

La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises  
état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Université de Pau et des Pays de l'Adour**  
**Ecole Doctorale Science Sociale et Humanités**

\*\*\*\*\*

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Science de Gestion  
Présentée et soutenue publiquement le 6 décembre 2012 par

**QI Yue**

**La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises**  
**- Etat des lieux et déterminants des pratiques -**

**JURY**

**Directeur de la thèse :**           **M. Jacques JAUSSAUD**  
Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour

**Rapporteurs :**                   **M. Bruno AMANN**  
Professeur, Université de Toulouse III - Paul Sabatier

**M. Christophe BARET**  
Professeur, Aix-Marseille Université

**Suffragant :**                      **M. Johannes SCHAAPER**  
Professeur à Bordeaux Ecole de Management, MCF HDR

# La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

## Résumé

Depuis une vingtaine d'années, une grande évolution socio-économique apporte dans les entreprises chinoises des changements profonds sur les pratiques de la gestion. Face aux défis successifs de la concurrence, comment motiver efficacement les employés afin d'obtenir plus de performance devient une question majeure. Néanmoins, la motivation au travail est un phénomène complexe. Notre recherche mobilise une démarche qualitative et une analyse quantitative sur les pratiques de gestion de la motivation dans trois types d'entreprises chinoises, étatique, privée, et sino-étrangères, dans la perspective d'identifier les facteurs qui influencent effectivement la motivation des employés chinois dans leur travail. Nous souhaitons que notre recherche puisse être utile pour les managers chinois et les managers étrangers en Chine qui cherchent à améliorer la gestion de la motivation de leurs employés.

Mots clefs : Entreprises chinoises, Gestion des ressources humaines, Motivation au travail, Gestion de la motivation, Facteurs de la motivation

## Abstract

Since last 20 years, with the ongoing social and economic development, Chinese companies have profoundly changed their management practices. Facing the enormous challenges of the competition, how to motivate employees in a productive way and realize more performance has become a crucial issue for each enterprise. However, the motivation of Chinese employees in the workplace is a complex phenomenon. Our research adopts both qualitative and quantitative approaches to study the motivation practices in three kinds of Chinese companies: state-owned, private and Sino-foreign companies. Our research goal is to find out the factors that can effectively influence Chinese employees' motivation in their workplace. This research can be useful for either Chinese managers or foreign managers that are working in China to improve their efficiency in motivating their employees.

Key words: Chinese companies, human resource management, workplace motivation, motivation management, motivational factors

## 简述

随着经济与社会的快速发展，在过去 20 年里，在华企业的管理实践有了许多新变化。面对激烈的竞争，如何有效的激励中国员工并促使其实现业绩最大化，已成为在华企业人力资源管理的核心问题之一。然而，中国员工激励是一个复杂的现象。本研究通过采用定性与定量分析相结合的方法，对在华三大类企业（国企、私企和中外合资企业）的员工进行调查。我们的研究旨在获得有效影响中国员工工作满意度的激励因素。该研究可为中国经理人或在华工作的外方人士提供有效激励其中国员工的管理策略。

关键词：在华企业，人力资源管理，工作激励，激励管理，激励因素

## Remerciements

Une thèse est un long voyage. Sans le soutien de certaines personnes, je n'aurais pas pu terminer ce travail.

Mes premiers remerciements vont d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur Jacques JAUSSAUD, qui m'a accompagné tout au long de mes études en France (master et doctorat). Sa direction à la fois exigeante et profondément respectueuse de la liberté de ses doctorants. Ses conseils sont toujours des occasions d'ouvrir de nouvelles perspectives. Son travail incessant, sa passion par la recherche, sa rigueur, sa disponibilité toujours acquise aux doctorants, ses efforts pour nous faire bénéficier de toutes les opportunités de travail en accompagnement de ma thèse (par exemple comme Chargé de Td, accompagnement d'étudiants étrangers, assistant de recherche), en font pour moi un exemple à suivre. Je lui suis profondément redevable de m'avoir dirigé pendant cette thèse.

Je remercie aussi tous les membres de mon jury. Il s'agit Monsieur Bruno AMANN, professeur à l'université de Toulouse III, qui a été aussi l'un de mes professeurs à Pau. Merci d'accepter d'être le rapporteur pour cette thèse. Mes remerciements vont aussi à Monsieur Christophe BARET, actuellement

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

professeur à l'université d'Aix-Marseille. Merci d'avoir accepté d'être également rapporteur dans ce jury. J'adresse aussi mes sincères remerciements à Monsieur Jan SCHAAPER pour sa participation à ce jury. Un grand merci pour vos nombreuses remarques et suggestions, qui m'ont aidé à améliorer la qualité de ma thèse. Mes remerciements vont aussi à Monsieur Jean-Claude LIQUET, qui m'a donné des cours de SPSS et tous les soutiens sur la recherche quantitative.

Mes remerciements vont également à toutes les personnes des administrations de l'Ecole doctorale à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et de l'Institut d'Administration des Entreprises, par exemple Mme Danièle CAQUINEAU et Monsieur Patric PESQUE. Vous avez joué Des rôles importants afin que cette soutenance ait lieu aujourd'hui. Mes remerciements vont aussi à tous mes collègues du laboratoire CREG, qui, d'une manière ou d'une autre ont joué un rôle certain dans l'accomplissement de cette œuvre.

Il y a deux personnes de très grande importance dans ma vie, qui m'accompagnent et qui me soutiennent tout le temps par la force et les encouragements, et qui sont toujours disponibles. Ils s'agitent mon père et ma maman. Je vous remercie infiniment mon cher papa et ma chère maman. J'adresse mes chaleureux remerciements à tous les membres de la grande

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

famille QI. Merci à chacun d'eux pour ce qu'il a pu apporter pour faire aboutir ce rêve. Ils m'ont permis de faire cette thèse dans de bonnes conditions.

Je tiens aussi à mentionner le plaisir que j'ai eu à travailler au sein du département de langue française à l'Université des Langues Etrangères de TIANJIN, qui m'offre un travail et les ressources nécessaires disponibles. Merci d'avoir facilité mes études en France et j'en remercie tous les membres.

Mes remerciements vont aussi à tous mes amis, qu'ils soient en Chine ou en France, et je sais qu'ils sont nombreux. Merci de votre encouragement. Je cite au passage, Cuiling JIANG, Na SUI, Qianxuan HUANG, Qi FENG, Julien MARTINE, Jalal AZEGAGH, Farid MAKHLOUF, M'Hamed RANNANE, Sabine SUAREZ à Pau. J'ai eu aussi de très bons amis qui m'ont solidement soutenue en Chine. Il s'agit notamment de Zhibin ZHAO, Yueming CHEN. J'apprécie beaucoup les discussions avec vous tous, vos suggestions ou contributions.

Merci à tous.

## Sommaire

Introduction Générale	p 7
Chapitre 1 Le cadre conceptuel de la recherche : motivation et théories de la motivation	p 22
1.1 Revue de la littérature sur les concepts et les théories de la motivation	p 24
1.2 Une discussion entre la satisfaction, l'implication et la motivation au travail	p 61
1.3 L'influence culturelle dans la gestion de la motivation	p 66
Chapitre 2 - Entretiens qualitatifs exploratoires sur la motivation en contexte chinois	p 78
2.1 La préparation des entretiens qualitatifs	p 80
2.2 Analyse de contenu des réponses	p 91
2.3 Conclusion des études d'entretiens qualitatifs et construction des hypothèses	p 112
Chapitre 3 – Analyses Quantitatives	p 117
3.1 La construction du questionnaire et la collecte des données	p 118
3.2 Analyse des hypothèses	p 123
3.3 Conclusion sur l'analyse quantitative	p 182
Conclusion Générale de la thèse	p 185
Références bibliographiques	p 192
Annexes	p 205

## Introduction Générale

L'importance de la question de la motivation au travail dans le contexte de l'évolution de la société ne fait guère de doute. Au fur et à mesure du développement technologique de notre société, surtout avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication, nous sommes entrés depuis la fin du siècle dernier dans une nouvelle phase de l'histoire économique. Les économistes utilisent souvent les expressions "Economie de la connaissance" et "capitalisme cognitif". La période où l'accumulation des matières premières assure le succès aux personnes, institutions et lieux géographiques qui les détiennent touche à sa fin, même si les enjeux sont encore grands sur certains sujets. Le capital immatériel ou intellectuel devient un avantage compétitif. Dans ce contexte, au niveau microéconomique, la valeur des personnes ne se limite plus dans leur travail physique. Par contre, ce qui est dans la tête des personnes comme la connaissance, la créativité, la capacité d'analyse et d'apprentissage deviennent la richesse recherchée. Le capital humain représente de plus en plus une ressource stratégiquement importante pour l'entreprise. Encore faut-il pouvoir le mobiliser au travail, ce qui pose le problème de la motivation.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Au cours de la dernière décennie, la reconnaissance de l'importance du capital humain s'est beaucoup renforcée dans les travaux de recherche et dans les applications concrètes des entreprises. Pour les auteurs en stratégie, la question principale est de comprendre pourquoi les entreprises très comparables dans le même secteur d'activité peuvent avoir des résultats économiques très différents. La principale explication est la capacité des meilleures entreprises à mobiliser les ressources qui les permet de se différencier de leurs concurrents. Parmi ces ressources, le capital humain apparaît au premier rang des facteurs clé du succès.

Dans la pratique des entreprises, face aux défis successifs de la compétition, le rôle et la puissance des personnes sont de plus en plus identifiés par les managers. Les personnes deviennent en effet l'origine de toutes les compétences techniques, organisationnelles et communicationnelles d'une entreprise sur le marché. En conséquence, la fonction GRH a bien évolué depuis des années qui a pour l'objectif de mobiliser et développer les ressources humaines afin d'obtenir une plus grande performance. Parmi toutes ses missions, comment motiver le personnel doit être une question majeure de la gestion humaine. La motivation influence le comportement du personnel, ses attitudes et le résultat de leur travail.

Un personnel bien motivé représente un atout de succès dans l'exploitation de l'entreprise. Pour s'adapter et se développer dans un environnement toujours plus rigoureux et instable, des méthodes de motivation efficaces permettent à l'entreprise de mettre en valeur le potentiel de ses personnes et les encourager en même temps à faire tous leurs efforts vers un but collectif de l'organisation.

### **La complexité du phénomène de la motivation au travail**

La motivation au travail est un phénomène complexe qui mérite des recherches détaillées et approfondies, en particulier dans des contextes pas étudiés comme le contexte des pays émergents, notamment de la Chine.

Premièrement, il existe beaucoup de facteurs motivationnels qui incitent une personne à s'engager dans une activité. Derrière ces facteurs, ce sont les différents besoins insatisfaisants. Dans une condition convenable, les besoins insatisfaits se transforment en l'intention d'acte orientée par un objectif à atteindre. En effet, selon les recherches antérieures, les besoins que les employés pourraient chercher à satisfaire dans leurs travaux sont nombreux et de nature divers (Maslow,1943 Herzberg,1959 etc.). On peut étudier la motivation en classant les besoins en ordre d'inférieur (comme les besoin d'existence) à

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

supérieur (comme les besoins de développement personnel), ainsi que le fait Maslow (1943). On peut aussi distinguer avec Vroom (1964) la motivation du point de vue interne et externe d'une personne. Il y a alors la motivation intrinsèque (celle qui serait suscitée par l'intérêt d'effectuer une activité, par le plaisir et la satisfaction que l'on en retire) et la motivation extrinsèque (celle qui définit la situation dans laquelle un sujet agit dans l'intention d'obtenir une rétribution ou conséquence qui se trouve en dehors de l'activité elle-même). Pour les managers il est nécessaire de comprendre l'origine de tous les types de facteurs qu'ils vont pouvoir utiliser pour motiver le personnel dans son travail en respectant la diversité de ces facteurs et en les intégrant dans les pratiques de gestion.

Deuxièmement, l'explication classique du mécanisme de la motivation comprend trois grandes dimensions – l'expectation, l'instrumentalité et la valence (Locke, 1975). Dans la réflexion d'une personne, la motivation provient non seulement des besoins actuels, mais l'expérience du passé et les perspectives du futur jouent aussi un rôle important. Cela signifie que dans la pratique managériale, la gestion de la motivation n'est pas en fait une simple technique. Elle est liée étroitement avec les autres missions de la GRH, par exemple, la fixation des objectifs, le système d'évaluation, la politique de récompense, la formation, la communication interne, etc. Basé sur les différentes

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

théories, chaque mission peut comprendre une ou plusieurs techniques de la motivation.

La possibilité d'autonomie, le sentiment d'équité, les différents types de récompenses... chacune d'entre elles a un effet spécifique, soit pour répondre un besoin, soit pour remplir une phase du mécanisme psychologique. En conséquence, la gestion de la motivation est un programme complet composé par des pratiques appartenant à différentes missions de la GRH. Il est intéressant d'étudier l'importance et l'efficacité respective de ces pratiques et leurs influences sur la motivation des employés. Plus précisément, comment incorporer les pratiques nécessaires afin de chercher les synergies entre elles.

Troisièmement, dans la réalité des entreprises, on pourrait avoir différentes attentes pour la gestion de la motivation des employés, comme améliorer la performance au travail, satisfaire des employés, fidéliser le personnel de talent, etc. De plus, la situation interne et externe de l'entreprise change avec le temps. Il existe cependant un bon nombre de concepts et de techniques de motivation que l'on peut utiliser pour inciter les employés à réaliser les objectifs de l'entreprise. Il est très important pour un manager de comprendre à quel moment, pour quelle personne et quel résultat il faut appliquer ou ne pas appliquer les unes ou les autres. Pourtant, le choix n'est pas toujours facile. La construction

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

d'un programme de motivation pose souvent des questions en ce qui concerne la particularité. Nous espérons que notre recherche peut donner de la lumière aux managers pour qu'ils aient plus de chance de réussir dans la gestion de la motivation, en particulier en contexte chinois.

### **La Chine — terrain de notre recherche sur la motivation au travail**

Depuis une vingtaine d'années, la Chine attire de plus en plus de chercheurs ou praticiens en gestion qui souhaitent comprendre son évolution socio-économique. Pour nous aussi, le terrain chinois est intéressant par sa spécificité du contexte économique, culturel, institutionnel, et par l'importance mais à la fois l'insuffisance des recherches sur la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises.

L'évolution économique peut influencer profondément les pratiques de gestion des entreprises. Après la fondation de la République Populaire de Chine en 1949, un système d'économie planifiée assez concentré a été mis en place pendant cette période, il n'existait quasiment pas de GRH : le « Contrat Socialiste » déterminait le droit au travail à vie, qu'on appelle aussi le « bol de riz en fer », une standardisation du système de rémunération et des positions. Le rattachement des salariés à l'unité administratif de travail leurs assurait

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

également une prise en charge totale des dépenses de la vie privée. L'utilisation des pratiques de motivation était limitée à cause du respect des réglementations très strictes fixées par l'Etat.

Depuis 1978 jusqu'aux des années 90, un ensemble de réformes économiques ont été effectuées par le gouvernement chinois. La Chine est passée d'une économie planifiée à une économie de marché. Le mécanisme de marché et une décentralisation de pouvoir donnent alors les responsabilités de gestion aux dirigeants des entreprises ; le contrôle de l'Etat sur les entreprises publiques s'est notamment beaucoup assoupli. Parallèlement, le marché chinois est ouvert pour la première fois aux investisseurs étrangers. Les entreprises sino-étrangères se sont développées rapidement et ont apporté en même temps les méthodes de gestion déjà bien formées dans les pays occidentaux. (Jausaud et Liu, 2006, 2011)

La fonction et les concepts de GRH ont été adoptés progressivement par les managers chinois. Le changement a été produit dans les entreprises privées et plus tard dans les étatiques. Aujourd'hui, l'économie de la Chine se développe à une vitesse très rapide qui montre son dynamisme dans le monde entier. Les démarches de la gestion moderne, y compris celle de la motivation, sont systématiquement appliquées dans les entreprises chinoises, étatiques, privées, ou sino-étrangères, afin de mieux les intégrer au marché mondial. Pour réussir

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

dans la compétition internationale, la motivation et ses corrélats, en particulier la performance et la fidélisation des employés, devienne des préoccupations des dirigeants chinois. Dans ce contexte, nous avons tous intérêt, à partir de notre recherche, de savoir où en est la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises. Est-ce que les caractéristiques de l'économie de planification ont encore une influence dans la pratique des entreprises, surtout étatiques ? Dans quel degré a-t-on adapté les techniques de la motivation qui sont introduites en Chine depuis pas très longtemps ?

Les spécificités culturelles de la Chine ont aussi beaucoup retenu l'attention dans de très nombreux articles et ouvrages pour illustrer les biais possibles liés à l'utilisation des outils de gestion occidentaux. Les valeurs confucéennes représentent depuis une très longue histoire l'essentiel de la culture chinoise. Elles influencent profondément les concepts et les comportements des chinois : le respect pour l'âge, l'autorité et la hiérarchie, l'importance de maintenir une relation humaine harmonieuse, l'importance de développer le réseau interpersonnel, l'orientation vers le groupe et l'action collective, la préservation de la face (synonyme du prestige personnel et la confiance des autres sur le caractère moral de la personne). Toutes ces valeurs déterminent les caractères des chinois dans leurs vies privées et professionnelles.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Toutefois, des changements de fond sont aujourd'hui observés : la recherche d'harmonie est remplacée parfois par la préférence de la compétition ; les valeurs collectivistes paraissent être transformées par les valeurs plutôt individualistes, le respect des compétences personnelles précède le respect de la hiérarchie, etc. Ces changements semblent particulièrement forts chez les jeunes chinois.

A partir d'une vision culturelle, il est intéressant pour nous d'étudier l'influence de la culture traditionnelle et les nouveaux changements sur les facteurs motivationnels des employés chinois et leurs comportements au travail. Derrière ces valeurs, quelles sont les pratiques qui pourraient être utilisées efficacement dans la gestion de la motivation des entreprises chinoises ?

Finalement, comme nous sommes particulièrement intéressés par ce sujet de recherche, il nous semble que les travaux sur la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises ne sont pas abondants. Ainsi, nous avons voulu étudier l'état de la recherche sur le sujet en Chine. Nous avons d'abord cherché des travaux concernant la motivation au travail sur le terrain chinois. Après la visite sur des grandes librairies et des bibliothèques à Tianjin et à Pékin, nous avons perçu que, malgré un bon nombre d'ouvrages publiés sur ce sujet, le contenu reste principalement sur la présentation des théories avec dans certaines

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

publications une analyse de cas pratiques pour être plus compréhensible. Nous avons remarqué d'ailleurs que les cas utilisés sont, pour la plupart, des applications dans les entreprises occidentales qui ne sont pas forcément adaptés aux besoins des managers chinois. Ensuite, nous avons consulté les revues, les bases de données académiques. Les thèses et les recherches sur la motivation au travail ne sont pas nombreuses, surtout en ce qui concerne les études sur la spécificité et les adaptations de la gestion de la motivation au contexte chinois.

Du point de vue empirique, le choix du terrain reste pour la majorité des recherches dans les entreprises étrangères en Chine. Certaines recherches sont trop générales, ne portent pas sur des données précises, ni ne donne les explications sur la méthodologie utilisée, qualitative ou quantitative. Pour les autres, on s'intéresse seulement à une facette de la question de la, motivation au travail, par exemple, l'incitation par les récompenses, la gestion de l'équité, etc., ce qui ne nous permet pas d'avoir une vision complète et systématique sur les pratiques utilisées par les entreprises chinoises.

Pour conclure, il nous semble que les recherches existantes sur la motivation au travail dans les entreprises chinoises ne sont pas suffisantes. Il y a encore beaucoup de questions à approfondir. Cela implique un inventaire sur la situation actuelle de la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises,

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

une étude des concepts occidentaux dans le contexte chinois, une analyse sur l'influence de l'évolution économique et culturelle de la Chine tout en utilisant des méthodologies de recherche plus solides.

### **Intérêt académique et managérial de la recherche**

D'un point de vue académique, le sujet que nous voulons traiter dans cette recherche nous a conduit à exploiter une littérature assez importante en motivation, la motivation au travail et les travaux relatifs, en relation avec le sujet de recherche. Par exemple, l'implication au travail (Meyer et al. 1993), l'équité (Ademe, 1965 ; Kellerhals et alii, 1997), etc. Sur cette base, nous avons constaté que la motivation est un sujet beaucoup travaillé dans le domaine de la psychologie ou du management avec des résultats solides en Occident, mais pas dans le contexte chinois. Les études concernant la motivation des employés chinois, notamment sur les pratiques des entreprises chinoises en la matière, ne sont pas abondantes. Dans quelle mesure les résultats des travaux réalisés dans les pays occidentaux sont-ils valides dans le contexte chinois ? Quelles sont les spécificités du terrain chinois ? Quelle adaptation du concept doit-on faire ? Tenant compte de toutes ces questions, il est intéressant pour notre recherche de tester les théories et les études antérieures dans un nouveau contexte et de

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

comprendre les éléments qui manifestent des différences entre les deux terrains.

Notre démarche sera donc fondamentalement de nature hypothético-déductive.

De plus, il nous paraît que les différents travaux existants ne combinent pas dans une seule étude les différentes variables influençant la motivation des employés. Certains travaux étudient la motivation à travers une interprétation du processus psychologique, certains se focalisent sur l'accomplissement des différents besoins humains en distinguant les facteurs de motivation soit intrinsèques, soit extrinsèques. Nous pouvons aussi trouver des travaux qui expliquent la motivation à travers un aspect spécial, par exemple, la rétribution, l'autorité, etc. Pour notre recherche, nous avons d'abord refait l'étude des pratiques des entreprises par une approche qualitative auprès des responsables de GRH. Sur cette base, nous avons construit nos hypothèses avec les variables empruntées aux différents travaux précédents et qui sont groupées en différentes catégories selon la fonction, par exemple, la fixation de l'objectif du travail, l'évaluation, la distribution de récompenses, etc. Finalement, les hypothèses sont testées par des questionnaires quantitatifs auprès des employés. Les résultats nous permettent de trouver l'impact des différentes variables sur la motivation des employés chinois et d'identifier les facteurs déterminants de la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

D'un point de vue managérial, nous espérons que notre travail pourra d'abord apporter une impression claire sur les pratiques actuelles de la gestion de la motivation dans les différents types d'entreprises en Chine. Nous souhaitons aussi que notre travail puisse être utile pour les managers chinois et les managers étrangers en Chine qui cherchent à améliorer la gestion de la motivation de ses employés. Plus concrètement, à partir de nos résultats de recherche empirique, les managers pourraient avoir quelques pistes de réflexion sur le choix des facteurs motivationnels selon la situation particulière de l'entreprise. Notre but est d'aider les managers à trouver des moyens pertinents de motiver les employés en respectant le coût et l'efficacité dans les pratiques de gestion afin d'obtenir employés à obtenir plus de performance.

### **La méthodologie de la recherche**

La démarche méthodologique de notre recherche consiste à combiner une approche qualitative et une analyse quantitative.

Après une revue de littérature, nous avons constaté que les travaux qui ont porté sur le sujet dans le contexte chinois sont limités. Une démarche qualitative sur le terrain des entreprises nous permet de mieux cerner la question de recherche et nous aide à déterminer les variables et à construire nos hypothèses. Notre étude

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

qualitative est réalisée par les entretiens face à face auprès des managers chinois de GRH. Nous avons construit le guide d'entretien à partir des théories et des recherches du domaine de la motivation au travail. Il existe dans le guide d'entretien des questions précises concernant les différentes missions de GRH. Les entretiens se sont déroulés dans 11 entreprises étatiques, privées ou sino-étrangères dans la ville Tianjin et sa périphérie, en tenant compte du problème du temps et de l'accessibilité. Pour respecter la diversité des situations, les entreprises que nous avons choisies ont couvert les différents secteurs d'activité. Le résultat de l'analyse des entretiens nous a conduit à faire un état des lieux des pratiques de la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises et à bien préparer la démarche quantitative de notre recherche.

Pour tester nos hypothèses construites sur la base des études précédentes et de notre recherche qualitative, nous avons élaboré un questionnaire quantitatif et l'avons distribué auprès des employés dans les entreprises que nous avons contactées pendant la phase qualitative. Le questionnaire est composé de 5 questions qui mesurent la motivation des employés dans leur travail et 37 questions, en 4 catégories, qui représentent pour chaque question une variable de facteur motivationnel. Afin d'éviter le problème du biais de la traduction entre les deux langues, nous avons fait d'abord remplir le questionnaire en chinois auprès de nos amis chinois qui comprennent en même temps la langue française.

# La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Après quelques modifications de l'expression des mots chinois, nous avons distribué nos questionnaires quantitatifs dans des entreprises. La plupart des réponses ont été collectées directement sur le terrain, et le reste ont été récupérées par E-mail. L'objectif des analyses quantitatives est de tester l'influence des différentes variables sur la motivation et de trouver des facteurs significatifs qui affectent positivement la motivation des employés dans les pratiques de gestion en contexte chinois.

## **Structure de la thèse**

La thèse est structurée en trois chapitres, suivis d'une conclusion générale. Le premier chapitre traite du cadre conceptuel de la recherche. Le second chapitre présente la recherche des entretiens qualitatifs qui ont pour objectif de s'informer auprès les responsables des entreprises de notre échantillon sur les pratiques utilisées pour motiver les employés. Le troisième chapitre est constitué par une analyse quantitative de données collectées par nos questionnaires. Nous avons construit dans ce chapitre nos hypothèses de recherche et un questionnaire à partir de données collectées lors de nos entretiens qualitatifs. Notre objectif, en testant nos hypothèses, est de déterminer les pratiques qui influencent significativement la motivation des employés chinois.

## **Chapitre 1 - Le cadre conceptuel de la recherche : motivation et théories de la motivation**

La motivation au travail apparaît depuis longtemps comme un objet d'étude mené par beaucoup de chercheurs ou managers en raison de sa place importante et sa complexité dans la gestion du personnel de l'entreprise. La gestion de la motivation est considérée comme un des éléments clé du succès des entreprises car elle peut agir directement sur les comportements des employés qui s'engagent dans le fonctionnement des activités quotidiennes, de production ou de service, et assure en conséquence la performance collective de l'organisation. Plus concrètement, une personne bien motivée a tendance à fournir plus d'effort dans l'exécution de son travail en adoptant des attitudes et des comportements qui lui permettent d'atteindre à la fois les objectifs organisationnels et personnels. Pour l'employeur, "comprendre et influencer" la motivation au travail de ses employés constitue une mission essentielle à la survie et à la

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

réussite de son entreprise dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cependant, la motivation est un phénomène complexe, surtout quand il s'agit de l'adapter à un nouveau contexte culturel ou institutionnel. L'objectif de notre recherche est de faire un état de lieu sur les pratiques de gestion de la motivation au travail dans les entreprises chinoises, et de plus trouver les facteurs déterminants pour motiver les employés chinois. Afin de bien cadrer le concept du sujet, nous allons dans un premier temps tenter de faire un bilan sur les principales théories de la motivation qui sont basées sur des études psychologiques ou organisationnelles. Nous allons aussi apporter quelques discussions sur la satisfaction et l'implication au travail qui sont les termes inséparables du débat sur le phénomène de la motivation.

