



جامعة تونس الافتراضية  
Université Virtuelle de Tunis

## **Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME**

Rapport de soutenance

Présenté par

**Najoua Tlich**

Pour l'obtention du

**Diplôme de mastère professionnel**

**La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail  
Cas de la Sté Bobst Africa & Middle East**

Réalisé à  
**Bobst Africa & Middle East**

**Soutenu le 03/06/2016**

**Devant le Jury :**

<b>Président</b>	<b>:</b>	<b>M<sup>me</sup></b>	<b>Essia ZNOUDA</b>
<b>Rapporteur</b>	<b>:</b>	<b>M<sup>me</sup></b>	<b>Jihène CHERIF</b>
<b>Encadreur Organisme d'accueil</b>	<b>:</b>	<b>M<sup>r</sup></b>	<b>Naoufel GHAZEL</b>
<b>Encadreur UVT</b>	<b>:</b>	<b>M<sup>r</sup></b>	<b>Abderrahman OUESLATI</b>

Année Universitaire : 2015/2016

## **Dédicaces**

*A mon cher papa,*

*A ma chère mère,*

*A mes sœurs et mon frère,*

*Vous vous êtes dépensés pour moi sans compter.*

*En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par*

*Tous et chacun pour permettre d'atteindre cette étape de ma vie.*

*Avec toute ma tendresse.*

*A mes neveux et mes nièces.*

*Meilleurs vœux de succès dans vos vies.*

*A Mr. Samir KHOUDJA, notre Directeur Général, qui m'a encouragé à élaborer mon mémoire et à me transmettre la motivation nécessaire pour mieux faire ce travail. .*

*A Mr. Naoufel GHEZAL, notre Directeur Commerciale, qui m'a donné beaucoup d'information et des propositions pour guider ma recherche. Il a montré en tout temps une disponibilité et a répondu à toutes mes questions.*

*A Mr. Mohamed HASSAIRI, notre Responsable RH, et Mme Leila KHANFIR, notre cadre commercial, qui ont accepté à répondre à mes questions et de me fournir les documents nécessaires pour bien réaliser ce travail.*

*A Tous les salariés qui ont su se rendre disponibles afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail.*

*A tous mes amis particulièrement à mes chères Asma NAMISSI, Wahiba BOUGUERRA et Thouraya LAHBIB.*

*Je dédie ce travail*

## **Remerciements**

*Mes premiers remerciements sont adressés à Mr. Abderrahman OUESLATI, qui m'a suggéré un champ de recherche qui me convenait parfaitement. Son enthousiasme pour son domaine d'enseignement, ses connaissances générales, son intelligence et son ouverture d'esprit en font un encadreur que j'ai beaucoup apprécié. Je le remercie aussi pour son absence de mépris. Je n'ai jamais senti l'ombre d'un doute de sa part quant à ma capacité à réaliser ce mémoire.*

## Résumé

Ce projet de mastère consiste à établir une cartographie de l'état motivationnel du personnel Bobst Africa & Middle East, Ltd (BAM) à travers la théorie d'autodétermination et d'apporter les mesures adéquates pour améliorer la consolidation de formes plus autodéterminées de la régulation pour la motivation du personnel.

**Mots-clés:** besoins psychologiques, soutien à l'autonomie, motivation au travail, théorie de l'autodétermination, reconnaissance.

## Abstract

The aim of this master project is to establish a motivational map state of Bobst Africa and Middle East staff, Ltd (BAM) through the self-determination theory and to provide adequate measures to improve the consolidation of more self-determined forms of regulation for staff motivation.

**Keywords:** psychological, autonomy support, motivation to work, self-recognition theory.

## ملخص

الهدف من مشروع الماجستير هو إقامة رسم خرائط تحفيزية للموظفين بوبست أفريقيا والشرق الأوسط، (BAM) من خلال نظرية تقرير المصير وتوفير التدابير الملائمة لتحسين دمج أشكال أكثر تصميماً ذاتية التنظيم لتحفيز الموظفين.

الكلمات الرئيسية: الدعم النفسي، الاستقلالية، الدافع للعمل، نظرية الاعتراف بالذات.

# Table des matières

Introduction générale.....	1
5. Chapitre 1 : Présentation du projet.....	2
1.1 Cadre conceptuel retenu : Théorie de l'autodétermination (TAD) .....	3
1.1.1 Présentation de la théorie de l'autodétermination .....	3
1.1.2 Les besoins de base selon la théorie de l'autodétermination.....	4
1.1.3 Les formes de motivation selon la théorie de l'autodétermination .....	5
1.1.4 Le déterminant de la motivation.....	9
1.2 Présentation de la structure d'accueil : Bobst Africa & Middle East, Ltd (BAM) .....	10
1.3 Décomposition de la problématique.....	12
1.3.1 Le besoin de mieux comprendre l'état des lieux de l'état motivationnel au sein de BAM .....	12
1.3.2 La nécessité de mieux connaître les leviers d'actions efficaces pour améliorer l'état motivationnel de l'équipe .....	12
1.3.3 La contribution à l'élaboration d'une politique motivationnelle au sein de BAM .....	12
2. Chapitre 2 : Déroulement du projet.....	13
2.1 Les acteurs du projet .....	14
2.2 Présentation du questionnaire.....	15
2.3 Dépouillement du questionnaire .....	15
2.4 Interprétation et analyse du questionnaire .....	16
2.5 Propositions d'améliorations.....	28
2.5.1 Les outils de satisfaction des besoins spécifiques par profils .....	29
2.5.2 Autres outils de satisfaction des besoins communs .....	30
7. Chapitre 3 : Discussion .....	31
3.1 Limites de la présente étude .....	32
3.1.1 Les limites temporelles.....	32
3.1.2 Les limites méthodologiques.....	32
3.1.3 Les prolongations possibles.....	32
CONCLUSION .....	33
Références bibliographiques .....	35
Annexes .....	36

## Liste des figures

<i>Figure 1.1 : Les types de motivation autodéterminée</i> .....	5
<i>Figure 1.2 : Continuum d'autodétermination</i> .....	8
<i>Figure 2.1 : Les sources de l'efficacité dans le travail</i> .....	16
<i>Figure 2.2 : Secteur de fréquence Réponse1(R1)- (Q1)</i> .....	18
<i>Figure 2.3 : Secteur de fréquence (R2)-(Q1)</i> .....	18
<i>Figure 2.4 : Secteur de fréquence (R3)(Q1)</i> .....	18
<i>Figure 2.5 : Secteur de fréquence (R4)-(Q1)</i> .....	19
<i>Figure 2.6 : La fixation des objectifs</i> .....	20
<i>Figure 2.7 : Secteur de fréquence (R1)- (Q2)</i> .....	21
<i>Figure 2.8 : Secteur de fréquence (R2)- (Q2)</i> .....	21
<i>Figure 2.9 : Secteur de fréquence (R3)- (Q2)</i> .....	22
<i>Figure 2.10 : Secteur de fréquence (R4)- (Q2)</i> .....	22
<i>Figure 2.11 : Les facteurs de satisfaction dans le travail</i> .....	23
<i>Figure 2.12 : Secteur de fréquence (R1)- (Q3)</i> .....	24
<i>Figure 2.13 : Secteur de fréquence (R2)- (Q3)</i> .....	24
<i>Figure 2.14 : Secteur de fréquence (R3)- (Q3)</i> .....	25
<i>Figure 2.15 : Secteur de fréquence (R4)- (Q3)</i> .....	26
<i>Figure 2.16: Secteur de fréquence (R5)- (Q3)</i> .....	26
<i>Figure 2.17 : Secteur de fréquence (R6)- (Q3)</i> .....	27

## **Introduction générale**

L'environnement socioéconomique de l'entreprise moderne caractérisé par l'accroissement de la compétition et la mondialisation a favorisé l'avènement d'une économie de plus en plus basée sur l'agilité, l'innovation et la recherche de l'efficacité. Des changements importants ont, dès lors, affecté la gestion des ressources humaines. Dans ce nouveau contexte, la main-d'œuvre, devenue plus qualifiée et plus émancipée, souhaite mettre à profit ses compétences et se voir confier davantage de responsabilités.

