois, les résultats multivariés montrent que les motivations semblent évoluer dans le temps ($F=7,664$, $p < 0,001$). L'examen univarié des données qui suit permet de répondre plus précisément aux hypothèses posées plus tôt.

Les hypothèses 1, 2 et 3 s'intéressent à la présence d'un effet principal du type de motivation selon le niveau de performance, indépendamment du facteur temps. Les hypothèses proposent respectivement que la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque par régulation identifiée soient plus élevées pour les personnes ayant obtenu une performance élevée tandis que l'hypothèse 3 suggère que la motivation extrinsèque par régulation externe serait plus faible pour les personnes ayant obtenu une performance élevée. Aucun effet principal significatif du niveau de performance n'a été observé pour la motivation intrinsèque [$F= 0,407$, ns], la motivation extrinsèque par régulation interne [$F= 0,039$, ns] et la motivation extrinsèque par régulation externe [$F= 1,260$, ns]. Un effet principal de l'amotivation selon le niveau de performance a été détecté [$F= 5,087$, $p = 0,03$] : l'amotivation est légèrement plus élevée auprès du groupe ayant une performance plus élevée ($M= 1,61$, $ÉT= 0,091$) comparativement au groupe ayant une performance plus faible ($M= 1,34$, $ÉT= 0,078$). Si l'on effectue une interprétation selon les échelles de réponses des résultats obtenus lors de la vérification des hypothèses 1 à 3, on remarque que les participants, peu importe leur performance, sont moyennement à assez en accord avec le fait qu'ils pratiquent l'activité de recherche parce qu'ils la trouvent intéressante, agréable et importante tandis qu'ils se sentent très peu en accord à un peu en accord avec le fait qu'ils sentent une obligation à la faire.

Les hypothèses 4 à 6 permettent de vérifier la présence d'un effet principal du type de motivation selon le facteur temps, indépendamment du niveau de performance. L'hypothèse 4 suppose une progression de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque par régulation identifiée à travers le temps et les hypothèses 5 et 6 suggèrent respectivement une diminution de la motivation extrinsèque par régulation externe et de l'amotivation à travers le temps. Des effets principaux linéaires, fortement significatifs et dans la direction anticipée ont été notés pour la motivation intrinsèque ($F= 5,929$, $p < 0,01$), la motivation extrinsèque par régulation externe ($F= 11,832$, $p < 0,001$), ainsi que pour l'amotivation ($F= 11,478$, $p < 0,001$). L'hypothèse 4 s'avère donc partiellement confirmée puisque seule la motivation intrinsèque augmente légèrement à travers les trois temps de

mesure (Temps 1 $M= 4,74$, $ÉT= 0,14$; Temps 2 $M= 5,04$, $ÉT= 0,14$; Temps 3 $M= 5,09$, $ÉT= 0,14$) tandis que l'évolution de la motivation extrinsèque par régulation identifiée n'est pas aussi claire (Temps 1 $M= 4,70$, $ÉT= 0,14$; Temps 2 $M= 4,70$, $ÉT= 0,14$; Temps 3 $M= 4,57$, $ÉT= 0,15$). Les hypothèses 5 et 6 s'avèrent confirmées puisqu'au cours des trois temps de mesure, il y a eu une diminution de la motivation extrinsèque par régulation externe (Temps 1 $M= 2,70$, $ÉT= 0,15$; Temps 2 $M= 2,30$, $ÉT= 0,16$; Temps 3 $M= 2,17$, $ÉT= 0,16$) et de l'amotivation (Temps 1 $M= 1,68$, $ÉT= 0,08$; Temps 2 $M= 1,40$, $ÉT= 0,07$; Temps 3 $M= 1,34$, $ÉT= 0,07$). Bien que ces hypothèses soient confirmées, elles ne peuvent être interprétées de façon définitive avant d'avoir examiné les effets d'interaction Performance X Temps.

À ce titre, l'hypothèse 7 suggère que les motivations autonomes augmenteraient davantage à travers le temps pour le groupe de personnes ayant une performance plus élevée comparativement au groupe de performance plus faible. Les hypothèses 8 et 9 proposent respectivement une diminution plus marquée de la motivation extrinsèque par régulation externe et de l'amotivation pour le groupe de personnes plus performantes comparativement au groupe de performance ayant obtenu une performance plus faible. Cependant, aucune interaction ne s'avère significative. En conséquence, les hypothèses exploratoires 7 [motivation intrinsèque, $F= 0,178$, *ns*; motivation extrinsèque par régulation identifiée, $F= 0,458$, *ns*], 8 [motivation extrinsèque par régulation externe, $F= 0,478$, *ns*] et 9 [amotivation, $F= 0,757$, *ns*] ne sont pas soutenues par les données. Ainsi, les résultats aux hypothèses 4, 5 et 6, présentés préalablement, peuvent être considérés.

Globalement, tous les participants, peu importe leur performance, semblent devenir progressivement plus motivés intrinsèquement au fil du temps tandis que les motivations contrôlées semblent progressivement moins sollicitées (motivation extrinsèque par régulation externe et amotivation). Quant à la motivation extrinsèque par régulation identifiée, elle ne semble pas significativement varier de façon progressive, que ce soit de manière linéaire ou quadratique. D'autre part, la présence d'un effet principal lié au groupe de performance, non anticipé lors de la formulation des hypothèses, est observée ($F=5,087$, $p<0,05$). Le groupe de performance élevée a obtenu un niveau d'amotivation légèrement plus élevé ($M= 1,61$, $ÉT= 0,09$) que le groupe de performance faible ($M= 1,34$, $ÉT= 0,08$). Enfin, aucun effet d'interaction performance x temps ne s'avère significatif.

Discussion

L'adéquation des données corrélationnelles avec la logique qui sous-tend le continuum d'autodétermination est un appui à la théorie de l'autodétermination. Ce résultat est tout à fait cohérent avec les résultats obtenus dans plusieurs recherches préalablement menées dans divers domaines (Ryan et Deci, 2006; Vallerand & Fortier, 1998; Williams & Deci, 1996; Williams et al., 1996). En plus de confirmer l'existence du *pattern* de corrélations attendu, on remarque que les corrélations sont généralement plus fortes entre différents temps de la même forme de motivation qu'entre les différentes formes d'un même temps de mesure. Ce dernier résultat est une contribution originale de la présente étude.

Cette étude a aussi permis, pour la première fois, de mettre en lumière une variation temporelle dans un court laps de temps (trois mesures de la motivation au cours de la séance de 90 minutes) de trois des quatre formes de motivations, concluant à une augmentation de la motivation autonome (motivation intrinsèque) et à une diminution des motivations contrôlées (motivation extrinsèque par régulation externe et amotivation). Ce résultat est intéressant puisqu'il met en évidence que le type de régulation intégré par l'individu peut évoluer très rapidement dans le temps.

En cohérence avec les résultats observés indiquant une progression du plaisir à pratiquer les tâches – motivation intrinsèque – ainsi qu'une diminution de la motivation extrinsèque par régulation externe et de l'amotivation au cours des trois temps de mesure, les participants semblent avoir connu une certaine intériorisation. Comme l'intériorisation prend ses racines dans l'assouvissement de trois besoins psychologiques : autonomie, compétence et affiliation sociale (Ryan, Connell et Grolnick, 1992), le design de l'étude en laboratoire a probablement eu un effet positif dans l'assouvissement de ces besoins — un aspect que de futures études voudront vérifier. Il s'agit d'une explication valable puisque les participants avaient une certaine latitude quant à la méthode à employer dans l'accomplissement de la tâche qui leur était confiée. D'ailleurs, les théories et les études affirment, depuis plus de 50 ans, que le fait de pouvoir choisir aurait un très grand potentiel de motivation (Patall, Cooper et Robinson, 2008). Également, le fait d'avoir pu faire à trois reprises le même type de tâches permet aux participants de devenir plus à l'aise avec la tâche et de se sentir plus compétents. Cette dernière piste d'explication est également cohérente avec le phénomène des spirales de performance qui implique que la performance passée agit sur le sentiment d'efficacité personnelle, qui s'apparente au sentiment de compétence décrit dans la théorie de l'auto-détermination, et vice-versa en

un cycle d'influence mutuelle (Lindsley, Brass, et Thomas, 1995; Vancouver, Thompson, Tischner et Putka, 2002; Zyphur, Chaturvedi, et Arvey, 2008). Enfin, comme les participants étaient réunis en petits groupes de trois et qu'il y avait des interactions pour la portion groupale, cela a pu combler, en partie, le besoin d'affiliation sociale.

Paradoxalement, comme il a été constaté lors de la vérification des hypothèses 2, 4, et 7, la motivation extrinsèque par régulation identifiée n'a pas connu de variations significatives. En effet, dans un contexte d'étude en laboratoire, il peut s'avérer plus difficile d'intégrer davantage ce type de régulation, qui implique de vouloir pratiquer une activité parce qu'on la considère importante, puisque l'activité est imposée. Cependant, l'étude de Guay et al., (2000, étude 4), menée sur le terrain pour laquelle l'activité mesurée était la pratique volontaire d'une activité sportive, a rapporté des résultats similaires à l'effet que ce type de régulation était plutôt stable à une semaine d'intervalle ($\beta = 0,37$). Ainsi, que l'activité soit imposée ou volontaire, il est possible que ce type de régulation soit sollicitée de manière relativement stable à travers le temps ou que sa variation se fasse sur une période plus longue. D'autres recherches seront nécessaires pour préciser le processus de variation de ce type de régulation.

Selon Ryan et Deci (2006), la performance devrait diminuer si les motivations autonomes (motivation intrinsèque ou motivation extrinsèque par régulation identifiée) sont plus faibles (p. ex. : Amabile, 1983; Utman, 1997). Or, dans notre étude, aucune différence significative n'est présente, parmi les groupes de performance, mettant en jeu la motivation intrinsèque, la motivation autonome (groupe faible $M = 5,03$, $ÉT = 0,16$; groupe performant $M = 4,88$, $ÉT = 0,19$), et la motivation extrinsèque par régulation identifiée, partiellement autonome (groupe faible $M = 4,63$, $ÉT = 0,17$; groupe performant $M = 4,68$, $ÉT = 0,20$). Ce résultat surprenant pourrait être expliqué par le fait que la mesure de la performance soit objective et évaluée à partir d'une source différente que les mesures de la motivation. Cependant, ces résultats s'apparentent à ceux observés par Roy et Gosselin (2006), obtenus à partir de mesures auto-déclarées, dans leur étude auprès de jeunes travailleurs à temps partiel qui n'a pas permis de détecter de liens significatifs entre les motivations autonomes (la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque par régulation identifiée) et la performance. D'autre part, certains chercheurs ont remarqué que la motivation extrinsèque par régulation identifiée semble être un important prédicteur de la performance seulement lorsque l'on contrôle pour la motivation intrinsèque (Burton, Lydon, D'Alessandro et Koestner, 2006). Afin de répliquer cette observation, nous suggérons d'effectuer cette analyse lors d'une prochaine étude.

Par ailleurs, bien que les directives pour chacun des scénarios aient été clairement communiquées aux participants, nos observations post-expérimentation révèlent que les participants utilisaient diverses stratégies individuelles pour classer les candidats fictifs au cours des tâches. Les trois stratégies suivantes furent fréquemment observées :

- 1) Classer les candidats en évaluant le meilleur(e) candidat(e) comme étant la personne ayant les plus fortes compétences requises en fonction du scénario (stratégie recommandée en regard des directives données lors de cette étude en laboratoire);
- 2) Classer les candidats en évaluant le meilleur(e) candidat(e) comme étant la personne ayant les compétences complémentaires au participant;
- 3) Classer les candidats en évaluant le meilleur(e) candidat(e) comme étant la personne avec laquelle le/la participant(e) préférerait travailler en regard de leur évaluation de la compatibilité des personnalités sans considérer les compétences requises pour la tâche indiquée dans le scénario.

En cohérence avec les directives données et la clé de correction, les participants ayant employé la deuxième et la troisième stratégie ne pouvaient qu'obtenir par hasard le classement adéquat. Cette observation est cohérente avec le fait que les plus performants au dernier temps de mesure – la mesure retenue pour scinder le groupe en deux- n'étaient pas nécessairement les plus performants aux temps antérieurs. Également, cette observation pourrait expliquer, du moins partiellement, le fait qu'aucun autre effet principal des autres types de motivation selon le niveau de performance n'ait été détecté.

Quant à la motivation extrinsèque par régulation externe, on ne note aucune différence significative entre les groupes de performance (groupe performance faible $M= 2,23$, $ÉT= 0,18$; groupe performance élevée $M= 2,54$, $ÉT= 0,21$). Bien que notre étude partage plusieurs points en commun avec celle de Roy et Gosselin (2006), notre méthodologie et nos résultats diffèrent. Dans leur étude corrélationnelle sur le terrain effectuée à partir de mesures auto-rapportées, ils ont observé un lien modéré ($r=0,27$, $p<0,05$) entre la motivation extrinsèque par régulation externe et la performance. Dans notre étude, les mesures de motivation ont été obtenues à partir de mesures auto-déclarées tandis que celles relatives à la performance sont des mesures objectives. L'étude de Roy et Gosselin

(2006) emploie des mesures de motivation et de performance qui sont auto-déclarées, ce qui porte à croire que le lien modéré observé pourrait être causé par un biais de variance commune. Sur la base de ces résultats et en conformité avec les recommandations d'une récente méta-analyse portant sur la motivation et la performance au travail que nous avons réalisé (Leblanc et Chiochio, cette thèse), nous suggérons de répliquer l'étude de Roy et Gosselin en utilisant plutôt une mesure objective de la performance ou, afin de comparer les résultats, en utilisant une mesure de performance auto-déclarée et une autre mesure de nature objective.

Des résultats de recherches passées montrent des différences dans les liens entre la motivation et la performance selon la complexité de la tâche ou l'intérêt lié à la réalisation de la tâche (Gagné et Deci, 2005; Grolnick et Ryan, 1987; McGraw et McCullers, 1979; McGraw, 1978; Vansteenkiste et al., 2004). Toutefois, malgré le fait que la tâche a été conçue selon des scénarios adaptés à la réalité des participants à l'étude, et qu'aucune indication de la part des participants n'a permis de croire que la tâche était trop complexe, il serait prudent de mesurer la complexité perçue de la tâche, dans une prochaine étude.

D'autre part, la présence d'amotivation plus élevée chez les participants ayant obtenu une performance supérieure s'avère d'abord surprenante. Toutefois, en observant de façon plus détaillée les résultats, on remarque que bien que les moyennes d'amotivation des deux groupes soient significativement différentes (groupe faible $M= 1,34$, $ÉT= 0,08$; groupe performant $M= 1,61$, $ÉT= 0,09$), elles sont néanmoins toutes deux faibles, c'est-à-dire que la majorité des participants ont répondu être soit « 1 = pas du tout en accord » ou soit « 2 = très peu en accord » aux énoncés mesurant l'amotivation. Cela implique donc que les deux groupes ont ressenti généralement peu d'amotivation au cours de l'expérience, bien qu'elle fût plus présente chez les personnes plus performantes.

Enfin, les hypothèses exploratoires d'effets d'interaction n'ont pu être confirmées dans le cadre de cette étude. D'autres recherches, incluant la mesure de variables complémentaires proposées ci-haut, s'avèrent requises.

Limites

Cette étude – comme toutes les études – comporte des limites qu'il convient de souligner. En fonction des objectifs de cette étude, nous avons utilisé l'instrument de mesure de la motivation le plus approprié, soit l'échelle de motivation situationnelle (ÉMSI-16; Guay,

Vallerand et Blanchard, 2000). Cependant, bien que la théorie de l'auto-détermination propose 6 types de motivations, cet instrument en évalue seulement quatre. Ainsi, il n'a pas été possible de vérifier des hypothèses impliquant les motivations extrinsèques par régulation intégrée ou introjectée. Les auteurs de cette échelle fournissent l'explication suivante :

« Ces 2 types de motivation extrinsèque n'ont pas été inclus dans le développement de l'échelle, car leur inclusion aurait résulté en un questionnaire trop long. En fait, l'ÉMSI a été développée pour être employée dans divers contextes et doit être une mesure polyvalente et brève afin de bien capter le processus d'auto-régulation en cours au moment de son évaluation » (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000, note de bas de page, p. 177, traduction libre).