Tenant compte la particularité du terrain de recherche, nous allons consacrer une seconde partie à présenter quelques approches du management interculturel afin de souligner l'influence susceptible du contexte chinois sur les pratiques de la motivation au travail. Nous soulignerons la nécessité de rediscuter la question de la motivation, qui est beaucoup étudiée dans les pays occidentaux sur le terrain de la Chine.

## **1.1 Revue de la littérature sur les concepts et les théories de la motivation**

Le concept de motivation semble apparaître pour la première fois dans les travaux des psychologues Tolman et Lewin (1936). Les différents groupes sociaux comme la famille, l'école, les partis politiques... constituent leurs objets de recherche. Très rapidement, l'entreprise devient un sujet d'étude (Roussel, 2000). C'est avant tout à des fins de productivité et de qualité qu'on s'intéresse à la motivation dans le management.

A l'époque des approches classiques de l'organisation, le paiement en fonction du rendement par unité de temps reste le moyen principal pour faire travailler les ouvriers et réaliser l'efficacité productive. Néanmoins, cette forme d'incitation purement pécuniaire et chronométrique montre toujours ses limites. Une série de dysfonctionnements influent sur la performance des entreprises : turn-over, absentéisme, baisse de la qualité, etc. Pour remédier à ces problèmes tayloriens, au milieu des années 1920, certains chercheurs américains ont réalisé leurs études de motivation sur le terrain.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Parmi eux, Mayo décrète sa « logique des sentiments » après analyse des résultats d'enquête. Les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Il faut prendre en considération le bien être, le sentiment, les émotions des salariés, accorder de la valeur à leurs contributions. On découvre alors l'importance du « facteur humain » dans l'organisation, ce qui conduit les dirigeants d'entreprises à réfléchir plus que jamais sur le phénomène de la motivation. Afin de faire face aux nouveaux enjeux de la croissance et les attentes de plus en plus variés des employés à l'égard de leur travail, ils associent les psychologues de l'organisation à la recherche constante des façons les plus efficaces pour améliorer la motivation des employés, au service de la performance collective et individuelle. Par conséquent, les diverses théories de la motivation se développent et se complexifient.

Avant de présenter les différentes théories de la motivation, il est primordial de définir ce que c'est la motivation. En effet, définir la motivation est loin d'être simple. La motivation ne se donne jamais à voir directement. Elle n'est accessible qu'à travers un comportement. Il existe une pléthore de définitions qui tentent à expliquer ce phénomène abstrait. Citons en quelques unes :

Campbell et Pritchard (1976) : « la motivation a trait à un ensemble de rapports de variables indépendantes et dépendantes qui expliquent la direction, l'ampleur,

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

et la persistance du comportement individuel, en tenant constant les effets de l'aptitude ; de la compétence, et de la compréhension du travail, et les contraintes opérant dans l'environnement » ;

Lévy-Leboyer (1984): « un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire » ;

Pinder (1984) : « la motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée» ;

Hellriegel, Slocum, et Woodman (1992) : « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ».

A la suite des études théoriques de Patrice Roussel (2000), il apparaît qu'un consensus se forme sur les dimensions qui caractérisent le concept motivation. La définition la plus convaincante est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) qui représente des apports des psychologues majeurs du domaine : « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs caractéristiques de la motivation :

— *le déclenchement du comportement* : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement ;

— *la direction du comportement* : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est à dire vers les buts à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs.

— *l'intensité du comportement* : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

— *la persistance du comportement* : elle se manifeste par la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale engagée dans une activité (Roussel, 2000).

Dans les organisations, motiver c'est stimuler, lever les obstacles et créer un environnement organisationnel qui est favorable à l'atteinte des objectifs collectifs et individuels. Pour arriver à ce but, nous allons envisager maintenant les différentes façons dont la motivation est analysée par les théoriciens. Depuis les travaux de Campbell, Dunnette, Lawler et Weick (1970), la classification des théories de la motivation distingue les théories de contenus et celles de processus. Pourtant, il paraît que ce genre de taxinomie soit trop rigide pour contenir et classer certaines théories.

Nous allons reprendre dans notre recherche la proposition de Kanfer (1990). Il établit une taxinomie des théories de la motivation basée sur trois paradigmes : (1) celui des besoins-mobiles-valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; et (3) celui de l'autorégulation-métacognition. Plus concrètement, les décisions qui mènent l'individu à déclencher un comportement, à le diriger vers des objectifs de façon persistante avec certain niveau de l'intensité s'expliquent premièrement par des besoins, des valeurs, des mobiles à satisfaire, deuxièmement par des processus cognitifs relatifs à la prise de décision et finalement par des systèmes

d'autorégulation. Grâce à sa pertinence, cette taxinomie est utilisée par beaucoup de chercheurs du domaine pour parcourir les principales théories de la motivation.

### **1.1.1 Les théories des besoins-mobiles-valeurs**

C'est un ensemble de théories qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externe) du comportement, en fondant leurs analyses sur la satisfaction des besoins. Un besoin est un état de tension lié à une nécessité (biologique, psychologique ou sociologique) insatisfaite qui est accompagné par l'envie de la faire disparaître. L'idée essentielle pour ce paradigme de théorie c'est qu'il existe une force interne ou externe qui pousse chaque personne à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent.

### **Le modèle hiérarchique de Maslow (1943)**

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Il reconnaît l'existence de cinq catégories de besoins s'organisant selon une structure hiérarchique. La motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins dans un ordre de priorité. En fait, Abraham Maslow ne s'est intéressé à la motivation au travail

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

qu'à la fin de sa carrière ; ce sont des psychologues du travail qui ont appliqué sa théorie dans les contextes des organisations.

(1) Les besoins physiologiques : Ce sont les besoins de survie comme manger, boire, respirer, etc., liés à des pulsions instinctives. La société dans laquelle on vit oblige l'individu à travailler, à se procurer de l'argent afin d'assouvir ses besoins physiologiques.

(2) Les besoins de sécurité : Ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers ou menaces. Les besoins de sécurité sont reliés à la protection immédiate et future. Dans l'entreprise, il s'agit, par exemple, d'une certaine sécurité d'emploi, de plans d'assurance ou retraite. Il peut également s'agir d'une protection contre l'injustice, un salaire décent, etc.

(3) Les besoins d'appartenance : Ce sont des besoins de rapports sociaux, de se sentir accepté et appartenir à un groupe. Ils incluent les besoins d'amitié, d'affiliation, et d'amour, comme le désir de travailler en équipe et de nouer des relations avec son entourage.

(4) Les besoins d'estime : Ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils comprennent aussi l'estime de soi et le goût de pouvoir. Dans l'entreprise, les besoins d'estime sont satisfaits dans la mesure où, d'une part, les travailleurs ressentent un sentiment de fierté à la suite de la maîtrise des tâches qu'on leur confie et, d'autre part, ils reçoivent une

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

reconnaissance de l'organisation en conséquence de son résultat.

(5) Les besoins d'actualisation de soi : Il s'agit du besoin qu'éprouve une personne de réaliser ses aspirations, de se perfectionner et de créer, d'innover, etc.

Selon Maslow, ces besoins sont plutôt perçus successivement de la base jusqu'à cinquième niveau de la hiérarchie. Lorsqu'un type de besoin est satisfait, il n'est plus un élément de motivation, la préoccupation de l'individu est remplacée par le suivant dans l'ordre. La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire.

### **La théorie ERG (Existence, Relatedness & Growth) de Alderfer (1969, 1972)**

Alderfer (1969, 1972) propose la théorie ERG (ERD en français par Existence, Rapport sociaux et Développement personnel) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Il suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension qui l'incite à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux et les besoins de développement personnel.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Le mécanisme de la motivation selon Alderfer fonctionne différemment par rapport aux propositions de Maslow. Il n'existe pas de rigidité de l'ordre hiérarchique entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépend de l'intensité d'un besoin liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. De plus, d'après Alderfer, on peut classer les trois catégories de besoins selon une description du plus concret au plus abstrait. Un individu peut régresser aussi bien que progresser dans la hiérarchie des besoins. Une personne peut régresser sur l'échelle des besoins en délaissant les plus abstraits quand elle n'arrive pas à les satisfaire, et reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets.

### **La théorie des besoins acquis de Mc Clelland (1961)**

Mc Clelland (1961) est connu surtout pour ses travaux sur les besoins d'échelon supérieur de Maslow. Selon lui, trois classes de besoins sont réellement importantes dans le cadre de comportement professionnel, le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation, et le besoin de pouvoir. Une des particularités de cette théorie est la proposition que les besoins proviennent de la culture, des normes et des expériences. Ils ont donc un caractère acquis.

Le besoin de réalisation : il s'agit du désir d'une personne d'éprouver de la satisfaction à travers la réussite dans les activités qu'il engage. Elle préfère les

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

tâches qui présentent une chance raisonnable de succès et éviter celles qui sont trop faciles ou difficiles. La personne qui a un besoin de réalisation intense aime les situations dans lesquelles elle peut assumer personnellement la responsabilité des résultats.

Le besoin d'affiliation : il concerne le désir d'établir et de maintenir des relations solides et chaleureuses avec d'autres personnes. Ce sont les individus qui aiment s'intégrer et se sentir appréciés dans un groupe. Ils préfèrent la coopération plutôt que la concurrence.

Le besoin de pouvoir : il se rapporte au désir d'un individu d'influencer son entourage. Certaines personnes veulent diriger les autres (c'est souvent le cas désirable par l'organisation), d'autres aiment organiser l'effort de gens pour poursuivre des objectifs communs.

### **La théorie bi-factorielle de Herzberg (1959)**

La théorie bi-factorielle de Herzberg affirme également qu'il existe des facteurs spécifiques qui motivent l'individu à agir pour satisfaire certains de ses besoins, alors Herzberg distingue ainsi deux catégories de facteurs en milieu de travail,

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

qui interviennent de manière très différents dans le mécanisme de la motivation.

L'étude originale avait pour but de vérifier l'hypothèse selon laquelle certains facteurs du travail étaient satisfaisants, tandis que d'autres facteurs provoquaient strictement l'insatisfaction. L'étude a montré que certains facteurs contribuent plus que d'autres aux moments d'intense satisfaction. Cette première catégorie de facteur est capable d'apporter de la satisfaction aux employés et ils sont considérés comme des facteurs de motivation. Ce sont des facteurs liés à l'intérêt du travail et aux possibilités de développement personnel. Herzberg propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements, la reconnaissance des accomplissements, l'objet du travail, la responsabilité, la promotion et la possibilité de développement.

La seconde catégorie des facteurs n'a pas la capacité d'apporter une satisfaction intense ; ils peuvent générer de l'insatisfaction, ou au mieux susciter de l'indifférence. Ce sont les facteurs d'hygiène. C'est-à-dire qu'ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas à l'origine de la satisfaction ou de comportements motivés. Ces facteurs sont les conditions de travail, la propreté des locaux, les relations interpersonnelles, la sécurité, la rémunération.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Pour produire des attitudes positives par rapport au travail, il faut privilégier le contenu du travail dans ses dimensions psychologiques d'épanouissement de l'individu. Les éléments identifiés comme facteurs de motivations doivent être incorporés dans le contenu du travail exercé. Le travail doit offrir à l'individu des possibilités de sentiment d'accomplissement, il doit être intéressant, permettre de progresser, et exiger de la responsabilité. C'est la base du concept d'enrichissement du travail proposé par Herzberg.

### **Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité**

Cette vision de la motivation provoque des théories de l'équilibre qui ont été élaborées à partir des fondements de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957). Lorsqu'un individu se trouve en présence de cognitions contradictoires, il ressent des tensions psychologiques désagréables qu'il tente de réduire en adoptant un comportement particulier.

La théorie de l'équité est basée sur le rapport entre la contribution de l'individu à l'organisation (comme son niveau de formation, les compétences, le rendement, etc.) et les avantages qu'il reçoit de l'organisation (comme le salaire, la reconnaissance, la promotion, etc). Pour savoir s'il est traité avec équité, un individu va comparer ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit à ce que d'autres

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

apportent et reçoivent. Quand il ressent une inadéquation (en plus ou moins) entre ses contributions par rapport à ses avantages reçus et ceux des personnes aux quelles il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment d'iniquité.

Adams (1963) montre un ratio correspondant à cette comparaison

$$\text{Ratio} = A_p / C_p$$

$A_p$  = avantage (A) retirés par la personne (p) de son emploi

$C_p$  = contribution (C) données par la personne (p) à son organisation

$$\text{Ratio} = A_a / C_a$$

$A_a$  = avantage (A) retirés de leur emploi d'autres personnes (a)

$C_a$  = contribution (C) données par d'autres personnes (a) à leurs organisations.

Il faut remarquer que l'individu construit ses ratios selon son système de perception. Par conséquent, ces appréciations peuvent être très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation apparaît est très différent selon les personnes.

De plus, deux précisions sont données par la théorie. Premièrement, du point de vue de comparaison, dans les travaux de Adams, l'individu se compare soit à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, soit dans d'autres organisations. Il s'agit donc d'un problème d'équité interne et d'équité externe.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Un des spécialistes de la théorie de l'équité, Thériault (1983), élargit la notion en ajoutant le concept du temps. L'individu peut comparer aussi son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios passés. Il observe si les avantages actuels par rapport à ses contributions sont proportionnellement équivalents à ceux de ses situations antérieures. De même, il peut comparer son ratio présent avec la perception qu'il a de ses ratios futurs, pour voir si les perspectives sont attractives.

La deuxième précision correspond à la notion de justice distributive. Cette forme d'équité s'intéresse aux résultats attribués. Avec le concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987) associe la justice distributive et la justice des procédures. Il s'agit essentiellement des procédures mises en place dans une organisation pour attribuer des résultats, comme par exemple le système d'évaluation des performances et le processus d'avancement. Selon la place qui est réservée à l'individu dans la procédure et son degré de participation, il sentira qu'il est équitablement traité ou non.

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont des facteurs motivationnels susceptibles de déclencher des comportements. Parmi elles, les théories des besoins tentent d'établir des listes de facteurs de motivation qui seraient universelles. Mais cette ambition n'a

jamais été affirmée à cause de la fragilité de leur validation empirique en raison de démarches méthodologiques insuffisantes. Pour ce genre de théorie, d'autres critiques sont également apparues. D'une part, elles sont généralement simplificatrices : leur explication des processus motivationnels reste très incomplète. D'autre part, elles seraient mieux fondées à l'explication de la satisfaction que de la motivation.

### **1.1.2 Les théories du choix cognitif**

Au sein de ce paradigme, Kanfer (1990) regroupe les théories des attentes-valences, de l'attribution, et de la dynamique de l'action, qui ont dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis les années 1960. L'origine du principe de base de ces théories se trouve dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés.

Les théories tentent de répondre à la question comment les gens sont-ils motivés pour travailler. Dans ses choix de comportement, l'homme essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue (Kanfer, 1990).

### **L'approche cognitive-interactionnelle classique**

La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. L'individu choisit un comportement dans son travail en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus d'interaction de six facteurs. Les deux premiers facteurs sont respectivement le mobile d'accéder au succès et le mobile à éviter l'échec. Le dernier correspond à une tendance à éviter l'échec qui constitue donc un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension personnelle à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un objectif. Ensuite, ce sont les deux facteurs qui correspondent aux attentes de succès ou d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la possibilité de réussir ou d'échouer dans la recherche d'un but. Les deux derniers facteurs correspondent

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

aux valeurs incitatrices du succès ou d'échec. C'est l'évaluation subjective des conséquences positives ou négatives qui suivront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, le modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions : être attiré pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (expectation), valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

### **Théories valence-instrumentalité-expectation**

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui reprend les concepts de la valence et de l'expectation introduits par les psychologues au cours des années 1930 à 1950. C'est depuis les travaux de Locke (1975) qu'elle est souvent appelée théorie valence-instrumentalité-expectation, elle est également connue sous le nom de théorie des attentes ou théorie de l'expectation.

Il est utile de souligner que cette théorie demeure le cadre conceptuel le plus solide proposé depuis longtemps grâce à son pouvoir prédictif dans des recherches de terrain de toutes sortes sur des travailleurs des secteurs primaire, secondaire ou tertiaire.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

La théorie cherche à préciser comment les variables principales interagissent pour mobiliser le comportement des travailleurs. Elle stipule que la motivation est comme une force résultant de trois variables :

—*l'expectation E*, relation perçue entre l'intensité de l'effort déployé et la performance accomplie. Elle s'explique en probabilité et dépend de la capacité que le sujet se reconnaît ;

—*l'instrumentalité I*, relation perçue entre la grandeur de la performance et un résultat attendu (reconnaissance, prime, fierté ressentie d'une réussite, etc). Elle s'exprime aussi en probabilités. C'est le degré de certitude des attentes de résultats très divers liés à la performance ;

—*la valence V*, est la valeur positive ou négative attribuée par le travailleur aux divers résultats attendus dans son emploi. En d'autres termes, la valence est déterminée par la croyance qu'a l'individu que les conséquences finale peuvent répondre aux besoins qu'il cherche à combler par l'adoption d'un comportement particulier.

Dans l'ensemble, le processus motivationnel peut s'écrire :

$$F(\text{force de la motivation}) = E \times I \times V$$

La théorie élaboré par Vroom (1964) montre que la motivation de l'individu est fonction de *l'expectation*—le rendement attendu de l'effort qu'il envisage de

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

déployer, *la valeur instrumentale*—la probabilité perçue entre performance et le résultat qu'il en retira, et *la valence*—la valeur ou l'importance relative accordée au résultat.

Dans ce calcul, l'expectation et la valeur instrumentale peuvent varier selon une échelle graduée de 0 à 1. Quant à la valence, elle est évaluée sur une échelle de -1 à 1 puisqu'une conséquence peut être jugée indésirable (négative), sans valeur (zéro), ou attrayante (positive).

Cette théorie révèle en effet le choix d'une stratégie comportementale. L'individu évaluera un ensemble de comportements possibles et choisira celui qui est le plus approprié et qui lui permettra d'obtenir les résultats auxquels il attache une certaine importance ou valeur.

### **Le modèle de la motivation de Lawler**

Lawler (1971) reprend le modèle théorique de Vroom. Son modèle marque l'aboutissement des modèles classiques des attentes. Il propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Des variables modératrices interviennent pour modifier

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

ou rompre cet enchaînement, telles que les capacités individuelles, les démarches de résolution de problème, les expériences positives ou négatives dans des situations similaires, et les expériences de l'attribution de récompenses dans le passé. Ensuite, on va mettre un schéma pour expliquer plus précisément le modèle.

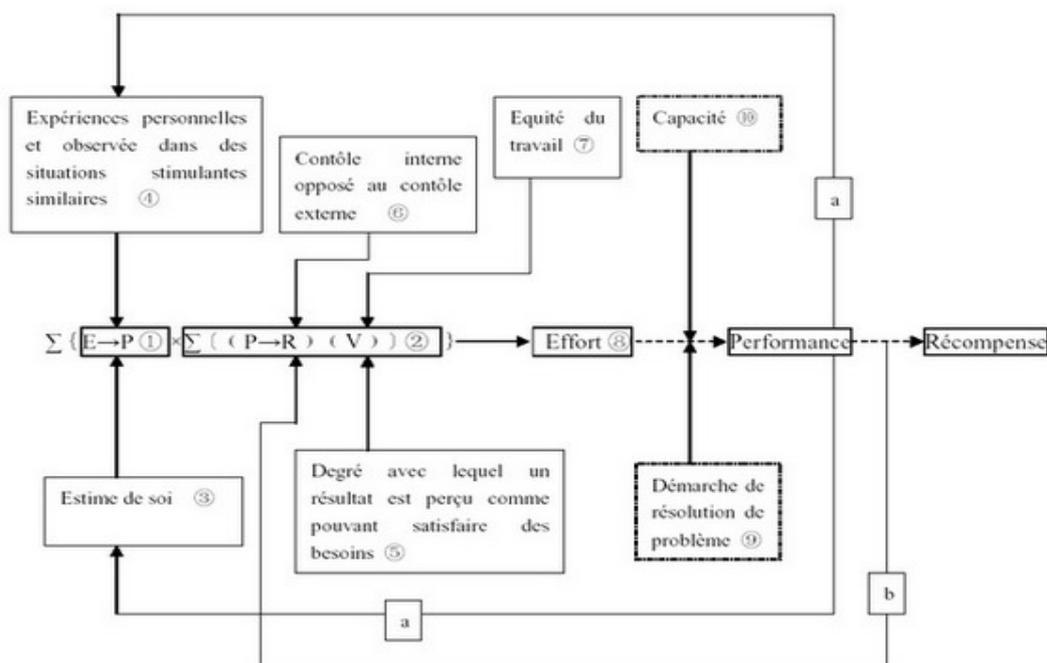


Fig 1 : Le modèle de Lawler (1971)

La relation 1 :  $E \rightarrow P$

Correspond à l'attente que le niveau d'effort déployé peut conduire à la réalisation de performance. Cette perception est une probabilité subjective qui peut varier de 1 (être sûr que l'effort conduira à la performance voulu) à 0 (être sûr que l'effort ne conduira pas à la performance voulues).

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Cette probabilité est influencée par deux facteurs :

**la variable 3** : estime de soi de la personne, qui correspond à ses croyances quant à ses capacités de faire face à son environnement et à le maîtriser ;

**la variable 4** : le passé de la personne et ses expériences vécues ou observées dans des situations stimulantes similaires.

La boucle de rétroaction (a) indique que les variables 3 et 4 sont influencées par les performances passées de l'individu. Ainsi, plus une personne a été capable, dans le passé, de réaliser son travail efficacement dans des situations semblables, et plus elle a un bon niveau d'estime de soi, plus la probabilité subjective que son effort puisse se concrétiser en performance sera forte. La première condition de la motivation au travail est remplie

La relation 2 :  $\sum \{ (P \rightarrow R) (V) \}$

Est le second facteur important qui influence la motivation. Cette relation est une combinaison des croyances que des résultats seront obtenus en réalisant le niveau de performance voulu, et de la valence de ces résultats. Selon l'objectif de notre recherche, on s'intéresse seulement à la motivation par la récompense.

Le sens du mot *résultat* se différencie de celui utilisé dans la théorie des attentes.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

En effet, ici, le mot *résultat* a un sens plus restreint, il ne signifie que les différents modes de *récompense* envisagés. Le schéma montre que la probabilité subjective associée à la croyance qu'une performance conduira à un résultat (attente P→R) est à multiplier par la valence (V). Le modèle suggère que les produits de toutes ces combinaisons sont à additionner ensemble  $\sum ( ( P \rightarrow R ) ( V ) )$

Ce processus indique que l'individu évalue plusieurs possibilités, il prend en considération toutes les alternatives qu'il est en mesure d'anticiper. Pour chaque niveau de performance qu'il peut réaliser, il associe une probabilité d'obtenir un résultat qu'il juge soit positivement (prime, reconnaissance), soit négativement (sanction, récompense peu attractive). Si cette relation est globalement positive, la seconde condition de la motivation au travail sera remplie.

La notion de valence développée par Vroom (1964) est associée à l'attrait ou à la valeur que l'individu attribue aux divers résultats ou conséquences. Elle est considérée comme variant de 1 (résultat fortement désiré) à -1 (résultat tout à fait indésirable). La valence est influencée par deux facteurs :

la variable 5 : le degré avec lequel un résultat est perçu comme pouvant satisfaire des besoins. Plus un résultat est perçu comme pouvant satisfaire un ou plusieurs types de besoins qu'il cherche à combler, plus il aura une forte

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

valence ;

la variable 7 : les valences associées aux différents résultats peuvent être influencées par l'équité interne ou externe de ce résultat

Quant aux probabilités subjectives  $P \rightarrow R$ , elles varient de 1 (la performance conduit avec certitude au résultat), à 0 (la performance ne conduit pas au résultat). Cette relation d'attente est également influencée par deux facteurs :

la variable 6, croyance de contrôle interne opposée au contrôle externe. Il semblerait que plus une personne est orientée vers un contrôle interne (elle agit sur le monde), plus elle considéra qu'une performance pourra entraîner des résultats. A l'inverse, plus elle est orientée vers un contrôle externe (le monde agit sur elle), moins ses attentes seront fortes ;

la boucle de rétroaction(b) : elle indique que l'attente est influencée par les expériences passées. Plus précisément, dans les situations passées, si les résultats en l'occurrence des récompenses, étaient étroitement liées aux performances, cela influencera les attentes de l'individu.

En résumé, les deux relations 1 et 2 interagissent de manière multiplicative, il est nécessaire que les deux relations soient positives pour remplir les conditions du processus de la motivation au travail.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

La force motivationnelle de l'individu résulte de l'agrégation de toutes ses attentes vis-à-vis des diverses conséquences résultant de son comportement. La place du signe de sommation  $\Sigma$  devant les variables 1 et 2 traduit la somme de toutes les attentes perçues par l'individu. Elle explique **l'intensité de la motivation** d'une personne à bien travailler. Cette **intensité** est directement reflétée par **l'effort (variable 8)** qu'elle déploie dans son travail

La performance et la récompense interviennent dans le modèle à la fois comme les conséquences du processus de la motivation et les expériences antérieures qui influencent le processus de la motivation

La performance

La performance réalisée par l'individu résulte de l'effort déployé. Mais l'effort dépensé ne se traduit pas forcément par une bonne performance. Il faut aussi prendre en considération deux facteurs personnels qui interviennent de manière multiplicative entre l'effort et la performance, la capacité et le démarche de résolution de problème.

**La capacité, 10** : les aptitudes indispensable pour réaliser le travail. Elles sont relativement indépendantes de facteurs externes conjoncturels et intrinsèquement peu fluctuantes à court terme. Ce facteur contribue à la réalisation des performances de l'individu et représente une limite supérieure au

développement de ses efforts. Mais cette contrainte peut être repoussée par le suivi d'une formation en vue d'acquiescer de nouvelles récompenses.

**La démarche de résolution de problème, 9** : il s'agit des perceptions quant aux meilleures manières de convertir l'effort en performance. Ces perceptions commandent l'orientation de l'effort qui est produit par l'individu. Ce facteur est considéré comme une condition nécessaire entre effort et performance dans la mesure où il peut conduire à orienter ses efforts dans une mauvaise direction. Il peut produire des efforts inutilement vers des tâches qui ne sont pas essentielles pour réaliser de bonnes performances. L'individu peut également diriger ses efforts de manière judicieuse pour réaliser son travail alors que ses supérieurs attendaient de sa part un autre comportement pour obtenir le même résultat. Dans ce cas, il est possible qu'il dépense beaucoup d'efforts qui ne seront pas reconnus par l'organisation.