Ainsi, l'efficacité des approches managériales traditionnelles basées notamment sur le contrôle et la centralisation de la prise de décision est remise en question au profit d'approches émergentes plus participatives et habilitantes qui impliquent davantage les employés en leur donnant, entre autres, plus de latitude et de responsabilités .

La motivation au travail demeure une préoccupation centrale dans toutes les organisations. Elle est au cœur des problématiques de performance individuelle et collective, de santé et de bien-être au travail, d'implication et de fidélisation des salariés et constitue en ce sens, un sujet déterminant dans les politiques de gestion des ressources humaines.

C'est ainsi que nous avons lancé le présent projet ayant pour but de se pencher sur la problématique de la motivation au sein de la société BAM

Cette problématique se déclinera comme suit :

- ❖ Quel est l'état motivationnel qui prévaut actuellement au sein de la société BAM ?
- ❖ Quels sont les facteurs qui favorisent des formes plus autodéterminées de la régulation de la motivation du personnel ?
- ❖ Quelles sont les mesures à prendre pour améliorer la consolidation de formes plus autodéterminées de la régulation de la motivation du personnel ?

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique de notion de la motivation en générale et de la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci en particulier.

Dans la deuxième partie, nous allons présenter la démarche que nous avons mise en œuvre pour établir un état des lieux de l'état motivationnel dominant au sein de l'organisme notamment l'enquête interne que nous avons menée à cet effet.

La troisième partie a comme objectif de dresser les difficultés ayant accompagnées ce projet et leur impact sur les réalisations actuelles et les décisions futures.

Enfin, nous présenterons les étapes suivantes et la vision à long terme.

# **Chapitre 1 : Présentation du projet**



## **1.1 Cadre conceptuel retenu : Théorie de l'autodétermination (TAD)**

### **1.1.1 Présentation de la théorie de l'autodétermination**

La définition admise de la motivation consiste à l'énoncer comme étant « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue.

Selon, Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné.
- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Il existe une multitude de théories permettant de mieux comprendre et de mieux expliquer la motivation, mais nous n'en retiendrons qu'une seule, celle de l'**autodétermination** (Deci & Ryan, 1985, 1991).

D'une part cette théorie facilite l'identification des différents facteurs du contexte social qui conditionnent la motivation comme le soutien à l'autonomie par opposition au contrôle exercé par les supérieurs hiérarchiques. D'autres parts, cette théorie préconise l'existence de plusieurs formes de motivations autodéterminées qui ont des répercussions importantes sur la performance de l'employé et ses capacités de progresser.

De plus, les employés de notre société sont principalement des cadres de sorte qu'il semble approprié d'appliquer cette théorie de la motivation qui est fortement tournée vers l'aspect cognitif.

La TAD s'est développée en utilisant une approche empirique et cumulative, c'est-à-dire que, suite à une démonstration empirique suffisante du lien et de l'apport de nouvelles idées à la Théorie.

L'autodétermination est considérée par Deci et Ryan (1985) comme étant une qualité de l'organisme à rechercher l'autonomie, et à se sentir comme l'agent causal de son comportement. Etre autodéterminé, c'est donc avant tout avoir le choix et être à l'origine ou libre de ses choix. Cependant, les comportements autodéterminés ne comprennent pas ceux qui seraient sous-tendus par des pressions ou récompenses extérieures, ou encore déclenchés par des pulsions. Cette propension à être naturellement autodéterminé est davantage considérée comme un besoin psychologique qu'une capacité, mais elle peut être également supportée ou entravée par le contexte social.

La théorie de l'autodétermination considère néanmoins qu'il résulte de la satisfaction d'un ensemble de trois besoins psychologiques basiques.

### **1.1.2 Les besoins de base selon la théorie de l'autodétermination**

Les fondements de la TAD reposent sur l'existence de trois besoins psychologiques fondamentaux : les besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation.

Ces trois besoins s'avèrent particulièrement prégnants dans la plupart des événements importants de la vie sociale, plus particulièrement dans les contextes familial, éducatif, professionnel ou de loisirs (Ryan & Deci, 2000c) :

- **Le besoin de compétence** : renvoie au désir chez les individus d'agir efficacement sur le milieu et de contrôler les éléments qui conduisent à la réussite d'une tâche, ce qui stimule la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. Le besoin de compétence est comblé lorsque l'individu se sent apte à exécuter une tâche et atteint les résultats escomptés. Il l'est surtout lorsque la réalisation de la tâche s'accompagne d'un retour (feedback) constructif.
- **Le besoin d'autonomie** : est directement lié au désir de se sentir à l'origine de ses propres comportements. Ce besoin est largement inspiré des propositions de DeCharms (1968) lorsque ce dernier emploie le terme de locus interne de causalité.

L'autonomie, qui ne doit pas être confondue avec l'indépendance ou avec l'individualisme, est ici conçue comme un continuum allant d'un comportement totalement contrôlé par autrui à un comportement totalement autonome.

- **Le besoin d'affiliation** : implique de développer avec les autres des relations satisfaisantes et sécurisantes, caractérisées par le respect mutuel. Ressentir une attention délicate et sympathique confirme alors qu'on est quelqu'un de significatif pour d'autres personnes et objet de sollicitude de leur part.

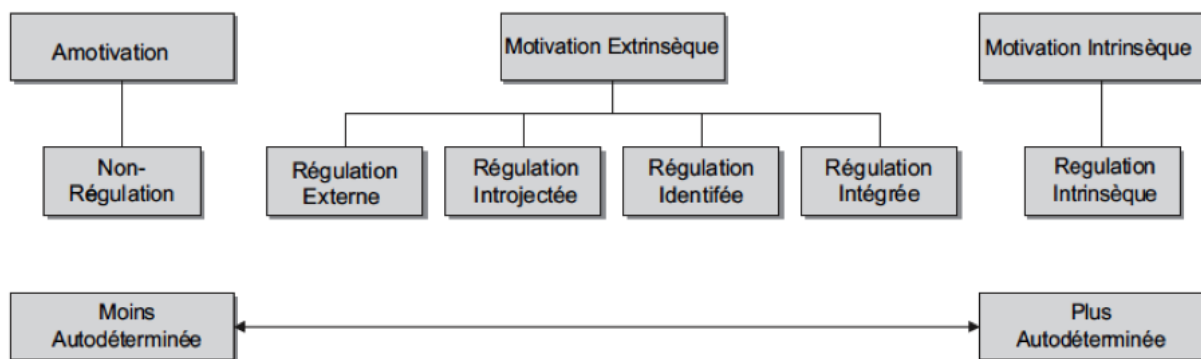
La TAD propose l'existence de différents types de motivation qui se distinguent par le degré d'autodétermination qui sous-tend le comportement. Dans la section suivante nous aborderons ces différents concepts de motivations autodéterminées.

### 1.1.3 Les formes de motivation selon la théorie de l'autodétermination

Selon la TAD, les différents types de motivation sont :

- La motivation intrinsèque (**MI**),
- La motivation extrinsèque (**ME**),
- L'amotivation (**AM**).

Ces concepts sont identifiés par le schéma ci-dessous :



*Figure 1.1 : Les types de motivation autodéterminée*

- **La motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque (MI) est définie comme la tendance à s'engager dans une activité pour le plaisir et la satisfaction qui sont inhérents à la pratique de cette activité et non en fonction des récompenses et des contraintes extérieures qui peuvent y être associées. Ainsi, une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle pratique une activité volontairement et par intérêt.

D'après, Vallerand et Biais (1987), il existe une taxonomie tripartite de ce construit. Cette taxonomie repose sur une analyse de la vaste littérature sur la MI qui révèle la présence de trois types de MI ayant été étudiés en recherche de façon isolée.