Bien que cette justification soit pertinente, à la lumière des résultats de notre étude, qui montre que l'évolution temporelle de chaque type de motivation peut être différente sur une courte période de temps, nous recommandons d'ajouter des items pour l'évaluation des 2 motivations manquantes afin de pouvoir mieux comprendre la dynamique motivationnelle des individus. Cela permettrait, également, de vérifier les résultats obtenus par Deci et al. (1994) qui suggèrent qu'un contexte favorisant totalement l'autonomie mène à une intériorisation de la motivation extrinsèque par régulation intégrée tandis qu'un contexte favorisant peu l'autonomie amène l'individu à internaliser une régulation introjectée.

Malgré l'enthousiasme de chercheurs et de théoriciens pour l'étude de la dynamique motivationnelle au niveau groupal (Chen et Itir-Gogus, 2008; Kanfer et al., 2008; Ployart, 2008), les connaissances issues de la recherche contemporaine en motivation ne permettent toujours pas de répondre à plusieurs questions au sujet de la dynamique motivationnelle au niveau individuel (Ployart, 2008). Il aurait peut-être été possible d'explorer les données au niveau groupal étant donné l'organisation de l'expérimentation. Toutefois, l'objectif de cette étude était de comprendre la dynamique motivationnelle au niveau de l'individu. D'ailleurs, afin d'isoler le phénomène individuel, plusieurs conditions ont été mises en place : a) aucun échange n'était permis au cours du classement individuel, b) le classement individuel ne pouvait être modifié suite à l'échange de groupe, c) l'interdépendance dans la réalisation du classement individuel était inexistante, d) la performance individuelle n'était pas communiquée, e) la performance au niveau groupal n'était pas communiquée non plus. De plus, nous avons employé une mesure individuelle de performance perçue à titre exploratoire qui ne s'est pas avérée liée à la motivation individuelle et ni à la performance individuelle. Ainsi, cela permet de conclure que même si

les perceptions individuelles peuvent avoir été modulées par les interactions de groupe, cela n'a pas eu d'impact direct sur les mesures de motivation individuelle et de performance individuelle.

Nous pensons ainsi qu'il importe d'accorder encore des efforts à comprendre la dynamique individuelle avant de procéder à l'examen des relations motivationnelles au niveau du groupe. La compréhension des relations au niveau individuel est, selon nous, un pré-requis avant de pouvoir analyser adéquatement les relations au niveau groupal. Enfin, la richesse et la complexité de la relation entre les types de motivation et la performance individuelle confirment la nécessité de conduire d'autres études au niveau individuel.

Certains pourraient croire que le fait d'effectuer une étude en laboratoire est un choix discutable en regard de l'étude de la motivation et de la performance au travail. Toutefois, notons que nous avons eu le souci de choisir une tâche qui s'apparente à la réalité du travail. La méthodologie de cette étude a été élaborée en tenant compte de plusieurs critiques énoncées par des experts en motivation au travail quant aux lacunes associées à la mesure de ce concept (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Ployart, 2008). Ainsi, nous avons opté pour une méthodologie originale, soit l'utilisation de mesures répétées et de scénarios réalistes pour la tâche en laboratoire (*high-fidelity simulation*, Motowidlo, Dunnette et Carter, 1990) comparativement à d'autres études en laboratoire traitant de motivation et de performance (voir Utman, 1997). Les conclusions tirées pourraient servir de point de départ en vue d'autres recherches en laboratoire, mais pourraient aussi être utilisées en vue de recherches sur le terrain. Par exemple, une recherche qui examinerait le travail de comités de sélection ou une recherche réalisée dans un contexte de travail opérationnel dans lequel la motivation peut être décortiquée en fonction d'une activité de ressources humaines requérant une part de travail individuel et la collaboration occasionnelle de quelques individus.

Conclusion

Trois éléments marquants de cette recherche doivent retenir l'attention des praticiens et des chercheurs du domaine de la psychologie du travail et des domaines connexes.

En premier lieu, cette étude suggère donc que la variation de l'état motivationnel et le phénomène d'intériorisation pourraient évoluer très rapidement sur une courte période de temps. Nos résultats montrent que la motivation a évolué dans la même direction chez tous

les individus, indépendamment de leur performance. Ce résultat est surprenant quand nous le mettons en lien avec les études traitant de spirales de performance (Ilies et Judge, 2005; Lindsley, Brass, et Thomas, 1995; Vancouver, Thompson, Tischner et Putka, 2002; Zyphur, Chaturvedi, et Arvey, 2008). Dans le design de cette étude, les participants n'étaient pas informés de leur performance. Ainsi, il serait nécessaire de répliquer l'étude en ajoutant cette particularité afin de voir si le phénomène d'intériorisation est influencé par le fait de recevoir de la rétroaction sur sa performance. L'utilisation de l'ÉMSI serait aussi recommandée dans ce contexte, étant donné la nécessité d'employer un devis à mesures répétées. De plus, ces résultats pourraient indiquer que la théorie de l'autodétermination est tout indiquée pour l'examen du processus dynamique de la motivation au travail, mais qu'elle est moins conçue pour l'étude des relations entre la motivation et la performance.

En dernier lieu, le cadre conceptuel de la théorie de l'autodétermination, utilisé dans cette étude, a permis l'avancement des connaissances au sujet de l'aspect dynamique de la motivation. De plus, nos résultats contribuent à confirmer l'importance d'évaluer diverses formes de motivation puisque les liens observés s'avèrent différents d'un type de motivation à l'autre. En fait, bien que la motivation soit un état interne, à la lumière de nos résultats, nous observons qu'une personne est consciente des variations motivationnelles qui s'opèrent en elle en fonction d'une tâche donnée. Ainsi, dans le cadre du travail, impliquerait que le gestionnaire pourrait facilement valider le type de motivation qui anime la personne à réaliser une tâche, en l'observant ou en l'interrogeant, et voir à mettre les conditions en place afin de favoriser une meilleure intériorisation, soit un contexte qui soutient l'autonomie (voir Deci et al., 1994). La théorie de l'auto-détermination recommande au gestionnaire, qui souhaite mettre en place une intervention visant à accroître la motivation de ses employés, de s'assurer que le contexte organisationnel favorise l'émergence de motivations de nature plus autonomes, de sorte que les employés éprouvent plus de plaisir à réaliser leur travail. Concrètement, la mise en place d'un contexte soutenant l'autonomie de la personne, implique de fournir des explications pertinentes à ses questions relatives à la tâche en soulignant la pertinence d'effectuer la tâche, de lui laisser une part de latitude dans la réalisation de la tâche et de se montrer compréhensif à ses propos (Deci et al., 1994; Gagné et Deci, 2005; Richer et Vallerand, 1995; Forest et Mageau, 2008). Par la suite, le gestionnaire gagnerait sûrement à mesurer régulièrement la motivation individuelle de ses employés à plusieurs moments afin de pouvoir ajuster ses interventions en conséquence. Ainsi, lorsqu'un employé semble amotivé ou que son comportement est régulé majoritairement par la motivation

extrinsèque par régulation externe, le gestionnaire qui souhaite favoriser l'intériorisation peut espérer que les changements pourraient s'opérer rapidement.

Étant donné les résultats concluants de notre étude, nous partageons l'avis de Ployart (2008) quant à l'importance d'effectuer des études longitudinales. Il indique d'ailleurs à ce sujet que : « honnêtement, si l'on pense à la plupart des problèmes du monde réel, quelle est la pertinence de connaître la motivation en un seul temps de mesure? » (Ployart, 2008, p. 54, *traduction libre*).

D'ailleurs, ce constat quant à la variation très rapide de la motivation soulève plusieurs questions fondamentales auxquelles la recherche pourra répondre par le biais d'études longitudinales : l'intériorisation est-elle durable? L'individu peut-il connaître une externalisation si le contexte qui soutenait l'autonomie laisse place à un contexte contrôlant?

Références

- AMABILE, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag.
- AMABILE, T. M., Hill, K. G., Hennesy, B.A. et Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivation orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 950-967.
- BANDURA, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- BERGMAN, M. E., Drasgow, F., Donovan, M. A., Henning, J. B., Juraska, S. E. (2006). Scoring Situational Judgment Tests: Once You Get the Data, Your Troubles Begin. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 223-235.
- BERNARDIN, J. H. et Beatty, R.W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behavior at work*. Boston: Kent Pub. Co. 403 p.
- BERNARDIN, J.H., Hagan, C.M., Kane, J.S. et Villanova, P. (1998). "Effective performance management: a focus on precision, customers, and situational constraints". Dans J.W. Smither, (Ed.), *Performance appraisal: state of the art in practice*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 3-48.
- BLAIS, M. R., et Brière, N. M. (2002). *On the mediational role of feelings of self determination in the workplace: further evidence and generalization*. Manuscript, CIRANO.
- BLAIS M .R., Brière N .M., Lachance L., Riddle A .S. et Vallerand R.J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14, 185-215.

- BLAIS, M. R., Sabourin, S., Boucher, C., & Vallerand, R. J. (1990). Toward a motivational model of couple happiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 1021–1031.
- BLAU, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *55*(1), 152-170.
- BORMAN, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Introduction: Organizational citizenship behavior and contextual performance. Special issue of Human Performance, Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (Eds.). *Human Performance*, *10*, 67-69.
- BRANNICK, M. T., Levine, E. L. et Morgeson, F. P. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. 2^e Edition. SAGE Publications, Inc., 360 p.
- BURTON, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., et Koestner, R. (2006). The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *91*(4), 750–762.
- CAMERON, J., et Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, *64*, 363-423.
- CAMPBELL, J. P., Gasser, M. B., et Oswald, F. L. (1996). “The substantive nature of job performance variability”. Dans K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 258-299.
- CAMPBELL, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., et Sager, C. E. (1993). “A theory of performance”. Dans N. Schmitt et W.C. Borman (Eds), *Personnel in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 35-70.
- CAMPION, M.A., & Lord, R.G. (1982). A control systems conceptualization of the goal-setting and changing process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 265-287.
- CHEN, G. et Itir-Gogus, C. (2008). “Motivation in and of Work Teams: A Multilevel Perspective”. Chapitre dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future* (p.17-62). New York: Routledge
- CHIU, S.-K. (2005). *The linkage of job performance to goal setting, work motivation, team building, and organizational commitment in the High-tech Industry in Taiwan (China)*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 65(12-A), p. 4630.
- CUMMINGS, L. et Schwab, D. (1973). *Performance in organizations*. Glenview, IL.: Scott Foresman.
- DALAL, R. S. et Hulin, C. L. (2008). “Motivation for what? A multivariate dynamic perspective of the criterion”. Dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. p. 17-62.
- DECHARMS, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.

- DECI, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18, 105-115.
- DECI, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8, 271-229.
- DECI, E. L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA.
- DECI, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- DECI, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- DECI, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., et Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62, 119-142.
- DEVOE, S. E., et Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47-61.
- DIEFENDORFF, J. M. (2004). Examination of the Roles of Action-State Orientation and Goal Orientation in the Goal-Setting and Performance Process. *Human Performance*, 17(4), 375-395.
- DONOVAN, J. J. (2002). “Work motivation”. Dans N. Anderson, D. S. Ones, & al. (Eds), *Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 2: Organizational psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications. p. 53-76.
- EISENBERGER, R., et Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.
- ELLIOTT, A. J., Shell, M. M., Henry, K. B., et Maier, M. A. (2005). Achievement Goals, Performance Contingencies, and Performance Attainment: An Experimental Test. *Journal of Educational Psychology*, 97(4), 630-640.
- FOREST, J. et Mageau, G. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- FORTIER, M. S., Vallerand, R. J., et Guay, F. (1995). Academic motivation and school performance: Toward a structural model. *Contemporary Educational Psychology*, 20(3), 257-274.
- FRESE, M et Zapf, D. (1994). “Action as the core of work psychology”. Dans M. D. Dunnette, L. M. Hough, et H. Triandis (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 271-340). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- FRIED, Y., et Slowik, L. H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review*, 29(3), 404-422.
- FRIEDKIN, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425.

- GAGNÉ, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- GILLET, N., Berjot, S. et Paty, E. (2010). Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation. *Le travail humain, 73*, p. 141-162.
- GLUCKSBERG, S. (1962). The influence of strength on drive of functional fixedness and perceptual recognition. *Journal of Experimental Psychology, 63*, 36-41.
- GUAY, F., Vallerand, R. J., Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion, 24*(3), 175-213.
- GROLNICK, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology, 52*, 890-898.
- GROLNICK, W., Ryan, R., et Deci, E. (1991). Inner resources for school achievement: Motivational mediators of children's perceptions of their parents. *Journal of Educational Psychology, 83*, 508-517.
- HARLOW, H. F. (1958). The nature of love. *American Psychologist, 13*, 673-685.
- ILIES, R. et Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied psychology, 90*, 453-467.
- JEHN, K. A. et Shah, P. P. (1997). Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(4), 775-790.
- KANFER, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". Dans M. D. Dunnette, et L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology, vol.1 (2e ed.)*. (pp. 75-170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- KANFER, R., Chen, et Pritchard (2008). *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. 680 p.
- KANUNGO, R. N., & Misra, S. (2004). "Motivation, Leadership, and Human Performance". Dans J. Pandey (Ed), *Psychology in India revisited: Developments in the discipline, Vol 3: Applied social and organisational psychology*. (pp. 309-341). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- KATZELL, R. & Thompson, D. (1990). An integrative model of work attitudes, motivation, and performance. *Human Performance, 3*, 63-85.
- KLEHE, U.-C., et Anderson, N. (2007). Working hard and working smart: Motivation and ability during typical and maximum performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 978-992.
- KIRK, A. K., et Brown, D. F. (2003). Latent constructs of proximal and distal motivation predicting performance under maximum test conditions. *Journal of Applied Psychology, 88*(1), 40-49.

- Klehe, U.-C., et Latham, G. P. (2006). What would you do- really or ideally? Constructs underlying the Behavior Description Interview and the Situational Interview in predicting typical versus maximum performance. *Human Performance*, *19*, 357-382.
- KNEE, C. R., Lonsbary, C., Canevello, A., et Patrick, H. (2005). Self-determination and conflict in romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(6), 997-1009.
- KOESTNER, R., & Losier, G. F. (2002). "Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation". Dans E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- LA GUARDIA, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., et Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*, 367-384.
- LINDSLEY, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, *20*(3), 645-678.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- LOCKE, E. A., et Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, *29*(3), 388-403.
- MCCLOY, R. A., Campbell, J. P., et Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 493-505.
- MCGRAW, K. O. (1978). "The detrimental effects of reward on performance: a literature review and a prediction model". Dans M. R. Lepper, & D. Greene (Eds.), *The hidden costs of reward* (pp. 33-60). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- MCGRAW, K. O., & McCullers, J. C. (1979). Evidence of a detrimental effect of extrinsic incentives on breaking a mental set. *Journal of Experimental Social Psychology*, *15*, 285-294.
- MEHTA, R., Dubonsky, A. J., et Anderson, R. E. (2003). Leadership style, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland. *European Journal of Marketing*, *27*(1/2), 50-85.
- MEYER J.P. et Gagné M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory Perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*, 60-62.
- MITCHELL, T. R., et Daniels, D. (2003). "Motivation". Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & al. (Eds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 225-254). New York: John Wiley & Sons.

- MOTOWIDLO, S. J., Dunnette, M. D., et Carter, G. W. (1990). An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), Dec 1990, 640-647
- MOTOWIDLO, S. J. (2003). "Job Performance". Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, & al. (Eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 39-53). New York: John Wiley & Sons.
- MUTHÉN, B., & Kaplan, D. (1985). A comparison of methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 171-189.
- NIEMIEC, C.P., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., Bernstein, J., Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A self-determination theory perspective on socialization. *Journal of Adolescence*, 29(5), 761-775.
- PATALL, E. A., Cooper, H., et Robinson, J. C. (2008). The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300
- PINDER, C. C. (1984). *Work motivation: theory, issues, and applications*. Glenview, Illinois London: Scott, Foresman and Company.
- PLOYART, R. E. (2008). "The measurement and analysis of motivation". Dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future*. New York: Routledge. p.17-62.
- PLOYHART, R. E., Lim, B.C., & Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809-843.
- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- PORTER, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- RAU, P-L. P., Gao, Q., Wu, L.-M. (2008). Using mobile communication technology in high school education: Motivation, pressure, and learning performance. *Computers & Education*, 50(1), 1-22.
- REEVE, J. et Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(1), 24-33.
- REIS, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J., et Ryan, R. (2000). Daily well-being: The role of autonomy, competence, and relatedness. *Personality and Social Psychology bulletin*, 26, 419-435.
- RICHER, S. F., & Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Social Psychology*, 135, 707-722.