### La récompense

Ce terme se réfère aux résultats désirés par une personne. Il peut s'agir de récompense intrinsèque lorsqu'ils sont plutôt sous le contrôle de la personne elle-même, comme par exemple le sentiment d'accomplissement. Les résultats extrinsèques sont sous le contrôle externe, il s'agit par exemple de la rémunération. La récompense n'est pas nécessairement liée à la performance. Plus la liaison entre performance et récompense désirée est forte, plus la

personne devrait employer d'effort pour atteindre un bon niveau de performance.

### **Le modèle béhavioriste (le conditionnement opérant de Skinner, 1974)**

Comme la théorie de l'expectation de Vroom (1964), le principe de base de l'approche béhavioriste est que le comportement est fonction de ses conséquences. Mais on aborde cet aspect sous l'angle du contrôle des comportements par la manipulation des conséquences qui y sont associées plutôt que sous mesure du choix individuel et rationnel des comportements. Contrairement aux théories du contenu démontrant que des besoins internes donnent naissance aux comportements, pour expliquer comment un comportement est adopté et répété, les béhavioristes mettent l'accent sur les stimulants externes contrôlés par son environnement.

Du point de vue béhavioriste, il est possible d'expliquer la probabilité d'apparition des comportements par la loi de l'effet. Les comportements dont les conséquences sont souhaitables, auront plus de chances de se reproduire que ceux dont les conséquences ne sont pas souhaitables. Ainsi, on peut contrôler les comportements en déterminant les conséquences externes. Dans l'utilisation pratique, le modèle comprend un ensemble de techniques servant à modifier le

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

comportement des individus, soit *le renforcement positif*, *le renforcement négatif*, *la punition* et *l'extinction (ou la suppression)* du comportement.

*Le renforcement positif* peut s'expliquer par les conséquences heureuses qu'entraîne pour un individu l'adoption d'un comportement approprié. Ainsi, beaucoup d'entreprises utilisent des programmes de renforcement positif dans le but d'encourager et de récompenser les employés qui fournissent un bon résultat de travail.

*Le renforcement négatif* est une technique qui vise à augmenter la probabilité d'apparition d'un comportement désiré en éliminant les conséquences désagréables associées à ce comportement. Par exemple, un contremaître qui surveille constamment les employés qui n'atteignent pas un rendement satisfaisant utilise la méthode du renforcement négatif s'il cesse cette surveillance lorsque les employés obtiennent les résultats attendus.

*La punition* peut s'exercer soit en n'accordant plus une conséquence positive à un comportement, soit en appliquant une conséquence désagréable à un comportement indésirable. Dans un contexte de travail, la réduction de salaire ou de privilèges des employés qui arrivent souvent en retard est un moyen de punition.

*L'extinction* se distingue exceptionnellement des trois précédents par une privation d'un renforcement positif ou négatif d'un comportement non souhaitable. La méthode de suppression du comportement est utilisée lorsque l'on omet totalement de renforcer le comportement d'un employé dans le but de le voir disparaître.

Selon certaines observations, le renforcement positif (comme la récompense) a des effets bien supérieurs sur la performance des employés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale, car il ne crée pas de l'enthousiasme.

### **L'approche de dynamiques de l'action**

Atkinson, Birch et Kuhl (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

motivations multiples. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineront le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné ; les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité.

Une activité oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu lorsque son attrait est supérieur à celle des autres. Plusieurs tâches peuvent successivement attirer la force motivationnelle de la personne. Cette dynamique peut expliquer la stabilité du comportement d'une personne dans son emploi. L'individu peut rester longtemps motivé par son travail, mais sa motivation sera orientée périodiquement vers des activités différentes. Ainsi, la stabilité de la motivation dans le temps s'expliquerait par des changements d'orientation du comportement. L'opposition de force incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces

incitatrices pour la plupart des activités ou des tâches de l'emploi occupé, l'individu est supposé être démotivé.

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et à la réalisation des objectifs attendu par l'organisation. Cependant, quelques critiques importantes lui sont adressées. La vision rationnelle de l'être humain ne suffit pas pour expliquer toute la complexité des origines et des mécanismes des comportements. La difficulté de l'utilisation opérationnelle de ces théories est également reprochée. L'analyse de ces travaux montre toutefois que la notion de performance ne doit pas limitée dans le sens du succès par rapport aux objectifs périodiques. La performance peut recouvrir le quotidien des activités de l'individu dans son organisation.

### **1.1.3 Les théories de l'autorégulation-métacognition**

Selon Kanfer (1990), ce paradigme regroupe la théorie de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination. C'est un ensemble de théories

qui étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Une fois qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement qui lui permet d'atteindre l'objectif. Ces théories expliquent plutôt les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu.

### **La théorie de la fixation des objectifs**

Cette théorie est développée depuis la fin des années 1960 par Locke (1968). Locke a démontré que le rendement et le comportement d'un individu sont influencés par les objectifs qu'il se fixe. La motivation intervient sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs.

Au début, Locke affirmait d'après les recherches qu'un individu qui se fixe des objectifs atteint un meilleur rendement ou un meilleur résultat que ce qu'il atteindrait sans objectif précis. Par la suite, Locke a enrichi la théorie en y ajoutant les notions de *spécificité*, de *difficulté* et d'*acceptation* des objectifs :

- les objectifs doivent être précis et bien définis, notamment quand il peut être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances ;
- les objectifs fixés sont difficiles à atteindre dans la mesure où l'on peut y

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

arriver en fonction de la capacité. C'est-à-dire que, l'engagement de l'individu envers un objectif est proportionnel à sa difficulté ;

- la notion d'acceptation s'explique par l'intégration des objectifs par un individu. En effet, seuls les objectifs acceptés et réalistes motiveront l'individu à fournir un rendement élevé. Si l'individu rejette les objectifs, il sentira une baisse de motivation.

Locke et ses collaborateurs ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliorerait la performance des employés quand :

- les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs ;
- un *feed-back* est mis en place. Les supérieurs communiquent aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs. L'information communiquée permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses employés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

### **La théorie de l'autodétermination**

La théorie de l'autodétermination s'inscrit parmi les approches de l'interaction dans l'organisation. L'individu est non seulement un processeur d'information mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elle fonde des analyses de l'individu à partir du concept de soi qui est à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. Deci et Ryan (1985) reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination. Ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence. Basée sur un cadre d'analyse des trois théories, celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985), l'hypothèse centrale de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements.

La première propose que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.

La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.

La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation. Ainsi, des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, L'instrumentalité pourrait dès lors devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).

Cette théorie distingue trois grandes catégories de motivation sur un continuum d'autodétermination : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. Le niveau le plus élevé d'autodétermination se retrouverait au

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

niveau de la motivation intrinsèque, le niveau le moins élevé serait au niveau de l'amotivation.

Les motivations intrinsèques et extrinsèques se rapportent à des régulations intentionnelles du comportement. Deci et Ryan (1985) proposent le concept de l'amotivation afin de mieux comprendre la non-régulation ou les comportements non intentionnels. Dans le contexte du travail, l'amotivation est celle de la personne qui perçoit et qui s'attend à une absence de relation entre ses comportements et les conséquences de ceux-ci en termes de récompense. Elle caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique ou résignée au détriment d'une recherche de satisfaction.

La motivation intrinsèque est celle de l'individu qui accomplit son travail pour la satisfaction et le plaisir ressentis à faire ces différentes tâches. La réalisation de l'activité constitue une fin satisfaisante en soi et la raison fondamentale de motivation. Les sources inhérentes de satisfaction peuvent être de différentes natures. Par exemple, la motivation intrinsèque aux stimulations est celle de l'individu qui effectue l'activité parce qu'elle lui permet de ressentir des stimulations plaisantes d'excitation, d'amusement, d'esthétisme, etc. La motivation intrinsèque à la connaissance est le cas de l'individu qui effectue l'activité pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'apprendre de nouvelles

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

choses. La motivation intrinsèque à l'accomplissement est celle de l'individu qui effectue l'activité pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'accomplir, de créer ou de relever un défi. Il travaille pour le plaisir qu'il est en train de réaliser ses tâches de façon efficace ou originale.

La motivation extrinsèque se définit par le fait de pratiquer une activité pour des raisons instrumentales, c'est-à-dire que l'activité constitue un moyen d'atteindre une fin. La particularité c'est que cette instrumentalité peut être plus ou moins autodéterminée, intégrée à la personne et assumée par elle. Ce niveau d'autodétermination et d'intégration est à la base de la distinction entre les différentes formes de motivation extrinsèque :

- la motivation extrinsèque par régulation externe correspond à celle de l'individu qui effectue son travail afin d'obtenir des récompenses ou d'éviter des punitions de son environnement. C'est la forme la moins autodéterminée, sa source d'énergie dépend des contingences de l'environnement externe ;
- la motivation extrinsèque par régulation introjectée constitue un premier niveau d'autorégulation ou d'intériorisation de la régulation. L'individu se motive de lui-même, mais en s'imposant des pressions plus ou moins conscientes face à son engagement au travail. Parmi ces pressions, il met souvent son estime de soi en jeu lorsqu'il peut atteindre ou non ses

objectifs ;

- la motivation extrinsèque par régulation identifiée est celle de l'individu qui fait souvent son travail de façon instrumentale, mais qui a le sentiment d'avoir le choix parmi ses différentes tâches. Plutôt que de les effectuer avec le sentiment qu'il faut les faire, ce qui est typiquement les deux cas de motivation précédents, il les accomplit avec le sentiment qu'il vaut la peine de faire. L'individu accomplit son travail par choix et non par pression d'autrui.
- la motivation extrinsèque par régulation intégrée est celle de l'individu qui fait son travail aussi à des fins instrumentales tout en assumant son choix, mais qui en plus intègre bien son engagement dans le travail avec les autres activités importantes de sa vie.

Les théories de l'autorégulation-métacognition sont encore trop peu appliquées dans le domaine de la psychologie des organisations pour en connaître toutes les faiblesses. Les théories de l'autodétermination sont complexes dans le but de validations empiriques. La théorie de la fixation des objectifs a montré des limites dans son champ d'application. Même si elle présente un intérêt prédictif indéniable, cette approche s'adapte plutôt dans les entreprises qui mettent en pratique un management par objectif.

## **1.2 Une discussion entre la satisfaction, l'implication et la motivation au travail**

La motivation au travail n'est pas une notion isolée. Nous allons ensuite étudier les termes corrélatifs avec la motivation et qui peuvent affecter les pratiques de la gestion de la motivation au travail

### **1.2.1 La satisfaction au travail et la motivation**

Les modèles théoriques de la satisfaction sont fortement inspirés du modèle de la motivation.

Des modèles inspirés de la théorie de l'équité, comme celle de Lawler (1973), suggèrent que les sujets comparent la situation de travail réelle à une situation idéale pour eux et pour autrui. Il y aura satisfaction lorsqu'il y aura équivalence entre les deux perceptions et insatisfaction lorsque les deux divergeront. Des modèles inspirés de la théorie de Vroom, comme celui de Locke (1976) suggèrent que la satisfaction naît du sentiment de correspondance entre les aspects de notre travail et nos valeurs.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Le modèle le plus validé est celui de Büssing (1992). Il suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naîtra de 4 variables :

- la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne ;
- le degré de contrôle perçue de la situation de travail ;
- les changements de niveau d'aspiration des gens (affecté par sentiment d'auto-efficacité) ;
- les stratégies de résolution des problèmes.

La combinaison de ces différentes variables peut produire différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction.

Dans les types de théories que nous avons présentées précédemment, les termes *la motivation et la satisfaction* sont souvent utilisés pour expliquer les conduites de travail. En effet, elles sont deux axes principaux dans beaucoup de recherches en psychologie du travail qui visent à répondre la question “ pourquoi les gens travaillent-ils ?” Par conséquent, il convient de ne pas confondre les deux termes avant de déployer notre recherche.

Dans un premier temps, on peut faire une distinction à partir de leurs définitions basées sur la théorie des attentes. La motivation au travail est l'ensemble des aspirations ou des attentes d'un travailleur en ce qui concerne son emploi.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Chacune de ces attentes est affectée d'une valence liée à un but de nature matérielle ou psychologique, ayant une importance propre. La satisfaction quant à elle, suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus. L'idée est que moins est grande la différence entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu, plus la satisfaction est grande. Ainsi, il paraît qu'un individu ne peut être satisfait s'il n'est pas motivé pour tel ou tel aspect de l'emploi. C'est-à-dire s'il n'attend pas tel ou tel résultat concret, comme une meilleure rémunération, de la considération, en y attachant une valence ou désirabilité. En revanche, on peut être motivé sans être satisfait. C'est le cas où les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes. On est insatisfait mais on cherche encore à les atteindre car on y attache une valence très importante. On est motivé par eux.

Ensuite, du point de vue de la performance, la motivation et la satisfaction ont respectivement une relation différente avec la performance. La motivation est un processus qui tend vers l'accomplissement de l'activité de travail, elle est une condition préalable pour réaliser la performance. En effet, la performance est déterminée pour une part par la motivation et pour l'autre part, par les éléments relativement stables et personnalisés comme la capacité. La satisfaction est une perception qui apprécie la conformité des résultats obtenus dépendent dans une plus ou moins élevées des travailleurs. Souvent, les résultats obtenus dépend

dans une large mesure de la performance réalisée, par conséquent, la performance précède la satisfaction et agit comme facteur déterminant de celle-ci. Les performances élevées dans des situations de travail prometteuses de résultat intéressant dans le présent ou dans l'avenir, sont la source de la satisfaction de l'employé.

Enfin, si l'on considère des mesures de l'évaluation sur la motivation et la satisfaction au travail, la motivation est évaluée par des indices déclaratifs dont on cherche les corrélations avec l'efficacité individuelle, la productivité ou la performance. Quant à l'évaluation de la satisfaction, on s'intéresse souvent à des critères comme l'absentéisme, le turnover, ou l'intention de démissionner.

### 1.2.2. L'implication et la motivation

L'implication est définie comme un « état d'esprit » que caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation donnée (Mowday, Porter et Steers, 1982). En fait, il s'agit d'un modèle où l'implication est fonction de la manière dont l'individu est traité. Fondée à partir de la notion d'échange, l'implication est vécue par la personne comme un contrat psychologique implicite (Rousseau, 1995) : l'individu accepte de travailler et de continuer à le faire tant que les valeurs de l'organisation lui

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

permettent de satisfaire ses propres attentes et besoins ; en revanche, l'organisation sera en droit d'attendre une identification de l'employé avec les valeurs qu'elle prône, c'est à dire un certain degré de conformité et de loyauté.

On peut distinguer trois formes d'implication :

- implication calculée, qui met l'accent sur les pertes perçues associées au départ de l'organisation ;
- implication affective, qui reflète l'identification et l'implication d'une personne dans une organisation particulière ;
- implication normative, correspond à un sentiment d'obligation morale de demeurer au sein d'une organisation.

Quand on traite de la motivation, on est concerné par l'énergie qui anime les comportements, l'orientation des comportements et enfin par le fait que les comportements soient maintenus et poursuivis. L'énergie qui est la base des comportements s'appuie sur des besoins. Bien que certains besoins puissent être à l'origine de l'implication dans le travail, ils doivent être distingués de cette dernière qui se réfère à ce qui oriente le comportement. Comparable au concept de la motivation, on peut considérer l'implication comme un facteur de la motivation.

### **1.3 L'influence culturelle dans la gestion de la motivation**

La culture comme ensemble de spécificités contextuelles (valeurs, nature des relations sociales...) peut partiellement rendre compte des spécificités managériales (Aktouf, 1991). Les pratiques de management qui ont été un succès dans un pays ne sont pas forcément transposables dans un autre. Pour Mac Cormick (1995), les spécificités nationales sont perçues comme irréductibles et les pratiques conservées ou mises en place dans chaque pays reflètent dans leurs variété leurs contingences. Pour cet auteur, le respect des diversités compte plus que la recherche de pratiques universelles, de points communs, d'économie d'échelle.

#### **1.3.1 Le concept de culture**

La définition de la culture donnée par l'UNESCO est la suivante :

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Au plan individuel, la culture est l'ensemble des connaissances acquises, l'instruction, le savoir d'un être humain. Au plan collectif, la culture représente également l'ensemble des structures sociales, religieuses, etc., et les comportements collectifs tels que les manifestations intellectuelles, artistiques, etc., qui caractérisent une société.

Une vision de la culture, pertinente pour les problématiques interculturelles, est celle que proposé par Nancy Adler (1994) : les individus expriment la culture et ses qualités normatives à travers les valeurs qu'ils portent concernant la vie et le monde autour d'eux. Ces valeurs affectent à leurs tours leurs attitudes sur la forme de comportement considérée comme la plus appropriée et efficace dans une situation donnée. On comprend donc que les mécanismes de la motivation puissent largement être influencés par le contexte culturel considéré.

Selon Hofstede (1994), la culture est une programmation collective de l'esprit qui permet de distinguer les membres d'une catégorie de personnes à une autre. Cette programmation mentale n'est pas innée, héritée mais acquise sous l'influence de notre environnement social.

Il souligne que chacun appartient à un ou plusieurs groupes ou catégories en même temps et est donc porteur de niveaux de programmation mentale différents, correspondants à différents niveaux de culture :

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

- un niveau national, dépendant du pays auquel il appartient ;
- un niveau lié à l'appartenance à un groupe régional, car les dimensions qui différencient les cultures nationales entre elles différencient également les cultures à l'intérieur d'un même pays ;
- un niveau correspondant à l'appartenance à l'un des deux sexes, masculin ou féminin ;
- un niveau relevant de la génération ;
- un niveau correspondant à l'origine sociale, au niveau d'instruction, à la profession exercée ;
- enfin, pour ceux qui travaillent, un niveau lié à l'organisation ou entreprise et à la façon dont les salariés à sont socialisés.

G.Hofstede (1994) dans son étude sur les salariés d'IBM, fait ressortir les grandes dimensions qui différencient les cultures, les sociétés.

- La distance hiérarchique. C'est le calcul d'un indice de distance hiérarchique. La distance hiérarchie est la mesure du degré d'acceptation par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'une répartition inégale de pouvoir.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

- Le degré d'individualisme ou de collectivisme. Dans une société collectivistes, l'intérêt du groupe sont pris en compte. Le premier de ces groupes est la famille. Dans une société individualiste, l'intérêt individuel passe avant l'intérêt général.

- Le degré de masculinité ou de féminité. La culture masculinité favorise la dominance, l'autoritarisme et l'acquisition des choses. Par contre, une culture féminité favorise les personnes, les sentiments et la qualité de la vie.

- Le contrôle de l'incertitude (l'aversion au risque). Dans une culture où l'indice du contrôle d'incertitude est fort, le besoin de règle, de lois et de règlement est fort. A l'inverse, les personnes évitent les règlements sauf que c'est absolument nécessaire

Il a ajouté plus tard une dernière dimension, qui est celle de l'orientation vers long ou court terme. Cette dimension décrit l'horizon temporel d'une société. Les cultures orientées court terme donnent de la valeur aux méthodes traditionnelles, prendre un temps considérable pou créer des relations et, en général, perçoivent le temps comme circulaire. L'opposé est l'orientation à long terme, qui perçoit le temps comme linéaire et regarde le future plutôt que le présent ou le passé. Une telle société vise des objectifs et donne de la valeur aux récompenses.

### **1.3.2. Les spécificités socioculturelles du contexte chinois**

De nombreuses recherches constatent que les Chinois peuvent avoir, sur la même échelle de valeurs, leurs propres interprétations différentes de celles d'autres cultures. Ils peuvent aussi avoir d'autres dimensions de valeur non exploitées dans les listes de valeurs culturelles dites « occidentales ». De plus, pour comprendre le « comment faire », variable selon les cultures, en matière d'habitudes de penser, de se comporter et d'agir dans les pratiques stratégiques contextuelles, il est nécessaire pour nous de travailler sur les diversités ou sur les spécificités propres de la culture nationale du pays d'implantation, par rapport aux cultures occidentales.

#### **Une logique de pensée holistique et concrète**

Le système de la culture chinoise est marqué par une vision du monde concrète et synthétisée, radicalement différente de celle des Occidentaux. Cette cognition holistique permet aux Chinois d'observer une grande « image » de l'ensemble des problèmes et d'avoir des avantages par rapport à la pensée analytique pratiquée dans le monde occidental.

Cette vision holistique est d'abord dynamique et changeable. Autrement dit, les Chinois ont une vision du monde extérieur quelque peu stéréotypée (Perter, 2002) et ils refusent toute expression de position définitive, en portant une

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

attitude d'éloge dite de « l'existence comme juste et bonne » (Liang, 2000) : s'il n'y a rien qui soit purement et simplement d'une seule forme, affirmer est une grave erreur pour les Chinois. La réalité est comme un cercle : si l'on s'arrête sur un point du cercle pour prolonger le sens en lui donnant de l'entendement ou en indiquant la ligne à suivre, la courbe qu'elle était devient alors droite dans ce sens et le raisonnement n'a plus de valeur. Ensuite, cette vision cognitive nourrit la pensée chinoise essentiellement pragmatique (De Miribel et *al.*, 1997), tournée vers les réalités existantes et concrètes. Ce qui intéresse les Chinois n'est pas le « pourquoi » des êtres et des choses mais le « comment » du fonctionnement de l'univers dans lequel l'homme est inclus. Le but est de parvenir à une meilleure maîtrise de l'ensemble et de faire progresser l'Homme.

### **Distance du pouvoir et responsabilité**

Pour les Chinois, les distances du pouvoir sont distinguées en deux dimensions, verticalement et horizontalement (Child et Warner, 2003).

Verticalement, un sens fort de la distance du pouvoir détermine la préférence pour une communication hiérarchique pendant la résolution des problèmes inter-unités. La prise de décisions chez les Chinois est traditionnellement fondée sur une approche autoritaire qui a une forte distance du pouvoir, un respect de la hiérarchie et une concentration du pouvoir au sommet (Littrell, 2007). La participation et l'autonomisation dans le management ne sont pas

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

universellement reconnues. Le contrôle du management est assuré soit par la présence physique du directeur (Lee, 1991), soit par le contrôle des informations et la limitation du partage d'information (Chen, 1995) avec un échange de faveurs pour la loyauté (Hwang, 1987). Horizontalement, la communication interpersonnelle est caractérisée par la recherche du consensus et de l'intérêt commun. Les chinois ont tendance à adapter le type de management en cherchant l'harmonie de l'ensemble de l'entreprise (Hung, 2004). Ils s'attendent à ce que le pouvoir soit inégalement réparti. Ils reportent naturellement à ceux qu'ils perçoivent comme étant leurs supérieurs et attendent d'eux qu'ils soient bienveillants, qu'ils traitent tous les employés équitablement et qu'ils fournissent de la stabilité, de la supervision étroite et des règles explicites (Pun, 2001).

Une conséquence intéressante de cette hiérarchisation est l'existence de différents types de pouvoirs et de responsabilités (Perter, 2002). Plus un individu s'élève dans l'échelle sociale, plus il est respecté et omniscient, et moins il a des responsabilités réelles, c'est-à-dire opérationnelles. Concernant la responsabilité symbolique ou morale est considérable, « *un dirigeant de haut niveau n'est évidemment omniscient que dans la mesure où l'on ne fait jamais appel à sa science. Telle la pile électrique, son infailibilité ne s'use que si l'on s'en sert.* » (75-76). Ainsi s'établit, du haut en bas et de bas en haut de la chaîne de

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

commandement, un subtil équilibre : pouvoir d'agir contre pouvoir de décider, pouvoir de décider contre pouvoir de contrer la décision, pouvoir de contrer la décision contre pouvoir de paraître. La deuxième conséquence remarquable de cette hiérarchisation est qu'une partie de la notion de « responsabilité » est remplacée par un fort sens du « devoir ». Imprégné aussi par ce fort sens du devoir vers la hiérarchie, un Chinois va se projeter dans le contexte des autres et comprendre la nécessité des réciprocités et des obligations.

### **Construction des jeux sociaux**

Cette partie regroupe les phénomènes qui touchent la vie sociale des Chinois. Puisqu'il existe un très grand nombre d'études focalisées sur cet domaine. Nous utilisons la catégorisation de Fang (1999) qui classifie les six valeurs les plus étudiées coexistant dans le monde des affaires des Chinois : la culture morale, l'importance des relations interpersonnelles, l'orientation vers la famille et le groupe, le respect de l'âge et de la hiérarchie, la faible tolérance aux conflits et le besoin d'harmonie, et enfin la notion de face qu'il convient de ne pas faire perdre à autrui.

La « culture » morale : l'accent est mis sur le « *self-moral cultivation and life long learning* » des hommes qui permettent d'avoir la confiance et la sincérité

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

qui sont deux des plus importantes qualités de l'être humain. Le point de départ de l'école Confucianiste est que la nature humaine n'est ni bonne ni mauvaise. C'est l'importance de l'éducation qui permet de contrôler les désirs afin de devenir un homme « excellent ». Pour être excellent, un Chinois doit « *sans cesse apprendre, chercher à se perfectionner, connaître les autres et faire de cette quête un devoir au quotidien, pour une excellence atteignable par tous.* » (Faure, 2003 : 75-76)

L'importance des relations interpersonnelles (*Guanxi*) : étroitement liée à *Renqing* (*favor*) et *Li* (*etiquette, propriety, and rules of conduct*) dans la régulation des relations, le réseau des relations interpersonnelles est considéré comme étant une façon d'assurer une cohésion sociale harmonieuse. Ceci est une véritable spécificité de la société chinoise. Ce réseau, à la fois vertical et en cercle concentrique (Padovani, 2000), est un réflexe d'adaptation pratique par rapport au pouvoir car la frontière entre relation personnelle et relation professionnelle n'est pas toujours distincte en Chine. Plus exactement, la relation professionnelle ne commence que lorsqu'une relation personnelle, de confiance et d'amitié, s'est nouée.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'orientation vers la famille et le groupe : le collectivisme des Chinois est orienté vers le groupe et non pas vers la société (House et *al.*, 2004). La famille était considérée comme étant l'unité de base de la société chinoise qui elle-même met l'harmonie du groupe humain au sommet de ses valeurs. Ainsi, on peut dire que le « nous » passé avant le « moi » chez les Chinois, sans cependant que le « moi » ne soit nié s'il respecte la règle du « nous ».

Le respect de l'âge et de la hiérarchie : puisque chaque individu fait son devoir de contribuer à l'harmonie et à la stabilité sociale, dans n'importe quel contexte, les Chinois ne dévoilent jamais leurs véritables forces intérieures devant les autres. Néanmoins, cette attitude ne veut pas du tout dire qu'ils n'ont pas confiance en eux, mais qu'ils se placent en position d'infériorité par rapport à l'interlocuteur en faisant preuve de respect et d'écoute à son égard, ce qui peut être considéré comme le fait d'« *avoir du tact* ».