La motivation intrinsèque à l'accomplissement réfère au fait de faire une activité pour la satisfaction et le plaisir d'accomplir cette activité ou encore de relever un défi optimal.

La motivation à la connaissance est celle de l'individu qui effectue une activité pour la satisfaction et le plaisir d'apprendre, de découvrir et d'explorer de nouvelles avenues.

Enfin, le troisième et dernier type de MI que l'on retrouve dans la littérature est celui de la motivation intrinsèque aux sensations. Ce troisième type de MI réfère au fait de faire une activité afin de ressentir des sensations spéciales d'excitation, d'amusement, de plaisir sensoriel et d'esthétisme.

La théorie proposée par Deci et Ryan, repose sur la prémisse selon laquelle l'être humain a un besoin fondamental de vivre des expériences d'autodétermination, de compétence et d'attachement interpersonnel. Plus ces expériences sont fréquentes ou généralisées dans des domaines de vie importants, plus elles devraient influencer la qualité de vie et la santé des individus. Ce faisant, les individus tendent, lorsque les circonstances le permettent, à manifester spontanément des comportements intrinsèquement motivés. Toutefois, il arrive qu'un individu soit confronté à différentes situations où des incitatifs extérieurs, tels que des récompenses ou encore des pressions interpersonnelles, orientent et motivent le comportement. Dans de telles situations, le comportement n'est plus intrinsèquement motivé. Ce type de comportement réfère davantage à la motivation extrinsèque.

- **La motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque sous-tend les comportements qui sont effectués pour des raisons instrumentales. L'activité est pratiquée dans le but d'engendrer des conséquences agréables ou d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée.

Deci, Ryan et leurs collègues (Deci & Ryan, 1985; Ryan et al., 1989; Ryan, Connell, & Grolnick, 1990) ont proposé l'existence de différents types de ME pouvant se situer sur un

continuum d'autodétermination. Ces types de ME, du plus bas au plus haut niveau d'autodétermination, sont : la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée.

#### ***La régulation externe***

Dans ce type de ME, le comportement de l'individu est régulé par des sources de contrôle extérieures à la personne, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par une autre personne.

#### ***La régulation introjectée***

La régulation introjectée réfère à l'individu qui commence à intérioriser les sources de contrôle de son comportement.

Cependant, bien que cette forme d'intériorisation concerne des sources de contrôle internes à la personne, on ne peut qualifier ce type de motivation d'autodéterminé puisque le contrôle du comportement s'effectue par le biais de contraintes externes intériorisées.

#### ***La régulation identifiée***

Lorsqu'un comportement devient valorisé et important pour le sujet qui s'y engage, il devient régularisé par identification. À ce niveau, l'intériorisation des motifs externes est alors suffisante pour provoquer une identification à l'activité et l'individu s'y engage. Le comportement est cohérent avec les valeurs et les besoins de l'individu. L'activité, même si elle est réalisée pour des fins instrumentales, peut être qualifiée d'autodéterminée.

#### ***La régulation intégrée***

Lorsque la régulation du comportement prend la forme d'une régulation cohérente avec le concept de soi de la personne, la régulation devient intégrée. L'individu se sent alors autodéterminé dans la régulation du comportement en question et cette forme d'autorégulation est consistante avec d'autres schémas de sa personne.

En plus des motivations intrinsèque et extrinsèque, Deci et Ryan (1985) ont proposé un troisième type de construit motivationnel qui semble important à considérer. Ce concept se nomme « amotivation ».

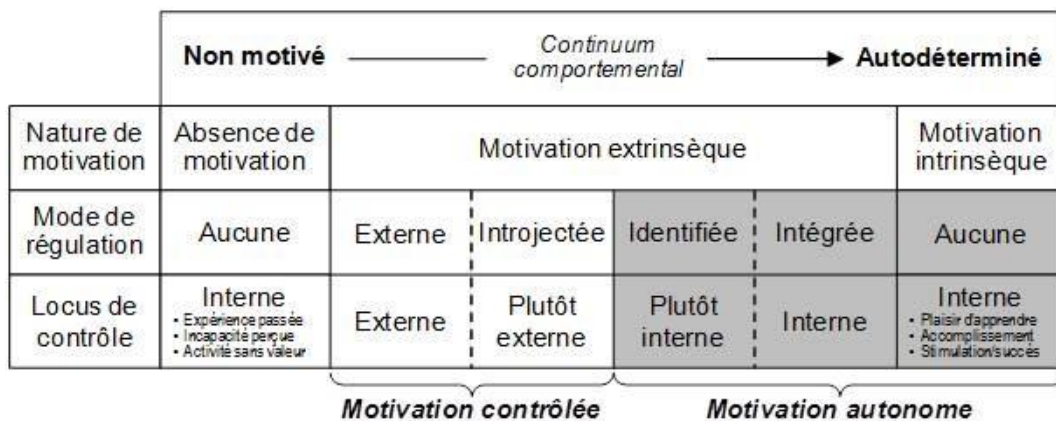
• **L'amotivation**

L'amotivation se définit comme étant l'absence de motivation autodéterminée chez l'individu. Celle-ci est causée par l'incapacité de l'individu à percevoir un lien ou une relation entre ce qu'il pose comme comportement et les résultats qu'il obtient par la suite.

Ainsi, l'amotivation diffère de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation.

Un individu amotivé peut effectuer une activité mais il remet constamment en question sa participation et éventuellement abandonne l'activité.

En somme, comme les différents types de motivation se situent sur un continuum allant d'un bas à un haut niveau d'autodétermination et qu'un niveau élevé d'autodétermination est associé à un meilleur fonctionnement psychologique, il est possible de croire que les types de motivation autodéterminée (MI et ME intégrée et ME identifiée) seraient associés positivement au bien-être psychologique tandis que les types de motivation non autodéterminée (ME introjectée, externe et amotivation) seraient associés au bien-être psychologique de façon faible ou négative. Une représentation schématique du continuum d'autodétermination est présentée dans la figure ci-dessous :



*Figure 1.2 : Continuum d'autodétermination*

Selon la TAD, le contexte et les facteurs (déterminants) sociaux et environnementaux peuvent faciliter ou nuire à la motivation autodéterminée.

### **1.1.4 Le déterminant de la motivation**

L'environnement social dans lequel les personnes évoluent a un impact important sur la satisfaction de leurs besoins psychologiques fondamentaux, et ainsi, sur la motivation intrinsèque et l'intériorisation (R. M. Ryan & Deci, 2000).

Alors que certaines conditions socio contextuelles soutiennent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, d'autres sont susceptibles de la freiner ou de l'inhiber.

Un nombre important de recherches, principalement dans le domaine de l'éducation, mais également dans le domaine du travail, a démontré que le soutien à l'autonomie aide à favoriser et à maintenir la motivation intrinsèque et l'intériorisation des comportements préalablement motivés de façon contrôlée.

Bien que les organisations disposent de divers leviers : organisation du travail, rémunération et reconnaissance sur lesquels elles peuvent se baser pour accroître la satisfaction des besoins psychologiques de leurs employés, la personne en position d'autorité (le supérieur immédiat) est considérée comme un des éléments de l'environnement social pouvant avoir le plus d'influence sur le type de motivation à la base des comportements des employés.

La TAD postule à deux styles motivationnels, soit le soutien à l'autonomie qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autodéterminée des employés soit au contrôle psychologique qui mine la satisfaction des besoins et nourrit des formes contrôlées de motivation. Ceci explique que le bien-être des salariés est entre les mains des managers.

## **1.2 Présentation de la structure d'accueil : Bobst Africa & Middle East, Ltd (BAM)**

BOBST est le premier fournisseur mondial d'équipements et de services destinés aux fabricants d'emballages des industries de la boîte pliante, du carton ondulé et des matériaux souples.