- RICHER S. F., Blanchard C. et Vallerand R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 2089-2113.
- ROY, N., et Gosselin, É. (2006). La motivation des travailleurs à temps partiel : repose-t-elle sur autre chose que la motivation extrinsèque? *Revue québécoise de psychologie, 27*(2), 207-226.
- RYAN, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 749-761.
- RYAN, R. M., Connell, J. P., et Grolnick, W. S. (1992). "When achievement is not intrinsically motivated: a theory of internalization and self-regulation in school". Dans A. K., Boggiano, et T. S Pittman (Eds.), *Achievement and Motivation*, 167-188, Cambridge University Press.
- RYAN, R. M., Connell, J. P., & Deci, E. L. (1985). "A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education". Dans C. Ames, & R. E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu*. New York: Academic Press. p. 13-51.
- RYAN, R. M., et Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*, 68-78.
- RYAN, R. M., & Deci, E. L. (2002). "On assimilating identities to the self: a self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures". Dans M. R. Leary, & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity*. New York: Guilford. p. 255-273.
- RYAN, R. M. et Deci, E. L. (2006). Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will? *Journal of Personality, 74*(6), 1557-1585.
- SÉGUIN-LÉVESQUE, C., Laliberté, M.L., Pelletier, L.G., Vallerand, R.J., & Blanchard, C. (2003). Harmonious and obsessive passions for the Internet: Their associations with couples' relationships. *Journal of Applied Social Psychology, 33*, 197-221.
- SENKO, C., et Harackiewicz, J. M. (2005). Achievement Goals, Task Performance, and Interest: Why Perceived Goal Difficulty Matters. *Personality and Social Psychology Bulletin, 31*(12), 1739-1753.
- SHEIKH, A. A., & Koch, R. J. (1977). Recall of group tasks as a function of group cohesiveness and interruption of tasks. *Psychological Reports, 40*, 275-278.
- SHELDON, K. M., et Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are 'personal': comparing autonomous and controlling goals on effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 546-557.
- SHELDON, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1996). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*, 1270-1279.

- STAJKOVIC, A. D., Locke, E. A., & Blair, E. S. (2006). A first examination of the relationships between primed subconscious goals, assigned conscious goals, and task performance. *Journal of Applied Psychology, 9*, 1172-1180.
- TABACHNICK, B. G., & Fidell, L. S. (Eds.). (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson.
- TAUER, J. M., et Harackiewicz, J. M. (2004). The Effects of Cooperation and Competition on Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(6), 849-861.
- THORNTON, G.C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology, 33*, 263-271.
- UTMAN, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 170-182.
- VALLERAND, R. J. (1997). "Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation". Dans M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 28 (pp.271-360). New York: Academic Press.
- VALLERAND, R. J., et Fortier, M. S. (1998). "Measures of intrinsic and extrinsic motivation in sport and physical activity: a review and critique". Dans J. Duda (Ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (pp. 83-100). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- VANCOUVER, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., et Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology, 87*, 506-516.
- VAN DEN BROECK A., Vansteenkiste M., De Witte H. et Lens W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: the role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress, 22*, 277-294.
- VANSTEENKISTE, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., et Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 246-260.
- VISWESVARAN, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection & Assessment, 8*(4), 216-226.
- WEISS, H. M., et Cropanzano, R. (1996). "Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work". Dans B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- WILLIAMS, G. C., & Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: a test of selfdetermination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*, 767-779.

- WILLIAMS, K. J., Donovan, J. J. et Dodge, T. L. (2000). Self-regulation of performance: Goal establishment and goal revision processes in athletes. *Human Performance*, 13, 159-180.
- WILLIAMS, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996). Motivational predictors of weight loss and weight-loss maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 115-126.
- WHITE, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.
- ZACCARO, S.J. et Lowe, C.A (1986). Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality. *Journal of Social Psychology*, 128(4), 547-558.
- ZUCKERMAN, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. et Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and social psychology Bulletin*, 4, 443-446.
- ZYPHUR, M. J., Chaturvedi, S., et Arvey, R. D. (2008). Job performance over time is a function of latent trajectories and previous performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 217-224.

Discussion générale

Cette thèse vise principalement une meilleure compréhension des relations entre la motivation et la performance au travail par le biais d'une méta-analyse et d'une étude en laboratoire. C'est à travers cette discussion générale que seront soulignés les résultats prédominants, tirés de chaque article, qui se rattachent aux objectifs fondamentaux de recherche énoncés dans l'introduction de la thèse. En outre, les limites de cette thèse et les pistes de recherche qui permettent de les palier seront abordées. Enfin, nous présenterons les contributions originales de cette thèse et les implications pratiques qui en découlent au niveau de la recherche et de l'intervention applicable dans le domaine de la psychologie du travail ainsi que tous les domaines connexes qui peuvent s'en inspirer ou s'y référer.

Résumé des articles

Le premier objectif de cette thèse était de statuer sur la force de la relation entre la motivation et la performance au travail. Globalement, l'exercice de méta-analyse, réalisé auprès de 45 échantillons provenant d'études en milieu de travail publiées entre 1985 et 2010, totalisant des données collectées au sujet de 15 939 travailleurs, a permis de vérifier que la motivation au travail et la performance individuelle varie de 0,197 à 0,221. Cette relation positive, faible à modérée, est similaire à celle observée lors de méta-analyses antérieures traitant de certains concepts motivationnels et de la performance dans les études sur le terrain (Spector, 1985; Van Eerde et Thierry, 1996) ou dans les recherches intégrant des études en laboratoire et sur le terrain (Wood, Mento et Locke, 1987; Zetik et Stuhlmacher, 2002). Les résultats de cette méta-analyse indiquent également qu'aucune théorie motivationnelle ne semble se distinguer quant à son pouvoir explicatif de la performance au travail. Nonobstant le cadre multithéorique de notre méta-analyse, les résultats obtenus s'avèrent similaires aux autres méta-analyses réalisées à partir d'une approche théorique spécifique. Cependant, nos analyses ont permis de révéler davantage quant à la relation entre la motivation et la performance au travail en précisant que lorsque la source des mesures est unique, la relation entre les variables d'intérêt est significativement plus forte, soit de l'ordre de 0,30 comparativement à 0,16 lorsque les sources des mesures sont multiples.

De son côté, l'étude en laboratoire a examiné la nature des relations entre la motivation et la performance en regard d'une activité s'apparentant à une tâche de sélection de candidats en ressources humaines. Cette étude considérant une perspective multidimensionnelle et dynamique de la motivation, comme proposé par le cadre conceptuel de la théorie de l'autodétermination, n'a pas pu démontrer de liens significatifs entre les types de motivation et la performance. Ce résultat surprenant peut être expliqué, entre autres, par le fait que la mesure de la performance soit définie en termes de résultats, en plus d'être objective et évaluée à partir d'une source différente que les mesures de la motivation. Cette hypothèse est d'ailleurs cohérente avec les résultats de la méta-analyse qui indiquent que la relation entre la motivation et la performance est moins forte lorsque les mesures proviennent de sources différentes. En revanche, un effet principal de l'amotivation selon le niveau de performance a été détecté indiquant que l'amotivation est légèrement plus élevée auprès du groupe ayant une performance plus élevée comparativement au groupe ayant une performance plus faible. Toutefois, l'interprétation qualitative des résultats nous informe que tous les participants, peu importe leur performance, ont rapporté qu'ils se sentent très peu en accord à un peu en accord avec le fait qu'ils sentent une obligation à participer à l'activité de classement de candidats. Cependant, les résultats de l'étude indiquent également que l'amotivation a diminué au cours de l'expérimentation. Au départ, le contexte très structuré de l'étude en laboratoire a possiblement été perçu par les participants comme ne permettant pas beaucoup de latitude alors que cette perception a pu évoluer au fil des tâches voyant qu'ils étaient libres de faire leur choix individuel quant au classement des candidats fictifs.

D'autre part, certains auteurs proposent que les liens entre les différents types de motivation, tels que définis par la théorie de l'autodétermination et l'engagement, soient plus étroits que les liens observés avec la performance (Roy et Gosselin, 2006). À la lumière de nos résultats, il semble plus difficile de comprendre la relation motivation-performance par le biais des types de la motivation individuelle, définis par la théorie de l'autodétermination. Certains chercheurs proposent que c'est la quantité de motivation, plutôt que les types, qui expliquerait davantage la performance (Reeve et Deci, 1996; Utman, 1997; Vansteenkiste et al., 2004; Burton et al., 2006).

Le second objectif de cette thèse était de dégager une compréhension unifiée de la relation motivation-performance au travail en considérant plusieurs théories motivationnelles. Les résultats de notre méta-analyse multithéorique montrent qu'aucune différence quant à la force des relations entre la motivation et la performance au travail n'a

été détectée entre les théories motivationnelles examinées. Parmi les explications potentielles, d'un côté l'on remarque la similarité des théories motivationnelles examinées dans cette méta-analyse au sujet de a) l'hypothèse formulée d'une relation positive entre la motivation et la performance; b) des recouvrements existants entre les concepts de chaque famille de théories motivationnelles; c) de la notion d'écart comme fondement de ces théories motivationnelles; d) de la conception explicite de la motivation et; e) de l'unité d'analyse qui est l'individu plutôt que le groupe. De l'autre côté, on constate la disparité des instruments de mesure au sein de chaque catégorie, ce qui crée de la variance non souhaitée. Rappelons en effet que, généralement, la mesure de la motivation pose un défi important, car il s'agit d'inférer un construit latent à partir d'informations manifestes liées à ce construit (Ployart, 2008).

Le troisième objectif de la thèse était l'examen de variables modératrices théoriques et méthodologiques de la relation entre la motivation au travail et la performance individuelle. Les résultats, issus de la méta-analyse, confirment que la source des mesures de la motivation et de la performance est une variable modératrice de leur relation et que l'hypothèse du biais de variance commune est une piste d'explication pertinente de ce phénomène. À contrario, le fait que la mesure de la performance soit objective ou subjective ou encore qu'elle soit issue d'une évaluation des comportements ou des résultats ne modifie pas la force de la relation entre les variables d'intérêts.

Le quatrième objectif de la thèse était d'apporter un éclairage sur le processus de régulation de la motivation individuelle, telle que définie par la théorie de l'auto-détermination. Malgré ses impacts importants quant à la structuration du travail et aux relations avec le supérieur immédiat, l'intériorisation, qui explique le processus d'auto-régulation du comportement, est souvent peu considérée à l'intérieur des études (Kanfer, Chen et Pritchard, 2008). Dans le cadre de l'étude en laboratoire, il a été démontré que la motivation peut évoluer sur une très courte période de temps, soit en moins de 90 minutes, par rapport à une activité de travail précise. Au cours des trois temps de mesure, la motivation intrinsèque a augmenté légèrement tandis qu'il y a eu une diminution de la motivation extrinsèque par régulation externe et de l'amotivation. La présence de facteurs favorisant un contexte soutenant l'autonomie est une hypothèse crédible pour l'obtention de ces résultats. Ces résultats suggèrent que la théorie de l'autodétermination est un cadre conceptuel pertinent et utile pour l'étude de l'aspect dynamique de la motivation au travail. Nos résultats semblent soutenir la proposition théorique de Kanfer (1992) qui indique que les besoins (ou théorie des besoins, telle que la théorie de l'auto-

détermination) sont des variables distales – plus éloignées du comportement – qui influencent davantage l'intention de comportement que le comportement lui-même. D'ailleurs, les théories des besoins nous renseignent sur le fait qu'une personne doit agir – pour répondre à un besoin –, mais ne nous indiquent pas les actions spécifiques qui seront choisies (Latham et Pinder, 2005). Ainsi, la théorie de l'autodétermination demeure un cadre conceptuel très pertinent pour comprendre les variations de motivation.

Limites

Comme l'objectif de la méta-analyse était de dresser un portrait des études portant sur la motivation et la performance individuelle en contexte de travail, l'exclusion d'études en laboratoire était justifiée. Parmi les méta-analyses réalisées à partir d'échantillons provenant d'études en laboratoire et sur le terrain, certains auteurs ont détecté une différence significative quant à la force de la relation entre les variables d'intérêts selon le design de l'étude (DeChurch et Mesmer-Magnus, 2010) alors que d'autres n'ont pas observé cette différence (Judge et al. 2007; Patall et al., 2008). Par conséquent, il serait prudent, dans le cadre d'une prochaine méta-analyse, d'étudier cette caractéristique comme variable modératrice, toujours en maintenant un contexte multithéorique de la motivation.

Dans le cadre de l'étude en laboratoire, nous avons opté pour l'échelle de motivation situationnelle (ÉMSI-16; Guay, Vallerand et Blanchard, 2000) afin de mesurer la motivation situationnelle à l'aide des types de motivation définis par la théorie de l'autodétermination. En fonction de nos choix méthodologiques et théoriques, cet instrument était sans aucun doute le plus adéquat parmi les instruments de mesure disponibles. Cependant, deux critiques peuvent être adressées. D'une part, même si les alphas de Cronbach obtenus pour les 4 variables motivationnelles aux trois temps de mesure sont comparables à ceux obtenus par les auteurs de l'inventaire (Guay, Vallerand et Blanchard, 2000, étude 5), ils sont compris entre $\alpha=0,64$ et $\alpha=0,91$. Toutefois, il est suggéré que les mesures auto-rapportées aient une consistance interne comprise entre .70 et .80 (Nunnally, 1978). D'autre part, cette échelle évalue quatre des six types de motivations postulées par la théorie de l'autodétermination. Par conséquent, étant donné les résultats de notre étude qui montrent qu'il est possible de détecter les variations très rapides de la motivation à l'aide de cet instrument, il est recommandé de travailler à peaufiner cet instrument afin d'accroître la consistance interne des échelles moins robustes et d'ajouter les mesures des motivations extrinsèques par régulation intégrée et introjectée.

Étant donné l'observation post-expérimentale que nous avons faite concernant la variété des stratégies employées par les participants pour effectuer le classement des candidats fictifs, il est recommandé de fournir un exercice de pratique en présentant la stratégie à privilégier dans le cas où l'on souhaiterait répliquer cette étude en laboratoire. Cette précaution pourrait probablement faire ressortir plus clairement des groupes distincts de performants et de moins performants.

Contributions originales

Cette thèse se démarque tout d'abord par la pertinence des quatre objectifs identifiés afin de permettre l'avancement des connaissances dans le domaine de la motivation et de la performance au travail, deux thèmes déjà grandement étudiés.

Par ailleurs, le choix des méthodologies de recherche employées afin de répondre aux quatre objectifs fondamentaux est original et tient surtout compte de plusieurs pistes de recommandations énoncées par les chercheurs concernant l'étude de la motivation et de la performance au travail (Fried et Slowik, 2004; Kanfer, Chen et Pritchard, 2008; Ployart, 2008). La réalisation d'une méta-analyse à partir d'études sur le terrain et d'une étude en laboratoire à partir de tâches ayant une grande validité écologique constitue une combinaison optimale en regard des objectifs de la thèse. Bien que cette dernière soit plus fréquente que l'autre, les deux techniques sont sophistiquées.

Il s'agit de la première méta-analyse de la motivation et de la performance qui intègre plusieurs conceptions théoriques de la motivation. Cette méthode a permis, pour la première fois, la vérification de l'approche théorique de la motivation comme variable modératrice. De plus, à travers les études provenant de théories motivationnelles diverses, il a pu être identifié que la source des mesures était une variable modératrice réelle faisant varier la relation observée entre la motivation et la performance au travail. Par conséquent, suivant les résultats de la méta-analyse, l'étude en laboratoire a été ajustée de sorte à employer des mesures de sources multiples. La performance a donc été évaluée à partir d'une source différente que la motivation, soit par une mesure objective. En ce qui concerne l'étude en laboratoire, en cohérence avec les recommandations de Fried et Slowik (2004) concernant l'étude du temps, nous avons employé des scénarios originaux et ayant une bonne validité écologique. Cette étude en laboratoire, examinant

l'évolution de la motivation à travers le temps, est, à notre connaissance, la première de ce genre à employer une approche doublement multivariée.

Enfin, les résultats obtenus dans cette thèse apportent un éclairage nouveau concernant l'état actuel de la recherche sur la motivation et la performance au travail, tout en permettant d'identifier des pistes de recherche futures. Ces deux études ont permis de recueillir les résultats probants décrits ci-haut qui ajoutent significativement des connaissances quant aux variables modératrices déterminantes impliquées dans les relations motivation-performance et quant au rythme des variations des types de motivations.

Implications pratiques pour la recherche

Du point de vue de la recherche, les implications méthodologiques sont importantes et nombreuses. Voici les neuf recommandations que nous proposons.