La faible tolérance aux conflits et le besoin de l'harmonie : les individus sont censés se soumettre à l'intérêt du groupe (par extension, la famille et l'entreprise) et adhérer à l'esprit de la « *middle way* » (Nisbett et *al.*, 2001). Eviter des conflits et maintenir l'harmonie sont d'une importance vitale pour la communauté et pour la société (Chen, 2002).

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

La notion de face/visage (*lian* , *mianzi* ) : étant un mécanisme moral d'autorégulation, cette notion importante a un impact fondamental dans la façon de vivre « théâtrale » des Chinois (Lin, 1997). Il est important de savoir à quel moment, à quel endroit, avec qui et comment jouer son rôle. La face, celle de « moi » et celle d'autrui, est définie par rapport au regard des autres, plus précisément par rapport à leur estime, mais non par rapport à l'opinion et à l'estime que cette personne a d'elle-même. « *Celui qui perd la face, perd également toute crédibilité et ne peut donc plus prétendre jouir d'une position honorable dans la société* » (Vorapheth, 1997). Faire perdre la face à quelqu'un aura donc, en contexte chinois, des conséquences beaucoup plus graves que dans d'autres cultures, dans lesquelles cela peut être considéré comme de normaux incidents de la vie sociale ou professionnelle.

## **Conclusion du chapitre 1**

Au terme de ce chapitre, nous pourrions construire un jeu d'hypothèses fondé sur les théories que nous avons présentées, en particulier les plus opérationnelles d'entre elles, la théorie bifactorielle d'Herzberg notamment, et la théorie expectation-valence de Vroom et ses prolongements. Mais la troisième section de ce chapitre suggère que la transposition en contexte culturel chinois ne peut pas être faite sans prendre quelques précautions. Aussi avons-nous décidé, avant de formuler notre jeu d'hypothèses que nous souhaitons tester sur large échelle, de réaliser une recherche qualitative exploratoire sur la motivation et la question de la motivation en contexte chinois. C'est l'objectif de notre chapitre 2.

## **Chapitre 2 - Entretiens qualitatifs exploratoires sur la motivation en contexte chinois**

Dans le chapitre précédent, nous avons réalisé une revue sur les principales théories de la motivation au travail afin de comprendre ce phénomène abstrait à partir des définitions conceptuelles et des analyses sur les différents facteurs qui peuvent influencer la motivation et déclencher un certain comportement. Tenant compte la complexité de la littérature existante, nous avons adopté une classification des théories en trois groupe : le premier examine les déterminants personnels (internes) et situationnels (externe) qui sont à l'origine du comportement en s'appuyant sur les besoins, les mobiles, ou les valeurs; le deuxième explique le processus cognitif du choix rationnel des objectifs poursuivis qui mène du déclenchement d'un comportement jusqu'à la réalisation des résultats attendus, la rétribution éventuelle; et le dernier, plus récent, développe au sein du paradigme de l'autorégulation-métacognition les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement et les approches

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

interaction entre l'organisation et l'individu.

Selon les études empiriques réalisées au cours des années, toutes ces théories, malgré leur diversité, montrent des forces et des faiblesses sur le champ d'application managériale. Il est important de noter que presque la totalité de ces théories sur la motivation reposent sur des analyses effectuées dans le contexte occidental. Et en plus, après avoir exposé tous ces différents courants théoriques de la motivation, il semble qu'un modèle universel le plus approprié pour augmenter significativement la motivation des employés n'existe pas. Sur le champ spécifique d'application, il est nécessaire d'évaluer la pertinence de chacun des modèles en fonction de situations précises. De plus, la problématique Interculturelle abordée en fin de chapitre 1 suggère qu'une transposition des modèles et des pratiques de l'Occident doit se faire avec prudence en contexte chinois.

Sur cette base, nous mobilisons dans ce chapitre une étude qualitative dans les objectifs de s'informer sur l'utilisation de ces modèles théoriques sur le terrain de la Chine, d'étudier quelles sont les méthodes appliquées dans la gestion de la motivation des employés par les managers des différents types d'entreprises chinoises et d'identifier si possible les moyens, les facteurs de motivation les plus utilisés ou validés dans les différentes entreprises. La construction du chapitre sera réalisée en trois sections qui présentent respectivement la

préparation des entretiens, le déroulement des entretiens avec la synthèse des réponses, et une analyse en vue d'obtenir notre premier résultat de recherche.

## **2.1 La préparation des entretiens qualitatifs**

Après avoir réalisé une étude de la littérature concernant la motivation au travail, il nous semble que notre sujet de recherche, « la gestion de la motivation en Chine », est relativement compliqué. cela s'explique par le nombre des déterminants de la motivation internes et externes à l'individu ; par la difficulté d'observer et de mesurer directement un tel objet dans l'esprit des personnes ; et aussi par la particularité du terrain de recherche, la Chine, où se trouve une grande différence économique et culturelle par rapport à l'Occident. De ce fait, nous allons adopter comme méthodologie de recherche exploratoire l'entretien semi-directif centré dans nos premiers contacts dans les entreprises chinoises.

L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Il est pertinent pour collecter des données nombreuses, riches, précises et solides sur des situations de travail et des situations de gestion. L'entretien semi-directif centré est un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à sa recherche, en l'influençant très peu, et donc

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité (Roussel et Vacheux, 2005). Pour organiser les entretiens, nous avons choisi un petit nombre d'entreprises chinoises comme échantillon. Le guide d'entretien est structuré avec quelques questions ouvertes sur le thème de recherche. Les répondants peuvent nous répondre librement en face à face. Pour notre recherche, l'utilisation de l'entretien semi-directif centré nous permet d'une part de compléter les informations des études précédentes en accédant à la situation réelle de la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises, et d'autre part, les résultats des entretiens nous aideront à établir nos hypothèses de recherche autour de notre problématique pour construire après questionnaire plus approfondi que nous administrerons à large échelle (chapitre 3).

### **2.1.1 Le choix du terrain et des répondants**

Afin de se mettre être le plus près possible de la réalité et d'acquérir une vision aussi complète que possible, le choix des entreprises auprès desquelles nous avons réalisé les entretiens s'est fait selon plusieurs critères. Etant donné que la finalité de notre recherche empirique était de trouver les particularités des pratiques de la gestion de la motivation dans le contexte chinois, il nous a semblé nécessaire dans un premier temps de classer les entreprises chinoises en tenant compte des différents systèmes de propriété. Par conséquent, nous

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

voulons choisir trois types d'entreprises dans notre échantillon, des entreprises chinoises étatiques, d'autres privées et des entreprises sino-étrangères. Les entreprises 100% étrangères en Chine ne sont pas touchées par notre recherche, par souci de ne pas aborder la délicate question du processus de transposition de pratiques importés de pays avancés, question qui fait l'objet de recherche de la part d'autres chercheurs de notre laboratoire (CREG-EA4580, Université de Pau et des Pays de l'Adour).

Deuxièmement, toujours pour respecter l'exigence de la diversité et élargir notre vision (Symon et Cassel, 1998), les entreprises que nous avons contactées pour cette étude devaient couvrir différents secteurs d'activité, soit dans la production, soit dans les services, soit dans l'agroalimentaire. Celles-ci nous permettent d'avoir une grande variété de situations dans le cas de notre échantillon. Troisièmement, originaire de Tianjin, en raison de l'accessibilité, nous allons effectuer nos entretiens dans des entreprises installées à Tianjin ou dans la région proche de la ville. Elles sont situées dans la zone économique la plus dynamique du nord de la Chine. Pour limiter la contrainte géographique, nous allons faire nos choix parmi les entreprises de taille grande ou moyenne dont certaines établissent des branches au niveau national. En plus, dans ces entreprises, la fonction des ressources humaines est plus complète et développée, donc on peut espérer y trouver une gestion de la motivation plus réfléchie et

formalisée.

Afin de garantir la qualité de notre étude qualitative, nos différents entretiens ont été réalisés auprès de cadres qui occupent actuellement poste dans la direction des ressources humaines ou auprès de directeurs généraux. D'un côté, ils sont en mesure de nous rendre compte des politiques et des pratiques de la GRH liées au sujet de recherche du fait qu'ils sont chargés de hautes responsabilités dans le domaine. De l'autre côté, grâce à leurs expériences, ils connaissent bien la situation réelle d'un secteur donné, et sont capables de nous donner éventuellement une vision comparable avec l'extérieur de l'entreprise. En résumé, leur caractère professionnel nous permettra de faire un état des lieux sur les pratiques de la motivation au sein de différentes fonctions GRH, et facilitera notre analyse sur les facteurs et les méthodes utilisées en vue de motiver les employés dans les entreprises chinoises.

### **2.1.2 La présentation des entreprises de notre échantillon**

A partir de nos ressources cherchées sur l'Internet, nous avons constitué une base d'entreprises chinoises dont le siège se trouve à Tianjin et sa périphérie. Au début, nous avons envoyé des courriers électroniques aux adresses de contact affichées sur le site Web des entreprises qui nous intéressaient. Notre courrier

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

présentait le sujet, l'objectif de l'étude et le contenu global de nos entretiens. Malgré quelques entreprises qui ont manifesté leur intérêt sur le sujet, nous avons observé que les réponses étaient peu nombreuses. Il y avait des cas de refus importants car les personnes que nous voulions rencontrer ont des difficultés pour se rendre disponibles.

Pour ce terrain particulier, il faut remarquer que les entreprises chinoises n'ont pas encore l'habitude, en général, d'accueillir les chercheurs par entretiens individuels, ce qui augmente pour nous la difficulté d'obtenir des rendez-vous. Face à cette situation, nous avons mobilisé ensuite des proches et des amis qui pouvaient nous aider à contacter les responsables ou les cadres de la fonction GRH. Heureusement, grâce à ces relations, la plupart d'entre eux ont accepté, enfin, de nous donner un rendez-vous. Avec tous nos efforts, nous avons réussi finalement à constituer une liste d'échantillonnage satisfaisante.

Cas 1 : Service bancaire (étatique) --Banque agricole de la Chine

Cas 2 : Service bancaire (privée) --Banque commerciale BoHai

Cas 3 : Service bancaire (sino-étrangère)--Banque HSBC

Cas 4 : Production automobile (étatique)--TianJin Xiali automobile

Cas 5 : Production des ascenseurs (sino-étrangère) --TianJin OTIS

Cas 6 : Production des instruments de musique (privée)--HeBei JinYin music

Cas 7 : Service logistique (étatique) -- Cosco TianJin

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Cas 8 : Service architecture (privée) -- Tianjin real estate appraise survey & design Institute

Cas 9 : Commerce (sino-étrangère) -- TianJin Far Eastern bazar

Cas 10 : Fabrication agroalimentaire (étatique) -- TianJin HaiHe dairy

Cas 11 : Fabrication agroalimentaire (sino-étrangère) --TianJin dynastie

Dans cette liste, nous avons trois entreprises dans le secteur des services bancaires (cas 1, cas 2, cas 3), trois entreprises de production (cas 4, cas 5, cas 6), trois dans les différents services (cas 7, cas 8, cas 9), deux entreprises de fabrication agroalimentaire. Selon les différents statuts juridiques, nous avons quatre entreprises étatiques, (cas 1, cas 4, cas 7, cas 10), trois entreprises privées (cas 2, cas 6, cas 8), et quatre sino-étrangères (cas 3, cas 5, cas 9, cas 11).

### **2.1.3 La construction du guide d'entretien**

Il nous paraît que la motivation est un sujet compliqué. Les différentes théories proposent un grand nombre de facteurs potentiels qui peuvent influencer la motivation au travail. En réalité, les pratiques de la gestion existent dans les différentes fonctions de la GRH. Afin de bien connaître la situation et obtenir les informations de qualité plus complètes sur la gestion de la motivation dans les entreprises chinoises, nous avons construit notre guide d'entretiens en

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

considérant notre thème de recherche dans les grandes fonctions de la GRH. La structure des questions est inspirée par le courant théorique fondé sur le processus cognitif de la motivation, surtout celui de Vroom (1964) et Lawler (1971). Dans ces modèles, l'individu serait motivé pour agir ou adopter un certain comportement selon un processus psychologique raisonnable centré sur des attentes et des valences. Pour l'individu, le choix de se comporter dans son travail dépend d'abord de l'expectation de pouvoir réaliser les objectifs de performance, ensuite la perception d'un lien entre résultat de performance et les récompenses obtenues, et enfin la valeur accordée aux différents types de récompenses attribuées. Appuyées sur cette logique, les questions de nos entretiens qualitatifs sont composées en trois grandes parties.

Dans un premier temps, nous avons commencé l'entretien avec deux questions plus générales afin d'introduire le sujet de conversation. Cela nous a permis aussi d'avoir une vision globale sur notre question de recherche :

**Q1** Selon votre expérience, que pensez-vous sur la gestion de la motivation ?

Les employés sont-ils bien motivés ou pas dans leur travail dans votre entreprise ?

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q2** D'après vous, quels sont les éléments importants dans les pratiques de gestion pour motiver les employés de votre entreprise ?

Ensuite, nous avons guidé les répondants à répondre à des questions plus fines sur la gestion de la motivation dans les différentes fonctions de la GRH. Les questions de cette partie concernent respectivement les pratiques relatives à la gestion des objectifs du travail, l'évaluation de la performance du travail, et la distribution des récompenses.

Les questions Q3 et Q4 sont choisis pour savoir, dans les entreprises chinoises de notre échantillon, quelles pratiques de la gestion des objectifs du travail sont favorables à améliorer la motivation des employés.

**Q3** Pour obtenir plus de performance, comment élaborerez-vous les objectifs que les employés doivent atteindre dans leur travail.

**Q4** En vue de la performance, comment orientez-vous l'effort des employés pour la réalisation des objectifs ?

Les questions Q5, Q6, et Q7 sont ajoutées pour connaître, dans les entreprises chinoises de notre échantillon, les pratiques de l'évaluation visant à améliorer la

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

motivation des employés.

**Q5** Comment jugez-vous le résultat de travail de vos employés ?

**Q6** Quelle est la relation entre la distribution des récompenses (ou punitions) et le résultat de l'évaluation ?

**Q7** Si un employé n'est pas d'accord sur le résultat de l'évaluation, que peut-il faire ?

Les questions Q8 et Q9 sont posées pour s'informer dans les entreprises chinoises de notre échantillon, sur les pratiques de la distribution des récompenses visant à améliorer la motivation des employés.

**Q8** Quels sont les types de récompenses les plus efficaces pour encourager les employés ?

Relance : est-ce que vous donnez des punitions aux employés ?

A la fin de notre guide d'entretien, nous avons ajouté une question pour compléter notre vision sur la gestion de la motivation.

**Q9** En plus des types de récompenses précédents, est-ce qu'il y a d'autres moyens ou éléments utilisés par l'entreprise pour encourager les employés dans leur travail?

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Pour conclure, nous avons dans le guide d'entretien 10 questions ouvertes. Le contenu de ces 10 questions est défini par notre sujet de recherche - la gestion de la motivation. Etant donné que nos entretiens ont été posés sur le terrain chinois, les questions sont traduites après en chinois avec la précaution de garantir une formulation simple et compréhensible par nos répondants. Nous avons mis dans annexe de la thèse la version de guide d'entretien en chinois. (Annexe 2)

### **2.1.4 Le déroulement des entretiens**

Nos entretiens ont été réalisés sur une période de 2 mois, du début du mois d'Avril à la fin du mois de Mai 2009. Avant de partir en Chine, nous avons déjà établi le contact avec la plupart des entreprises que nous choisissons finalement comme cible. Tous les entretiens se sont déroulés dans la région de Tianjin. Grâce à notre préparation en France, nous avons obtenu sans trop de délai 11 rendez-vous donnés par nos répondants ou les responsables des entreprises à des dates différentes. En totalité, nos entretiens sont individuels, avec une durée moyenne de 40 minutes dans un bureau au siège.

Afin de permettre à nos répondants de se préparer à notre entretien, nous avons envoyé quelques jours avant le rendez-vous une maquette qui présente le thème

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

principal et l'objectif de notre recherche. Nous avons prévenu aussi le répondant que les questions seront portées sur les différentes pratiques de GRH. Nous avons remercié enfin le répondant d'accepter de nous accueillir.

Le jour de la rencontre, avant de commencer les questions préparées, nous avons expliqué à notre interlocuteur que notre objectif de l'entretien est pour connaître la situation réelle du terrain concernant le sujet de recherche. Nous l'avons averti que nous n'allons pas apporter de jugement sur les réponses. L'analyse des entretiens va être utilisée pour la thèse académique, et nous n'allons pas communiquer le contenu de l'entretien à d'autres personnes et établissements. Pour lancer la conversation, nous avons d'abord demandé à notre interlocuteur, qui a *à priori* vu la maquette, s'il a des à nous poser en ce qui nous concerne et en ce qui concerne notre recherche.

Pendant le déroulement de nos entretiens, les répondants se sont exprimés librement selon l'ordre de toutes nos questions préparées. Nous avons convenu au préalable d'un anonymat lors de l'analyse des entretiens et de ne pas faire d'enregistrement vocal, à la demande de nos répondants. Par ailleurs, nous leur avons proposé de nous permettre de prendre quelques notes qui nous aideront à établir le compte-rendu. Certains d'entre eux nous ont donné quelques

documents liés au sujet des questions pour faciliter nos analyses.

En vue d'éviter toute perte d'information lors l'analyse des données, nous avons pris immédiatement du temps après chaque entretien pour établir le compte-rendu détaillé de la conversation. Le compte-rendu doit être fidèle. Par cette raison, chaque fois que nous avons eu un doute, nous n'avons pas hésité à contacter notre répondant par E-mail ou téléphone afin de vérifier la réponse et faire des réajustements si cela était nécessaire. A la fin de tous les rendez-vous, nous avons demandé à nos répondants d'accepte de garder le contact pour que je leur envoie le résultat de recherche et, plus important, pour organiser éventuellement des recherches plus approfondies.

## **2.2 Analyse de contenu des réponses**

Dans cette section, nous allons faire une analyse des réponses question par question pour tous les 11 cas de nos entretiens. Après plusieurs relectures de nos comptes-rendus d'entretiens, il nous paraît que les informations que nous avons collectées à travers les entretiens réalisés sont très riches et complexes. Afin de les présenter de façon claire et synthétique, nous allons faire d'abord un résumé sur les réponses de nos 11 interlocuteurs en extrayant les idées essentielles qu'ils

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

ont exprimés au sujet de chaque question. Ensuite, nous allons tirer les termes clés évoqué par le répondant de chaque entreprise en faisant une grille. D'une part, cette méthode de traitement nous permet de faire un état des lieux sur l'ensemble des pratiques citées concernant le sujet de chaque question en vue de motiver les employés. D'autre part, elle nous permet aussi de voir clairement ce qui d'un entretien à l'autre se réfère à une même question, et réaliser une comparaison entre les différentes entreprises.

**Q1** Selon votre expérience, que pensez-vous sur la gestion de la motivation ? Les employés sont ils bien motivés ou pas dans leur travail dans votre entreprise ?

Selon l'opinion de nos interlocuteurs, du point de vue de l'entreprise, la gestion de la motivation c'est en bref inciter les employés à être plus performants dans leur travail en utilisant les moyens et les ressources disponibles. Dans tous les cas de notre échantillon, le répondant souligne que la gestion de la motivation des employés est très importante pour la survie et la performance de l'entreprise. De plus, nous pouvons confirmer que la gestion de la motivation est intégrée, plus ou moins, dans leurs pratiques de GRH. En témoigne la verbalisation suivante :

*« Un employé bien motivé va prendre plus de responsabilités et d'initiative en effectuant le travail. C'est ce dont a besoin l'entreprise de ses employés pour*

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

*réaliser la performance » (cas 3).*

*« Au cours de ces dernières années, nous faisons de plus en plus attention à motiver nos employés avec les différents moyens afin qu'ils puissent contribuer plus d'efforts face à la compétition » (cas 4).*

*« Motiver les employés est définitivement un des objectifs importants dans nos pratiques de GRH. Vous savez que dans notre métier, le chiffre d'affaires est lié directement au comportement de travail de chaque employé... » (cas 9).*

Concernant la situation particulière de l'entreprise, en plus de nous confirmer l'importance de la gestion de la motivation, certaines entreprises nous ont parlé aussi des problèmes. Dans le cas 10, notre répondant nous dit que, comme entreprise étatique fondée en 1957, on peut encore trouver aujourd'hui les traces issues de l'époque de planification dans leurs pratiques de gestion. A cette époque-là, la gestion des personnels n'insiste pas sur le résultat économique de l'entreprise. Malgré les révolutions réalisées depuis l'année 2002 au niveau de l'organisation en vue de s'adapter à la situation de marché actuelle, le changement des pratiques n'est toujours pas facile. En ce qui concerne la gestion de la motivation, les pratiques sont encore limitées, ils n'ont pas encore un système complet et cohérent de toutes les fonctions de GRH. Pour le cas 6, le responsable des ressources humaines nous dit que depuis ces dernières années,

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

le développement économique et social devient de plus en plus rapide ; cela apporte en même temps un grand changement de valeurs pour les gens. Afin de survivre dans la compétition, ils ont essayé différentes pratiques pour motiver les employés, mais le résultat n'est pas toujours significatif. Ils ont du mal à trouver les facteurs efficaces dans leurs pratiques de la gestion de la motivation.

Pour juger un employé bien motivé, dans tous les cas de nos entretiens, les interlocuteurs nous précisent identiquement deux éléments importants : la contribution des efforts et la réalisation des objectifs. Ce sont deux critères fondamentaux pour voir si les employés sont motivés ou non dans leur travail. « *Si on est motivé pour faire un travail, on a la volonté de consacrer ses efforts et ses compétences afin de réussir la mission individuelle, de réaliser le travail avec performance* » (Cas 1).

En plus de ces deux éléments, pour certains cas, une bonne attitude de travail sert aussi de critère de jugement pour la motivation des employés. « *On peut toujours sentir plein d'énergie et dynamisme sur un employé bien motivé ; dans le travail, il est coopératif, prend une vision optimiste, ne craint jamais les difficultés* » (cas 3). Dans les autres cas, un employé bien motivé doit être satisfait de son travail au fur et à mesure du temps passé, il s'adapte bien dans l'organisation, la satisfaction provient non seulement de la réussite sur sa vie professionnelle mais aussi sur les objectifs personnels. Parmi nos entretiens, il y

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

a encore des interlocuteurs qui nous indiquent qu'un employé bien motivé est également un employé fidèle : « *Un employé bien motivé ne fait pas partie de la souffrance de turn-over, il aime son poste, il veut contribuer par son travail au développement de l'entreprise* » (cas 6).

Eléments évoqués	Nombre de cas
Avoir envie de fournir tous ses efforts dans le travail	Tous les 11 cas
Bien atteindre l'objectif du travail individuel dans le délai	Tous les 11 cas
Avoir beaucoup de dynamisme dans le travail	cas 3 ; cas6 ; cas8 ; cas9
Se satisfaire dans son travail	cas3 ; cas4 ; cas5 ; cas7 ; cas11
La volonté de vouloir rester dans l'entreprise	cas1 ; cas 6 ; cas8

**Q2** D'après vous, quels sont les éléments importants dans les pratiques de gestion pour motiver les employés de votre entreprise?

Dans les entretiens, les répondants nous confirment en premier qu'une rémunération compétitive est toujours un élément important pour stimuler les employés. « *Parmi les différents moyens, une rémunération compétitive est un facteurs indispensable pour motiver les employés à donner leurs efforts. Une bonne rémunération est la condition préalable pour l'efficacité des autres pratiques de motivation. A court terme, elle peut avoir un effet immédiat sur la motivation des employés* » (cas 8). Le deuxième élément important mentionné par nos interlocuteurs est la relation interpersonnelle dans le travail. Influencé par la culture de collectivisme, les employés chinois trouvent leur valeur parmi les membres de leur groupe. En conséquence, ils font beaucoup attention à l'attitude et au jugement des autres. Ils préfèrent travailler dans un environnement harmonieux dans lequel ils se trouvent dans une bonne relation avec les collègues et les supérieurs. La sollicitude, le soutien et la reconnaissance des autres les encouragent à mieux réaliser le travail. Dans le cas contraire, la tension relationnelle va beaucoup nuire à la motivation de travail des employés.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Le troisième élément beaucoup évoqué est la justice et l'équité. *« Je pense que dans la gestion de la motivation, la justice et l'équité est une question essentielle. Comme vous le savez, aujourd'hui on parle GUANXI partout dans notre société. Hormis les bons aspects, le GUANXI implique souvent le favoritisme sur le champ professionnel. Nous avons eu ce genre de problème, et nous savons bien combien sont importantes la justice et l'équité pour la motivation des employés et leurs performances de travail »* (cas 7).

Eléments évoqués	Nombre de cas
Une rémunération compétitive	Tous les 11 cas
Un environnement harmonieux au travail	cas1, cas2, cas3, cas4 cas7, cas8, cas10, cas11
La justice et l'équité	cas2, cas4, cas 5, cas 7 cas10

**Q3** Pour obtenir plus de performance, comment vous élaborez les objectifs que les employés doivent atteindre dans leur travail.

En répondant cette question, les différents interlocuteurs nous ont informés de 5 pratiques. Afin de permettre aux employés de réaliser plus de performance dans leurs travaux, certaines entreprises préfèrent à donner aux employés des objectifs précis avec des critères chiffrés et mesurables à évaluer. Par exemple, le nombre de contrats signés, le taux défectueux de fabrication, l'augmentation des parts de marché, etc. *« Comme ça, les employés comprennent clairement ce qui est attendu par l'entreprise de leurs travail. Même pour les postes dont les objectifs ne sont pas faciles à chiffrer, nous essayons de préciser en détaillant les missions que la personne doit réaliser dans la période. Cette méthode facilite aussi l'évaluation du résultat de travail »* (cas 6).

Dans les autres cas, l'entreprise préfère commettre aux employés des objectifs un peu difficiles à atteindre. *« Pour chaque période, nous allons communiquer aux personnes en charge du conseil aux clients un objectif chiffré lié au service financier. En effet, c'est un objectif idéal selon notre analyse stratégique. On sait bien que, d'un côté, la réalisation de l'objectif n'est pas facile, il faut travailler considérablement, et l'autre côté, le résultat réel est dans une certaine mesure en fonction des facteurs économiques externes qui n'est pas possible à contrôler. Cet objectif est plutôt dans le sens d'inciter l'effort des employés pour*

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

*être plus excellent... » (cas 2).*

Pour la plupart des cas, les répondants ont insisté sur la réalisabilité des objectifs établis. Aux yeux de l'employé, il vaut mieux que les objectifs soient réalisables avec sa capacité. Au moins, les objectifs ne doivent pas être des missions impossibles si l'on veut motiver les employés à effectuer le travail. En plus des pratiques précédentes, il y a des interlocuteurs qui soulignent que afin d'améliorer la motivation des employés, il faut leur donner l'impression que leurs objectifs de travail sont importants pour l'entreprise. Dans certain niveau, l'importance des objectifs représente l'importance de l'employé pour l'entreprise. Il sent par conséquent plus de responsabilité dans le travail.