Fondée en 1890 à Lausanne (Suisse) par Joseph Bobst, la société BOBST est présente dans plus de 50 pays, possède 11 sites de production dans 8 pays et emploie plus de 5'000 personnes dans le monde.

Riche de plus de cent vingt-cinq ans d'expérience, BOBST propose des équipements, des solutions et un savoir-faire technique qui permettent à ses clients des secteurs de la boîte pliante, du carton ondulé et des matériaux souples de renforcer la qualité, les performances et la productivité de leur activité d'emballage.

Bobst Africa & Middle East, Ltd (**BAM**) est une société du groupe BOBST, basée à Tunis, depuis 1992, pour répondre aux demandes des prospects et clients de l'Afrique et du Moyen-Orient. Avec deux succursales à Dubai et au Caire et un personnel commercial et technique dédié, BAM fait la promotion et la commercialisation des produits et services de BOBST pour les fabricants d'emballages spécialistes des boîtes pliantes et du carton ondulé.

Un service à la clientèle hautement qualifié assure l'analyse et le suivi des commandes de pièces de rechange ainsi que les interventions techniques.

Tandis qu'une équipe d'ingénieurs bien formés assurent l'installation, la formation et la maintenance des machines de BOBST sur tout le territoire.

**L'annexe I** : présente l'organigramme de la société.

Le service RH au sein de la société « BAM » est l'une des fonctions qui présente la plus grande variété de tâches à effectuer. La Direction RH est composée d'une seule personne qui est le responsable de service et cela justifié par la petite taille de la société.

Les missions, qui structurent l'organigramme de la fonction RH, sont réparties en plusieurs subdivisions comme l'administration du personnel, la formation, la gestion des carrières, le recrutement et la communication interne :



- **L'administration et la gestion du personnel :**

- l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles, et collectives du personnel de l'entreprise,
- le maintien de l'ordre et du contrôle et les travaux de pointage,
- l'acquisition des ressources humaines : par la gestion de l'emploi, programmes de recrutement, plans de carrières, mutations et promotion, analyse des postes et l'évaluation des personnes,
- la gestion des rémunérations : par l'analyse et l'évolution des postes, grille de salaires, politique de rémunération,
- la gestion de la formation : par la détection des besoins, l'élaboration des plans de formation, la mise en œuvre des actions de formation et l'évaluation des résultats.

- **La communication, l'information :**

- La tâche de la direction des ressources humaines en cette matière est :
- La gestion des moyens de communication : journal d'entreprise, affichage, audio-visuel, réunions systématiques.

- **L'amélioration des conditions de travail :**

En cette matière les principaux thèmes sont :

- l'hygiène et la sécurité au travail et dans les trajets,
- la prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles.

**L'annexe II** présente les activités de la Direction RH.

**L'annexe III** présente les processus de recrutement du personnel et de la gestion des congés.

**L'annexe IV** présente les activités de gestion de l'assurance et de carrières.

**L'annexe V** présente la démarche à suivre lors d'une démission ou licenciement du personnel.

## **1.3 Décomposition de la problématique**

### **1.3.1 Le besoin de mieux comprendre l'état des lieux de l'état motivationnel au sein de BAM**

La société BAM est une entité bien structurée du fait de son appartenance à un groupe ayant une forte notoriété mondiale dans son domaine d'activité. Une volonté de toujours mieux faire anime la direction RH du groupe d'où le besoin de s'attaquer à la problématique de l'innovation au sein de l'équipe.

Comme toute démarche méthodique, il est fortement souhaité de commencer par l'établissement de l'état des lieux motivationnel au sein de l'équipe et de s'attaquer à cette notion assez délicate en adoptant un cadre conceptuel qui soit adapté au contexte de l'entreprise.

### **1.3.2 La nécessité de mieux connaître les leviers d'actions efficaces pour améliorer l'état motivationnel de l'équipe**

Une fois l'état des lieux établi clairement et d'une façon fiable et crédible, il importe de déterminer les facteurs sur lesquels il serait possible d'agir pour améliorer l'état motivationnel des employés pour aller vers des formes plus autodéterminées de motivation. Le cadre conceptuel choisi stipule que ces facteurs sont au nombre de 3 : le besoin d'autonomie, le besoin de compétences et le besoin d'appartenance sociale. La détermination de l'importance relative de chacun de ces 3 facteurs aux yeux des employés de BAM constituera l'un des objectifs de ce projet.

### **1.3.3 La contribution à l'élaboration d'une politique motivationnelle au sein de BAM**

La finalité de ce travail est de contribuer à alimenter la réflexion au niveau du service RH et la direction de BAM à propos des pistes pouvant mener à promouvoir des formes de motivation plus autodéterminées au niveau de BAM.

## **Chapitre 2 : Déroulement du projet**

## **2.1 Les acteurs du projet**

Pour vérifier l'état motivationnel du personnel au sein de la société « BAM », nous avons sélectionné un échantillon de 30 personnes sur un effectif total de 51 personnes (39 hommes et 12 femmes). En effet, le Directeur n'étant pas concernée par le questionnaire ainsi que les employés résidents en Dubaï, Egypte et Arabie Saoudite (14 personnes), d'où l'effectif des enquêtés s'établissait à 37 personnes.

Nous avons enregistré seulement un échantillon de 30 interrogés (20 hommes et 10 femmes) vu que les 7 restants étaient en mission au moment de la distribution du questionnaire.

La majorité des répondants sont des hommes que des femmes, la répartition selon l'âge et l'ancienneté est relativement homogène, l'âge moyen est de 34 ans avec une ancienneté moyenne de 11 ans.

Notre échantillon est composé de trois profils de participants, ils ont été identifiés par le type d'activité et les responsabilités attribuées ;

-Le premier profil est composé des business mangers (un directeur financier, un RH, trois directeurs commerciaux et un responsable de service client) qui encadrent une entité sous l'autorité du Directeur Général. Chaque poste a une mission bien déterminée.

-Le deuxième profil est constitué de dix ingénieurs qui sont appelés à se déplacer sur tout le territoire de l'Afrique et du Moyen-Orient pour assurer le service client à savoir la formation, l'installation et la maintenance des machines de BOBST.

-Le troisième profil est présenté par le Back Office (14 personnes) qui offre une palette des services aux différents clients de l'Afrique et du Moyen-Orient tel que les activités de supports, de contrôle, d'administration d'une entreprise (production, logistique, stocks, comptabilité, gestion des ressources humaines, etc.).

## **2.2 Présentation du questionnaire**

Le questionnaire est composé de trois questions, pour chaque question il y a plusieurs réponses figurées selon une échelle de Likert de 7 échelons. Ceci est voulu car si on adopte une échelle plus réduite les réponses vont se ressembler vu qu'il y a des nuances fines.

Chaque réponse correspond à une forme bien déterminée de régulation (soit : intégrée, identifiée, introjectée ou externe).

Nous allons supposer que celui qui met une croix dans une note allant de 5 à 7 pense que la réponse choisie répond bien selon lui à la question. S'il met une croix dans les cases 1 et 4 ça veut dire qu'il n'est pas d'accord mais ceci ne permet pas de savoir quel type de motivation car on élimine une et il reste 3 par contre s'il met une note élevée ceci voudrait dire qu'il y a de fortes chances qu'il soit dans la catégorie choisie.

Un autre aspect dans le questionnaire c'est que pour chaque type de régulation, il y a plusieurs réponses ceci est fait exprès pour confirmer les tendances à travers des réponses non identiques mais qui conduisent à la même conclusion selon des chemins différents.

Avant la distribution du questionnaire et afin de ne pas susciter la méfiance de nos collègues concernés par le questionnaire, nous avons diffusé une note explicative qui a été signée par le responsable de la direction des ressources humaines de notre société.

**L'annexe VIII** présente la note explicative.

Ce dernier a communiqué auprès de tous ses collaborateurs un message visant à assurer leur adhésion à notre projet de recherche.