En premier lieu, à la lumière des résultats obtenus dans la méta-analyse, il est recommandé de choisir l'approche théorique de la motivation qui convient le mieux selon la question de recherche soulevée, car ce choix ne semble pas avoir d'impact sur la force de la relation motivation-performance. À titre d'exemple, selon notre étude en laboratoire, la théorie de l'autodétermination serait plus adéquate pour nous informer sur la dynamique de la motivation plutôt que de prédire la performance en termes de résultats évaluée par le biais d'une mesure objective.

En second lieu, sur le plan conceptuel, la définition de la motivation est différente en fonction de l'approche théorique. Ainsi, son opérationnalisation et sa mesure devraient être également différentes (Ployart, 2008). Toutefois, les observations faites au cours de la réalisation de notre méta-analyse indiquent qu'il y a une importante variabilité au sein des mesures incluses dans les études d'une même approche théorique. Tel que l'on noté Koestner et al. (2008) dans leur méta-analyse, certains résultats peuvent être influencés par les échelles de mesure employés dans les études. Barrick, Stewart et Piotrowski (2002) ainsi que Ployart (2008) affirment pourtant qu'il est nécessaire d'élaborer et d'employer des instruments de mesure valides en regard de la théorie de la motivation au travail sur laquelle ils sont basés. Il est également essentiel qu'une démarche de validation croisée avec d'autres instruments de mesure de la motivation développés selon la même théorie ou catégorie de théories motivationnelles soit effectuée (Ployart, 2008).

En troisième lieu, à travers l'étude en laboratoire, nous avons été en mesure d'observer l'évolution de trois des quatre types de motivation définis par la théorie de l'autodétermination. Nous attribuons cela au fait que la mesure de la motivation était spécifique à la tâche en cours et demandait à la personne d'évaluer sa motivation pour le moment présent. Dans un contexte organisationnel, il peut être plus difficile, pour l'employé, d'évaluer sa motivation au travail en général plutôt que sa motivation au moment présent, en regard d'une tâche spécifique. Pour le chercheur, l'avantage d'utiliser une mesure de motivation qui soit situationnelle risque de mener à l'obtention de résultats de recherche plus valides. À des fins d'illustration, notons qu'il est plutôt rare de se dire : « Comme je me considère généralement motivée par mon travail, je vais mettre tous les efforts possibles pour atteindre une excellente performance aujourd'hui » ou encore « Comme j'avais moins d'énergie la semaine dernière, je vais mettre moins d'efforts dans mon travail aujourd'hui ». Nous le savons maintenant, la motivation varie rapidement. Ainsi, nous recommandons, autant que possible, d'employer et de développer des mesures spécifiques et d'évaluer la motivation au travail en fonction du moment présent et d'une activité de travail spécifique plutôt que d'utiliser des mesures de motivation générale au travail.

En quatrième lieu, nous jugeons qu'il est nécessaire de porter attention à l'impact de la consigne sur validité de l'information recueillie. En lien avec les résultats des mesures objectives et subjectives de notre méta-analyse, il serait intéressant de s'attarder à l'effet de la consigne sur la perception que l'individu a de sa motivation ou de sa performance en utilisant diverses références temporelles. Différentes consignes pourraient être administrées à des échantillons équivalents dans le but de vérifier si cette variable a un effet modérateur sur la relation motivation-performance. Par exemple, « Au cours de la dernière semaine, (...) », « Au cours de votre dernière journée de travail, (...) », « En ce moment, (...) », etc. Par exemple, en comparant les tailles d'effet obtenues en fonction de différentes consignes utilisées.

En cinquième lieu, suite à l'analyse des résultats de notre méta-analyse, nous avons observé que la corrélation entre les variables d'intérêts serait artificiellement gonflée lorsque les mesures proviennent d'une source unique, qu'elles soient recueillies directement auprès du participant ou auprès du superviseur. Ainsi, nous croyons, comme plusieurs autres auteurs, qu'il vaut mieux utiliser des mesures recueillies à partir de sources multiples à l'intérieur d'une même étude (Ployart, 2008; Podsakoff, MacKenzie,

Lee et Podsakoff, 2003). En outre, nous avons remarqué que la majorité des mesures de source unique comprises dans notre méta-analyse étaient majoritairement des mesures concomitantes. Donc, nous suggérons de vérifier, au cours de la réalisation d'une prochaine méta-analyse, le délai existant entre les mesures de motivation et les mesures de performance en tant que variable modératrice potentielle. Plus le délai entre les mesures est court, plus la relation observée entre les concepts devrait être forte (Ployart, 2008).

En sixième lieu, à la lumière de nos résultats de méta-analyse, nous avons pu observer que beaucoup d'hétérogénéité entre les données demeure. Ainsi, d'autres variables modératrices pourraient être explorées, telles que la cohérence entre la théorie et l'opérationnalisation de la mesure, une préoccupation soulevée par certains auteurs (Barrick, Stewart et Piotrowski, 2002; Ployart, 2008).

En septième lieu, comme notre étude en laboratoire n'a pas permis d'identifier de différences motivationnelles en fonction de la performance des participants, mais qu'une évolution de leur motivation a été constatée, il serait intéressant de reproduire cette étude. Dans les études portant sur la motivation et la performance, il peut être utile de mesurer des variables de contrôle telles que les variables d'aptitudes et de compréhension de la tâche (Kanfer, 1990). En fait, une personne pourrait être très motivée, investir beaucoup d'efforts, mais dans la mauvaise direction (ex. Choisir la mauvaise stratégie pour classer les candidats, modèle compensatoire). Ainsi, la mesure de ces variables, jumelée à un exercice de pratique comme recommandé précédemment, permettrait d'expliquer davantage les résultats observés entre les types de motivation et la performance des participants.

En huitième lieu, l'étude en laboratoire nous a appris que la motivation varie rapidement dans le temps en lien avec une tâche spécifique. Ainsi, il serait pertinent, en ajoutant la notion de rétroaction sur la performance, d'examiner la séquence des relations entre la motivation et la performance à travers le temps, à l'aide de ce même design de recherche. Cette étude permettrait de vérifier, à l'aide de la théorie de l'auto-détermination, le phénomène des spirales de performance observé avec d'autres concepts motivationnels (Ilies et Judge, 2005; Lindsley, Brass, et Thomas, 1995; Vancouver, Thompson, Tischner et Putka, 2002; Zyphur, Chaturvedi, et Arvey, 2008).

En dernier lieu, l'étude en laboratoire a permis de mettre en évidence qu'une personne peut vivre d'importantes fluctuations quant à sa motivation à pratiquer une activité au cours d'une très courte période de temps. Les résultats obtenus permettent d'évoquer l'existence du phénomène d'intériorisation. Toutefois, puisque nous n'avons pas de données au-delà d'une période de 90 minutes, nous ne pouvons être certains de ce qui pourrait se passer sur une période plus longue. La motivation se stabiliserait-elle? Poursuivrait-elle son intériorisation? Existerait-il un phénomène d'externalisation si la personne perd son intérêt envers l'activité en question? Étant donné ces fluctuations importantes et si rapides, peut-on toujours envisager que la motivation au travail serait être un prédicteur « fiable » de la performance au travail? Est-ce parce que la personne est elle-même consciente de ses propres fluctuations en termes de motivation et de performance que les mesures auto-déclarées donnent lieu à des corrélations motivation-performance plus fortes?

Nous croyons que cette thèse permet de proposer des pistes concernant la variabilité des résultats d'études portant sur les relations entre la motivation et la performance. Nous souhaitons que cette thèse ouvre la porte à une série d'autres recherches intéressantes qui poursuivront l'avancement des connaissances.

Implications pratiques pour l'intervention

Du point de vue de l'intervention, les recommandations suivantes sont présentées en lien avec les résultats saillants de cette thèse.

Cette thèse, suggérant que la motivation évolue rapidement dans un court délai, permet de soulever quelques explications potentielles concernant l'efficacité de différentes pratiques de gestion qui semblent avoir un impact positif sur la motivation et la performance des employés. Tel est le cas, par exemple, lorsqu'on préconise que le supérieur fasse acte de présence sur le plancher à plusieurs moments durant la journée de travail (en anglais, *management by walking around*) pour créer un effet mobilisant presque immédiat auprès des employés en recueillant le pouls de ses employés. En fait, le fait de se montrer à l'écoute et de faire preuve de compréhension est un des éléments essentiels afin de créer un contexte de travail soutenant l'autonomie. Selon la théorie de l'autodétermination, un contexte qui soutient l'autonomie permet une augmentation des motivations autonomes et une diminution des motivations contrôlées et de l'amotivation (Deci et al., 1994; Gagné et Deci, 2005). De surcroît, dans une méta-analyse sur l'efficacité de la consolidation

d'équipe (en anglais, *team building*), on a trouvé que la fixation d'objectifs, une technique de motivation, est une variable modératrice de l'efficacité de la consolidation d'équipe (Klein et al, 2009). Puisqu'une intervention en consolidation d'équipe est généralement de courte durée, on peut mieux expliquer son efficacité très rapide lorsque l'on sait que la motivation des individus peut varier à l'intérieur de moins de 90 minutes. Bref, les résultats de l'étude en laboratoire réalisée dans cette thèse, qui montrent que la motivation peut évoluer très rapidement, pourraient expliquer, en partie, l'effet si rapide de ces méthodes de gestion sur le moral des employés ou sur la performance au travail.

Par ailleurs, en psychologie du travail, la motivation est souvent évaluée auprès de candidats dans un contexte de sélection pour l'obtention d'un poste. À la lumière de cette étude en laboratoire, nous recommandons aux évaluateurs de considérer que la motivation peut varier rapidement et qu'il peut être plus juste d'évaluer la motivation pour une tâche en temps réel, soit lors de la réalisation de cette tâche. Par conséquent, les exercices de simulation de travail peuvent être intéressants à considérer.

La méta-analyse nous a appris que lorsque la perception de motivation et de performance provient de la même source, la relation entre la motivation et la performance est plus forte. Ainsi, la perception d'un gestionnaire concernant la motivation d'un employé pourrait être fortement liée à la perception qu'il a de la performance de son employé. Ainsi, un employé émettant peu de commentaires dans le cadre d'une réunion d'équipe pourrait avoir l'air amotivé à participer à la rencontre, aux yeux du gestionnaire, alors qu'une multitude de raisons peuvent interférer. À titre d'exemple, il pourrait se sentir malade, il pourrait ne pas être à l'aise avec la langue, il pourrait être aux prises avec des problèmes personnels, etc. Ainsi, il est préférable, pour le gestionnaire et l'employé, de discuter régulièrement afin d'éviter d'entretenir de fausses perceptions.

Conclusion

Les résultats générés par ses deux études permettent de confirmer la complexité de la relation entre la motivation et la performance dans le domaine du travail. Toutefois, l'apport de ses études est significatif et souligne l'importance d'étudier un même phénomène sous plusieurs angles et avec une variété de méthodes pour en avoir une compréhension plus approfondie. À la lumière de ces résultats, le chercheur devra considérer une multitude de facteurs tels que la présence de variables modératrices, et les fluctuations rapides de la motivation individuelle dans les études portant sur la motivation

et la performance au travail. Quant à l'intervention, le praticien aura avantage à rechercher ses informations sur une base continue et auprès de plusieurs sources quant à la motivation et la performance des employés, ce qui devrait assurer une plus grande validité de sa démarche et une meilleure validité des informations recueillies.

En somme, nous espérons que les résultats obtenus et les méthodologies de recherche originales exploitées dans cette thèse pourront être une base d'inspiration pour la communauté scientifique à poursuivre l'étude des relations motivation-performance au travail. D'autre part, nous souhaitons que les consultants du domaine et les gestionnaires puissent bénéficier des recommandations pratiques énoncées qui découlent directement des résultats obtenus.

Références

- BARRICK, M. R., Stewart, G. L., Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 43-51.
- BURTON, K. D., Lydon, J. E., D'Alessandro, D. U., et Koestner, R. (2006). The Differential Effects of Intrinsic and Identified Motivation on Well-Being and Performance: Prospective, Experimental, and Implicit Approaches to Self-Determination Theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*(4), 750-762.
- DECHURCH, L. A. et Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 32-53
- DECI, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., et Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. *Journal of Personality, 62*, 119-142.
- FRIED, Y. et Slowik, L.H. (2004). Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. *Academy of Management Review, 29*(3), 404-422.
- GAGNÉ, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362.
- GUAY, F., Vallerand, R. J., Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion, 24*(3), 175-213.
- ILIES, R. et Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: The effects of feedback and affect. *Journal of Applied psychology, 90*, 453-467.
- JUDGE, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A. et Rich, B. L. (2007) Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 107-127.

- KANFER, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". Dans M. D. Dunnette, et L. M. Hough (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology, vol. 1 (2e ed.)*. (pp. 75-170). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- KANFER, R. (1992). "Work motivation: New directions in theory and research". Dans C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology (Vol. 7, pp. 1-53)*. Chichester, England: Wiley.
- KANFER, R., Chen, G., et Pritchard, R.D. (2008) *Work motivation: Past, present, and future*. New York: Routledge, 680 p.
- KLEIN, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research, 40*, 181-222.
- LATHAM, G.P, et Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology, 56*, 485-516.
- LINDSLEY, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *Academy of Management Review, 20*(3), 645-678.
- NUNNALLY, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- PATALL, E. A., Cooper, H., et Robinson, J. C. (2008). The Effects of Choice on Intrinsic Motivation and Related Outcomes: A Meta-Analysis of Research Findings. *Psychological Bulletin, 134*(2), 270-300
- PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., et Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.
- PLOYART, R. E. (2008). "The measurement and analysis of motivation". Dans Ruth Kanfer et al. (Eds), *Work motivation: Past, present and future* (pp.17-62). New York: Routledge
- REEVE, J. et Deci, E. L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(1), 24-33.
- ROY, N. et Gosselin, E. (2006). Part-time workers motivation: Is there something else than extrinsic motivation? *Revue Québécoise de Psychologie, 27*(2), 207-226.
- UTMAN, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review, 1*, 170-182.
- VANCOUVER, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., et Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of Applied Psychology, 87*, 506-516.
- VAN EERDE, W., et Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 575-586.

- VANSTEENKISTE, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., et Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *87*, 246–260.
- SPECTOR, P. E. (1985). Higher-order need strength as a moderator of the job scope-employee outcome relationship: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, *58* (2), 119-127.
- WOOD, R. E, Mento, A. J., et Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *72* (3), 416-425.
- ZETIK, D. C., et Stuhlmacher, A. F. (2002). Goal setting and negotiation performance: A meta-analysis. *Group Processes & Intergroup Relations*, *5*(1), 35-52.
- ZYPHUR, M. J., Chaturvedi, S., et Arvey, R. D. (2008). Job performance over time is a function of latent trajectories and previous performance. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 217-224.

Annexe 1 : Accord du co-auteur



Faculté des arts et des sciences
Département de psychologie

Madame Geneviève Leblanc,

À titre de co-auteur de l'article intitulé "Méta-analyse motivation et performance au travail : bilan de recherches du dernier quart de siècle », je suis d'accord pour que Geneviève Leblanc, inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre "Les individus plus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre motivation et performance au travail".

À titre de co-auteur de l'article, intitulé "Évolution temporelle de la relation motivation-performance sur une courte période : une vérification du processus d'autorégulation », je suis d'accord pour que Geneviève Leblanc, inclut cet article dans sa thèse de doctorat qui a pour titre "Les individus plus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre motivation et performance au travail".

Espérant le tout conforme,

François Chiochio Ph.D., PMP., CHRP
Professeur agrégé

Département de psychologie
C.P. 6128, succursale Centre-ville
Montréal (Québec) CANADA H3C 3J7

Téléphone : (514) 343-6408
Télécopieur : (514) 343-2285
Courriel : f.chiochio@umontreal.ca

Annexe 2 : Consignes générales et mises en situation

Consignes générales

Cette recherche porte sur le travail en équipe et décrit 3 projets. Chaque projet est une mise en situation fictive, mais réaliste qui doit être réalisée en équipe de quatre personnes. Comme vous n'êtes que trois pour le moment, votre tâche sera de choisir une quatrième personne pour vous aider à réussir chacun des projets.

Pour chaque projet, on vous proposera les CV de 5 candidats. Les CV décrivent les forces et les faiblesses des candidats. Vous devez examiner les CV et déterminer l'ordre des candidats du plus compétent au moins compétent de manière à réaliser le projet avec succès. L'ordre du classement des candidats a donc une grande importance.