Enfin, dans le cas de la production automobile, depuis les dernières années, on fait de plus en plus attention à développer l'esprit d'initiative des employés. Avant, c'est principalement le supérieur hiérarchique qui décidait la définition de la performance pour chaque poste. Maintenant, on prend aussi les opinions de l'employé et ses collègues qui coopèrent avec lui dans le travail. Cette pratique est non seulement pour bien communiquer l'objectif de la performance avec les employés, mais aussi pour renforcer la confiance en soi, et la conscience de responsabilité. La plupart des employés trouvent que la performance est plus réalisable et ils sont très motivés pour cet objectif autodéterminé (cas 4).

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Eléments évoqués	Nombre de cas
Donner les objectifs aux employés avec précision	cas2, cas3, cas6, cas7, cas9, cas10, cas11
Confirmer aux employés l'importance des objectifs à atteindre	cas 1, cas3, cas4, cas5
Donner aux employés des objectifs un peu difficile	cas2, cas3, cas5 cas7, cas8, cas9
Donner les employés des objectifs réalisables selon leurs capacités	cas1, cas4, cas5, cas7, cas9, cas10, cas11
Faire participer les employés dans la fixation des objectifs	cas1, cas3, cas4, cas5, cas7, cas11

**Q4** En vue de la performance, comment orientez-vous l'effort des employés pour la réalisation des objectifs ?

Dans tous les cas de réponse, l'entreprise donne le soutien nécessaire pour aider les employés à réaliser les objectifs du travail. *« Il s'agit d'encourager les employés à avoir confiance en soi et en l'organisation, Une fois que les missions sont claires pour tout le monde, il faut que les employés comprennent qu'ils sont très compétents pour réaliser leur travail, et que nous sommes disponibles pour satisfaire tous leurs besoins en vue de réaliser les objectifs. Malgré tout, ils vont*

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

*enfin atteindre la performance en fournissant des efforts. S'il y a des besoins ou des difficultés, ils peuvent toujours nous demander des aides et des conseils »* (cas 7).

En plus de donner les soutiens aux employés, la plupart des entreprises utilisent le feed-back pour orienter l'effort des employés. C'est un moyen direct pour informer les employés de ce qui l'en est dans la réalisation des objectifs finals. Après de rendre compte sur la situation, les employés peuvent ajuster ce qu'il faut faire et seront plus assurés sur le résultat. Pour cette question, à la place de faire plus de contrôle, certaines entreprises donnent plus de liberté aux employés pour qu'ils puissent avoir la possibilité d'orienter leurs efforts selon leurs besoins. Dans le cas 6, les employés du département marketing appliquent récemment une méthode de travail plus souple. Pour réaliser un objectif de vente, on a pleine liberté pour choisir des membres pour constituer le groupe, pour formuler le plan de promotion, programmer le travail de chaque jour, à condition qu'on respecte le délai et le budget accordés par l'entreprise. *« L'avantage, c'est qu'on travaille avec une méthode plus efficace qui mobilise au mieux la force de chacun. On sait bien ce qu'on doit faire, pourquoi et comment. L'entreprise encadre seulement la finalité »*

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Eléments évoqués	Nombre de cas
Donner le soutien aux employés pour réaliser les objectifs	Tous les cas
Donner le feed-back au cours de la réalisation du travail	cas 1, cas2, cas 3, cas 4 cas 7, cas9, cas 11
Donner une certaine liberté dans la façon de réaliser le travail	cas3, cas 6, cas8, cas11

### Q5 Comment jugez-vous le résultat de travail de vos employés ?

Pour cette question, tous les répondants confirment que l'entreprise dispose d'un système d'évaluation pour juger le résultat de travail des employés. Nous avons donc fait une relance : comment évaluez-vous les employés ? Quels sont les moyens et les processus ?

D'après la plupart de nos cas, l'évaluation est faite non seulement par le supérieur hiérarchique, mais les auto-appréciations des employés sur le travail de la période sont aussi indispensables dans le processus d'évaluation. Nous montrons page suivante une fiche d'auto-évaluation fournie par un de nos interlocuteurs

Dans certains cas, comme par exemple dans les services de logistique maritime, on adopte la méthode d'évaluation à 360°, c'est à dire qu'on prend les points de vue des différentes personnes qui travaillent avec le salarié, non seulement son

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

supérieur hiérarchique, mais aussi ses collègues de même niveau, ses subordonnés, voire les personnes d'autres services ou extérieures à l'entreprise qui sont en relation professionnelle avec lui. L'objectif est d'essayer de voir les opinions de différentes personnes sur le résultat de travail d'un employé. Dans ce cas là, l'évaluation ne dépend pas seulement du supérieur, elle serait plus véridique pour refléter le travail réalisé des employés.

Dans tous les cas, les mesures objectives comme les critères de notation, et les appréciations subjectives comme un résumé, un commentaire, existent en même temps dans les évaluations. Même si, selon les différentes entreprises, la fréquence d'utilisation des deux moyens et leur importance dans le résultat final de l'évaluation ne sont pas identiques, nous pouvons constater que il y a pas mal de répondants qui montrent leur préférence d'utiliser si c'est possible les mesures objectives plutôt que d'appréciations subjectives. L'utilisation des mesures objectives est favorable pour éviter les jugements trop personnels sur le résultat de travail, et elle est facile à comprendre pour les employés.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Ex : Schéma auto-évaluation (cas 11)

Nom et prénom		Spécialisé professionnelle	
Département		Appellation du poste	
Eléments			
Le contenu du travail	Quel est le contenu de votre travail pour ce mois (cette année) ?		
Objectifs du travail	Quels sont les objectifs de votre travail pour ce mois (cette année) ?		
Réalisation des objectifs	Quel est le niveau de réalisation des objectifs ?		
Précisions	Les explications sur comment vous arrivez à réaliser les objectifs de travail  (Les explications sur les causes qui vous empêchent de réaliser les objectifs)		
Contribution	Selon vous, quelle est votre contribution principale pour l'entreprise ce mois (cette année) ?		
Réflexion sur le travail	Que pensez-vous sur votre travail ? Est- ce que vous avez des conseils d'amélioration ?		

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Pour certains cas, les interlocuteurs nous parlent des entretiens face à face utilisés pendant l'évaluation. Mais leurs opinions envers les entretiens sont bien différentes. Une partie des répondants pensent que les entretiens face à face sont nécessaires pour connaître précisément le sentiment des employés sur leurs travaux. C'est une bonne occasion pour faire parler les employés de son travail. Pour l'autre partie des répondants, les entretiens face à face ne sont pas un moyen efficace : *« Avant, nous avons organisé quelques fois les entretiens face à face lors que l'évaluation à la fin de l'année. Maintenant, on ne le fait plus comme processus obligatoire de l'évaluation, sauf en cas d'ambiguïté (dans cette situation on va donner l'entretien à l'employé pour préciser quelques questions). Les entretiens étendus demandent beaucoup de temps et d'énergie, mais les résultats ne sont pas satisfaisants, nous n'arrivons pas à obtenir les informations très riches »* (cas 10).

Parmi nos cas, il y a des entreprises dont le processus d'évaluation est relativement transparent aux employés. Les employés ont le droit de consulter le processus d'évaluation, les critères et le système de notation sont déclarés publiquement. De toute façon, l'équité est un point très important dans le processus d'évaluation pour garantir un résultat de qualité apprécié par les employés.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Eléments évoqués	Nombre de cas
Le supérieur ne participe pas seul à l'évaluation	cas1, cas 2, cas3, cas4, cas5, cas7, cas9, cas11,
Utilisation des mesures objectives dans l'évaluation	cas4, cas6, cas10
Utiliser les entretiens face à face lors de l'évaluation	cas1, cas8, cas9
Rendre transparent le processus d'évaluation	cas4, cas5, cas7, cas10
Effectuer l'évaluation de façon équitable	cas1, cas4, cas7, cas8, cas9, cas11

**Q6** Quelle est la relation entre la distribution des récompenses (ou punitions) et le résultat de l'évaluation ?

Il ressort des entretiens que pour l'ensemble des cas, les punitions sont liées principalement au résultat d'évaluation. Les récompenses variables sont liées plus directement au résultat d'évaluation, mais pour les autres parties des récompenses, ça dépend de la situation, et la nature de récompenses. Il faut indiquer ici que, dans les opinions de nos répondants, le supérieur hiérarchique doit prendre une attitude positive quand le résultat d'évaluation de l'employé

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

n'est pas satisfaisant, dans cette situation, il faut encourager l'employé au lieu de le critiquer.

**Q7** Si un employé n'est pas d'accord sur le résultat de l'évaluation, que peut-il faire ?

Il est possible de communiquer avec les supérieurs. Le supérieur va décider s'il est nécessaire de réévaluer. Normalement, c'est difficile de changer le résultat d'une évaluation. Nous avons voulu obtenir des précisions sur ce refus assez systématique de refaire l'évaluation lorsqu'il y a contestation, ou qu'un problème se pose. Mais nos interlocuteurs sont restés, dans tous les cas, très vagues sur ces raisons.

**Q8** Quels sont les types de récompenses les plus efficaces pour encourager les employés ?

Les réponses pour cette question sont très diverses, qui comprennent les facteurs intrinsèques et extrinsèques. Conformément à la réponse à la question2, les interlocuteurs présentent en premier la rémunération et la partie variable comme des pratiques efficaces. Les autres récompenses évoquées entre les facteurs externes sont les récompenses à long-terme et les récompenses non-monétaires.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Parmi les facteurs internes, les interlocuteurs ont cité la reconnaissance des supérieurs et des collègues, la possibilité de développement personnel, la possibilité d'acquérir les expériences et la promotion. La promotion est un type de récompense attirante pour motiver les employés qui vont réussir leur carrière.

Ici nous allons citer un exemple de l'entreprise automobile. Leur politique de promotion est exceptionnelle parmi tous les cas mais très efficaces motiver et fidéliser les personnes de talent dans la pratique. On appelle ça "la politique de la région verte". Les personnes qui sont mises dans la région verte ont les mêmes niveaux de rémunération et les avantages que les cadres. Les personnes de la région verte peuvent être classées en deux catégories. Pour une partie, se sont les personnes qui ont la bonne capacité professionnelle ou des talents excellents, mais par contre, ils manquent de niveau d'éducation, ancienneté ou la personnalité adaptée à l'encadrement. Pour l'autre partie, ce sont les personnes qui peuvent répondre à tous les profits d'encadrement, mais il n'y a pas actuellement le poste disponible ou adapté. Par ailleurs, les personnes dans la région verte sont les candidats privilégiés au moment du recrutement intérieur des cadres.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

La possibilité de développement personnel est réalisée dans la pratique des entreprises chinoises soit par les formations, soit par le changement des postes. L'objectif c'est de perfectionner ou élargir les compétences professionnelles.

Relance : est-ce que vous donnez des punitions aux employés ?

Pour tous les cas, les interlocuteurs nous ont confirmé que, dans la pratique, l'entreprise donne des sanctions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail.

*« Les punitions ne sont pas forcément monétaires, l'objectif c'est avertir ces employés qu'ils doivent faire des améliorations dans leur futur travail. Les petites punitions sont nécessaires pour donner un peu de pression et la conscience de compétition entre les employés, mais il faut bien contrôler le degré et faire attention à la justice pour ne pas démotiver les employés. » (cas8).*

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Eléments évoqués	Nombres des cas
Un bon niveau de rémunération dans le secteur	Tous les cas
Rémunération variable	cas1, cas2, cas3, cas6, cas7, cas8, cas9
La reconnaissance des supérieurs	cas1, cas3, cas4, cas5 cas7, cas10
La reconnaissance des collègues	cas1, cas4, cas7, cas10
La possibilité de développement personnel	cas1, cas3, cas6, cas7, cas8, cas11
La promotion	Tous les cas
La possibilité d'acquérir les expériences	cas1, cas3, cas4, cas5, cas6, cas7, cas8,
Une bonne politique de récompense à long terme	cas1, cas2, cas3, cas5, cas7, cas10
Les diverses récompenses non monétaires	cas3, cas5, cas7, cas9, cas10

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Q9 En plus des types de récompenses précédents, est-ce qu'il y a d'autres moyens ou éléments utilisés par l'entreprise pour encourager dans leur travail ?

Eléments évoqués	Nombres des cas
Un bon environnement de travail	cas1, cas7
Réalisation des profits et des objectifs personnels	cas1, cas3, cas4, cas8, cas10
Faire la compétition	cas1, cas2, cas3, cas5, cas8
Une bonne relation avec le supérieur	cas4, cas6, cas10, cas11
Une bonne relation avec les collègues	cas4, cas6, cas10, cas11
Mettre en œuvre les compétences personnelles dans le travail	cas4, cas6, cas8, cas10
Travail intéressant	cas6, cas9, cas11
Le respect des opinions par le supérieur	cas1, cas3, cas5, cas7, cas10
La stabilité de l'entreprise	cas1, cas5, cas7, cas8 cas10, cas11

Les réponses pour cette question sont très diverses selon l'entreprise. Le tableau précédent synthétise l'essentiel des réponses d'entretiens qui n'ont pas été citées par les tableaux précédents.

### **2.3 Conclusion des études d'entretien qualitatif et la construction des hypothèses**

Nous pouvons confirmer à travers de nos entretiens réalisées les pratiques et les théories se conforme dans une large mesure. Au total, on retrouve sans surprise utilisation des concepts théoriques. Nous pouvons voir les facteurs de motivation de la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959) avec l'importance de l'intérêt au travail, de la reconnaissance par supérieur et par les autres. Nous pouvons constater l'application du concept de l'équité notamment en matière du processus d'évaluation. De même, nous pouvons retrouver la théorie de l'expectation de Vroom (1964) à travers ce que les responsables nous disent de la fixation des objectifs. Les objectifs doivent être stimulants mais accessibles. Nous pouvons identifier aussi dans les cas étudiés le concept de l'autodétermination avec les pratiques de faire participation des employés dans la décision des objectifs à atteindre, et d'accorder un degré d'autonomie pour la façon de réaliser les objectifs.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Les études de cas nous permettent de connaître d'une part les pratiques de la gestion en vue de motiver les employés chinois et l'autre parte, de faire un lien entre les pratiques et les théories. La phase quantitative de notre recherche développée dans le chapitre suivant, devait nous permettre de préciser ces premiers résultats en testant l'influence de ces différents éléments des pratiques sur la motivation des employés.

Avant de passer au chapitre suivant, nous voulons présenter à la fin de ce chapitre notre hypothèse de recherche. Les hypothèses de recherche sont établies à partir des études de littérature et de nos entretiens qualitatifs. Nous avons construit nos hypothèses sur quatre grands sujets : les pratiques de la gestion des objectifs, les pratiques de l'évaluation, les pratiques de récompense et la perception des employés sur le poste et l'ambiance de travail. Chaque hypothèse comprend des sous-hypothèses qui formulent respectivement sur un élément plus précis du sujet qui est susceptible d'influencer la motivation des employés chinois.

L'hypothèse H1 : Les pratiques de gestion des objectifs du travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H1a : Les caractéristiques des objectifs à réaliser (précision, difficulté d'atteinte, importance perçue, prévision d'accomplissement) ont une influence significative

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

sur la motivation des salariés chinois

H1b : La participation du salarié chinois dans la fixation des objectifs à réaliser a une influence significative sur la motivation

H1c : Le degré d'autonomie accordé dans la réalisation des objectifs a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H1d : Les aides obtenus dans la réalisation des objectifs ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèses H2 : Les pratiques concernant l'évaluation du résultat de travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H2a : La méthode de l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H2b : Le sentiment de l'équité sur l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H2c : L'attitude du supérieur hiérarchique lorsque le résultat de l'évaluation n'est pas satisfaisant influence de manière significative la motivation des salariés chinois

H2d : Le lien entre le résultat de l'évaluation et la récompense influence de manière significative la motivation des salariés chinois

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H3 : Les pratiques de récompenses du travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois.

Cette hypothèse a été déchirée en cinq sous hypothèses comme suit :

H3a : Le sentiment de l'équité externe sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

H3b : Le sentiment de l'équité interne sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

H3c : La perception du lien effort-récompense influence significativement la motivation des salariés chinois

H3d : La reconnaissance des autres personnes sur le travail réalisé influence significativement la motivation des salariés chinois

H3e : la possibilité de développement dans la future influence significative sur la motivation des salariés chinois

Hypothèse 4 La perception personnelle sur le post de travail et son ambiance influence significativement la motivation des salariés chinois

H4a : L'environnement physique du travail influence significativement la motivation des salariés chinois

H4b : Les facteurs dans l'ambiance de travail influencent significativement la motivation des salariés chinois

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H4c : les appréciations portées par le salarié chinois sur son post de travail influencent significativement sa motivation

H4d : L'appréciation du salarié chinois sur la performance de son entreprise influence significativement sa motivation

## Chapitre 3 - Analyses Quantitatives

L'étude des entretiens qualitatifs du chapitre précédent nous permet de connaître et synthétiser les pratiques de la gestion de la motivation au travail des employés dans les entreprises chinoises. Nos entretiens ont été réalisés dans 11 entreprises de types différents (selon le secteur d'activité et le système de propriété), auprès des responsables de la direction des ressources humaines ou des directeurs généraux. Basé sur nos analyses des entretiens, nous avons pu construire finalement quatre hypothèses de recherche en nous appuyant à la fois sur différents concepts théoriques de la motivation. Pour ce chapitre, nous allons développer une recherche quantitative à travers la distribution des questionnaires auprès des employés dans les mêmes entreprises que les entretiens. Nous avons comme objectif de tester nos hypothèses avec les réponses au questionnaire. Nous espérons vérifier par nos analyses l'influence des différents facteurs dans les pratiques de gestion sur la motivation des employés chinois.

### **3.1 La construction du questionnaire et la collecte des données**

Considérant l'objectif de notre recherche, le questionnaire doit nous permettre de découvrir la relation entre la motivation des employés et les différents facteurs dans la pratique de gestion. En conséquence, nous avons construit dans un premier temps des questions qui mesurent notre variable expliquée, la motivation des employés. Dans la réponse de la première question du guide d'entretien, les responsables nous ont parlé de cinq éléments qui concernent les caractéristiques d'un employé bien motivé. Nous rappelons que les cinq éléments sont comme suit :

- 1) avoir envie de fournir tous ses efforts dans le travail,
- 2) bien atteindre l'objectif du travail individuel dans le délai,
- 3) avoir beaucoup de dynamisme dans le travail,
- 4) se satisfaire dans son travail,
- 5) la volonté de vouloir rester dans l'entreprise.

Après, nous avons fait une revue sur les définitions théoriques de la motivation. Dans la définition de Vallerand et Thill (1993), il y a quatre éléments constitutifs des caractéristiques de la motivation, qui sont respectivement :

- le déclenchement du comportement : le passage de l'absence d'activité à l'exécution en fournissant différents types d'effort,

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

- la direction du comportement : dirige le comportement vers les buts à atteindre,
- l'intensité du comportement : le niveau des efforts déployés pour atteindre les objectifs,
- la persistance du comportement : la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité.

Il nous semble que les cinq éléments évoqués des caractéristiques d'un employé motivé par les responsables reflètent bien ce qui est proposé par la définition théorique. Nous décidons ainsi d'utiliser ces cinq éléments pour mesurer la motivation des employés.

Ensuite, en ce qui concerne nos variables explicatives, nous nous sommes appuyés sur la littérature et les éléments évoqués par les responsables lors des entretiens qualitatifs pour proposer un ensemble d'items aptes à saisir les différentes pratiques de gestion susceptibles d'influencer la motivation des employés chinois.

Nous avons construit 34 questions qui représentent chacune un facteur dans la pratique de gestion en les accordant bien avec nos hypothèses.

Afin de vérifier la fiabilité des réponses de nos répondants, nous avons mis aussi trois questions qui posent respectivement sur le même item qu'une question

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

précédente, mais en utilisant une autre façon d'expression. Ces trois sont dispersées dans les différentes parties du questionnaire.

Au total, nous avons 45 questions dans le questionnaire. Q1 à Q5 sont les questions qui mesurent notre variable expliquée la motivation. Q6 à Q45 sont établies pour nos variables explicatives. Il faut souligner que parmi Q6 à Q45, il y a trois questions de répétitions : Q22 répète Q12, Q35 répète Q14, Q45 répète Q33.

Toutes les 45 questions sont des questions fermées à choix multiple. Nous avons utilisé dans nos questions une échelle de Likert de 1 à 5 degrés. Les répondants peuvent choisir un des 5 degrés qui leur permet d'exprimer l'intensité de l'attitude à l'égard de la question. Nous avons mis notre questionnaire en français et en chinois dans l'annexe 4 et l'annexe 5.

Pour distribuer nos questionnaires quantitatifs, nous avons recontacté les entreprises dans lesquelles nous avons réalisé nos entretiens l'année précédente. Parmi les 11 entreprises de notre échantillon qualitatif, 9 entreprises ont nous permis finalement de distribuer les questionnaires aux leurs employés. Nous allons ensuite présenter la liste des 9 entreprises selon l'ordre dans lequel nous avons effectué la distribution des questionnaires.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Cas4 : TianJin Xiali automobile (production automobile, étatique)

Cas8 : Tianjin real estate appraise survey & design institute (Service architecture, privée)

Cas3 : Banque HSBC (Service bancaire, sino-étrangère)

Cas6 : HeBei JinYin music (production des instruments de musique, privée)

Cas9 : TianJin Far Eastern bazar (commerce, sino-étrangère)

Cas10 : TianJin HaiHe dairy (fabrication agroalimentaire, étatique)

Cas5 : TianJin OTIS (production des ascenseurs, sino-étrangère)

Cas11 : TianJin dynastie (fabrication agroalimentaire, sino-étranger)

Cas1 : Banque agricole de la Chine (Service bancaire, étatique)

Il s'agit dans tous les cas, rappelons le, de grandes entreprises.

Après avoir discuté avec les responsables des ressources humaines de ces entreprises, pour ne pas gêner leurs activités, nous avons décidé finalement de faire distribuer les questionnaires par la direction des ressources humaines. Nous avons donné pour chaque entreprise 30 questionnaires. Ils ont été distribués aux employés dans 2 ou 3 différents départements. Nous avons récupéré les questionnaires deux semaines après nous les ayons donnés au directeur des ressources humaines. Tenant compte que nous ne pouvons pas communiquer avec les employés par nous même, afin de garantir la qualité de nos réponses

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

collectées, nous avons bien présenté notre objectif dans le début de questionnaire. Les employés sont invités à les remplir de façon anonyme et de glisser le questionnaire rempli dans une enveloppe distribuée.

Nous avons fait au total distribuer 270 questionnaires dans 9 entreprises. Nous avons réussi à récupérer 252 questionnaires de ces 9 entreprises. Après la collecte, nous avons éliminé d'abord les questionnaires dont les réponses sont extrêmes. (faire le même choix de réponse pour toutes les questions). Ensuite, nous avons vérifié nos trois questions de répétition. Nous avons éliminé donc les questionnaires dont les réponses sont bien différentes pour la question originale et la question de répétition. Nous avons finalement enregistré les réponses de 209 questionnaires dans SPSS comme la base de données. Pour être plus clair, le tableau suivant présente le nombre de questionnaires enregistrés pour chaque entreprise.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Nom d'entreprise	Nombre de questionnaires enregistrés
(Cas4) TianJin Xiali automobile	21
(Cas8) Tianjin real estate appraise survey & design institute	23
(Cas3) Banque HSBC	21
(Cas6) HeBei JinYin music	26
(Cas9) TianJin Far Eastern bazar	23
(Cas10) TianJin HaiHe dairy	24
(Cas5) TianJin OTIS	26
(Cas11) TianJin dynastie	22
(Cas1) Banque agricole de la Chine	23

### 3.2 L'analyse des hypothèses

Pour notre analyse quantitative, nous avons utilisé le logiciel SPSS comme outil de traitement statistique. Dans cette partie, nous avons comme objectif principal autour de notre question de recherche, de trouver à travers nos hypothèses les facteurs qui influencent effectivement la motivation des employés de notre

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

échantillon dans leur travail. Nous rappelons que les facteurs choisis pour construire les questions et les hypothèses sont basés sur le développement théorique du chapitre 1 et sur le résultat de nos entretiens qualitatifs. Chaque facteur représente une pratique de GRH qui est estimée par nos interviewés d'avoir une influence sur la motivation au travail.

Dans un premier temps, nous allons tester les hypothèses de notre recherche afin de trouver les facteurs qui influencent effectivement la motivation. Pour notre analyse quantitative, nous allons utiliser le logiciel SPSS comme outil d'analyse statistique. Nous avons quatre hypothèses qui concernent respectivement les différents grands thèmes de GRH : (1) les pratiques de la fixation des objectifs, (2) les pratiques de l'évaluation, (3) les pratiques de la distribution des récompenses, et (4) les sentiments des employés sur le poste et l'environnement du travail. Nous allons faire une analyse de corrélation hypothèse par hypothèse entre la variable expliquée (la motivation) et la variable potentiellement explicative (les différentes pratiques de GRH). Cette méthode statistique nous permet de vérifier la liaison existant entre les deux variables et sa force.

A nos hypothèses, correspondent les questions Q6 à Q45 (nous travaillons au total sur 42 variables, mais trois questions sont des questions de répétition). Les cinq premières questions sont établies pour mesurer notre variable expliquée, la

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

motivation. Pour être plus prudents, nous allons faire d'abord une analyse factorielle pour savoir si nos cinq premières questions mesurent une seule dimension ou s'il existe différentes facettes dans notre variable expliquée, la motivation.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,527	50,537	50,537	2,527	50,537	50,537
2	1,002	20,031	70,568	1,002	20,031	70,568
3	,557	11,141	81,709			
4	,531	10,616	92,325			
5	,384	7,675	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Tableau III.1 : tableau des composantes principales – motivation**

Nous avons obtenu deux dimensions sur les cinq composantes qui expliquent 70,57% du phénomène. En effet, seule les composantes à valeur propre supérieur à 1 doivent être retenue ici, parce qu'elles apportent beaucoup d'information par rapport aux autres. En effet, la valeur propre attachée à une composante représente la quantité d'information qu'apporte cette composante. D'ailleurs, on voit cela autrement sur la variance cumulée que représentent les composantes. En retenant deux composantes, nous rendons compte de 70,57% de la variance totale.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Après nous avons fait une rotation *oblimin* directe afin de voir le regroupement des questions qui appartiennent respectivement aux deux dimensions distinguées. La carte factorielle nous fait constater plus facilement la position de chaque variable autour des deux composantes.