La crédibilité de ce travail dépend de la franchise des réponses. A cet effet, le questionnaire est complètement anonyme, nous avons demandé à nos collègues de remplir le questionnaire et de le mettre dans une enveloppe puis le transmettre dans un box qui a été prévu à cet effet.

## **2.3 Dépouillement du questionnaire**

Pour le dépouillement des réponses nous avons utilisé le logiciel SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), ce logiciel a permis d'élaborer une meilleure analyse des données par des tableaux de fréquences à tri à plat ou croisé et par des graphiques.

Le traitement des données par SPSS consiste d'abord au codage du questionnaire, c'est-à-dire entrer chaque question comme étant une variable qui a un nom, une étiquette et un code bien défini pour les différentes modalités de réponse.

Après la saisie de toutes les données collectées, nous avons commencé l'analyse des résultats fournis par le logiciel SPSS.

## 2.4 Interprétation et analyse du questionnaire

L'objectif général de cette recherche était d'avoir une idée plus claire à propos de l'état motivationnel du personnel et d'identifier les facteurs de satisfaction dans le travail selon la théorie de l'autodétermination proposée par Deci et Ryan (1985). A l'issue de cette étape nous pouvons proposer des actions d'améliorations.

Nous avons choisi d'explorer la structure motivationnelle à partir d'un panier de 3 items : le travail en soi, la perception de travail par objectifs et les facteurs (besoins) de satisfaction dans le travail.

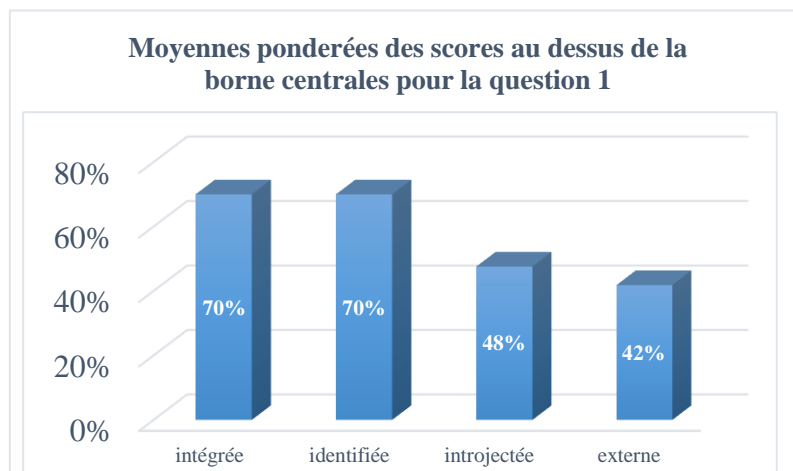
L'annexe VI présente l'intégralité de ce questionnaire.

L'annexe VII présente en détail l'interprétation de chaque réponse pour les questions 1 et 2 en termes de forme de régulation de la motivation et l'interprétation de chaque réponse et pour la question 3 en termes de besoins psychologiques fondamentaux.

- **Structure motivationnels du personnel**

### **Thème 1 : Les facteurs dépendants du travail en soi**

**Question 1 :** Je fais mon travail convenablement parce que :



*Figure 2.1 : Les sources de l'efficacité dans le travail*

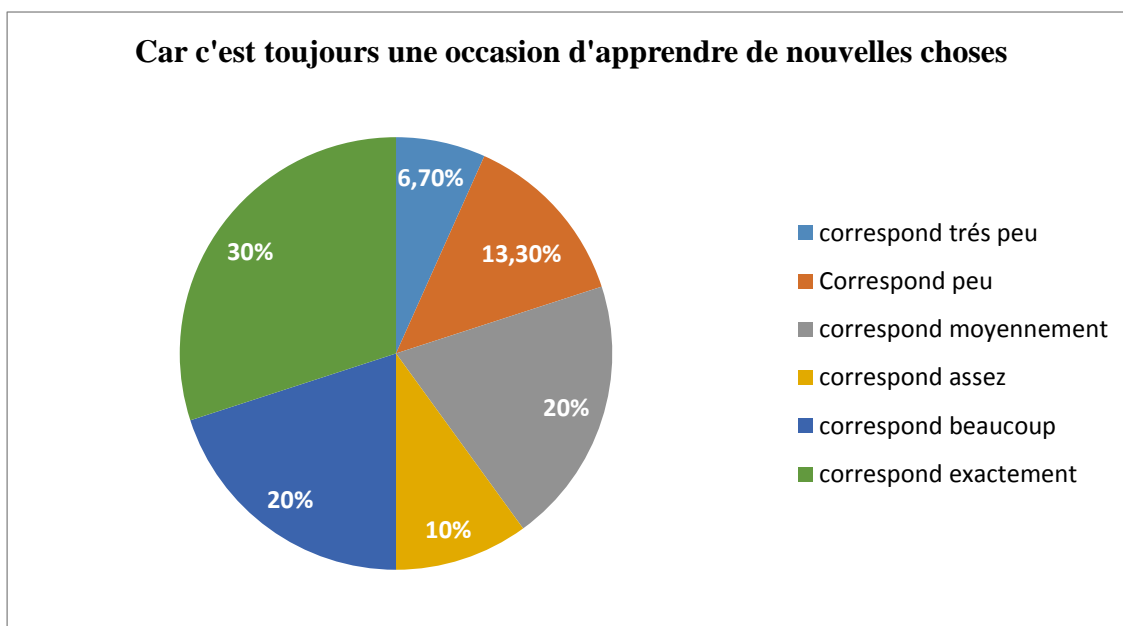
L'analyse des tendances motivationnelles nous a conduit à affirmer que **70%** de l'échantillon objet de la présente enquête présente une forme "élevée" d'intériorisation de la régulation. Ceci voudrait dire qu'ils ont un niveau d'autonomie de la régulation de la motivation assez élevé.

Pour ces employés; les comportements qu'ils adoptent semblent liés à une bonne compréhension et une acceptation consciente des valeurs induites par l'action bien que les activités soient encore considérées extrinsèques parce qu'elles sont exécutées pour atteindre des résultats pour des buts personnels plutôt que pour leur plaisir inhérent.

Malgré ce constat, presque la moitié des employés soit **45%** ont présenté une forme de régulation introjectées et externes cela veut dire que les activités ou les tâches qu'ils s'engagent sont motivées par des circonstances extérieures ou de pressions internes comme la culpabilité. Cela correspond à une forme plutôt basse d'autodétermination de la régulation de la motivation.

Finalement il y aurait au sein du BAM une coexistence des formes élevées et basses de l'autodétermination de la régulation de la motivation avec une nette prévalence de la forme élevée c'est-à-dire la régulation identifiée et/ou intégrée.

Nous allons présenter quelques réponses, pour la première question, qui décrivent les tendances motivationnelles mentionnées précédemment comme la montre la figure ci-dessous :



*Figure 2.2 : Secteur de fréquence Réponse1(R1)- (Q1)*

**60%** des employés considèrent le travail comme un moyen d'apprentissage, cela est justifié par leur niveau élevé d'encadrement.