La procédure s'effectuera en deux étapes. Vous aurez d'abord à classer individuellement les 5 candidats selon votre choix. Vous aurez 5 minutes pour faire votre classement individuel. Durant cette étape, vous ne pouvez pas communiquer entre vous.

Par la suite, vous aurez à discuter en équipe et obtenir un consensus quant au classement des 5 candidats. Vous aurez 8 minutes pour faire votre classement en équipe et ici, les discussions sont permises. À la fin des 8 minutes, vous devrez absolument avoir obtenu un consensus.

À divers moments, l'agente de recherche vous demandera de prendre une pause pour remplir certains questionnaires. Elle vous indiquera également à quel moment vous devrez reprendre votre tâche.

Avez-vous des questions?

Projet 1

Vous êtes 3 étudiants en première session du programme XYZ à l'Université des Grands Savants. Lors de votre premier cours de XYZ, votre professeur vous présente le plan de cours en vous expliquant quelles seront ses méthodes d'évaluation. Pour ce cours, il n'y a qu'un seul travail à remettre à la fin de la session. Ce travail doit être réalisé en équipe de 4 personnes. Bien que le travail ne doive être remis qu'à la fin de la session, il souhaite connaître dès maintenant les 4 noms associés à chaque équipe. Vous vous entendez tous les 3 pour travailler ensemble. Cependant, il vous manque un coéquipier/pière. Vous avez le choix entre 5 personnes qui ont des compétences différentes.

Vous aurez d'abord à **classer individuellement les 5 personnes** de 1 (le meilleur candidat à se joindre à votre équipe) à 5 (le candidat le moins approprié pour se joindre à votre équipe). Vous aurez **5 minutes** pour réaliser cette tâche.

Par la suite, vous devrez **travailler ensemble pendant 8 minutes** pour classer les 5 personnes et obtenir un **consensus**. Autrement dit, le choix ne doit pas nécessairement être unanime, mais il doit représenter le choix avec lequel chacun de vous serait confortable. Vous devez tous être d'accord avec le classement final des 5 candidats.

Les exigences du projet sont les suivantes :

- Vous devez rédiger en français un travail écrit de 20 pages.
- La documentation sur le sujet est davantage en anglais qu'en français.
- Il y a au moins 10 documents à lire avant de rédiger le travail.
- Les normes de présentation habituelles sont demandées (numérotation des pages, largeur des marges, interligne et demi, ...).

Les critères de correction du travail sont les suivants :

Critères de correction	Points
Pertinence des informations rapportées sur XYZ	25
Qualité du français écrit	25
Nombre de références en anglais	25
Participation équitable de chaque membre de l'équipe	25
Total	100

Projet 2

Le directeur du département de XYZ de l'Université des Grands Savants constate que depuis 2 ans, le taux d'abandon du programme par les étudiants est en progression. Il fait part de ce problème au Président de l'association étudiante et ils décident de faire un sondage auprès de tous les nouveaux étudiants admis au programme XYZ.

Le Président de l'association étudiante vient de recevoir les résultats d'un sondage et identifie que le manque d'activités sociales entre les étudiants et l'isolement serait des causes possibles d'abandon.

Comme il souhaite résoudre ce problème, il vous demande (à vous trois) d'organiser un party de Noël pour favoriser l'intégration des nouveaux étudiants ayant complété 1 première session dans le programme XYZ. Il vous a choisi puisque vous aimez vous impliquer dans ce genre d'activités. Voyant l'ampleur du travail, vous devez demander à une autre personne de vous aider. Il ne reste plus qu'un mois avant la date du party de Noël. Il y a cinq personnes qui se portent volontaires, mais vous avez seulement besoin de recruter 1 seule personne.

Comme vous devez tous être d'accord sur la quatrième personne qui devra faire partie de l'équipe, vous aurez d'abord à **classer individuellement** les 5 personnes de 1 (le meilleur candidat à se joindre à votre équipe) à 5 (le candidat le moins approprié pour se joindre à votre équipe). Vous aurez **5 minutes** pour réaliser cette tâche.

Par la suite, vous devrez **travailler ensemble pendant 8 minutes** pour classer les 5 personnes et obtenir un **consensus**. Autrement dit, vous devez tous être d'accord avec le classement final des 5 candidats.

Les exigences du projet sont les suivantes :

- Vous avez beaucoup de travail à faire en peu de temps.
- Vous devez prendre des réservations pour la salle, le buffet, les breuvages, les chambres, la musique. Vous devez vous dépêcher pour respecter les délais exigés par les fournisseurs.
- Vous devez préparer les affiches, les éléments de décoration, les activités.
- Le département vous a accordé un budget restreint que vous devez respecter.
- Votre expérience d'équipe doit être la plus positive possible.

Projet 3

Dans le cadre de votre programme XYZ à l'Université des Grands Savants, vous avez un cours au choix sur la préservation de l'environnement. Le projet que vous devez réaliser dans ce cours est de convaincre les dirigeants d'une entreprise d'adopter des pratiques plus « respectueuses » de l'environnement en commençant par l'instauration du recyclage. Tout au long du cours, vous apprendrez les diverses méthodes qui permettent de suivre toutes les étapes nécessaires permettant d'assurer le succès de votre projet. Les voici en résumé.

1) Cibler 4 entreprises.	2) Identifier une personne-contact à l'intérieur de chaque entreprise.
3) Rencontrer la personne-contact pour la sensibiliser à la nécessité de préserver l'environnement et lui proposer des solutions comme le recyclage.	4) Convaincre la personne-contact de former un comité VERT composé d'employés et d'au moins 1 dirigeant de l'entreprise.
5) Présenter le projet devant le comité VERT et les convaincre de l'importance d'instaurer la pratique du recyclage dans l'entreprise.	6) Rédiger le projet par écrit pour approbation.
7) (Après approbation), aider le comité VERT à mettre en place tous les éléments nécessaires à la bonne conduite du projet (ex. : Bacs, collecte du recyclage, ...)	8) Rédiger la publicité à afficher sur les murs de l'entreprise et à distribuer aux employés.
9) Donner une conférence devant les employés de l'entreprise pour leur expliquer les procédures à suivre ainsi que pour les stimuler à participer au projet de recyclage.	10) Faire un suivi hebdomadaire pour apporter des améliorations et pour constater les progrès.

Pour réaliser tout ce travail, vous devrez former une équipe de 4 personnes. Comme chaque étape est critique, il faut vous assurer de choisir la meilleure personne pour compléter votre équipe. Vous aurez d'abord à **classer individuellement** les 5 personnes de 1 (le meilleur candidat à se joindre à votre équipe) à 5 (le candidat le moins approprié pour se joindre à votre équipe). Vous aurez **5 minutes** pour réaliser cette tâche.

Par la suite, vous devrez **travailler ensemble pendant 8 minutes** pour classer les 5 personnes et obtenir un **consensus**. Autrement dit, vous devez tous être d'accord avec le classement final des 5 candidats.

Les exigences du projet sont les suivantes :

- Avoir une bonne approche auprès des dirigeants de l'entreprise.
- Comme il n'est pas évident de convaincre une organisation, il faut être une équipe dynamique et unie, avec la même idéologie en tête.
- La qualité de la communication orale est essentielle pour s'assurer que le message est bien capté par la personne-contact et le comité VERT.
- La capacité de convaincre et de négocier avec le comité VERT est nécessaire pour que tout le monde adhère au projet.
- La qualité de la communication écrite est très importante, car l'approbation du projet en dépend.

Annexe 3 : Questionnaires utilisés pour l'Article 2

QT0

Nom: _____

Date: ____/____/____ No d'identification du participant : _____

jj mm aaaa

SECTION A

Veillez compléter la section ci-dessous en décrivant vos caractéristiques personnelles :

1. Sexe : Femme Homme
2. Âge : _____ ans
3. Origine ethnique : _____
4. Dernier diplôme complété :
 - Diplôme d'études secondaires
 - Diplôme d'études collégiales
 - Baccalauréat
 - Autre, Précisez : _____
5. Programme d'études actuel : _____

SECTION B

Les énoncés qui suivent concernent l'opinion que tu as du travail en équipe.

Noircis la case qui correspond à ton opinion.

- ① Fortement en désaccord
- ② Assez en désaccord
- ③ Un peu en désaccord
- ④ Ni d'accord, ni en désaccord
- ⑤ Un peu en accord
- ⑥ Assez d'accord
- ⑦ Fortement d'accord

Je préfère généralement travailler au sein d'une équipe.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
J'aime travailler avec des collègues dans une équipe.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Je trouve que travailler comme membre d'une équipe augmente ma capacité à travailler efficacement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Même si j'avais le choix, je préférerais travailler dans une équipe que travailler seul.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
J'encourage le travail en équipe dans l'établissement.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

QT0

SECTION C

Dans cette expérimentation en laboratoire, l'objectif de chaque projet est de classer adéquatement les 5 candidats dans l'ordre, soit du meilleur au moins bon.

- ① Fortement en désaccord
② Quelque peu en désaccord

Pour chaque énoncé, indique quel est ton niveau d'accord vis-à-vis cet objectif.

- ③ Ni en accord, ni en désaccord

Noircis le chiffre qui correspond à ton opinion concernant l'objectif de classer *individuellement* les 5 candidats dans le bon ordre, en 5 minutes, sans consulter tes collègues.

- ④ Quelque peu en accord
⑤ Fortement en accord

1. Je suis fortement engagé à atteindre l'objectif de classer les 5 candidats dans le bon ordre pour la première mise en situation.	①	②	③	④	⑤
2. Je suis prêt à mettre beaucoup plus d'efforts que d'habitude pour atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
3. Très franchement, je me fous d'atteindre ou non cet objectif.	①	②	③	④	⑤
4. Il n'y a pas grand-chose à gagner en essayant d'atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
5. Il est fort probable que cet objectif ait besoin d'être révisé.	①	②	③	④	⑤
6. Il ne m'en faudra pas beaucoup pour me faire abandonner cet objectif.	①	②	③	④	⑤
7. C'est irréaliste pour moi d'espérer atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
8. Il est difficile de considérer sérieusement cet objectif.	①	②	③	④	⑤
9. Je pense que cet objectif est un bon objectif à viser.	①	②	③	④	⑤

SECTION D

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très banal	② Plutôt banal	③ Ni banal, ni attrayant	④ Plutôt attrayant	⑤ Très attrayant
1. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>individuellement</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la première mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤
2. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>en équipe</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la première mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très insatisfait	② Insatisfait	③ Ni insatisfait, ni satisfait	④ Satisfait	⑤ Très satisfait
3. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>individuellement</i> à atteindre l'objectif pour la première mise en situation ?	①	②	③	④	⑤
4. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>en équipe</i> à atteindre l'objectif pour la première mise en situation ?	①	②	③	④	⑤

QT0

SECTION E

Pour chaque question, noircis le chiffre correspondant à l'énoncé qui décrit le mieux ton opinion.

1. Est-ce que tu t'attends à atteindre l'objectif *individuellement*?

①	②	③	④	⑤
Je ne vais définitivement pas atteindre l'objectif	Je ne vais probablement pas atteindre l'objectif	J'ai environ 50% des chances d'atteindre l'objectif	Je vais probablement atteindre l'objectif	Je vais définitivement atteindre l'objectif

2. Crois-tu que *ton équipe* va réussir à atteindre l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Non, nous n'allons définitivement pas réussir	Probablement que nous n'allons pas réussir	Nous avons 50% des chances de réussir	Probablement que nous allons réussir	Oui, nous allons définitivement réussir

3. Selon toi, quelle est la probabilité que tu atteindras l'objectif *individuellement* ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	J'ai environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

4. Selon toi, quelle est la probabilité que *ton équipe* atteindra l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	Mon équipe a environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

QT0

SECTION F

Les 16 énoncés suivants représentent des raisons pour lesquelles les gens font une activité.

Indique à quel point elles peuvent s'appliquer à toi en noircissant le chiffre le plus approprié.

① Pas du tout en accord

② Très peu en accord

③ Un peu en accord

④ Moyennement en accord

⑤ Assez en accord

⑥ Fortement en accord

⑦ Très fortement en accord

POURQUOI FAIS-TU CETTE ACTIVITÉ PRÉSENTEMENT?

1. Parce que cette activité est vraiment plaisante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Parce que j'ai choisi de la faire pour mon bien.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Parce que je sens qu'il faut que je la fasse.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Je ne sais pas; je ne vois pas ce que cela me procure.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Parce que je me sens bien en faisant l'activité.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Parce que je crois que cette activité est importante pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Parce que je suis supposé-e la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Je fais l'activité, mais je ne suis pas sûr-e si cela en vaut la peine.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Parce que je trouve cette activité intéressante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Par décision personnelle.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Parce que c'est quelque chose que je dois faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Je fais l'activité, mais en me demandant si je dois la poursuivre.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Parce que je trouve cette activité agréable.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Parce que je trouve que cette activité est bonne pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Parce que je n'ai pas d'autres choix que de la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Il y a peut-être de bonnes raisons pour faire cette activité, mais personnellement je n'en vois pas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

QT1

Nom: _____

Date: ____/____/____ No d'identification du participant : _____

 jj mm aaaa

Projet 1 : Rédiger le travail de session du cours XYZ
FEUILLE-RÉPONSE

Veillez inscrire le chiffre qui correspond au rang que vous attribuez à chacun des candidats suivants :

N.B. : 1 correspond à la meilleure personne et 5 correspond à la personne la moins appropriée pour vous aider à réussir le projet.

CLASSEMENT INDIVIDUEL

ORDRE	CANDIDATS
	MÉLISSA CÉVITI
	FRÉDÉRIC LACHANCE
	MÉGANE LEMAY
	DENYSE PHANEUF
	URIEL TARANTI

CLASSEMENT EN EQUIPE

ORDRE	CANDIDATS
	MÉLISSA CÉVITI
	FRÉDÉRIC LACHANCE
	MÉGANE LEMAY
	DENYSE PHANEUF
	URIEL TARANTI

QT2

Nom: _____

Date: ____/____/____ No d'identification du participant : _____

jj mm aaaa

SECTION G

Pour chaque question, encerle le chiffre qui correspond à ton opinion en ce moment.

1. Comment évaluerais-tu ta performance individuelle durant la première mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

2. À quel point penses-tu avoir personnellement bien fait durant cette mise en situation?

Je n'ai pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 J'ai très bien fait

3. À quel point considères-tu ta performance individuelle durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

Pour chaque question, encerle le chiffre qui correspond à ton opinion en ce moment.

4. Comment évaluerais-tu votre performance d'équipe durant la première mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

À quel point penses-tu que ton équipe a bien fait durant cette mise en situation?

Mon équipe n'a pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mon équipe a très bien fait

5. À quel point considères-tu la performance de ton équipe durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

QT2

SECTION H

Dans cette expérimentation en laboratoire, l'objectif de chaque projet est de classer adéquatement les 5 candidats dans l'ordre, soit du meilleur au moins bon.

- ① Fortement en désaccord
② Quelque peu en désaccord

Pour chaque énoncé, indique quel est ton niveau d'accord vis-à-vis cet objectif.

- ③ Ni en accord, ni en désaccord

Noircis le chiffre qui correspond à ton opinion concernant l'objectif de classer *individuellement* les 5 candidats dans le bon ordre, en 5 minutes, sans consulter tes collègues.

- ④ Quelque peu en accord
⑤ Fortement en accord

1. Je suis fortement engagé à atteindre l'objectif de classer les 5 candidats dans le bon ordre pour la deuxième mise en situation.	①	②	③	④	⑤
2. Je suis prêt à mettre beaucoup plus d'efforts que d'habitude pour atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
3. Très franchement, je me fous d'atteindre ou non cet objectif.	①	②	③	④	⑤
4. Il n'y a pas grand-chose à gagner en essayant d'atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
5. Il est fort probable que cet objectif ait besoin d'être révisé.	①	②	③	④	⑤
6. Il ne m'en faudra pas beaucoup pour me faire abandonner cet objectif.	①	②	③	④	⑤
7. C'est irréaliste pour moi d'espérer atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
8. Il est difficile de considérer sérieusement cet objectif.	①	②	③	④	⑤
9. Je pense que cet objectif est un bon objectif à viser.	①	②	③	④	⑤

SECTION I

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très banal	② Plutôt banal	③ Ni banal, ni attrayant	④ Plutôt attrayant	⑤ Très attrayant
1. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>individuellement</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la deuxième mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤
2. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>en équipe</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la deuxième mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très insatisfait	② Insatisfait	③ Ni insatisfait, ni satisfait	④ Satisfait	⑤ Très satisfait
3. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>individuellement</i> à atteindre l'objectif pour la deuxième mise en situation ?	①	②	③	④	⑤
4. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>en équipe</i> à atteindre l'objectif pour la deuxième mise en situation ?	①	②	③	④	⑤

QT2

SECTION J

Pour chaque question, noircis le chiffre correspondant à l'énoncé qui décrit le mieux ton opinion.