**Matrice des types<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
motivation1	-,093	,917
motivation2	,172	,778
motivation3	,770	,130
motivation4	,629	,293
motivation5	,897	-,188

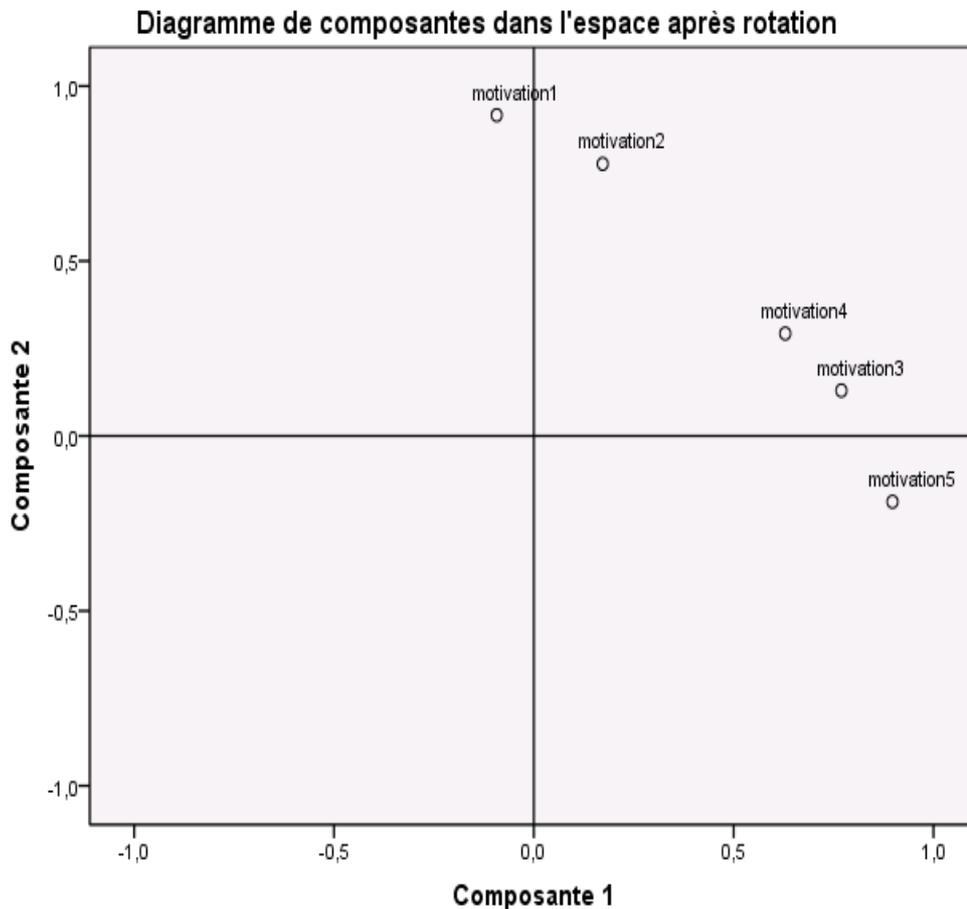
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

**Tableau III.2 : Matrice des types**

# La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---



**Figure III.1 : carte factorielle – Motivation.**

Selon la matrice des types et la carte factorielle, nous pouvons constater la relation des variables avec les deux axes ou dimensions. Les Q1 et Q2 sont bien corrélées avec la première dimension de la motivation. Ces deux questions, rappelons le sont formulées comme suit :

**Q1. Je me sens plein d'énergie quand j'effectue mon travail**

**Pas du tout d'accord**

**Tout à fait d'accord**

1-----2-----3-----4-----5

# La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q2. La plupart du temps, je peux réaliser les objectifs de mon travail**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
1-----2-----3-----4-----5

En conséquence, nous appellerons cette dimension **motivation-Engagement**. Il signifie la volonté des employés à dépenser les efforts pour bien réaliser les objectifs du travail.

Les Q3, Q4 et Q5 sont bien corrélées avec la deuxième dimension de la motivation. Les questions rappelés le, sont formulées comme suit :

**Q3. Pour les mois précédents, j'ai bien réalisé mon objectif du travail.**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
1-----2-----3-----4-----5

**Q4. Depuis que je travaille pour l'entreprise, avec mes efforts, je suis de plus en plus satisfait à mon travail.**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
1-----2-----3-----4-----5

**Q5. J'ai envie de continuer à travailler pour cette organisation dans les années futures, même si j'ai la possibilité de changer de travail.**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
1-----2-----3-----4-----5

En conséquence, cette seconde dimension nous l'appellerons **motivation-Adéquation**. Elle représente que les efforts des employés motivés

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

sont persistants et bien dirigés, ils sont de plus en plus adaptés, satisfaits et fidèles sur leur poste de travail.

Cette démarche nous permet aussi de faire additionner les questions qui sont corrélées avec une dimension donnée afin de faciliter après le test de nos hypothèses. En conséquence, la valeur de l'engagement est égale à la valeur moyenne des réponses à Q1 et Q2, de même, l'adéquation est la moyenne des réponses aux trois questions suivantes.

Après avoir précisé les variables expliquées, nous allons analyser ensuite nos hypothèses en faisant un test de corrélation entre les variables explicatives et les deux dimensions de la motivation. Le test de corrélation peut examiner l'existence d'un lien entre les variables expliquées et les variables potentiellement explicatives. Plus concrètement, à travers cette opération, on peut constater l'existence des relations entre les différentes pratiques de la GRH et la présence de la motivation, l'intensité de la relation et sa nature.

L'hypothèse H1 : Les pratiques de gestion des objectifs du travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H1 est décomposée en quatre sous hypothèses, H1a, H1b, H1c, H1d comme suit :

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H1a : Les caractéristiques des objectifs à réaliser (précision, difficulté d'atteinte, importance perçue, prévision d'accomplissement) ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H1b : La participation du salarié chinois dans la fixation des objectifs à réaliser a une influence significative sur la motivation

H1c : Le degré d'autonomie accordé dans la réalisation des objectifs a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H1d : Les aides obtenus dans la réalisation des objectifs ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H1a : Les caractéristiques des objectifs à réaliser (précision, difficulté d'atteinte, importance perçue, prévision d'accomplissement) ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H1a est testée à partir des réponses aux questions Q6, Q7, Q9, et Q10. Les questions rappelons le, sont formulées comme suit:

**Q6. Les objectifs de votre travail sont précis et même mesurables**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q7. Vous comprenez bien l'importance de votre travail pour l'entreprise**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q9. Votre travail vous pose souvent des problèmes, mais vous êtes en mesure de les résoudre.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Q10. La plupart du temps, vous avez confiance pour pouvoir réaliser les objectifs de votre travail.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	précision_ objectif	importance_ objectif	difficulté_ objectif	prévision_ objectif
engagement	Corrélation de Pearson	1	,237**	,247**	,026	,345**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,706	,000
	N	209	209	209	209	209
précision_ objectif	Corrélation de Pearson	,237**	1	,092	,056	,179**
	Sig. (bilatérale)	,001		,184	,417	,009
	N	209	209	209	209	209
importance_ objectif	Corrélation de Pearson	,247**	,092	1	,026	,205**
	Sig. (bilatérale)	,000	,184		,708	,003
	N	209	209	209	209	209
difficulté_ objectif	Corrélation de Pearson	,026	,056	,026	1	-,322**
	Sig. (bilatérale)	,706	,417	,708		,000
	N	209	209	209	209	209
prévision_ objectif	Corrélation de Pearson	,345**	,179**	,205**	-,322**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,003	,000	
	N	209	209	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.4 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1a, sur engagement-motivation**

L'hypothèse H1a est partiellement validée pour la première dimension, la motivation - engagement. En effet, Selon le tableau 4, la précision des objectifs, l'importance des objectifs et la prévision que l'on peut atteindre les objectifs, sont corrélées significativement avec la première dimension de la motivation -

adéquation au seuil de signification de 0.01.

Si on revient dans la littérature de la motivation, il y a plusieurs types de théories qui ont étudié le lien entre objectifs du travail et la motivation, et cela de façon différente.

Notre première sous hypothèse est construite afin trouver dans la pratique quelles caractéristiques des objectifs sont qualifiés pour pouvoir influencer positivement la motivation des employés.

Pour la première dimension - engagement, la précision des objectifs, leur l'importance, et la prévision des employés sur la possibilité d'atteindre les objectifs ont porté une influence significative. Notre résultat correspond aux apports de plusieurs courants théoriques.

Pour les approches fondées sur le processus cognitif, la précision des objectifs et la prévision sur la possibilité d'atteindre les objectifs participent dans la phase d'expectation de l'individu à son pouvoir de réaliser la performance du travail. Une fois que les employés savent bien ce qu'ils doivent réaliser dans leur travail, et en même temps, s'ils ont l'impression d'être capable accomplir ces objectifs avec les efforts, ils sont motivés et se comportent vers la réalisation des

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

performances sous la condition que les récompenses correspondantes leur apparaissent d'une valence positive.

Le résultat correspond aussi à la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957) qui est la contribution majeure de l'approche cognitive. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le résultat qu'il valorise dans son travail. Conformément au concept de cette théorie, la précision des objectifs et la prévision de pouvoir les atteindre renforcent la perception des employés sur la possibilité d'obtenir le succès ou d'éviter l'échec. En conséquence, les deux éléments sont favorables à la motivation des employés à effectuer leur travail dans la perspective d'être capables d'atteindre le but cherché. Par ailleurs, la précision des objectifs est soulignée aussi par Lock (1968) dans son première étude sur l'impact des objectifs sur le comportement au travail. Les objectifs fixés doivent être bien précis et définis pour une part faciliter l'évaluation des performances et d'autre part bien focaliser l'effort de l'individu afin d'atteindre le résultat espéré par l'entreprise.

L'influence de l'importance des objectifs correspond plutôt aux études de la motivation basées sur des besoins-mobiles-valeurs. Selon ces théories, l'individu a besoin de se réaliser et de s'affirmer. Ce sont les besoins de haut niveau qui sont beaucoup développés comme facteurs de la motivation. En partant du

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

concept, Herzberg (1959,1966) avec ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail et ils considèrent que ces facteurs doivent être enrichis dans la configuration de l'emploi. L'importance du travail est un des éléments représentés par le travail enrichissant. Quand les employés éprouvent l'importance de leur travail pour l'entreprise et le travail des autres, ils se sentent d'avoir l'occasion de se faire remarquer par leurs compétences et de se réaliser dans le travail. Cette possibilité de se réaliser les motive à faire plus d'efforts. Par rapport à la théorie, notre recherche montre le même résultat : l'importance du travail apporte une influence favorable à la première dimension de la motivation - l'engagement. Selon ce résultat, les employés chinois sont plus motivés à effectuer le travail quand ils ont conscience de l'importance de leurs travail pour l'entreprise. Le résultat correspond aussi la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1957, 1976, 1980) Dans cette théorie, le sens de la tâche est une des cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

**Corrélations**

		adéquation	précision_objectif	importance_objectif	difficulté_objectif	prévision_objectif
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.342**	.186**	-.081	.603**
	Sig. (bilatérale)		.000	.007	.246	.000
	N	209	209	209	209	209
précision_objectif	Corrélation de Pearson	.342**	1	.092	.056	.179**
	Sig. (bilatérale)	.000		.184	.417	.009
	N	209	209	209	209	209
importance_objectif	Corrélation de Pearson	.186**	.092	1	.026	.205**
	Sig. (bilatérale)	.007	.184		.708	.003
	N	209	209	209	209	209
difficulté_objectif	Corrélation de Pearson	-.081	.056	.026	1	-.322**
	Sig. (bilatérale)	.246	.417	.708		.000
	N	209	209	209	209	209
prévision_objectif	Corrélation de Pearson	.603**	.179**	.205**	-.322**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.009	.003	.000	
	N	209	209	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.5 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1a, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H1a est en outre partiellement validée pour la deuxième dimension de la motivation - adéquation. En effet, selon le tableau 5, la précision des objectifs, l'importance des objectifs et la prévision que l'on peut atteindre les objectifs, sont corrélées significativement avec l'adéquation au seuil de signification de 0.01.

Comme nous l'avons expliqué pour la première dimension "engagement", la précision des objectifs et la prévision que l'on peut atteindre les objectifs sont les deux facteurs qui aident les employés à faire une expectation sur le résultat éventuel qu'ils peuvent obtenir. Ils sont favorables pour les employés à réussir

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

dans leur travail en réalisant les objectifs voulus par l'entreprise. L'importance des objectifs du travail influence plutôt le sentiment de satisfaction et la volonté de continuer le travail en éprouvant la valeur personnelle des employés. Quand les employés estiment que l'entreprise leur confie des missions importantes, ils se sentent plus compétents et adéquats dans leur travail.

Pour les deux dimensions de la motivation, la difficulté des objectifs n'a pas d'influence significative sur la motivation des employés chinois au travail. Le résultat va à l'encontre des études de Lock, dans lesquelles il considère que les objectifs incitatifs doivent être difficile à atteindre dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver. Surtout pour la deuxième dimension, "adéquation", les difficultés des objectifs du travail ont une influence négative sur la motivation au niveau adéquation, même si ce sont des difficultés qui restent dans la mesure que peut résoudre l'employé. Une explication plus raisonnable est que si les employés pratiquent souvent des travaux qu'ils trouvent souvent difficile, au fil du temps, ils peuvent avoir le sentiment que leurs capacités ne sont pas adaptées au poste ; le sentiment de satisfaction et la volonté de continuer le travail vont être détruits. Une autre explication possible est que les employés chinois sont plus habitués à accomplir un travail qui correspond bien à leurs capacités ; ils ne sont pas très à l'aise à faire un travail dont ils ne contrôlent pas bien le résultat. Eventuellement, l'échec du travail va

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

faire perdre la face, et de plus, ce genre de défi les place hors ligne dans le groupe ; cette pratique ne correspond pas à la valeur culturelle des chinois.

H1b : La participation du salarié chinois dans la fixation des objectifs à réaliser a une influence significative sur la motivation

L'hypothèse H1b est testée à partir des réponses à la question Q8. La question est formulée comme suit :

**Q8. Vous avez la possibilité de participer vous même ou avec vos collègues dans la décision des objectifs à atteindre de votre travail**

**Pas du tout d'accord** 1-----2-----3-----4-----5 **Tout à fait d'accord**

**Corrélations**

		engagement	participation_objectif
engagement	Corrélation de Pearson	1	-.031
	Sig. (bilatérale)		.652
	N	209	209
participation_objectif	Corrélation de Pearson	-.031	1
	Sig. (bilatérale)	.652	
	N	209	209

**Tableau III. 6 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1b, sur engagement-motivation**

L'hypothèse H1b n'est pas validée pour la première dimension de la motivation - engagement. En effet, selon le tableau 6, la participation des employés dans la fixation des objectifs n'a pas d'influence significative sur la première

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

dimension motivation - engagement. Elle a une même influence négative mais pas significative.

La participation dans la fixation des objectifs ne mène pas les employés à faire plus d'effort dans leur travail. Le résultat est un peu surprenant. Nous allons essayer d'interpréter dans un contexte de la Chine. Pour certains employés chinois, la participation dans la fixation des objectifs peut les embêter quand ils la considèrent comme une mission supplémentaire. Si on prend en considération la culture chinoise, les chinois sont très prudents dans la relation avec les autres, surtout quand ils manifestent leurs propres opinions. Par rapport à accepter un objectif bien précis, la participation dans la fixation des objectifs n'est pas efficace et ne favorise pas la concentration des employés sur les efforts dans leur travail.

**Corrélations**

		adéquation	participation_ objectif
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.304**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
participation_ objectif	Corrélation de Pearson	.304**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III. 7 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1b, sur motivation-adéquation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H1b est complétement validée pour la deuxième dimension de la motivation - adéquation. Selon le tableau III-7, en effet, la participation des employés chinois dans la fixation des objectifs est corrélée significativement avec la deuxième dimension de la motivation - adéquation au seuil de signification de 0.01.

Malgré les inconvénients que cette pratique présente pour la concentration des efforts au travail, on ne peut pas nier les avantages qu'elle apporte sur la motivation à long terme. La participation des employés chinois dans la fixation des objectifs influence significativement la motivation au niveau de l'adéquation. Le résultat correspond le concept des théories de l'autodétermination. Dans ce courant théorique, l'individu est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. La participation des employés dans la fixation des objectifs motive intrinsèquement les employés en répondant leurs besoin d'autodéterminé. D'une part, quand les employés prennent des initiatives à travers cette pratique, au fur et à mesure, ils ne sentent plus qu'on leur demande d'obéir uniquement à des ordres donnés par le supérieur. Ils sont satisfaits à devenir le décideur de ce qu'ils doivent faire. D'autre part, la possibilité de participation des employés est favorable à élaborer un objectif plus adapté à leurs situations personnelles, donc plus réalisable. Les employés ont plus de confiance à réussir leur travail.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H1c : Le degré d'autonomie accordé dans la réalisation des objectifs a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H1c est testée à partir des réponses à la question Q11. Elle est formulée comme suit :

**Q11. Vous avez de l'autonomie dans la façon de réaliser votre travail**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
 1-----2-----3-----4-----5

Corrélations			
		engagement	autonomie_ objectif
engagement	Corrélation de Pearson	1	.137 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		.049
	N	209	209
autonomie_ objectif	Corrélation de Pearson	.137 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	.049	
	N	209	209

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III. 8 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1c, sur engagement-motivation**

Corrélations			
		adéquation	autonomie_ objectif
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.323 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
autonomie_ objectif	Corrélation de Pearson	.323 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III. 9 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1c, sur adéquation-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H1c est validée pour les deux dimensions de la motivation celle de l'engagement et celle de l'adéquation. En effet, selon le tableau III.8, le degré d'autonomie accordé dans la réalisation des objectifs a une influence significative avec la première dimension de la motivation – engagement au seuil de signification de 0.05. Ensuite, selon le tableau III. 9, le degré d'autonomie accordé dans la réalisation des objectifs a une influence significative avec la première dimension de la motivation – adéquation au seuil de signification de 0.01.

Cette pratique qui joue dans le processus de la réalisation des objectifs incite les employés à maintenir leurs efforts dans leur travail. Cela vient soutenir les théories du choix cognitif : si les employés ont plus d'autonomie dans la réalisation des objectifs, ils sont plus assurés de réussir les objectifs en utilisant les moyens qui conviennent. En conséquence, ils veulent consacrer plus d'efforts à chercher la performance. La confirmation de cette hypothèse s'accorde bien avec la théorie d'autodétermination. Cette théorie basée sur l'idée que l'individu est motivé par le besoin d'être à l'origine de ses propres comportements, et le besoin de se sentir compétent. Un degré d'autonomie accordé sur la façon de réaliser l'objectif du travail rend les employés acteurs dans leur travail. Ils éprouvent en même temps le plaisir de la liberté et de la confiance qu'on leur donne sur leur capacité. Ils ont plus d'occasion de

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

développer leurs compétences personnelles pendant la réalisation du travail. Les employés se trouvent comme la source de leur performance, ils travaillent pour la satisfaction et leur développement personnel plutôt que d'obéir aux autres. Ils sont bien motivés, de plus en plus intéressés, et finalement qualifiés dans leur travail.

H1d : Les aides obtenus dans la réalisation des objectifs ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H1d est testée à partir des réponses aux questions Q12 et Q13

Les questions sont formulées comme suit :

**Q12. A votre avis, vos collègues ou supérieurs sont disponibles pour vous donner des aides et des conseils en cas de difficulté.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q13. Obtenez-vous une appréciation périodique sur la progression du travail que vous êtes en cours de réaliser, de la part de votre hiérarchie ou des autres personnel (collègues, clients ...)**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Corrélation**

		engagement	soutien objectif	feedback objectif
engagement	Corrélation de Pearson	1	.317**	.263**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	208	208	208
soutien_objectif	Corrélation de Pearson	.317**	1	.328**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	208	208	208
feedback_objectif	Corrélation de Pearson	.263**	.328**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	208	208	208

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

**Tableau III.10 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1d, sur engagement-motivation**

**Corrélation**

		adéquation	soutien objectif	feedback objectif
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.457**	.403**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	208	208	208
soutien_objectif	Corrélation de Pearson	.457**	1	.328**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	208	208	208
feedback_objectif	Corrélation de Pearson	.403**	.328**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	208	208	208

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

**Tableau III.11 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H1d, sur adéquation-motivation**

L'hypothèse H1d est complétement validée sur les deux dimensions de la motivation, celles de l'engagement et celle de l'adéquation. En effet, selon le

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

tableau 10 et le tableau 11, les soutiens données par des autres, et le feed-back donnés au cours de la réalisation des objectifs, sont bien corrélées avec les deux dimensions de la motivation au seuil de signification de 0.01.

Nous pouvons interpréter ce résultat à partir des théories du choix cognitif, surtout avec les théories valence-instrumentalité-expectation (Vroom, 1964, Locke, 1975 ). Pour une partie, les soutiens obtenus renforcent le sentiment des employés qu'on peut demander l'aide des autres, supérieur ou collègues, quand on rencontre des difficultés dans le travail. Grâce à cette anticipation, les employés ont plus de tendance à mobiliser tous leurs efforts parce que la possibilité de réussite augmente. Le feed-back donné au cours de la réalisation des objectifs peut offrir aux employés une référence de contrôle sur ce qu'on est en train de faire, afin de se diriger vers la bonne direction. Dans un certain sens, les deux pratiques sont favorables pour les employés à éviter la dépense en vain des efforts sans avoir obtenu les résultats voulus. Pour l'autre partie, les expériences de réussite en obtenant l'aide des autres ou en utilisant le feed-back vont soutenir symétriquement l'expectation de relation entre l'effort déployé et la performance. En conséquence, les employés se sentent plus en confiance et satisfaits dans le travail

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2 : Les pratiques concernant l'évaluation du résultat de travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois

Cette hypothèse a été décomposée en plusieurs sous hypothèses comme :

H2a : La méthode de l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H2b : Le sentiment de l'équité sur l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

H2c : L'attitude du supérieur hiérarchique lorsque le résultat de l'évaluation n'est pas satisfaisant influence de manière significative la motivation des salariés chinois

H2d : Le lien entre le résultat de l'évaluation et la récompense influence de manière significative la motivation des salariés chinois

H2a : La méthode de l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H2a est testée à partir des réponses aux questions Q14, Q15 et Q19

Nous rappelons que les questions sont formulées comme suit :

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q14. Selon votre expérience, dans le résultat d'évaluation, l'influence des appréciations de différentes personnes (ex : vous même, vos collègues ou vos subordonnés) sur votre travail est**

Très petite Très grande  
 1-----2-----3-----4-----5

**Q15. Le résultat de votre travail peut être évalué par les critères subjectifs ou mesurables**

Non, pas du tout Oui, absolument  
 1-----2-----3-----4-----5

**Q16. Vous avez l'occasion de parler avec votre supérieur pendant l'évaluation (sur votre sentiment au travail, vos propositions, etc.)**

Non, pas du tout Oui, absolument  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	déclina_évaluation	objectivité_évaluation	communication_évaluation
<b>engagement</b>	Corrélation de Pearson	1	-.074	.063	.018
	Sig. (bilatérale)		.285	.445	.785
	N	208	208	208	208
<b>déclina_évaluation</b>	Corrélation de Pearson	-.074	1	.048	.445 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	.285		.491	.000
	N	208	208	208	208
<b>objectivité_évaluation</b>	Corrélation de Pearson	.063	.048	1	.063
	Sig. (bilatérale)	.445	.491		.444
	N	208	208	208	208
<b>communication_évaluation</b>	Corrélation de Pearson	.018	.445 <sup>**</sup>	.063	1
	Sig. (bilatérale)	.785	.000	.444	
	N	208	208	208	208

<sup>\*\*</sup>. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

**Tableau III.12 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2a, sur engagement-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

L'hypothèse H2a n'est pas validée sur la première dimension de la motivation – engagement. En effet, selon le tableau III.12, l'influence des appréciations des différentes personnes (sauf le supérieur) dans le résultat d'évaluation, l'objectivité des critères utilisés et la possibilité de communiquer avec le supérieur pendant l'évaluation n'ont pas une influence significative sur la première dimension de la motivation – l'engagement.

Notre résultat montre que les employés chinois ne considèrent pas ces trois éléments concernant l'évaluation quand ils effectuent leur travail. Ces trois pratiques n'ont pas beaucoup d'effet pour inciter les employés chinois à donner plus d'efforts dans leur travail.

**Corrélations**

		adéquation	décision_évaluation	objectivité_évaluation	communication_évaluation
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.089	.135*	.248**
	Sig. (bilatérale)		.328	.025	.000
	N	208	208	208	208
décision_évaluation	Corrélation de Pearson	.089	1	.048	.445**
	Sig. (bilatérale)	.328		.481	.000
	N	208	208	208	208
objectivité_évaluation	Corrélation de Pearson	.165*	.048	1	.063
	Sig. (bilatérale)	.025	.481		.444
	N	208	208	208	208
communication_évaluation	Corrélation de Pearson	.248**	.445**	.063	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.444	
	N	208	208	208	208

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatérale).

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatérale).

**Tableau III.13 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2a, sur  
adéquation-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2a est partiellement validée sur la deuxième dimension de la motivation, l'adéquation. En effet, selon le tableau 13, l'objectivité des critères d'évaluation est corrélée significativement avec la deuxième dimension de la motivation – l'adéquation au seuil de signification de 0.01. La possibilité de communiquer avec le supérieur pendant l'évaluation est corrélée significativement avec cette dimension au seuil de signification de 0.05.

Le résultat va dans le sens des études de Greenberg (1987) sur la justice organisationnelle. Dans ses études, il a associé la notion de la justice de procédure dans ce courant théorique. Pour les employés, plus les critères de l'évaluation sont objectifs et clairs, moins leur résultat de travail sera évalué avec les opinions subjectives, plus le résultat de l'évaluation peut refléter la réalité de leur travail effectué. En conséquence, cette pratique favorise les employés d'être plus satisfaits et adaptés dans leur travail.

Il faut faire attention que pour cette dimension de la motivation, la communication avec le supérieur pendant l'évaluation a une influence importante pour la motivation des employés chinois, même si en général, les chinois sont considérés comme peu habitués à exprimer leurs sentiments devant le supérieur dans une société à forte distance hiérarchique. Nous pouvons confirmer que cette démarche qui permet au supérieur de bien considérer la situation personnelle de ses employés, a un effet positif sur leur motivation en

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

améliorant leur performance et satisfaction à long terme.

L'influence des appréciations des différentes personnes (autres que le supérieur) dans le résultat d'évaluation (variable décision-évaluation) n'a toujours pas d'influence significative sur la dimension adéquation de la motivation. Une explication possible est que, la prise en compte des appréciations des différentes personnes sur le résultat de travail ne tient pas une place importante aux yeux des employés chinois dans l'évaluation.