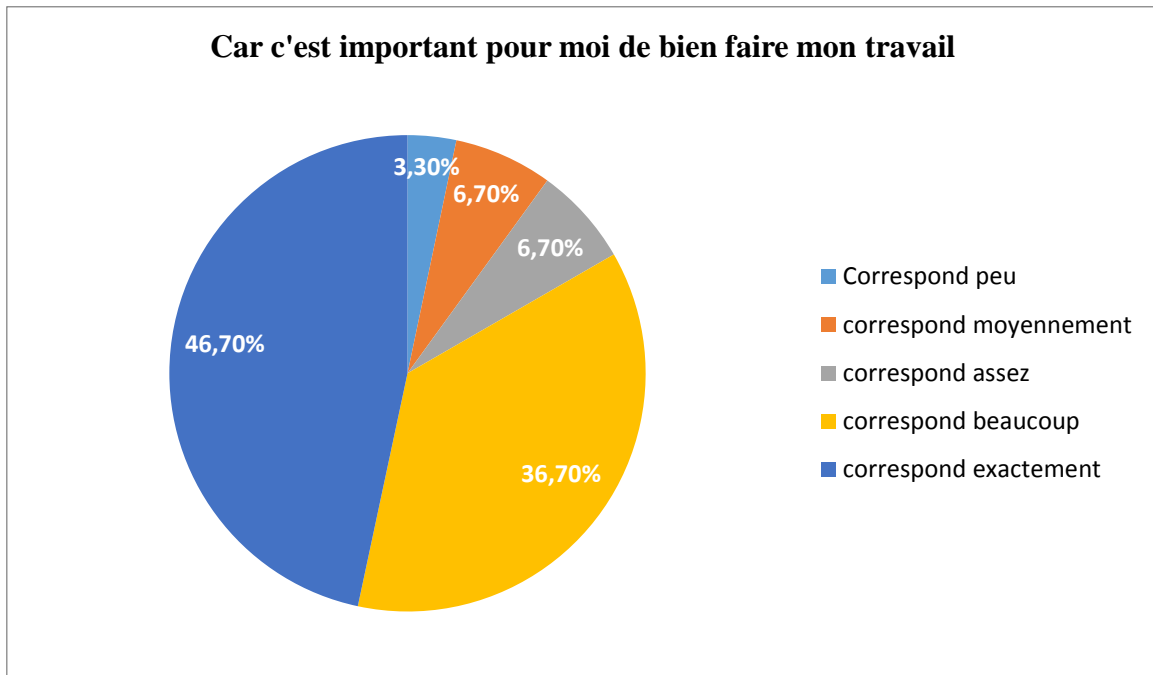


Figure 2.3 : Secteur de fréquence (R2)-(Q1)

**90%** des salariés prouvent qu'ils font bien leurs travail parce que c'est important pour eux de le faire d'une manière convenable, cela est expliqué par un état d'esprit positif et un bon niveau culturel chez le personnel de la société.

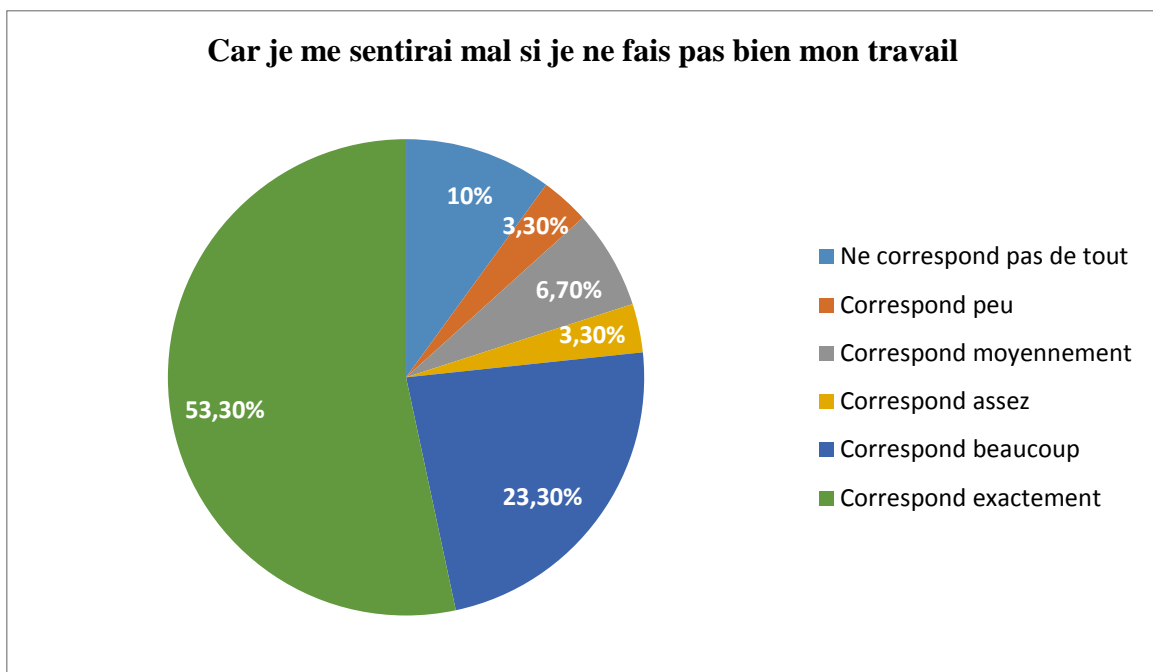
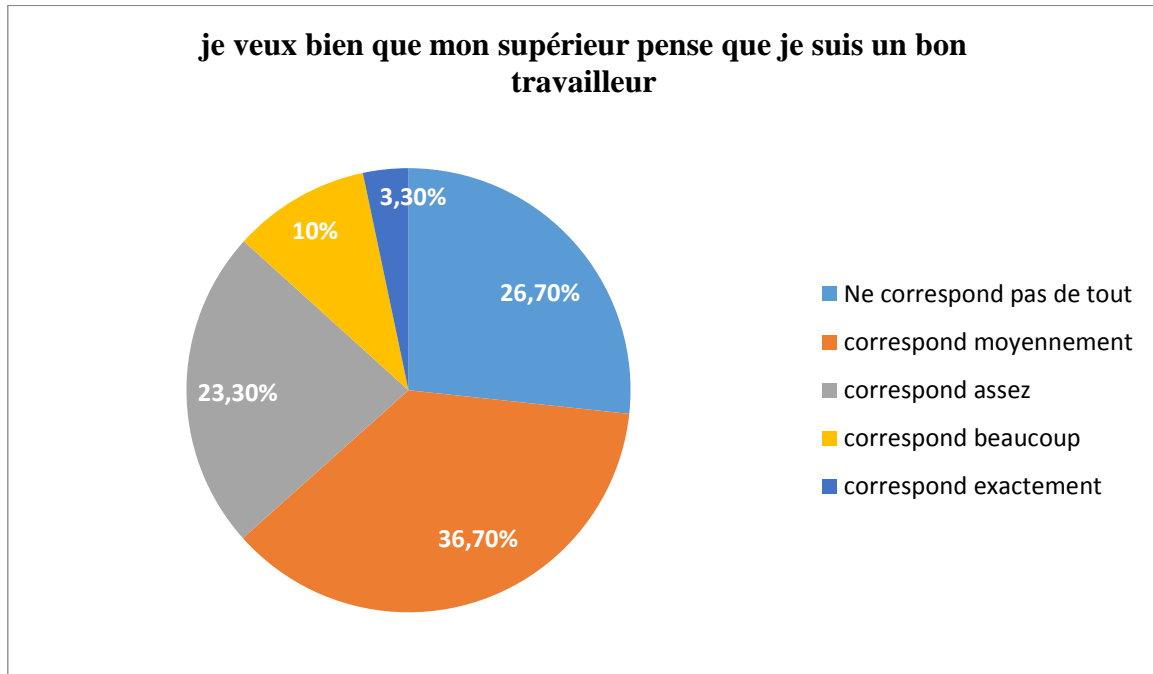


Figure 2.4 : Secteur de fréquence (R3)-(Q1)

**80%** du personnel déclare qu'il se sent mal s'il ne le fait pas bien son travail, leur valeur personnelle variera à leur yeux en synchronie avec leur performance au travail.



Son estime de soi est dépendante de sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée.