1. Est-ce que tu t'attends à atteindre l'objectif *individuellement*?

①	②	③	④	⑤
Je ne vais définitivement pas atteindre l'objectif	Je ne vais probablement pas atteindre l'objectif	J'ai environ 50% des chances d'atteindre l'objectif	Je vais probablement atteindre l'objectif	Je vais définitivement atteindre l'objectif

2. Crois-tu que *ton équipe* va réussir à atteindre l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Non, nous n'allons définitivement pas réussir	Probablement que nous n'allons pas réussir	Nous avons 50% des chances de réussir	Probablement que nous allons réussir	Oui, nous allons définitivement réussir

3. Selon toi, quelle est la probabilité que tu atteindras l'objectif *individuellement* ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	J'ai environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

4. Selon toi, quelle est la probabilité que *ton équipe* atteindra l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	Mon équipe a environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

QT2

SECTION K

Les 16 énoncés suivants représentent des raisons pour lesquelles les gens font une activité.

① Pas du tout en accord

② Très peu en accord

③ Un peu en accord

④ Moyennement en accord

⑤ Assez en accord

⑥ Fortement en accord

⑦ Très fortement en accord

Indique à quel point elles peuvent s'appliquer à toi en noircissant le chiffre le plus approprié.

POURQUOI FAIS-TU CETTE ACTIVITÉ PRÉSENTEMENT?

1. Parce que cette activité est vraiment plaisante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Parce que j'ai choisi de la faire pour mon bien.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Parce que je sens qu'il faut que je la fasse.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Je ne sais pas; je ne vois pas ce que cela me procure.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Parce que je me sens bien en faisant l'activité.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Parce que je crois que cette activité est importante pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Parce que je suis supposé-e la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Je fais l'activité, mais je ne suis pas sûr-e si cela en vaut la peine.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Parce que je trouve cette activité intéressante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Par décision personnelle.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Parce que c'est quelque chose que je dois faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Je fais l'activité, mais en me demandant si je dois la poursuivre.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Parce que je trouve cette activité agréable.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Parce que je trouve que cette activité est bonne pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Parce que je n'ai pas d'autres choix que de la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Il y a peut-être de bonnes raisons pour faire cette activité, mais personnellement je n'en vois pas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

QT3

Nom: _____

Date: ____/____/____ No d'identification du participant : _____
 jj mm aaaa

Projet 2 : Organiser le party de Noël

FEUILLE-RÉPONSE

Veillez inscrire le chiffre qui correspond au rang que vous attribuez à chacun des candidats suivants :

N.B. : 1 correspond à la meilleure personne et 5 correspond à la personne la moins appropriée pour vous aider à réussir le projet.

CLASSEMENT INDIVIDUEL

ORDRE	CANDIDATS
	GILBERT FROMENT
	SIMON HOUMBALA
	SYLVIE LACOSTE
	MARTIN LÉVESQUE
	FANNY TESSIER

CLASSEMENT EN EQUIPE

ORDRE	CANDIDATS
	GILBERT FROMENT
	SIMON HOUMBALA
	SYLVIE LACOSTE
	MARTIN LÉVESQUE
	FANNY TESSIER

QT4

Nom: _____

Date: ____/____/____ No d'identification du participant : _____
 jj mm aaaa

SECTION G

Pour chaque question, encercle le chiffre qui correspond à ton opinion en ce moment.

1. Comment évaluerais-tu ta performance individuelle durant cette deuxième mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

2. À quel point penses-tu avoir personnellement bien fait durant cette mise en situation?

Je n'ai pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 J'ai très bien fait

3. À quel point considères-tu ta performance individuelle durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

Pour chaque question, encercle le chiffre qui correspond à ton opinion en ce moment.

4. Comment évaluerais-tu votre performance d'équipe durant cette deuxième mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

À quel point penses-tu que ton équipe a bien fait durant cette mise en situation?

Mon équipe n'a pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mon équipe a très bien fait

5. À quel point considères-tu la performance de ton équipe durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

QT4

SECTION H

Dans cette expérimentation en laboratoire, l'objectif de chaque projet est de classer adéquatement les 5 candidats dans l'ordre, soit du meilleur au moins bon.

- ① Fortement en désaccord
② Quelque peu en désaccord

Pour chaque énoncé, indique quel est ton niveau d'accord vis-à-vis cet objectif.

- ③ Ni en accord, ni en désaccord

Noircis le chiffre qui correspond à ton opinion concernant l'objectif de classer *individuellement* les 5 candidats dans le bon ordre, en 5 minutes, sans consulter tes collègues.

- ④ Quelque peu en accord
⑤ Fortement en accord

1. Je suis fortement engagé à atteindre l'objectif de classer les 5 candidats dans le bon ordre pour la troisième mise en situation.	①	②	③	④	⑤
2. Je suis prêt à mettre beaucoup plus d'efforts que d'habitude pour atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
3. Très franchement, je me fous d'atteindre ou non cet objectif.	①	②	③	④	⑤
4. Il n'y a pas grand-chose à gagner en essayant d'atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
5. Il est fort probable que cet objectif ait besoin d'être révisé.	①	②	③	④	⑤
6. Il ne m'en faudra pas beaucoup pour me faire abandonner cet objectif.	①	②	③	④	⑤
7. C'est irréaliste pour moi d'espérer atteindre cet objectif.	①	②	③	④	⑤
8. Il est difficile de considérer sérieusement cet objectif.	①	②	③	④	⑤
9. Je pense que cet objectif est un bon objectif à viser.	①	②	③	④	⑤

SECTION I

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très banal	② Plutôt banal	③ Ni banal, ni attrayant	④ Plutôt attrayant	⑤ Très attrayant
1. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>individuellement</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la troisième mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤
2. À quel point atteindre l'objectif de classer <i>en équipe</i> les 5 candidats dans le bon ordre pour la troisième mise en situation est attrayant pour toi ?	①	②	③	④	⑤

Pour chaque énoncé, noircis le chiffre qui correspond à ton opinion.

	① Très insatisfait	② Insatisfait	③ Ni insatisfait, ni satisfait	④ Satisfait	⑤ Très satisfait
3. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>individuellement</i> à atteindre l'objectif pour la troisième mise en situation ?	①	②	③	④	⑤
4. À quel point seras-tu satisfait si tu réussis <i>en équipe</i> à atteindre l'objectif pour la troisième mise en situation ?	①	②	③	④	⑤

QT4

SECTION J

Pour chaque question, noircis le chiffre correspondant à l'énoncé qui décrit le mieux ton opinion.

1. Est-ce que tu t'attends à atteindre l'objectif *individuellement*?

①	②	③	④	⑤
Je ne vais définitivement pas atteindre l'objectif	Je ne vais probablement pas atteindre l'objectif	J'ai environ 50% des chances d'atteindre l'objectif	Je vais probablement atteindre l'objectif	Je vais définitivement atteindre l'objectif

2. Crois-tu que *ton équipe* va réussir à atteindre l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Non, nous n'allons définitivement pas réussir	Probablement que nous n'allons pas réussir	Nous avons 50% des chances de réussir	Probablement que nous allons réussir	Oui, nous allons définitivement réussir

3. Selon toi, quelle est la probabilité que tu atteindras l'objectif *individuellement* ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	J'ai environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

4. Selon toi, quelle est la probabilité que *ton équipe* atteindra l'objectif ?

①	②	③	④	⑤
Très faible, moins de 10%	Faible, moins de 40%	Mon équipe a environ 50% des chances	Élevée, plus de 60%	Très élevée, plus de 90%

QT4

SECTION K

Les 16 énoncés suivants représentent des raisons pour lesquelles les gens font une activité.

Indique à quel point elles peuvent s'appliquer à toi en noircissant le chiffre le plus approprié.

① Pas du tout en accord

② Très peu en accord

③ Un peu en accord

④ Moyennement en accord

⑤ Assez en accord

POURQUOI FAIS-TU CETTE ACTIVITÉ PRÉSENTEMENT?

⑥ Fortement en accord

⑦ Très fortement en accord

1. Parce que cette activité est vraiment plaisante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Parce que j'ai choisi de la faire pour mon bien.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Parce que je sens qu'il faut que je la fasse.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Je ne sais pas; je ne vois pas ce que cela me procure.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Parce que je me sens bien en faisant l'activité.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Parce que je crois que cette activité est importante pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Parce que je suis supposé-e la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Je fais l'activité, mais je ne suis pas sûr-e si cela en vaut la peine.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Parce que je trouve cette activité intéressante.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Par décision personnelle.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Parce que c'est quelque chose que je dois faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Je fais l'activité, mais en me demandant si je dois la poursuivre.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Parce que je trouve cette activité agréable.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Parce que je trouve que cette activité est bonne pour moi.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Parce que je n'ai pas d'autres choix que de la faire.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Il y a peut-être de bonnes raisons pour faire cette activité, mais personnellement je n'en vois pas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

QT5

Nom: _____

Date: ____ / ____ / ____ No d'identification du participant : _____

 jj mm aaa

Projet 3 : Campagne de sensibilisation pour le recyclage
FEUILLE-RÉPONSE

Veillez inscrire le chiffre qui correspond au rang que vous attribuez à chacun des candidats suivants :

N.B. : 1 correspond à la meilleure personne et 5 correspond à la personne la moins appropriée pour vous aider à réussir le projet.

CLASSEMENT INDIVIDUEL

ORDRE	CANDIDATS
	JUAN FALDORO
	RACHID FATMAH
	JEANNE PONCELET
	SUZIE SÉNÉCHAL
	CASSANDRA TORINO

CLASSEMENT EN EQUIPE

ORDRE	CANDIDATS
	JUAN FALDORO
	RACHID FATMAH
	JEANNE PONCELET
	SUZIE SÉNÉCHAL
	CASSANDRA TORINO

QT6

Nom: _____

Date: ____/____/____
jj mm aaaa

No d'identification du participant : _____

SECTION Q

*Pour chaque question, encercle le chiffre qui correspond à ton opinion
en ce moment.*

1. Comment évaluerais-tu ta performance individuelle durant cette troisième mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

2. À quel point penses-tu avoir personnellement bien fait durant cette mise en situation?

Je n'ai pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 J'ai très bien fait

3. À quel point considères-tu ta performance individuelle durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

*Pour chaque question, encercle le chiffre qui correspond à ton opinion
en ce moment.*

4. Comment évaluerais-tu votre performance d'équipe durant cette troisième mise en situation?

Très mauvaise performance 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Très bonne performance

À quel point penses-tu que ton équipe a bien fait durant cette mise en situation?

Mon équipe n'a pas bien fait du tout 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Mon équipe a très bien fait

5. À quel point considères-tu la performance de ton équipe durant cette mise en situation comme étant :

Un échec 1 2 3 4 5 6 7 8 9 Un succès

QT6

SECTION R**Vos impression et sentiments durant les mises en situations**

Les énoncés suivants correspondent à des impressions et à des sentiments que vous avez peut-être eus durant l'activité ou la tâche que vous venez tout juste de faire. En utilisant l'échelle ci-dessous, veuillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chacun de ces énoncés en ce qui concerne ce que vous venez de vivre.

Pas du tout en accord 1	Très peu en accord 2	Un peu en accord 3	Moyennement en accord 4	Assez en accord 5	Fortement en accord 6	Très fortement en accord 7	
1. Durant l'activité, j'avais le droit de modifier le cours des choses afin d'être plus efficace.	1	2	3	4	5	6	7
2. J'ai éprouvé des difficultés à bien faire l'activité.	1	2	3	4	5	6	7
3. Je me sentais compris par les personnes avec qui je faisais l'activité.	1	2	3	4	5	6	7
4. Durant l'activité, je sentais qu'on me poussait dans le dos pour que je fasse ou je dise certaines choses.	1	2	3	4	5	6	7
5. Je sentais que j'avais de très bonnes compétences pour faire cette activité.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je me sentais en confiance avec les personnes qui faisaient l'activité avec moi.	1	2	3	4	5	6	7
7. Je me sentais libre d'exécuter la tâche à mon rythme et selon mes valeurs.	1	2	3	4	5	6	7
8. Je crois que j'étais très efficace dans cette activité.	1	2	3	4	5	6	7
9. Je considère que les personnes avec qui je faisais l'activité auraient pu devenir des amis dans d'autres circonstances.	1	2	3	4	5	6	7
10. Durant l'activité, je me sentais un peu comme dans une prison.	1	2	3	4	5	6	7
11. Je crois que j'étais bon dans cette activité.	1	2	3	4	5	6	7
12. Je m'entendais bien avec les personnes avec qui je faisais l'activité.	1	2	3	4	5	6	7
13. Je me sentais libre d'exprimer mes idées et mes opinions au sujet de l'activité.	1	2	3	4	5	6	7
14. J'ai bien réussi ce que je faisais durant l'activité.	1	2	3	4	5	6	7
15. Je me sentais apprécié par les personnes avec qui je faisais l'activité.	1	2	3	4	5	6	7

QT6

SECTION 5				
En utilisant la grille suivante				
Très en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Très en accord
①	②	③	④	⑤
Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations apparaissant dans chacune des colonnes en cochant le chiffre correspondant.				
		Inscrivez le nom d'un de vos coéquipiers ici	Inscrivez le nom de votre autre coéquipier ici	
		_____	_____	
1	Je m'exprime librement au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'exprime librement au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'exprime librement au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
2	Je progresse en même temps que mes coéquipiers d'une phase à l'autre du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier progresse en même temps que moi d'une phase à l'autre du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier progresse en même temps que moi d'une phase à l'autre du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
3	Je fais régulièrement le point au sujet de la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait régulièrement le point au sujet de la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait régulièrement le point au sujet de la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	
4	Je m'adapte aux situations de travail sans avoir communiqué avec mes coéquipiers ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'adapte aux situations de travail sans avoir communiqué avec moi ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'adapte aux situations de travail sans avoir communiqué avec moi ① ② ③ ④ ⑤	
5	Je donne de l'information utile qui fait progresser le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me donne de l'information utile qui fait progresser le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me donne de l'information utile qui fait progresser le travail ① ② ③ ④ ⑤	
6	J'écoute mes coéquipiers lorsqu'ils parlent du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'écoute lorsque je parle du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'écoute lorsque je parle du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
7	Je fais le travail que j'ai à faire au bon moment ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait le travail qu'il a à faire au bon moment ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait le travail qu'il a à faire au bon moment ① ② ③ ④ ⑤	
8	J'échange fréquemment de l'information au sujet de « qui fait quoi » ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier échange fréquemment de l'information au sujet de « qui fait quoi » ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier échange fréquemment de l'information au sujet de « qui fait quoi » ① ② ③ ④ ⑤	
9	Je sais « qui fait quoi » sans que mes coéquipiers n'aient à me le communiquer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier sait ce que je fais sans que j'aie à lui communiquer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier sait ce que je fais sans que j'aie à lui communiquer ① ② ③ ④ ⑤	
10	Je partage des connaissances qui font avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me partage des connaissances qui font avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me partage des connaissances qui font avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	

QT6

En utilisant la grille suivante				
Très en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Très en accord
①	②	③	④	⑤
Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations apparaissant dans chacune des colonnes en cochant le chiffre correspondant.				
		Inscrivez le nom d'un de vos coéquipiers ici _____	Inscrivez le nom de votre autre coéquipier ici _____	
11	Je comprends mes coéquipiers lorsqu'ils parlent du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me comprend lorsque je parle du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me comprend lorsque je parle du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
12	J'ajuste mon rythme de travail à celui de mes coéquipiers pour mieux faire avancer les choses ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier ajuste son rythme de travail à celui des autres pour mieux faire avancer les choses ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier ajuste son rythme de travail à celui des autres pour mieux faire avancer les choses ① ② ③ ④ ⑤	
13	J'alerte mes coéquipiers quand un problème risque d'affecter la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier alerte m'alerte quand un problème risque d'affecter la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier alerte m'alerte quand un problème risque d'affecter la progression du travail ① ② ③ ④ ⑤	
14	Je m'ajuste à mes coéquipiers intuitivement lorsqu'un changement survient dans le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'ajuste à moi intuitivement lorsqu'un changement survient dans le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'ajuste à moi intuitivement lorsqu'un changement survient dans le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
15	J'accorde du temps à mes coéquipiers pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'accorde du temps pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'accorde du temps pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	
16	Je donne de la rétroaction à mes coéquipiers au sujet de son travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me donne de la rétroaction au sujet de mon travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me donne de la rétroaction au sujet de mon travail ① ② ③ ④ ⑤	
17	Je fais en sorte que mes tâches soient terminées à temps ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait en sorte que ses tâches soient terminées à temps ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait en sorte que ses tâches soient terminées à temps ① ② ③ ④ ⑤	
18	Je discute souvent de l'échéancier avec mes coéquipiers ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier discute souvent de l'échéancier avec moi ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier discute souvent de l'échéancier avec moi ① ② ③ ④ ⑤	
19	J'anticipe les besoins des autres sans qu'ils n'aient à me les exprimer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier anticipe mes besoins sans que je n'aie à les lui exprimer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier anticipe mes besoins sans que je n'aie à les lui exprimer ① ② ③ ④ ⑤	
20	Je partage des ressources qui aident à la réalisation des tâches ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier partage des ressources qui aident à la réalisation des tâches ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier partage des ressources qui aident à la réalisation des tâches ① ② ③ ④ ⑤	
21	Je communique mes idées à mes coéquipiers au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me communique ses idées au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me communique ses idées au sujet du travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	