H2b : Le sentiment de l'équité sur l'évaluation a une influence significative sur la motivation des salariés chinois

Hypothèse 2b est testée à partir des réponses aux questions Q16, Q17, et Q20

Les questions sont formulées comme suit :

**Q16. Pour vous et vos collègues, le processus de l'évaluation est plutôt transparent**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q17. Vous êtes satisfait sur le résultat de l'évaluation de votre travail par rapport à celle du travail de vos collègues.**

**Pas du tout satisfait** **Très satisfait**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Q20. Vous avez la possibilité de négocier avec vos supérieurs le résultat de l'évaluation

Non, pas du tout

Oui, absolument

1-----2-----3-----4-----5

### Corrélations

		engagement	transparence_évaluation	satisfaction_évaluation	négociation_résultat_évaluation
engagement	Corrélation de Pearson	1	.187 <sup>*</sup>	.236 <sup>**</sup>	-.008
	Sig. (bilatérale)		.016	.001	.209
	N	209	209	209	209
transparence_évaluation	Corrélation de Pearson	.187 <sup>*</sup>	1	.217 <sup>**</sup>	.087
	Sig. (bilatérale)	.016		.002	.209
	N	209	209	209	209
satisfaction_évaluation	Corrélation de Pearson	.236 <sup>**</sup>	.217 <sup>**</sup>	1	.012
	Sig. (bilatérale)	.001	.002		.960
	N	209	209	209	209
négociation_résultat_évaluation	Corrélation de Pearson	-.008	.087	.012	1
	Sig. (bilatérale)	.906	.269	.960	
	N	209	209	209	209

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).  
\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau III.14 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2b, sur engagement-motivation

L'hypothèse H2b est partiellement validée sur la première dimension de la motivation - engagement. En effet, selon le tableau14, la transparence du processus de l'évaluation est corrélée significativement avec la première dimension de la motivation – engagement au seuil de signification de 0.05. La

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

satisfaction sur le résultat de l'évaluation par rapport aux collègues est corrélée significativement avec cette dimension au seuil de signification de 0.01.

Le sentiment de l'équité sur le processus et le résultat de l'évaluation sont favorables à l'envie des employés de dépenser leurs efforts. Cela est conforme au concept de la théorie de la justice organisationnelle et de l'équité, surtout celui de Greenberg (1987) sur la justice des procédures. La possibilité de négocier le résultat d'évaluation avec le supérieur n'a pas d'influence importante sur la contribution des efforts de l'employé pour le travail.

**Corrélation**

		adéquation	transparence_évaluation	évaluation_évaluation	négociation_resultat_évaluation
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.190**	.216**	.195*
	Sig. (bilatéral)		.006	.002	.017
	N	208	208	208	208
transparence_évaluation	Corrélation de Pearson	.190**	1	.217**	.087
	Sig. (bilatéral)	.006		.002	.208
	N	208	208	208	208
évaluation_évaluation	Corrélation de Pearson	.216**	.217**	1	.012
	Sig. (bilatéral)	.002	.002		.990
	N	208	208	208	208
négociation_resultat_évaluation	Corrélation de Pearson	.195*	.087	.012	1
	Sig. (bilatéral)	.017	.208	.990	
	N	208	208	208	208

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III.15 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2b, sur  
adéquation-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2b est totalement validée sur la première dimension de la motivation - l'adéquation. En effet, selon le tableau 15, la transparence du processus de l'évaluation et la satisfaction sur le résultat de l'évaluation par rapport aux collègues sont corrélées significativement avec la dimension motivation - adéquation au seuil de signification de 0.01, la possibilité de négociation avec le supérieur est corrélée significativement avec cette dimension au seuil de signification de 0.05.

Pour la dimension l'adéquation de la motivation, la transparence du processus de l'évaluation et la satisfaction sur le résultat de l'évaluation par rapport aux collègues donnent aussi une influence importante. Pour cette dimension, la possibilité de négocier le résultat de l'évaluation avec le supérieur joue un rôle même si il est moins important par rapport aux deux autres pratiques. Par la raison de l'équité, pour maintenir la performance et la satisfaction des employés à long terme, la négociation serait nécessaire pour défendre le fruit de ses efforts ou, au moins, faire l'échange avec les employés dans la situation où le travail réalisé est dans leur opinion mal évalué.

H2c : L'attitude du supérieur hiérarchique lorsque le résultat de l'évaluation n'est pas satisfaisant influence de manière significative la motivation des salariés chinois

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2c est testée à partir des réponses à la question Q18, elle est formulée comme suit :

**Q18. Après l'évaluation, si vous n'atteignez pas les objectifs de votre travail, votre supérieur va vous encourager au lieu de vous critiquer**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	attitude_supérieur_évaluation
engagement	Corrélation de Pearson	1	,263**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
attitude_supérieur_évaluation	Corrélation de Pearson	,263**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.16 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2c, sur engagement-motivation**

**Corrélations**

		adéquation	attitude_supérieur_évaluation
adéquation	Corrélation de Pearson	1	,449**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
attitude_supérieur_évaluation	Corrélation de Pearson	,449**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.17 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2c, sur adéquation-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2c est totalement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III. 16 et le tableau III. 17, l'attitude du supérieur après l'évaluation influence significativement les deux dimensions de la motivation au seuil de signification de 0.01.

Selon le résultat, lorsque l'employé n'a pas bien atteint l'objectif du travail, l'attitude du supérieur influence effectivement la motivation des employés. A la place de la punition et du blâme, les encouragements et les aides données par le supérieur sont favorables pour construire la confiance de l'employé sur sa capacité quand il n'a pas bien réalisé la performance. Par conséquent, l'employé aura plus envie de dépenser ses efforts même si les difficultés sont prévues dans le travail à effectuer. Cette confiance et ce soutien sont aussi favorables pour améliorer la performance et la satisfaction des employés dans leurs postes à long terme. D'un point de vue culturel, les chinois font beaucoup attention à conserver la face et une relation amicale dans la vie sociale, cette pratique s'adapte à cette spécificité chinoise.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H2d : Le lien entre le résultat de l'évaluation et la récompense influence de manière significative la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H2d est testée à partir des réponses à la question Q21, nous rappelons que la question est formulée comme suit :

**Q21. Le résultat de l'évaluation influence étroitement la distribution des récompenses que vous pouvez recevoir.**

Non, pas du tout Oui, absolument  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	lien_récompense_évaluation
engagement	Corrélation de Pearson	1	,427**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
lien_récompense_évaluation	Corrélation de Pearson	,427**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.18 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2d, sur engagement-motivation**

**Corrélations**

		adéquation	lien_récompense_évaluation
adéquation	Corrélation de Pearson	1	,392**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	209	209
lien_récompense_évaluation	Corrélation de Pearson	,392**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.19 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H2d, sur adéquation-motivation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H2d est totalement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III.18 et le tableau III. 19, le lien entre le résultat d'évaluation et les récompenses donnent une influence significative aux deux dimensions de la motivation au seuil de signification 0.01.

Le résultat soutient les théories du choix cognitif. Cette pratique renforce la perception entre la performance à réaliser et la récompense à recevoir. Si le lien entre la motivation et les récompenses est étroit, les employés sont stimulés à faire des efforts pour réaliser plus de performance et obtenir, après, la récompense souhaitée. En plus, la relation étroite entre le résultat de l'évaluation et les récompenses met en valeur l'effort des employés et satisfait en même temps leur sentiment de justice pour le travail, car on est payé selon ce que l'on a réalisé.

L'hypothèse H3 : Les pratiques de récompenses du travail ont une influence significative sur la motivation des salariés chinois.

Cette hypothèse a été déchirée en cinq sous hypothèses comme suit :

H3a : Le sentiment de l'équité externe sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H3b : Le sentiment de l'équité interne sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

H3c : La perception du lien effort-récompense influence significativement la motivation des salariés chinois

H3d : La reconnaissance des autres personnes sur le travail réalisé influence significativement la motivation des salariés chinois

H3e : la possibilité de développement dans la future influence significative sur la motivation des salariés chinois

H3a : Le sentiment de l'équité externe sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H3a est testée à partir de Q23, Q31 et Q32. Les questions sont formulées comme suit :

**Q23. Par rapport aux autres entreprises que vous connaissez, vous êtes satisfait du niveau de rémunération de votre entreprise.**

**Pas du tout satisfait**

**Très satisfait**

1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q31. Par rapport aux autres entreprises que vous connaissez, vous êtes satisfait sur les avantages à long terme distribués par votre entreprise. (ex : assurance complémentaire, subventions de logement, etc.)**

Pas du tout satisfait Très satisfait  
 1-----2-----3-----4-----5

**Q32. Vous êtes satisfait sur les avantages non-matérielles fournis par votre entreprise ( ex : les vacances supplémentaire, les activités de loisir, etc. )**

Pas du tout satisfait Très satisfait  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	rémunération _monétaire_r écompense	profits_longte rme_récompe nse	rémunération _nonmonétair e_récompens e
engagement	Corrélation de Pearson	1	.313**	.335**	.422**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209
rémunération_monétaire _récompense	Corrélation de Pearson	.313**	1	.481**	.270**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209
profits_longterme_récom pense	Corrélation de Pearson	.335**	.481**	1	.287**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209
rémunération_nonmonét aire_récompense	Corrélation de Pearson	.422**	.270**	.287**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.20 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3a, sur  
motivation-engagement**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Corrélations**

		adéquation	rémunération _monétaire_ _récompense	profits_longte rme_ récompe nse	rémunération _nonmonétair e_ récompens e
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.280**	.329**	.483**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209
rémunération_monétaire _récompense	Corrélation de Pearson	.280**	1	.481**	.270**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209
profits_longterme_ récom pense	Corrélation de Pearson	.329**	.481**	1	.287**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209
rémunération_nonmonét aire_ récompense	Corrélation de Pearson	.483**	.270**	.287**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.21 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3a, sur  
motivation-adéquation**

H3a est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, celle de l'engagement, et celle de l'adéquation. En effet, selon le tableau III.20 et le tableau III.21, la satisfaction sur la rémunération monétaire, le profit à long terme et la rémunération non-monétaire par rapport aux autres entreprises, sont corrélés significativement avec les deux dimensions de la motivation au seuil de signification de 0.01.

Selon la théorie de l'équité dans les travaux d'Adams (1963, 1965), l'individu peut comparer sa perception de sa contribution en faveur de l'organisation et les avantages qu'il retire dans son emploi, avec ceux dans les autres organisations. Il s'agit du problème de l'équité externe. Pour les deux dimensions de la motivation, notre résultat confirme que le sentiment d'équité externe concernant

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

la rémunération monétaire ou non-monétaire et le profit à long terme influence significativement la motivation des employés chinois. En plus, nous pouvons inférer de notre résultat que les employés chinois accordent une valence positive à toutes ces formes de récompenses externes. Elles sont des facteurs de motivation extrinsèque validés pour motiver les employés chinois dans leur travail.

H3b : Le sentiment d'équité interne sur la distribution des récompenses influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H3b est testée à partir des questions Q33 et Q34. Elles sont formulées comme suit :

**Q33. Vous êtes satisfait sur la distribution de récompenses par rapport à celles que reçoivent vos collègues**

**Pas du tout satisfait** **Très satisfait**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q34. L'entreprise va donner les punitions aux employés qui n'ont pas bien réalisé le travail.**

**Non, pas du tout** **Oui, absolument**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Corrélations**

		engagement	équité_collègue_récompense	punition_récompense
engagement	Corrélation de Pearson	1	.445**	.201**
	Sig. (bilatérale)		.000	.004
	N	209	209	209
équité_collègue_récompense	Corrélation de Pearson	.445**	1	.166*
	Sig. (bilatérale)	.000		.016
	N	209	209	209
punition_récompense	Corrélation de Pearson	.201**	.166*	1
	Sig. (bilatérale)	.004	.016	
	N	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III.22 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3b, sur motivation-engagement**

**Corrélations**

		adéquation	équité_collègue_récompense	punition_récompense
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.532**	.203**
	Sig. (bilatérale)		.000	.003
	N	209	209	209
équité_collègue_récompense	Corrélation de Pearson	.532**	1	.166*
	Sig. (bilatérale)	.000		.016
	N	209	209	209
punition_récompense	Corrélation de Pearson	.203**	.166*	1
	Sig. (bilatérale)	.003	.016	
	N	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III.23 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3b, sur motivation-adéquation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H3b est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III.22 et tableau III.23, la satisfaction sur la récompense comparée avec les collègues et la punition sont corrélés significativement avec les deux dimensions de la motivation au seuil de signification de 0.01.

Pour cette hypothèse, la perception des employés sur l'équité interne au niveau de récompense positive et négative influence leur motivation au travail. Quand l'employé chinois trouve qu'il est traité de façon équitable, en comparant ce qu'il apporte et reçoit par rapport aux autres, il est plus motivé à consacrer des efforts dans son poste de travail.

Selon notre résultat, la punition est aussi un facteur de motivation des employés. Les recherches antérieures ont mis en question l'effet de la punition car elle risque de démotiver les employés au fil du temps en détruisant leurs sentiments d'autodétermination et la perception de soi. Notre résultat montre que la punition peut influencer positivement la motivation des employés, surtout au niveau de l'adéquation, si du moins elle est ressentie comme équitable. D'un point de vue culturel, les chinois ont l'habitude de respecter les règles dans l'organisation. Dans leur esprit, ils pensent que toutes les choses doivent avoir deux côtés bien opposés afin d'être équilibrées. Les récompenses et les punitions

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

sont autant importantes pour encadrer les comportements des membres de l'organisation. L'application équitable d'un système de récompenses et de punitions va renforcer la performance et la satisfaction à long terme des employés chinois.

H3c : La perception du lien effort-récompense influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H3c est testé à partir des réponses Q24 et Q25. Les questions sont formulées comme suit :

**Q24. Dans les récompenses monétaires que vous recevez chaque mois ou chaque année, la partie variable de votre rémunération qui est en fonction de votre résultat de travail, est :**

Très petite Très grande  
1-----2-----3-----4-----5

**Q25. Vous pensez que les efforts que vous avez faits dans le travail sont en équilibre avec vos récompenses (monétaire et non-monétaire)**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Corrélations**

		engagement	variation_récompense	équilibre_effort_récompense
engagement	Corrélation de Pearson	1	.339**	.191**
	Sig. (bilatérale)		.000	.006
	N	209	209	209
variation_récompense	Corrélation de Pearson	.339**	1	-.019
	Sig. (bilatérale)	.000		.788
	N	209	209	209
équilibre_effort_récompense	Corrélation de Pearson	.191**	-.019	1
	Sig. (bilatérale)	.006	.788	
	N	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.24 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3c, sur motivation-engagement**

**Corrélations**

		adéquation	variation_récompense	équilibre_effort_récompense
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.275**	.394**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	209	209	209
variation_récompense	Corrélation de Pearson	.275**	1	-.019
	Sig. (bilatérale)	.000		.788
	N	209	209	209
équilibre_effort_récompense	Corrélation de Pearson	.394**	-.019	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.788	
	N	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.25 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3c, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H3c est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III.24 et le tableau III.25, la récompense variable liée au résultat de travail et la perception d'une relation équilibrée entre les efforts et les récompenses sont corrélées

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

significativement avec les deux dimensions de la motivation au seuil de signification de 0.01.

Notre résultat correspond à la théorie de valence-instrumentalité-expectation et à la théorie de l'équité. Dans la première, avant de se comporter l'individu va faire une évaluation entre la récompense attendue et la performance réalisée avec les efforts. Dans la deuxième, l'individu va comparer ce qu'il a fourni pour l'organisation et ce qu'il a reçu de son poste dans sa recherche d'un sentiment de justice. Notre résultat confirme que le lien entre efforts et récompenses influence effectivement la motivation des employés chinois. Dans la pratique, une récompense qui reflète bien l'effort fourni par les employés chinois peut les inciter à être plus actifs, performants et satisfaits dans leur poste de travail.

H3d : La reconnaissance des autres personnes sur le travail réalisé influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H3d est testé à partir des questions Q26 et Q27.

### **Q26. Vos supérieurs vous donnent les reconnaissances sur le résultat de votre travail**

**Non, jamais**

**Oui, très souvent**

1-----2-----3-----4-----5

# La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

**Q27. Vos collègues vous donnent les reconnaissances sur le résultat de votre travail**

Non, jamais 1-----2-----3-----4-----5 Oui, très souvent

**Corrélations**

		engagement	reconnaissance_supérieur_récompense	reconnaissance_collègues_récompense
engagement	Corrélation de Pearson	1	.142	.168
	Sig. (bilatérale)		.041	.015
	N	209	209	209
reconnaissance_supérieur_récompense	Corrélation de Pearson	.142*	1	.673**
	Sig. (bilatérale)	.041		.000
	N	209	209	209
reconnaissance_collègues_récompense	Corrélation de Pearson	.168*	.673**	1
	Sig. (bilatérale)	.015	.000	
	N	209	209	209

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.26 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3d, sur motivation-engagement**

**Corrélations**

		adéquation	reconnaissance_supérieur_récompense	reconnaissance_collègues_récompense
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.450**	.462**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	209	209	209
reconnaissance_supérieur_récompense	Corrélation de Pearson	.450**	1	.673**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	209	209	209
reconnaissance_collègues_récompense	Corrélation de Pearson	.462**	.673**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	209	209	209

\*\*.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.27 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3d, sur motivation-adéquation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H3d est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, celle de l'engagement et celle de l'adéquation. En effet, selon le tableau III.26 et le tableau III.27, la reconnaissance des supérieurs et des collègues sont corrélées significativement avec la première dimension de la motivation - engagement au seuil de signification de 0.05 ; elles sont corrélées avec la deuxième dimension de la motivation - adéquation au seuil de signification de 0.01.

Selon les théories d'autodétermination, l'individu a besoin de se sentir compétent. La reconnaissance des supérieurs et des collègues sur leur résultat de travail confirme en effet la compétence des individus à effectuer le travail. Du point de vu culturel, la valeur collectivisme des chinois souligne l'image de soi aux yeux des autres. La "face" est une notion très importante pour les chinois. Dans la vie sociale, la "face" signifie honneur et crédibilité. Dans l'entreprise, la reconnaissance des autres sur le travail de l'employé lui rend une bonne image et lui fait gagner la "face". L'employé aura plus de confiance sur lui-même. Il sera plus satisfait à travailler dans l'entreprise. On peut encore constater selon le tableau, par rapport à la dimension l'engagement, que l'effet de reconnaissance donne plus d'influence sur la dimension adéquation de la motivation. Cela nous permet de savoir que, au lieu de déclencher l'effort de l'employé dans le travail, la reconnaissance fonctionne plus sur la motivation de l'employé à travers sa

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

performance réalisée et sa satisfaction du poste à long terme.

H3e : la possibilité de développement dans le futur influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H3e est testée à partir des questions Q28, Q29 et Q30. Les questions sont formulées comme suit :

**Q28. Vous êtes satisfait sur les opportunités fournies par l'entreprise pour développer vos capacités. (ex : la formation, le changement de poste, etc.)**

**Pas du tout satisfait** **Très satisfait**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q29. Si vous faites des efforts, vous aurez les possibilités de promotion.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

**Q30. Vous pouvez accumuler les expériences et les compétences à travers le travail que vous effectuez.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

**Corrélations**

		engagement	développement personnel _récompense	promotion_ré compense	expérience_a ccumulée_réc ompense
engagement	Corrélation de Pearson	1	.190**	.082	.288**
	Sig. (bilatérale)		.006	.237	.000
	N	209	209	209	209
développement personnel _récompense	Corrélation de Pearson	.190**	1	.265**	.441**
	Sig. (bilatérale)	.006		.000	.000
	N	209	209	209	209
promotion_récompense	Corrélation de Pearson	.082	.265**	1	.500**
	Sig. (bilatérale)	.237	.000		.000
	N	209	209	209	209
expérience_accumulée_r écompense	Corrélation de Pearson	.288**	.441**	.500**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.28 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3e, sur motivation-engagement**

L'hypothèse H3e est partiellement validée sur la première dimension de la motivation - engagement. En effet, selon le tableau III.28, la possibilité de développement personnel et de l'expérience accumulée à travers le travail sont corrélés significativement avec la dimension de l'engagement au seuil de signification de 0.01.

Ce résultat est conforme à la théorie valence-instrumentalité-expectation de Locke (1975). Dans cette théorie, la phase de l'expectation de la relation entre l'intensité de l'effort déployé et la performance accomplie dépend de l'impression du sujet sur sa capacité personnelle. La possibilité de développement fournie par l'entreprise à l'employé et les expériences accumulées à travers le travail permet aux employés de développer leurs

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

compétences par l'acquisition des connaissances et des expériences. Quand l'employé se sent compétent, il va mettre tous ses efforts pour accomplir le travail.

**Corrélations**

		adéquation	développement personnel _récompense	promotion_ré compense	expérience_a ccumulée_réc ompense
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.398**	.260**	.342**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209
développement personnel _récompense	Corrélation de Pearson	.398**	1	.265**	.441**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209
promotion_récompense	Corrélation de Pearson	.260**	.265**	1	.500**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209
expérience_accumulée_r écompense	Corrélation de Pearson	.342**	.441**	.500**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.29 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H3e, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H3e est complètement validée sur la deuxième dimension de la motivation, l'adéquation. En effet, selon le tableau III.29, la possibilité de développement personnel, la promotion et l'expérience accumulée à travers le travail sont corrélés significativement avec la dimension motivation-adéquation au seuil de signification de 0.01.

Le résultat va dans le même sens que la théorie d'autodétermination. Comme on l'a expliqué pour la dimension engagement de la motivation, toujours en raison de pouvoir augmenter la compétence de l'employé, les deux pratiques déjà

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

significative pour l'engagement influencent la motivation - adéquation des employés en répondant leurs besoin de se sentir compétent afin d'être plus efficace et performant dans le travail.

Pour la promotion, selon notre résultat, elle n'a pas influence claire sur la première dimension de la motivation, l'engagement. Nous pouvons donc inférer que la promotion n'a pas l'effet indiscutable pour inciter plus d'efforts chez les employés. Par contre, la promotion influence significativement la motivation sur la dimension adéquation. La possibilité de la promotion peut donner envie aux employés de rester performants dans leur travail et se satisfaire en réalisant une belle carrière.

Hypothèse 4 La perception personnelle sur le poste de travail et son ambiance influence significativement la motivation des salariés chinois

Elle est décomposé en sous hypothèses comme suit :

H4a : l'environnement physique du travail influence significativement la motivation des salariés chinois

H4b : les facteurs dans l'ambiance de travail influencent significativement la motivation des salariés chinois

H4c : les appréciations portées par le salarié chinois sur son post de travail

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

influencent significativement sa motivation

H4d : l'appréciation du salarié chinois sur la performance de son entreprise influence significativement sa motivation

H4a : l'environnement physique du travail influence significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse H4a est testée à partir de la question Q36. Cette question est formulée comme suit :

**Q36. Vous travaillez dans un environnement plutôt agréable**

**Non, pas du tout** **Oui, absolument**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	environnement_physique
engagement	Corrélation de Pearson	1	.354**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
environnement_physique	Corrélation de Pearson	.354**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.30 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4a, sur motivation-engagement**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Corrélations

		adéquation	environnement_physique
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.341**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
environnement_physique	Corrélation de Pearson	.341**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.31 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4a, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H4a est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III.30 et le tableau III.31, l'environnement physique du travail influence significativement la motivation des employés chinois sur les deux dimensions l'engagement et l'adéquation au seuil de signification de 0.01.

Selon ce résultat, l'environnement physique incite les employés à contribuer plus dans leur travail. Il favorise la motivation de l'employé en maintenant sa performance et satisfaction. Il convient de souligner que ce résultat n'est pas tout à fait en ligne avec ce que suggère la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959). Cela tient sans doute à la façon même dont nous avons posé la question, la perception en question pouvant être influencée par d'autres dimensions que la nature même de l'environnement physique au travail.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

H4b : Les facteurs dans l'ambiance de travail influencent significativement la motivation des salariés chinois

L'hypothèse4b est testée à partir des questions Q38, Q39, Q 40 et Q43. Les questions sont formulées comme suit :

**Q38. Votre travail vous met en compétition avec les autres**

**Non, pas du tout** 1-----2-----3-----4-----5 **Oui, absolument**

**Q39. Vous avez une bonne relation avec votre supérieur**

**Pas du tout d'accord** 1-----2-----3-----4-----5 **Tout à fait d'accord**

**Q40. Vous avez une bonne relation avec vos collègues**

**Pas du tout d'accord** 1-----2-----3-----4-----5 **Tout à fait d'accord**

**Q43. Vous pensez que votre supérieur respecte vos pensées et vos conseils pour l'entreprise.**

**Pas du tout d'accord** 1-----2-----3-----4-----5 **Tout à fait d'accord**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

**Corrélations**

		engagement	compétition	relation_supérieur	relation_collègue	respect_avis
engagement	Corrélation de Pearson	1	.047	.402**	.315**	-.020
	Sig. (bilatérale)		.495	.000	.000	.776
	N	209	209	209	209	209
compétition	Corrélation de Pearson	.047	1	-.146*	-.173*	.014
	Sig. (bilatérale)	.495		.035	.012	.839
	N	209	209	209	209	209
relation_supérieur	Corrélation de Pearson	.402**	-.146*	1	.557**	.301**
	Sig. (bilatérale)	.000	.035		.000	.000
	N	209	209	209	209	209
relation_collègue	Corrélation de Pearson	.315**	-.173*	.557**	1	.209**
	Sig. (bilatérale)	.000	.012	.000		.002
	N	209	209	209	209	209
respect_avis	Corrélation de Pearson	-.020	.014	.301**	.209**	1
	Sig. (bilatérale)	.776	.839	.000	.002	
	N	209	209	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III.32 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4b, sur  
motivation-engagement**

L'hypothèse H4b est partiellement validée sur la première dimension de la motivation – engagement. En effet, selon le tableau III.32, la relation avec le supérieur et les collègues sont corrélées significativement avec la dimension de l'engagement au seuil de signification de 0.01.

La relation, en chinois c'est Guanxi. Comme la notion de "Face", Guanxi est une autre spécificité des valeurs culturelles des chinois. Le réseau des relations interpersonnel est considéré comme très important pour les activités dans un groupe. Une bonne relation avec le supérieur et les collègues permet aux employés de se concentrer à réaliser leur travail dans un environnement

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

harmonieux. Au contraire, la compétition ne favorise pas cette harmonie interpersonnelle, elle n'a pas d'influence significative sur cette dimension de la motivation. De même, en ce qui concerne le respect des avis de l'employé sur l'entreprise, il nous semble que ce facteur n'a pas d'influence significative pour encourager l'effort des employés dans le travail.