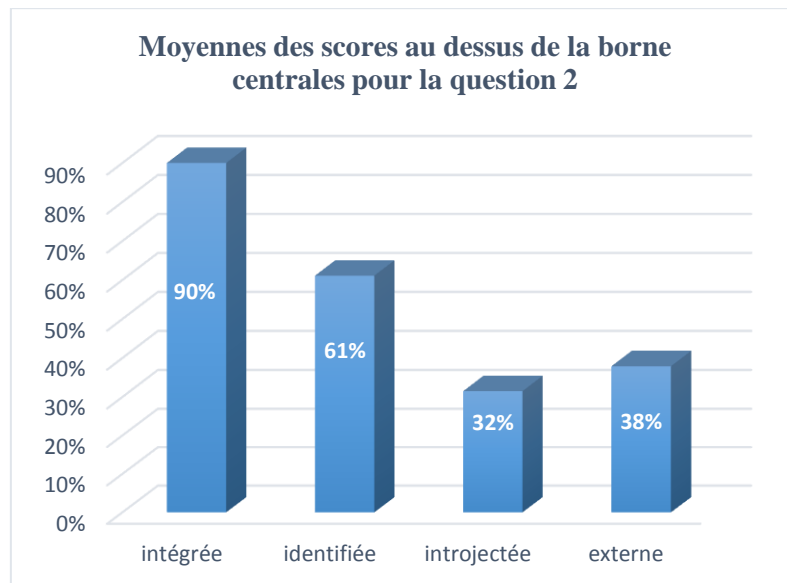
*Figure 2.5 : Secteur de fréquence (R4)- (Q1)*

Seulement **37%** des salariés admettent qu'ils font bien leur travail afin que leurs supérieurs pensent qu'ils sont des bons travailleurs. Ce résultat montre que le personnel agit pour démontrer des capacités.

Nous avons supposé que la majorité des répondants sont des techniciens pour identifier le profil relatif à cette supposition. Nous avons posé, d'une manière informelle, quelques questions à cinq techniciens. Ces derniers nous ont confirmé notre hypothèse et ils nous ont informé que la satisfaction de leurs supérieurs hiérarchiques présente un moyen pour jouir d'un bon planning des missions ainsi qu'une bonne indemnité.

## **Thème 2 : La fixation des objectifs**

**Question 2 :** Voici comment je perçois le travail par objectif :



*Figure 2.6 : La fixation des objectifs*

Les réponses à la question 2 viennent conforter les constats induits par les réponses à la question 1, à savoir une prévalence des formes "élevées" de la régulation de la motivation avec cette fois, un score plus marqué de la motivation intégrée (**90%**) et un score assez élevé de la motivation identifiée (**61%**) contre des scores plus modestes pour les régulations introjectée et externes qui étaient respectivement de **32%** et de **38%**.

Nous constatons que les employés de la société BAM ont une perception positive concernant le travail par objectif, ce dernier présente pour le personnel un challenge, ils savent bien la signification d'avoir un objectif dans le travail et ils en trouvent un grand plaisir pour l'atteindre.

Toutefois, seulement une minorité des salariés perçoivent l'atteinte des objectifs comme une obligation, Le comportement du personnel est régulé par des sources de contrôle externe, telles des récompenses matérielles ou des contraintes imposées par une autre personne.

Nous allons présenter quelques réponses qui décrivent les tendances motivationnelles mentionnées ci-dessus (voir figures) :

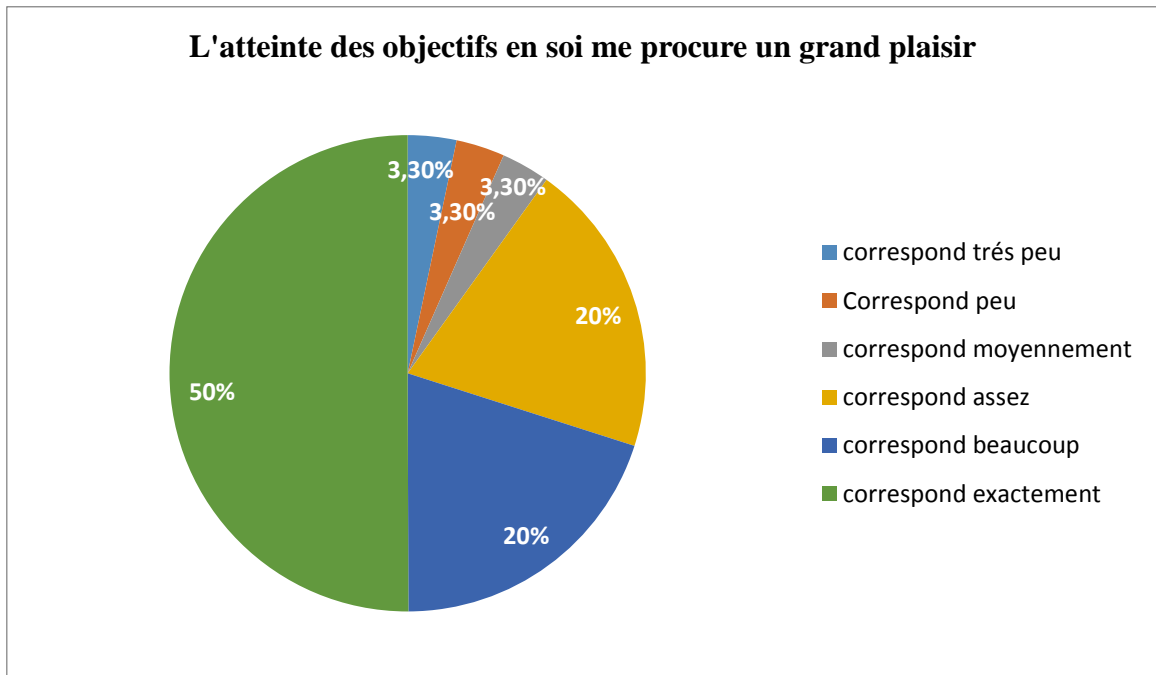


Figure 2.7 : Secteur de fréquence (R1)- (Q2)

**90%** des employés trouvent un grand plaisir dans l'atteinte des objectifs. Ce comportement est lié à la bonne compréhension et l'acceptation consciente des objectifs.

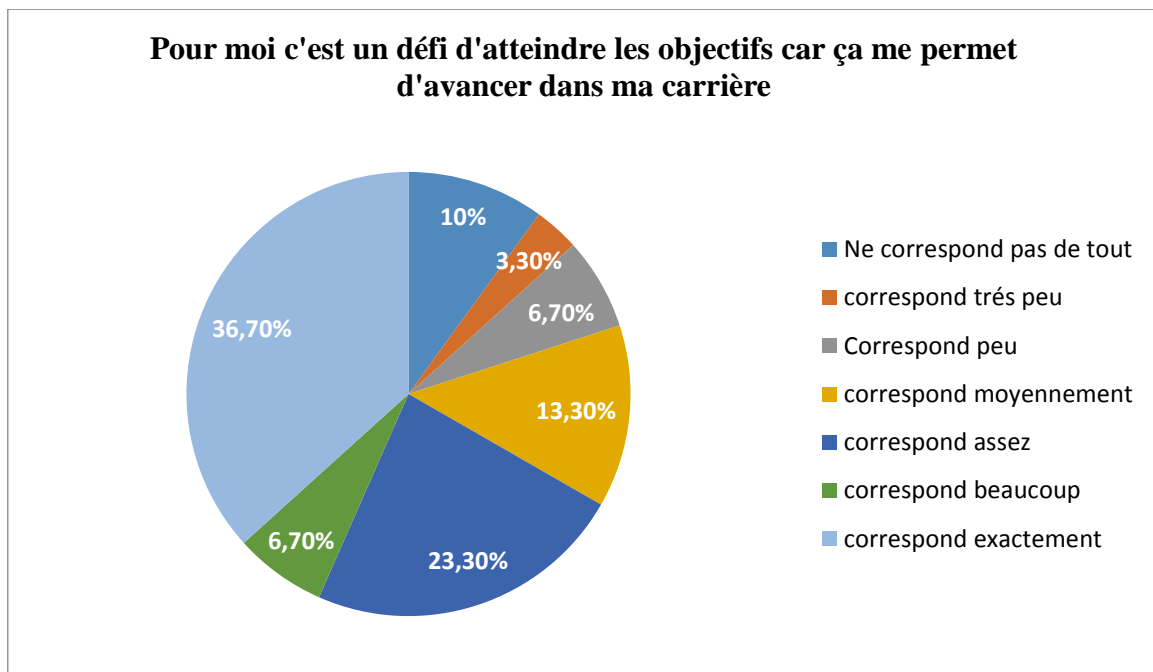


Figure 2.8 : Secteur de fréquence (R2)- (Q2)