QT6

En utilisant la grille suivante				
Très en désaccord	En désaccord	Neutre	En accord	Très en accord
①	②	③	④	⑤
<p>Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les affirmations apparaissant dans chacune des colonnes en cochant le chiffre correspondant.</p>				
		Inscrivez le nom d'un de vos coéquipiers ici	Inscrivez le nom de votre autre coéquipier ici	
		_____	_____	
22	Je fais mes tâches dans les délais prévus ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait ses tâches dans les délais prévus ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier fait ses tâches dans les délais prévus ① ② ③ ④ ⑤	
23	Je discute souvent avec mes coéquipiers des tâches à faire pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier discute souvent avec moi des tâches à faire pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier discute souvent avec moi des tâches à faire pour faire avancer le travail ① ② ③ ④ ⑤	
24	Je réorganise mes tâches instinctivement lorsque des changements sont nécessaires ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier réorganise ses tâches instinctivement lorsque des changements sont nécessaires ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier réorganise ses tâches instinctivement lorsque des changements sont nécessaires ① ② ③ ④ ⑤	
25	Je me rallie à mes coéquipiers une fois qu'une décision est prise ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier se rallie à moi s'une fois qu'une décision est prise ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier se rallie à moi s'une fois qu'une décision est prise ① ② ③ ④ ⑤	
26	Je m'implique dans des discussions portant sur le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'implique dans des discussions portant sur le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier m'implique dans des discussions portant sur le travail à faire ① ② ③ ④ ⑤	
27	Je m'ajuste afin de respecter les échéances ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'ajuste afin de respecter les échéances ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier s'ajuste afin de respecter les échéances ① ② ③ ④ ⑤	
28	Je transmets l'information à mes coéquipiers nous permettant de se coordonner ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me transmet l'information nous permettant de se coordonner ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier me transmet l'information nous permettant de se coordonner ① ② ③ ④ ⑤	
	J'ai une compréhension implicite des tâches à effectuer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier a une compréhension implicite des tâches à effectuer ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier a une compréhension implicite des tâches à effectuer ① ② ③ ④ ⑤	
30	Je travaille de concert avec mes coéquipiers pour atteindre un objectif commun ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier travaille de concert avec moi pour atteindre un objectif commun ① ② ③ ④ ⑤	Ce coéquipier travaille de concert avec moi pour atteindre un objectif commun ① ② ③ ④ ⑤	

SECTION T

1. Je connais _____ depuis ____ / ____ / ____ .
Inscrire le nom de votre coéquipier/coéquipière jj mm aaaa

2. Je connais _____ depuis ____ / ____ / ____ .
Inscrire le nom de votre coéquipier/coéquipière jj mm aaaa

Annexe 4 : Curriculum vitae des candidats fictifs

Curriculum Vitae**Uriel Taranti****Renseignements scolaires**

Statut: Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 9

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 25 ans

Compétences

Connaissances XYZ A déjà pris un cours en XYZ au Mexique et avait réussi avec une note supérieure à la moyenne.

Disponibilités Parmi vos périodes de disponibilités, il partage 50 % de vos périodes et ne peut pas être plus disponible.

Lecture en anglais Ne comprends que le français et l'espagnol alors il ne peut pas lire en anglais.

Orthographe Excellente, ne fait presque pas de fautes d'orthographe en français.

Qualités Il est toujours ponctuel aux rendez-vous.

Curriculum Vitae**Mégane Lemay****Renseignements scolaires**

Statut: Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 1

Nb de cours complétés : 5

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 20 ans

Compétences

Connaissances XYZ A un oncle qui travaille dans le domaine de XYZ, mais elle estime à 50 % les chances de pouvoir le rencontrer d'ici la remise du travail

Disponibilités Pour les rencontres d'équipes, ses disponibilités sont restreintes. Elle pourrait assister à toutes les réunions si elles durent la moitié du temps prévu par vous.

Lecture en anglais Est bilingue : comprend, parle et lit en français et en anglais.

Orthographe A souvent eu des échecs parce qu'elle avait perdu tous ces points pour la partie maîtrise de l'orthographe et des règles de grammaire.

Qualités Est une personne positive.

Curriculum Vitae**Mélissa Céviti****Renseignements scolaires**

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 9

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 23 ans

Compétences

Connaissances XYZ A déjà fait un travail sur X et elle avait tout juste obtenu la note de passage.

Disponibilités Elle a pleine disponibilité au début de la session, mais à partir de la mi-session ses disponibilités seront beaucoup plus restreintes.

Lecture en anglais Dans tous ces cours d'anglais, elle a eu des notes dans la moyenne.

Orthographe En comparant les résultats de ses travaux pour la qualité du français avec ceux des autres, elle se considère dans la moyenne.

Qualités Esprit d'équipe, elle souhaite participer et est pour le partage équitable des tâches.

Curriculum Vitae**Denyse Phaneuf****Renseignements scolaires**

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 3

Nb de cours complétés : 13

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 42 ans

Compétences

Connaissances XYZ Disponibilités Elle n'a jamais lu sur X, Y ou Z.
Prend seulement ce cours alors est très disponible.

Lecture en anglais A beaucoup de difficulté à lire en anglais, c'est très long.

Orthographe Elle ne fait ni plus ni moins de fautes que la moyenne des gens.

Qualités Dans n'importe quel travail, c'est une personne qui met les efforts nécessaires pour obtenir des résultats dans la moyenne, sans plus.

Curriculum Vitae**Frédéric Lachance****Renseignements scolaires**

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 8

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 22 ans

Compétences

Connaissances XYZ Avait déjà commencé son cours en XYZ, mais à cause de la grève il n'a eu que la moitié des cours.

Disponibilités Il a peu de disponibilité, car fait partie d'une équipe sportive et doit participer à des compétitions à l'extérieur de la ville, sur une base régulière.

Lecture en anglais Ne comprend pas tous les mots en anglais et interprète souvent mal le sens des phrases en anglais.

Orthographe Prend le temps de réviser un texte à l'aide du dictionnaire et d'une grammaire.

Qualités A de la difficulté à être sérieux, fait tout le temps des blagues qui décentre de la tâche à faire.

MS1 : Travail écrit sur XYZ

Noms	+, =, -	Compétences			
		Connaissances XYZ	Orthographe	Lecture en anglais	Qualités
Uriel Taranti	+	A déjà pris un cours en XYZ au Mexique et avait réussi avec une note supérieure à la moyenne.	Excellente, ne fait presque pas de fautes d'orthographe.		Ponctuel aux rendez-vous.
	=				Parmi vos périodes de disponibilités, il partage 50 % de vos périodes.
	-			Ne comprends que le français et l'espagnol.	
	+			Est bilingue : comprend, parle et lit en français et en anglais.	Est une personne positive.
Mégane Lemay	=	A un oncle qui travaille dans le domaine de XYZ, mais elle estime à 50 % les chances de pouvoir le rencontrer d'ici la remise du travail.			Pour les rencontres d'équipes, ses disponibilités sont restreintes. Elle pourrait assister à toutes les réunions si elle dure la moitié du temps prévu par vous.
	-		A souvent eu des échecs parce qu'il avait perdu tous ces points pour la partie maîtrise de l'orthographe et des règles de grammaire.		

Noms	+, =, -	Compétences				
		Connaissances XYZ	Orthographe	Lecture en anglais	Qualités	Disponibilités
Mélissa Céviti	+				Esprit d'équipe, souhaite participer et est pour le partage équitable des tâches.	
	=		En comparant les résultats de ses travaux pour la qualité du français avec ceux des autres, elle se considère dans la moyenne.	Dans tous ces cours d'anglais, elle a eu des notes dans la moyenne.		A pleine disponibilité au début de la session et à partir de la mi-session ses disponibilités seront beaucoup plus restreintes.
	-	A déjà fait un travail sur X et avait tout juste obtenu la note de passage.				
Denyse Phaneuf	+					Prend seulement ce cours alors est très disponible.
	=		Ne fait ni plus ni moins de fautes que la moyenne des gens.		Dans n'importe quel travail, c'est une personne qui met les efforts nécessaires pour obtenir des résultats dans la moyenne.	
	-	N'a jamais lu sur X, Y ou Z.		A beaucoup de difficulté à lire en anglais, c'est très long.		

Noms	+, =, -	Compétences				
		Connaissances XYZ	Orthographe	Lecture en anglais	Qualités	Disponibilités
Frédéric Lachance	+		Prend le temps de réviser un texte à l'aide du dictionnaire et d'une grammaire.			
	=	Avait déjà commencé son cours en XYZ, mais à cause de la grève il n'a eu que la moitié des cours.				
	-			Ne comprend pas tous les mots en anglais et interprète souvent mal le sens des phrases en anglais.	A de la difficulté à être sérieux, fait tout le temps des blagues qui décentrent de la tâche à faire.	A peu de disponibilité, car fait partie d'une équipe sportive et doit participer à des compétitions à l'extérieur de la Ville, sur une base régulière.

Curriculum Vitae

Sylvie Lacoste

Renseignements scolaires

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 4

Nb de cours complétés : 19

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 37 ans

Compétences

Gestion du temps Elle utilise son temps efficacement.

Planification Elle évalue adéquatement le temps et la difficulté des tâches et des projets.

Prise de décisions Elle est capable de prendre des décisions et avec des échéanciers serrés ou sous pression.

Qualités personnelles Elle n'est pas patiente.

Relations interpersonnelles Elle émet beaucoup de commentaires. 50 % du temps ils sont constructifs, l'autre moitié du temps ils ne le sont pas.

Curriculum Vitae

Gilbert Froment

Renseignements scolaires

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 1

Nb de cours complétés : 5

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 20 ans

Compétences

Gestion du temps Il avoue ne pas toujours avoir la notion du temps et il se dit moyennement satisfait de sa gestion du temps.

Planification Dresse souvent un plan pour ses études, mais n'arrive pas toujours à le respecter. Il se dit aussi planifié que la moyenne des gens.

Prise de décisions Il oublie complètement de demander les perceptions des autres avant de prendre une décision d'équipe importante.

Qualités personnelles Il est très coopératif

Relations interpersonnelles Il fait toujours preuve de considération envers les autres

Curriculum Vitae

Fanny Tessier

Renseignements scolaires

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 9

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 21 ans

Compétences

Gestion du temps Parfois elle respecte les délais parce qu'elle a bien géré son temps, mais d'autres fois, lorsqu'il faut faire plusieurs choses en même temps elle trouve difficile et réussi moins bien.

Planification Elle n'a pas la patience pour établir les objectifs, gérer les difficultés, planifier les tâches, faire des horaires, et gérer les obstacles.

Prise de décisions Elle est plutôt lente à prendre une décision, mais généralement elle prend les bonnes décisions.

Qualités personnelles C'est une personne avec laquelle il est moyennement agréable de travailler.

Relations interpersonnelles Elle réussit rapidement à trouver un terrain d'entente et à résoudre les problèmes pour le bien de tous.

Curriculum Vitae

Simon Houmbala

Renseignements scolaires

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 3

Nb de cours complétés : 13

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 31 ans

Compétences

Gestion du temps En période très chargée, il sait concentrer ses efforts sur les priorités importantes.

Planification Peut parfois être inconfortable lorsqu'il y a une structure rigide, une planification serrée.

Prise de décisions Il ne prend jamais de décision s'il considère ne pas avoir toute l'information pour être 100 % certain de ne pas prendre une décision risquée. Pas capable de prendre des décisions rapides, seulement celles qui peuvent être prises dans un long délai.

Qualités personnelles A beaucoup d'originalité à un point tel que ses idées paraissent souvent bizarres et ne semblent pas réalistes. Il faut souvent lui rappeler les contraintes.

Relations interpersonnelles Il parle beaucoup et a un grand besoin d'attention ce qui prend beaucoup de temps dans les réunions d'équipe. Il aime que les autres prennent le temps qu'il faut pour écouter ses récits.

Curriculum Vitae

Martin Lévesque

Renseignements scolaires

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

**Nb. de sessions
complétées :** 2

**Nb de cours
complétés :** 8

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 22 ans

Compétences

Gestion du temps Perd du temps et des ressources, évalue mal le temps que chaque tâche prend.

Planification Il est capable de découper une tâche en se fixant des objectifs et des buts.

Prise de décisions Parfois incapable de prendre des décisions rapides quand c'est nécessaire.

**Qualités
personnelles** Il est très orgueilleux, il faut faire attention à la façon de lui parler de ses erreurs ou lorsqu'on n'est pas d'accord avec son idée.

**Relations
interpersonnelles** Difficile à interagir avec les autres qui ne pensent pas comme lui. Préfère gagner son point plutôt que de plier pour l'équipe.

MS2 : Organiser le party de Noël

Noms	+, =, -	Compétences				Relations interpersonnelles
		Prise de décisions	Planification	Qualités personnelles	Gestion du temps	
Sylvie Lacoste	+	Prend des décisions, et avec des échéanciers serrés et sous pression.	Évalue adéquatement le temps et la difficulté des tâches et des projets.		Utilise son temps efficacement.	
	=					Elle émet beaucoup de commentaires. 50 % du temps ils sont constructifs, l'autre moitié du temps ils ne le sont pas.
	-			N'est pas patiente.		
	+			Il est très coopératif.		Il fait toujours preuve de considération envers les autres.
	=		Dresse souvent un plan pour ses études, mais n'arrive pas toujours à le respecter. Il se dit aussi planifié que la moyenne des gens.			Avoue ne pas toujours avoir la notion du temps et il se dit moyennement satisfait de sa gestion du temps.
Gilbert Froment	-	Empêche les autres de donner leurs perceptions avant la prise de décision.				

Noms	+, =, -	Compétences				Relations interpersonnelles
		Prise de décisions	Planification	Qualités personnelles	Gestion du temps	
Fanny Tessier	+					Peut rapidement trouver un terrain d'entente et résoudre les problèmes pour le bien de tous.
	=	Elle est plutôt lente à prendre une décision, mais généralement elle prend les bonnes décisions.		C'est une personne avec laquelle il est agréable de travailler, mais sans plus.	Parfois elle respecte les délais parce qu'elle a bien géré son temps, mais d'autres fois, lorsqu'il faut faire plusieurs choses en même temps, elle trouve ça difficile et réussit moins bien.	
	-		N'a pas la patience pour établir les objectifs, gérer les difficultés, planifier la complétion des tâches, faire des horaires, et gérer les obstacles.			

Noms	+, =, -	Compétences				Relations interpersonnelles
		Prise de décisions	Planification	Qualités personnelles	Gestion du temps	
Simon Houmbala	+				Concentre ses efforts sur les priorités importantes.	
	=	Ne prend jamais de décisions s'il considère ne pas avoir toute l'information pour être 100 % certain de ne pas prendre une décision risquée. Pas capable de prendre des décisions rapides, seulement celles qui peuvent être prises dans un long délai.	Peut parfois être inconfortable lorsqu'il y a une structure rigide, une planification serrée.	.		
	-			A beaucoup d'originalité à un point tel que ses idées paraissent souvent bizarres et ne semblent pas réalistes. Il faut souvent lui rappeler les contraintes.		Il parle beaucoup et a un grand besoin d'attention ce qui prend beaucoup de temps dans les réunions d'équipe. Il aime que les autres prennent le temps qu'il faut pour écouter ses récits.