**Corrélations**

		adéquation	compétition	relation_supérieur	relation_collègue	respect_avis
adéquation	Corrélation de Pearson	1	-.035	.588**	.390**	.237**
	Sig. (bilatérale)		.615	.000	.000	.001
	N	209	209	209	209	209
compétition	Corrélation de Pearson	-.035	1	-.146*	-.173*	.014
	Sig. (bilatérale)	.615		.035	.012	.839
	N	209	209	209	209	209
relation_supérieur	Corrélation de Pearson	.588**	-.146*	1	.557**	.301**
	Sig. (bilatérale)	.000	.035		.000	.000
	N	209	209	209	209	209
relation_collègue	Corrélation de Pearson	.390**	-.173*	.557**	1	.209**
	Sig. (bilatérale)	.000	.012	.000		.002
	N	209	209	209	209	209
respect_avis	Corrélation de Pearson	.237**	.014	.301**	.209**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	.839	.000	.002	
	N	209	209	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Tableau III.33 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4b, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H4b est partiellement validée sur la deuxième dimension de la motivation – adéquation. En effet, selon le tableau III.33, la relation avec le supérieur et les collègues, et le respect des avis des employés sur l'entreprise sont corrélés significativement avec la deuxième dimension, l'adéquation.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Pour la même raison que l'on a expliquée pour la dimension précédente, une bonne relation avec le supérieur et les collègues incite les employés à réaliser la performance ; ils sont contents de travailler dans cette condition harmonieuse. Comme la première dimension, la compétition n'a toujours pas d'influence significative, elle a même un peu effet négatif sur la dimension adéquation. Dans la culture chinoise, on recherche toujours harmonie et stabilité à long terme. Les Chinois n'aiment pas le sentiment d'incertitude. Les inquiétudes causées par la compétition vont les empêcher d'être performants et satisfaits dans leur poste. Le respect des avis des employés sur l'entreprise porte cette fois une influence significative sur la dimension motivation - adéquation. Nous pouvons confirmer que cette pratique favorise plutôt la performance et la satisfaction au travail à long terme.

H4c : les appréciations portées par le salarié chinois sur son poste de travail influencent significativement sa motivation

L'hypothèse H4c est testée à partir des questions Q37, Q41 et Q42. Elles sont formulées comme suit :

**Q37. Vous pensez que vous pouvez réaliser vos objectifs personnels en effectuant votre travail.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
1-----2-----3-----4-----5

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Q41. Vous pensez que vous pouvez montrer votre compétence spécialisée dans votre travail.**

**Pas du tout d'accord** **Tout à fait d'accord**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Q42. Vous vous intéressez à votre travail**

**Non, pas du tout** **Oui, absolument**  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	objectif_perso nnel	qualification	intérêt
engagement	Corrélation de Pearson	1	.291**	.301**	.543**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209
objectif_personnel	Corrélation de Pearson	.291**	1	.573**	.465**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209
qualification	Corrélation de Pearson	.301**	.573**	1	.607**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209
intérêt	Corrélation de Pearson	.543**	.465**	.607**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.34 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4c, sur  
motivation-engagement**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

**Corrélations**

		adéquation	objectif_personnel	qualification	intérêt
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.490**	.557**	.525**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	209	209	209	209
objectif_personnel	Corrélation de Pearson	.490**	1	.573**	.465**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	209	209	209	209
qualification	Corrélation de Pearson	.557**	.573**	1	.607**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	209	209	209	209
intérêt	Corrélation de Pearson	.525**	.465**	.607**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	209	209	209	209

\*\* : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.35 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4c, sur motivation-adéquation**

L'hypothèse H4c est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation. En effet, selon le tableau III.34 et le tableau III.35, la réalisation des objectifs personnels, la qualification de l'employé pour son poste et l'intérêt de l'employé sur son travail sont corrélés significativement avec les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation, au seuil de signification de 0.01.

Notre résultat montre que les facteurs individuels influencent le comportement et la performance dans le travail. Pour bien motiver les employés, dans la pratique, il faut connaître ces facteurs comme l'objectif personnel de l'employé, son intérêt et sa compétence spéciale afin de les adapter dans son poste.

H4d : L'appréciation du salarié chinois sur la performance de son entreprise

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

influence significativement sa motivation

L'hypothèse H4d est testée à partir de la question Q44. Cette question est formulée comme suit :

**Q44. Vous pensez que l'entreprise peut être toujours performante dans le futur.**

Pas du tout d'accord Tout à fait d'accord  
 1-----2-----3-----4-----5

**Corrélations**

		engagement	stabilité_futur e
engagement	Corrélation de Pearson	1	.274**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
stabilité_future	Corrélation de Pearson	.274**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.36 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4d, sur  
motivation-engagement**

**Corrélations**

		adéquation	stabilité_futur e
adéquation	Corrélation de Pearson	1	.346**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	209	209
stabilité_future	Corrélation de Pearson	.346**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	209	209

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Tableau III.37 : tableau de corrélation, test de l'hypothèse H4d, sur  
motivation-adéquation**

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

L'hypothèse H4d est complètement validée sur les deux dimensions de la motivation, celle de l'engagement et celle de l'adéquation. Selon le tableau III.36 et le tableau III.37, la stabilité de la performance de l'entreprise dans le futur est corrélée significativement avec les deux dimensions de la motivation, l'engagement et l'adéquation, au seuil significatif de 0.01.

Influencés par la valeur du collectivisme, les chinois s'évaluent toujours dans un contexte de groupe. La performance du groupe est en quelque sorte prioritaire sur la performance personnelle, ou au moins en est ressentie comme une condition. En conséquence, la performance de l'entreprise dans le futur peut influencer directement la motivation des employés dans leur travail. En plus, comme nous avons expliqué dans l'hypothèse H4b, les chinois ne veulent pas se trouver dans une situation incertaine. Ils s'intègrent dans un groupe pour qu'il puisse les protéger et s'assurer de leur vie personnelle. La perception de la performance de l'entreprise dans le futur est en quelque sorte une condition préalable pour les employés à consacrer tous leurs efforts et être assidus et fidèles dans son travail.

### **3.3 Conclusion sur l'analyse quantitative**

Dans ce chapitre, nous avons validé à travers le test des hypothèses les facteurs dans les pratiques de gestion qui influencent significativement la motivation des employés chinois.

Selon le résultat de notre analyse de corrélation, nous pouvons constater que les théories occidentales classiques de la motivation s'appliquent dans une large mesure sur le terrain chinois. Les facteurs qui influencent significativement la motivation des employés chinois dans les pratiques de la gestion de l'entreprise reflètent bien les concepts des différents courants théoriques de la motivation.

Par exemple, la validation des hypothèses H2b, H3a et H3b sur le sentiment de l'équité et la validation de l'hypothèse H3d sur la reconnaissance sont conformes au courant théorique besoin-mobile-valeurs. La validation de l'hypothèse partielle de l'hypothèse H1a sur la précision des objectifs et la prévision pour l'accomplissement des objectifs, et H3c sur la perception du lien effort-récompense sont conformes au courant théorique du choix cognitif de l'individu. La validation de l'hypothèse H1c est bien en ligne avec les théories d'autodétermination.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Nous pouvons aussi constater de notre résultat que les facteurs qui influencent significativement la motivation des employés dans les pratiques de gestion sont non seulement intrinsèques, mais aussi extrinsèques, comme par les différents types de rémunérations, les feed-back. Dans notre résultat, il nous semble que l'influence des facteurs intrinsèques et extrinsèques sur la motivation des employés est compatible. Mais il faut encore des études approfondies pour confirmer la relation entre ces deux facteurs (un va renforcer l'autre ou affaiblir l'autre) lors qu'ils sont utilisés ensemble sur la motivation des employés chinois. Nous l'envisageons dans notre recherche future.

Du point de vue culturel, nous pouvons découvrir à partir de notre résultat deux spécificités du contexte chinois. Premièrement, même si les chinois sont influencés par la valeur collectivisme, les facteurs relatifs aux valeurs individuelles commencent à influencer la motivation des employés chinois. La validation partielle ou totale des hypothèses H1b, H2a, H4b et H1c confirme que les facteurs de la participation des employés dans la fixation des objectifs, le degré d'autonomie accordé, la possibilité de communication personnelle avec le supérieur et le respect sur leurs avis influencent significativement la motivation des employés chinois, au moins sur la dimension adéquation de la motivation. Tous ces facteurs soulignent la perception de la valeur et le rôle individuel des employés dans leur travail. Ces facteurs qui ne sont pas beaucoup souligné dans

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

la valeur culturelle des chinois ont aujourd'hui une influence significative sur l'effort de l'employé dans le travail ou sur sa satisfaction et performance à long terme.

Deuxièmement, nous pouvons constater à travers nos résultats l'importance de la relation et la perception interpersonnelle sur la motivation des employés chinois. Nous pouvons confirmer cette l'importance à partir de la validation des l'hypothèses H3d et H4b, le facteur de la relation avec le supérieur et les collègues de l'employé, et le facteur de la reconnaissance des autres envers l'employé ont une influence significative sur la motivation des employés chinois. Dans la valeur culturelle de la Chine, les chinois font très attention au réseau relationnel et à leur image aux yeux des autres. Les managers qui souhaitent bien motiver leurs employés chinois dans le travail doivent insister sur cette dimension culturelle.

## Conclusion Générale de la Thèse

Cette recherche visait principalement à faire un état des lieux des pratiques de motivation des salariés dans les entreprises chinoises. Très peu de recherches, à notre connaissance, ont été à ce jour consacrées à cette question en contexte chinois, alors que l'on sait l'importance de la motivation des salariés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la question ayant été largement étudiée en contextes occidentaux.

Notre démarche a consisté à tirer parti de ces riches travaux en effectuant une revue de la littérature assez complète, nous l'espérons, sur les théories de la motivation et de la gestion de la motivation. Les travaux d'Herzberg (1959, 1966) conduisant à sa théorie bifactorielle de la motivation, ceux de Vroom (1964) décomposant le processus de motivation à partir des concepts d'expectation et de valence, ceux encore d'Atkinson *et alii* (1978) approfondissant les apports de l'approche cognitive, nous ont semblé

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

particulièrement précieux.

La littérature sur le management interculturel, rapidement abordée dans cette thèse, nous a toutefois sensibilisée aux risques d'une transposition trop rapide des mécanismes en œuvre et des pratiques qui avaient fait leur preuve en contextes occidentaux. Nous avons donc conduit une série d'entretiens qualitatifs exploratoires auprès de responsables de la GRH dans un échantillon soigneusement constitué de 11 entreprises chinoises de la région de Tianjin, une grande ville industrielle du nord-est de la Chine, dont nous sommes originaire. Il ressort pour l'essentiel de ces entretiens que la littérature étudiée au chapitre 1 semble véritablement pertinente en contexte chinois. Certes, nos interlocuteurs insistent, comme la littérature interculturelle traitant de la Chine notamment, que les salariés chinois sont extrêmement sensibles à l'équité, et particulièrement soucieux de ne pas être mis en cause en public, ce qui les conduirait à « perdre la face », selon l'expression consacrée. Mais on sait qu'il en est largement de même dans les pays occidentaux, comme se plaît à le rappeler à l'occasion notre directeur de thèse...

Rassurée sur la pertinence de la littérature « occidentale » relative à la motivation et la gestion de la motivation pour étudier le cas chinois, nous avons entrepris d'interroger les salariés eux-mêmes, pour bénéficier d'un éclairage différent sur la question, éventuellement moins influencé par les idées

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

véhiculées par les formateurs en GRH qu'auraient pu écouter nos interlocuteurs de la phase qualitative. Nous avons donc construit un jeu précis de quatre hypothèses, décomposées en sous hypothèses, construites sur la base de la littérature étudiée au chapitre 1 et des entretiens qualitatifs présentés au chapitre 2. Nous avons administré les questionnaires auprès de 270 salariés de 9 entreprises, choisies parmi celles qui nous avaient déjà accueillie pour cette recherche doctorale (209 questionnaires se sont avérés valides). De cette seconde phase de recherche, la pertinence de la littérature « occidentale », que nous pourrions plutôt qualifier de « classique », sur la motivation et la gestion de la motivation se trouve largement confirmée. C'est là sans doute l'une des contributions de notre travail que de souligner la pertinence de ces travaux classiques dans le contexte encore peu étudié » des entreprises chinoises en Chine.

Tout au plus retrouve-t-on qu'en contexte chinois apparaissent comme devant être mises en œuvre de manière particulière les pratiques qui impliquent l'individu par rapport au groupe. Ainsi en est-il de la fixation des objectifs, qui influence considérablement la motivation lorsqu'elle est faite de manière participative, ou l'évaluation qui doit éviter des situations de « perte de face à l'égard de collègues. Mais sur ces questions, on ressent en Chine une évolution des valeurs vers plus d'individualisme, comme nous l'avons souligné.

### **Implication managériales**

Quelles que puissent être les limites de notre travail, sur lesquelles nous allons revenir, notre thèse nous semble avoir d'importantes implications managériales. Nos résultats sont susceptibles d'aider tout d'abord les entreprises chinoises dans leurs efforts de mise en place ou de révision de leurs systèmes de motivation, d'évaluation, et de rémunération de leurs salariés. Elles peuvent s'appuyer sans crainte sur les travaux et les connaissances accumulées en contexte occidental, tout en les transposant bien entendu avec prudence et en étant particulièrement attentives aux questions d'équité et de « face ».

Ces résultats intéresseront également particulièrement les responsables des entreprises étrangères en Chine, qui eux aussi pourront transposer, là aussi avec prudence, les pratiques qu'ils ont développées de longue date ailleurs. Nous n'avons toutefois pas, dans cette thèse, étudié les processus de transposition de pratiques de gestion d'une culture à une autre, processus qui fait l'objet de la thèse d'une de nos camarades chinoises de notre laboratoire, thèse actuellement en cours d'achèvement.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Enfin, nos travaux pourraient intéresser les responsables de formation et de conseil, en plein développement en Chine vu l'ampleur des besoins. En matière de motivation et de gestion de la motivation, ils peuvent avec confiance s'appuyer sur les programmes existant en occident, et les adapter avec prudence au contexte chinois, plutôt que de tenter de « réinventer la roue » à partir de spécificités culturelles chinoises dont on risque souvent d'exagérer, par souci pédagogique et par le jeu des stéréotypes, les implications.

### **Limites de notre travail**

Notre travail de recherche, comme tout travail de recherche sans doute, souffre de certaines limites. Les identifier nous permettra de mieux relativiser nos résultats, mais aussi de corriger les faiblesses du travail dans la perspective de la rédaction d'articles à partir de cette recherche. Pour l'essentiel, faute de temps car nous avons dû travailler tout au long de cette recherche pour financer notre long séjour en France, nous avons le sentiment de n'avoir que partiellement exploité les riches données collectées, tant celles concernant la phase qualitative que celles de la phase quantitative de notre recherche. C'est, nous semble-t-il, la principale limite de notre travail. Les analyses, tant qualitatives que quantitatives, que nous avons conduites sont, nous l'espérons, rigoureuses et pertinentes, du moins avons-nous fait de gros efforts en ce sens. Elles ne nous semblent

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

toutefois pas suffisamment développées, compte tenu de la richesse des données que nous avons collectées.

Une autre limite, plus formelle, tient à la rédaction, imparfaite, de la thèse, Il aurait fallu, nous en avons conscience, mieux justifier, hypothèse par hypothèse, voire sous-hypothèse par sous-hypothèse, chacune d'entre elles en faisant à chaque fois le lien précis avec la littérature présentée auparavant. C'est ainsi que pratiquent les auteurs des articles publiés dans les meilleures revues académiques. Là encore, au-delà des difficultés de rédaction en langue française, les contraintes de temps expliquent, sans les justifier, nos difficultés. Nous espérons pouvoir les surmonter pour des soumissions d'articles.

### **Prolongements**

Nous envisageons de prolonger ce travail, en approfondissant les traitements réalisés dans la perspective des publications d'articles tirés de la thèse. Nous envisageons de soumettre des articles en français, en anglais, et bien sûr en chinois.

Nous envisageons ensuite d'approfondir nos recherches sur la GRH des entreprises en Chine, en diversifiant tant d'un point de vue secteurs d'activités

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

que d'un point de vue géographique, les entreprises sur lesquelles nous travaillerons. La question de la GRH en Chine, en effet, a encore fait l'objet de trop peu de travaux, alors même que le contexte économique, social, et réglementaire évolue à grands pas.

## Bibliographie

Adler, N.J. (1994): *Comportement organisationnel, une approche multiculturelle*, Ottawa, Ed. Reynald Goulet Inc.

Aktouf, O. (1992), Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism, *Academy of Management Review*, vol.17, p.407-431.

Aktouf, O., (1991), *Le Management entre tradition et renouvellement*, Québec, Gaétan Morin (3e éd.).

Alderfer, C.P. (1969), An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.

Amabile, T.M. (1993), Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3, p.185-201.

Atkinson, J.W. (1957), Motivational determinants of risk-taking behavior, *Psychological Review*, vol.64, n°6, p.359-372.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Atkinson, J.W. et Birch, D. (1970), *The dynamics of action*, New York, Wiley.

Atkinson, J.W., Birch, D. (1978), *An introduction to motivation*, New York, Van Nostrand.

Bussing, A. (1992), A dynamic view of job satisfaction in psychiatric nurses in Germany, *Work and Stress*, vol.6, p.239-259.

Büssing, A. (1992). Ausbrennen und Ausgebranntsein. *Psychosozial*, 15(IV/52), 42-50.

Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. et Weick, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

Campbell, J.P., Pritchard, R.D., (1976) *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, in Dunnette, *Industrial and organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally, 1976, 63-130

Chen, M., (1995), *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. London: International Thomson Business Press.

Chen, Ming-Jer., (2002), Transcending Paradox: the Chinese Middle Way perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 19, 179-199.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

CHILD John, WARNER M., (2003), Culture and management in China. In M. Warner (ed.), *Culture and management in Asia*, Routledge: Curzon.

De Mibibel, J., Vandermeersch, L., (1997), *Sagesses chinoises*. Dominos Flammarion, Paris, 128pp.

Deci, E.L. (1971), Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, p.105-115.

Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), « A motivational approach to self : integration in personality », Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.237-284.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), *A motivational approach to self: integration in personality*, University of Nebraska Press, p.237-284.

Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Don Hellriegel, John-W Slocum, Laurent Simon (2006), *Management des organizations*, De Boeck.

El Akremi, A. (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1.

Fang, T., (1999) *Chinese business negotiating style*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Faure, Sophie, (2003), *Manager à l'école de Confucius*, Editions d'organisation, Pairs.

Festinger, L. (1954), A Theory of social comparison processes, *Human Relations*, vol.7, n°2, p.117-140.

Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Ill., Row, Peterson.

Greenberg, J. (1987), A taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow, *Journal of Management*, vol.16, n°2, p.399-432.

Hellriegel D., J.W. Slocum, R.W. Woodman, 1992, *Management des organisations*, De Boeck Université, Bruxelles

Herzberg, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: EME.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O., Capwell, D.F. (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

Hofsted, G., (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Les Editions d'Organisation.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.

Hofstede, G. (1990). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw- Hill.

Hofstede, G. (1991), *Culture and Organizations – Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

HOUSE Robert J., HANGES Paul. J., JAVIDAN Mansour, DORFMAN Peter W., GUPTA V., (2004), *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hung, C. F., (2004), Cultural influence on relationship cultivation strategies: Multinational companies in China. *Journal of Communication Management*, vol. 8, 264–281.

Hwang K. K., (1987), Face and favour: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, vol.92(4), 944–974.

Jaussaud, J., Liu, x., (2006), La GRH des personnels locaux dans les entreprises étrangères en Chine-une approche exploratoire, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janvier-mars.

Jaussaud, J., Liu, x., (2011), When in China..., The HRM practices of Chinese and foreign-owned entreprises during a global crisis, *Asia Pacific Bussines Review*, Vol 17, n°h, October, pp473-491.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Kanfer, R. (1990), Motivation theory and industrial and organizational psychology, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.

Kanfer, R., Ackerman, P.L. (1989), Motivation and cognitive abilities: an integrative / aptitude – treatment interaction approach to skill acquisition, *Journal of Applied Psychology*, vol.74, p.657-690.

Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R.D., (2008), *Work motivation: past, present, and future*, New York: LEA/Psychology Press.

Kuhl, J. et Atkinson, J.W. (1984), « Perspectives in human motivational psychology: a new experimental paradigm », in Sarris, V. et Parducci, A. (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, p.235- 252.

Kuhl, J. et Atkinson, J.W. (1984), « Perspectives in human motivational psychology: a new experimental paradigm », in Sarris, V. et Parducci, A. (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, p.235- 252.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Lawler III, E.E. (1971), *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, New-York, McGraw-Hill.

Lawler, E.E., Suttle, J.L., (1973) Expectancy theory and job behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*.

LEE Jean S. K., (1991), Managerial work in Chinese organizations in Singapore. *Human Organization*, vol.50(2), 188–193.

Levy-Leboyer, C., (1984) *La crise des motivations*, Paris, PUF

Lévy-Leboyer, C., (2006), *La motivation au travail: Modèles et stratégies*, Editions d'Organisation.

Lewin, K., (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.

Liang, S. M., (2000), *Les cultures d'orient et d'occident et leurs philosophies*, PUF, Paris, 255pp.

Lin, Yutang., (1997), *La Chine et les chinois*, Payot, Paris.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Littrell, F. Romie., (2007), Influences on employee preferences for empowerment practices by the « ideal manager » in China. *International Journal of Intercultural Relations*, vol.31, 87-110.

Locke, E.A. (1968), Toward a theory of task motivation and incentives, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

Locke, E.A. (1975), Personnel attitudes and motivation, in Rosenzweig, M.R. et Porter, L.W., *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, vol.26, p.457-480.

Locke, E.A. (1991), The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.

Locke, E.A. et Latham, G.P. (1984), *Goal setting, a motivational technique that works !* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. et Latham, G.P. (1981), Goal setting and task performance: 1969-1980, *Psychological Bulletin*, vol.90, n°1, p.125-152.

Locke, Edwin A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Maslow, A. (1943), A theory of human motivation, *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.

Mayo, E., (2003), *The human problems of an industrial civilization*, reprint edition, Routledge.

McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.

McClelland, D.C., (1988), *Human motivation*, Cambridge university press.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Dubin, R. (1974), Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units, *Organizational Behavior and Human Performance*, vo.12, p. 231-48.

Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

Nisbett, R. E., Peng, K., Choi, I., (2001), Norenzayan A. Culture and Systems of Thought: Holistic Versus Analytic Cognition. *Psychological Review*, vol.108, 291–310.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Padovani, F., (2000), Les guanxi au cœur de la société chinoise. pp.78-84 in *Chine-France : approche interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie et sciences humaines*, (Coll.) Zheng L.H. et Desjeux D., L'Harmattan, Paris.

Perter Jean-Claude., (2002), *Comment échouer en Chine – vingt-sept conseils infailibles pour échouer en Chine*. L'Harmattan, Paris.

Pinder, C.C. (1984), *Work motivation/theory, issues, and applications*, Glenview, Ill.,

Pritchard, R. D., Ashwood, E. L. (2008), *Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation*, New York: Routledge.

Pritchard, R. D., Harrell, M. M., DiazGranados, D., Guzman, M. J. (2008), The productivity measurement and enhancement system: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 93(3), p.540-567.

Pritchard, R. D., Youngcourt, S. S., Philo, J. R, McMonagle, D. C., David, J. H. (2007), Priority information in performance feedback, *Human Performance*, vol. 20, p.61-83.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

PUN Kit-Fai., (2001), Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises: An empirical study. *Total Quality Management*, vol.12(3), 323–342.

Rousseau, D., (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Sage publications.

Rousseau, D.M., & Greller, M.M. (1994), Human resource practices: Administrative contract makers, *Human Resource Management Journal*, vol.33, 385-401.

Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles : De Boeck.

Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica.

Roussel, P. (2000), *La motivation au travail-concept et théories*, n°326, Paris, LIRHE, Université Toulouse 1-Science Sociales.

Skinner, B.F. (1974), *About Behaviorism*. New York: Knopf.

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Symon, G., Cassel, C., (1998), *Qualitative Methods and Analysis in Organization Research*, Sage.

Thériault R., (1983), *gestion de la rémunération : politiques et pratiques efficaces et équitables*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

Tolman, E.C. (1932), *Purposive behavior in animals and men*, New York, Century Co.

Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002), *Intrinsic and extrinsic motivation: A hierarchical model*, NY: University of Rochester Press. vol.50, n°4, p.370-396.

Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in

Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.

Vorapheth, K., (1997), *Chine, le monde des affaires*. Harmattan, Pairs.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.

## Annexe 1

### **Le guide d'entretien qualitatif**

Q1 Selon votre expérience, que pensez-vous sur la gestion de la motivation ?  
Les employés sont ils bien motivés ou pas dans leur travail dans votre entreprise ?

Q2 D'après vous, quels sont les éléments importants dans les pratiques de gestion pour motiver les employés de votre entreprise ?

Q3 Pour obtenir plus de performance, comment élaborerez-vous les objectifs que les employés doivent atteindre dans leur travail.

Q4 En vue de la performance, comment orientez-vous l'effort des employés pour la réalisation des objectifs ?

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Q5 Comment jugez-vous le résultat de travail de vos employés ?

Q6 Quelle est la relation entre la distribution des récompenses (ou punitions) et le résultat de l'évaluation ?

Q7 Si un employé n'est pas d'accord sur le résultat de l'évaluation, que peut-il faire ?

Q8 Quels sont les types de récompenses les plus efficaces pour encourager les employés ?

Relance : est-ce que vous donnez des punitions aux employés ?

Q9 En plus des types de récompenses précédents, est-ce qu'il y a d'autres moyens utilisés par l'entreprise pour encourager les employés dans leur travail ?

## Annexe 2

### Guide d'entretien qualitatif en chinois.

#### 定性访谈问题指南

Q1 根据您的经验，您认为什么是激励管理？您是否认为您公司的员工在工作中受到了激励？

Q2 您认为在日常的管理实践中，哪些重要的因素会对员工起到激励的作用？

Q3 为了实现更好的工作成绩，您的公司是怎样为员工制定工作目标的？

Q4 为了达到更好的工作成绩，您的公司是怎样引导员工的？

## La gestion de la motivation dans les entreprises chinoises état des lieux et déterminants des pratiques - QI Yue

---

Q5 您的公司是怎样衡量员工的工作成果的？

Q6 在您的公司，员工的工作报酬（或惩罚）分配与员工的工作绩效结果之间存在怎样的关系？

Q7 如果员工不满意公司的绩效评估结果，他可以向公司上诉吗

Q8 您认为哪些种类的报酬对加强员工的工作积极性最有效果

引申问题：您的公司会对没有很好完成工作目标的做出惩罚吗

Q9 除了我们前面提到过的报酬形式，您认为还有哪些因素可以对员工起到激励作用？