Noms	+, =, -	Compétences				Relations interpersonnelles
		Prise de décisions	Planification	Qualités personnelles	Gestion du temps	
Martin Lévesque	+		Se fixe des objectifs et des buts.			
	=	Parfois incapable de prendre des décisions rapides quand c'est nécessaire.				
	-			Il est très orgueilleux, il faut faire attention à la façon de lui parler de ses erreurs ou lorsqu'on n'est pas d'accord avec son idée.	Perd du temps et des ressources, évalue mal le temps que chaque tâche prend.	Difficile à interagir avec les autres qui ne pensent pas comme lui. Préfère gagner son point plutôt que de plier pour l'équipe.

Curriculum Vitae

Cassandra Torino

Renseignements scolaires

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 1

Nb de cours complétés : 5

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 22 ans

Compétences

Communication orale C'est une excellente oratrice qui sait être claire, avoir un impact et conserver l'attention de l'auditoire.

Expression écrite Elle n'est pas claire du tout dans sa communication écrite.

Négociation Elle ne sait pas toujours comment arriver à une entente, réussit 1 fois sur 2.

Qualités personnelles Elle est toujours de bonne humeur.

Relations interpersonnelles Elle est toujours prête à aider les autres en leur expliquant les objectifs et en donnant des trucs.

Curriculum Vitae

Rachid Fatmah

Renseignements scolaires

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 9

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 20 ans

Compétences

Communication orale Lors d'une communication orale, il ne regarde l'auditoire que la moitié du temps, où il devrait le faire pour susciter l'intérêt.

Expression écrite Il est capable d'écrire clairement, de façon succincte dans une variété de styles de communication.

Négociation Il est très à l'aise et peut même négocier dans les situations délicates.

Qualités personnelles Il est lunatique et maladroit, il fait souvent des gaffes.

Relations interpersonnelles Habituellement il fait passer les intérêts de l'équipe en premier, mais il peut arriver qu'il décide de faire passer ses intérêts personnels avant.

Curriculum Vitae

Suzie Sénéchal

Renseignements scolaires

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 2

Nb de cours complétés : 9

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 25 ans

Compétences

Communication orale Elle doit travailler sur le débit (trop rapide) et la force de sa voix (trop faible). Les gens ne comprennent qu'une phrase sur deux correctement.

Expression écrite Elle a besoin d'investir beaucoup de temps pour produire une communication écrite. S'évalue en disant qu'elle se donne 5 sur 10 pour cette compétence.

Négociation Elle gagne rapidement la confiance des gens avec qui elle doit négocier.

Qualités personnelles Elle est gênée au premier contact, mais ça devient moins pire avec le temps.

Relations interpersonnelles Elle préfère vraiment le travail individuel au travail de groupe. Bref, travailler chacun de son côté est sa méthode préférée.

Curriculum Vitae

Juan Faldoro

Renseignements scolaires

Statut : Étudiant Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 3

Nb de cours complétés : 13

Renseignements personnels

Sexe : Homme

Âge : 27 ans

Compétences

Communication orale Il est très intéressant à écouter, il parle avec une bonne intonation et utilise l'espace de la scène pour se déplacer de façon appropriée.

Expression écrite Lorsqu'on lit un de ses textes, on se demande quel est le message ou l'objectif du message.

Négociation Attaque, il a une forte tendance à vouloir négocier sur des points non négociables.

Qualités personnelles Il manque de persévérance, se décourage assez facilement. Pour ne pas laisser tomber ses projets, il a besoin d'encouragements la moitié du temps.

Relations interpersonnelles C'est une personne qui est parfois très compétitive ce qui n'est pas très bon pour l'esprit d'équipe. Mais la majorité du temps, il travaille pour l'équipe.

Curriculum Vitae

Jeanne Poncelet

Renseignements scolaires

Statut : Étudiante Université des Grands Savants

Nb. de sessions complétées : 1

Nb de cours complétés : 5

Renseignements personnels

Sexe : Femme

Âge : 21 ans

Compétences

Communication orale Elle fige complètement lorsqu'elle doit s'adresser à un auditoire composé de plus de 3 personnes.

Expression écrite Elle utilise trop ou pas assez de mots pour transmettre un message écrit et semble faire beaucoup d'erreurs grammaticales.

Négociation Elle n'est pas très douée pour faire des ententes, elle revient rarement de sa négociation avec grande satisfaction.

Qualités personnelles Elle est un peu naïve. Elle fait des remarques drôles, mais qui peuvent parfois être blessantes pour certaines personnes. Elle ne veut pas être méchante c'est simplement qu'elle ne s'en rend pas compte.

Relations interpersonnelles On se sent tout à fait à l'aise rapidement avec elle puisqu'elle encourage la collaboration.

MS3 : Mettre en place une campagne de sensibilisation au recyclage

Noms	+, =, -	Compétences				
		Qualités personnelles	Relations interpersonnelles	Expression écrite	Communication orale	Négociation
Cassandra Torino	+	Est toujours de bonne humeur.	Toujours prêt à aider les autres en leur expliquant les objectifs et en donnant des trucs.		C'est un excellent communicateur qui sait être clair, avoir un impact et conserver une partie de suspense.	
	=					Ne sait pas toujours comment arriver à une entente, réussit 1 fois sur 2.
	-			N'est pas clair dans sa communication écrite.		
	+			Capable d'écrire clairement, de façon succincte dans une variété de styles de communication.		Peut négocier même dans les situations délicates.
Rachid Fatmah	=		Habituellement il fait passer les intérêts de l'équipe en premier, mais il peut arriver qu'il décide de faire passer ses intérêts personnels avant.		Lors d'une communication orale, il ne regarde l'auditoire que la moitié du temps, où il devrait le faire.	
	-	Lunatique et maladroit, il fait souvent des gaffes.				

Noms	+, =, -	Compétences				Négociation
		Qualités personnelles	Relations interpersonnelles	Expression écrite	Communication orale	
Suzie Sénéchal	+					Gagne rapidement la confiance des gens avec qui elle doit négocier.
	=	Elle est gênée au premier contact, mais ça devient moins pire avec le temps.		Doit investir beaucoup de temps pour produire une communication écrite. S'évalue en disant qu'elle se donne 5 sur 10 pour cette compétence.	Elle a à travailler pour le débit trop rapide et la force de sa voie trop faible. Les gens ne comprennent qu'une phrase sur deux correctement.	
	-		Elle préfère vraiment le travail individuel au travail de groupe. Bref, travailler chacun son côté est sa méthode préférée.			

Noms	+, =, -	Compétences				Négociation
		Qualités personnelles	Relations interpersonnelles	Expression écrite	Communication orale	
Juan Faldoro	+				Est très intéressant à écouter, il parle avec une bonne intonation et utilise l'espace de la scène pour se déplacer de façon appropriée.	
	=	Manque de persévérance, se décourage assez facilement. Pour ne pas laisser tomber ses projets, il a besoin d'encouragements la moitié du temps.	C'est une personne qui est parfois très compétitive ce qui n'est pas très bon pour l'esprit d'équipe. Mais la majorité du temps, il travaille pour l'équipe.			
	-			Lorsqu'on lit un de ses textes, on se demande quel est le message ou l'objectif du message.		Attaque, veut négocier sur des points non négociables.

Noms	+, =, -	Compétences				Négociation
		Qualités personnelles	Relations interpersonnelles	Expression écrite	Communication orale	
Jeanne Poncelet	+		Personne très amicale qui n'a pas de difficulté à se faire des amis. On se sent à l'aise rapidement avec elle puisqu'elle encourage la collaboration.			
	=	Un peu naïve. Fait des remarques drôles, mais qui peuvent parfois être blessantes pour certaines personnes. Elle ne veut pas être méchante c'est simplement qu'elle ne s'en rend pas compte.				
	-			Trop ou pas assez de mots pour dire le message écrit ou avoir des erreurs grammaticales.	Fige complètement lorsqu'elle doit s'adresser à une audience de plus de 3 personnes.	N'est pas bonne pour faire des ententes, elle ne revient pas avec grand-chose.

Annexe 5 : Formulaire de consentement des participants



Faculté des arts et des sciences
Département de psychologie

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Recherche « Communication dans les équipes »

Nom du (de la) participant(e) : _____

J'accepte de participer au projet de recherche « Communication dans les équipes » financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), sous la responsabilité de monsieur François Chiocchio, professeur au département de psychologie de l'Université de Montréal. Les objectifs, les procédures et les implications de ma participation à ce projet de recherche m'ont été clairement expliqués par :

Nom de l'agente de recherche : Hélène Essiembre

Objectif général de la recherche : mieux comprendre la communication entre les membres d'une équipe.

Je comprends que ma participation à ce projet comporte les garanties et les engagements suivants :

- 1) Je comprends que ma participation à cette recherche consiste à participer, en équipe avec d'autres personnes, à une tâche de résolution de problème d'une durée d'environ 90 minutes.
- 2) Je comprends que ce que j'écrirai et ce que je dirai dans le cadre de la résolution du problème sera recueilli et analysé. Un numéro de code me sera attribué. Les informations recueillies seront donc codées et seuls le chercheur principal et l'agent de recherche auront accès à la liste des noms et des numéros de codes, de même qu'aux informations recueillies. Seuls des résultats de groupes pourront être rendus publics et toutes les précautions seront prises pour préserver l'anonymat des participants. Je comprends que l'anonymat et la confidentialité sont garantis dans les limites des lois canadiennes et québécoises et qu'advenant un danger grave et imminent pour moi-même ou pour autrui, l'équipe de recherche devra en informer qui de droit.
- 3) Outre ma collaboration à l'avancement des connaissances en psychologie du travail et des organisations, je comprends que ma participation au projet de recherche pourra me donner l'occasion de mieux me connaître.
- 4) Je comprends également que ma participation au projet de recherche peut comporter certains inconvénients. Par exemple, je devrai accorder du temps à la séance de résolution de problème.
- 5) Ma participation à ce projet demeure volontaire, je peux refuser de participer et je peux me retirer à tout moment, sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Si

C.P. 6128, succursale Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

Télécopieur : (514) 343-2285



Faculté des arts et des sciences
Département de psychologie

je choisis de me retirer de la recherche, je pourrai accepter ou refuser que les données qui auront déjà été recueillies soient conservées pour fins d'analyse.

- 6) Les autorisations que j'accorde à l'équipe de recherche de l'Université de Montréal ne sont valides que pour la durée du projet de recherche qui se terminera en décembre 2006. Les données personnelles seront détruites 6 mois après leur collecte; seules les données de groupes ne permettant pas de m'identifier pourront être conservées après cette date.
- 7) Je reconnais avoir eu le temps de poser toutes les questions que je voulais relativement au projet de recherche qui m'est présenté, en avoir saisi les objectifs et, après réflexion, j'accepte librement de participer à l'étude.

Nom du participant / de la participante en lettres moulées

Signature du participant / de la participante

_____/_____/_____
jj mm aaaa

Signature du/de la chercheur(e) ou de l'agent(e) de recherche

_____/_____/_____
jj mm aaaa

Pour toute question ou représentation concernant ma participation à ce projet, vous pouvez vous adresser à monsieur François Chiochio Ph.D., PMP, Professeur adjoint, Département de psychologie, Université de Montréal, au (514) 343-6498 ou à l'adresse courriel suivante : [REDACTED]

Ou à

Geneviève Leblanc, Étudiante au Ph.D. en psychologie du travail, Université de Montréal au (514) 914-5285 ou à l'adresse courriel suivante : [REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante : ombudsman@umontreal.ca.

Annexe 6 : Formulaire de consentement - Comité d'experts



Faculté des arts et des sciences
Département de psychologie

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT
Comité d'experts

Recherche « Communication dans les équipes »

Nom de l'expert(e) : _____

J'accepte de participer au projet de recherche « Communication dans les équipes » financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), sous la responsabilité de monsieur François Chiocchio, professeur au département de psychologie de l'Université de Montréal. Les objectifs, les procédures et les implications de ma participation à ce comité d'experts m'ont été clairement expliqués par :

Nom de la l'agente de recherche : Geneviève Leblanc

Objectif général de la recherche : mieux comprendre la communication entre les membres d'une équipe.

Objectif général du comité d'experts : Validation des choix concernant l'évaluation de la performance des participants à l'étude en laboratoire.

Je comprends que ma participation à ce comité d'experts comporte les garanties et les engagements suivants :

- 1) Je comprends que ma participation à ce comité d'experts consiste à réaliser, en équipe avec d'autres personnes, une tâche de résolution de problèmes d'une durée d'environ 60 minutes.
- 2) Je comprends que ce que j'écrirai et ce que je dirai dans le cadre de la résolution du problème sera recueilli et analysé. Un numéro de code me sera attribué. Les informations recueillies seront donc codées et seuls le chercheur principal et l'agente de recherche auront accès à la liste des noms et des numéros de codes, de même qu'aux informations recueillies. Seuls des résultats de groupes pourront être rendus publics et toutes les précautions seront prises pour préserver l'anonymat des experts. Je comprends que l'anonymat et la confidentialité sont garantis dans les limites des lois canadiennes et québécoises et qu'advenant un danger grave et imminent pour moi-même ou pour autrui, l'équipe de recherche devra en informer qui de droit.
- 3) Outre ma collaboration à l'avancement des connaissances en psychologie du travail et des organisations, je comprends que ma participation à ce comité d'experts pourra me donner l'occasion de mieux me connaître.
- 4) Je comprends également que ma participation au comité d'experts peut comporter certains inconvénients. Par exemple, je devrai accorder du temps à la séance de résolution de problème.

C.P. 6128, succursale Centre-ville
Montréal QC H3C 3J7

Télécopieur : (514) 343-2285



Faculté des arts et des sciences

Département de psychologie

- 5) Ma participation à ce projet demeure volontaire, je peux refuser de participer et je peux me retirer à tout moment, sans préjudice et sans devoir justifier ma décision. Si je choisis de me retirer de la recherche, je pourrai accepter ou refuser que les données qui auront déjà été recueillies soient conservées pour fins d'analyse.
- 6) Les autorisations que j'accorde à l'équipe de recherche de l'Université de Montréal ne sont valides que pour la durée du projet de recherche qui se terminera en décembre 2006. Les données personnelles seront détruites 6 mois après leur collecte; seules les données de groupes ne permettant pas de m'identifier pourront être conservées après cette date.
- 7) Je reconnais avoir eu le temps de poser toutes les questions que je voulais relativement au projet de recherche qui m'est présenté, en avoir saisi les objectifs et, après réflexion, j'accepte librement de participer à ce comité d'experts.

Nom de l'expert(e) en lettres moulées

Signature de l'expert (e)

_____/_____/_____
jj mm aaaa

Signature du/de la chercheur(e) ou de l'agent(e) de recherche

_____/_____/_____
jj mm aaaa

Pour toute question ou représentation concernant ma participation à ce projet, vous pouvez vous adresser à monsieur François Chiocchio Ph.D., PMP, Professeur adjoint, Département de psychologie, Université de Montréal, au (514) 343-6498 ou à l'adresse courriel suivante : [REDACTED]

Ou à
Geneviève Leblanc, Étudiante au Ph.D. en psychologie du travail, Université de Montréal au (514) 914-5285 ou à l'adresse courriel suivante : [REDACTED]

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal, au numéro de téléphone (514) 343-2100 ou à l'adresse courriel suivante : ombudsman@umontreal.ca.

Annexe 7 : Certificat d'éthique



COMITÉ D'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE DE LA
FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le Comité d'éthique de la recherche de la Faculté des arts et des sciences de l'Université de Montréal, selon les procédures d'évaluation accélérée en vigueur, a examiné le projet de recherche intitulé :

Les employés plus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la motivation au travail et la performance individuelle au travail.

et soumis par :

Geneviève Leblanc

Nom et prénom de l'étudiant

Psychologie

Département

Le Comité a conclu que la recherche proposée respecte les règles d'éthique énoncées à la « Politique relative à l'utilisation des êtres humains en recherche » de l'Université de Montréal.

Signature

Gilbert Renaud

Nom du Président

Comité d'évaluation accélérée

24 août 2004
Date d'émission (jour/mois/année)

ANNEXE AU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Projet : Les employés plus motivés sont-ils plus performants? Examen des liens entre la motivation au travail et la performance individuelle au travail

Nom et prénom de l'étudiant : Geneviève Leblanc

Département : Psychologie

RECOMMANDATIONS

Les formulaires de consentement doivent également comporter la signature de la chercheure, puisqu'il s'agit d'un engagement réciproque.

Signature

Gilbert Renaud
Nom du Président
Comité d'évaluation accélérée

23 août 2004
Date d'émission (jour/mois/année)