**67%** du personnel considère que l'atteinte des objectifs est un moyen pour avoir une évolution dans ses carrières.

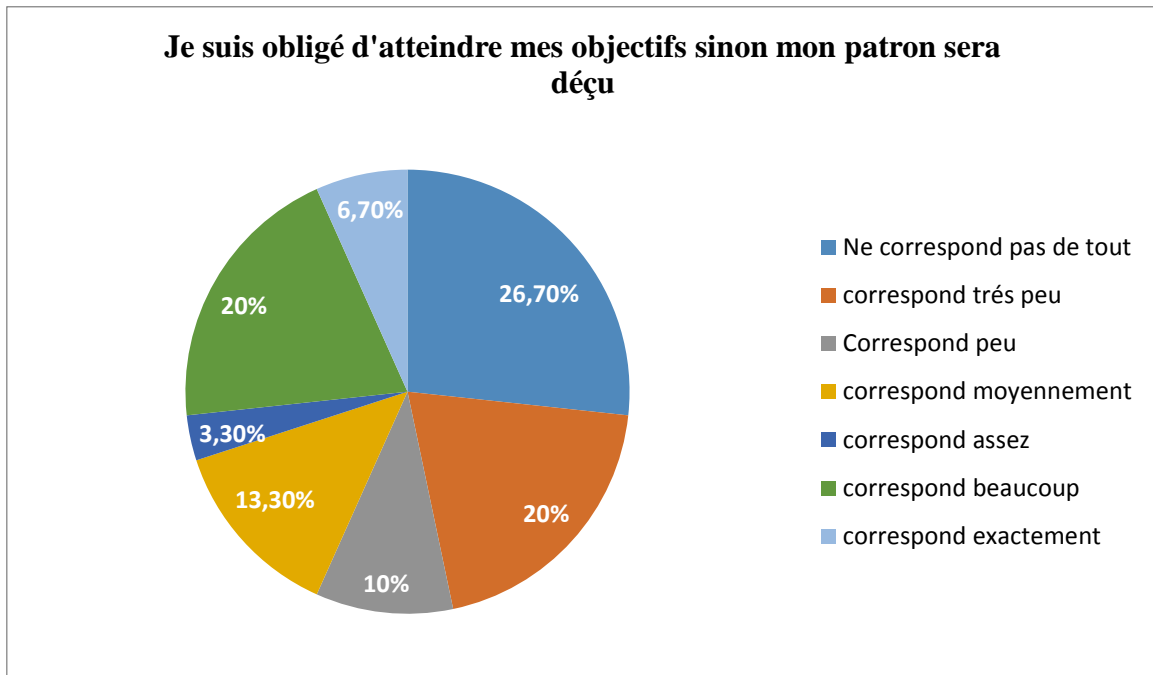


Figure 2.9 : Secteur de fréquence (R3)- (Q2)

30% des salariés disent qu'ils cherchent à atteindre les objectifs dans le travail pour éviter le mécontentement de leurs patrons, comme nous avons mentionnés précédemment, la majorité sont des réponses issues des techniciens.

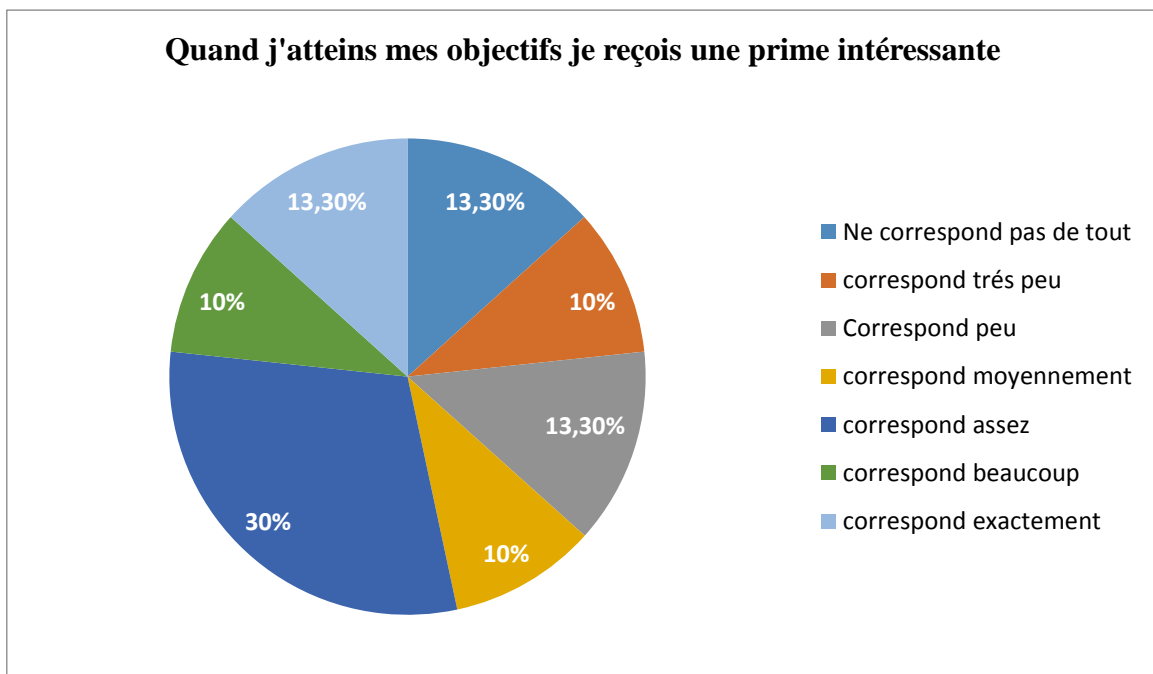
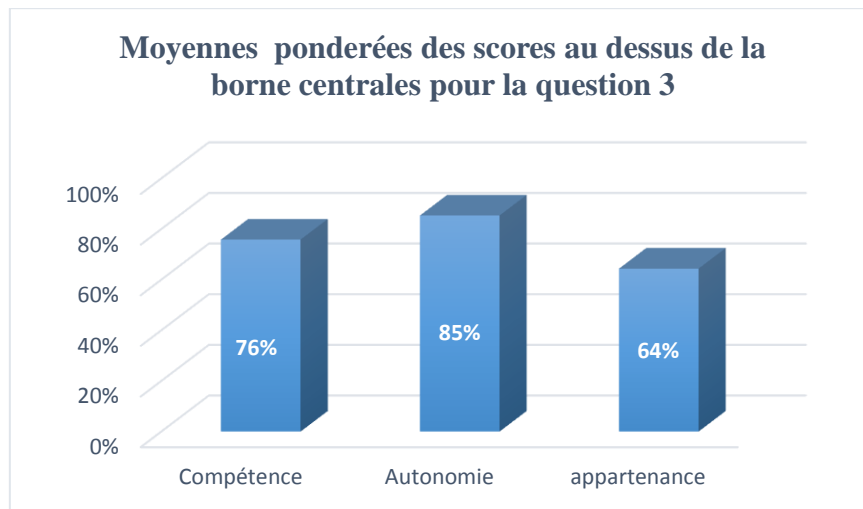


Figure 2.10 : (R4)-Question1(Q2)

53% du personnel affirme que l'atteinte des objectifs présente un moyen pour avoir une prime intéressante, ce qui montre que l'employé agit pour la recherche de récompenses externes.

### **Thème 3 : Les besoins psychologiques :**

**Question 3 :** Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail



*Figure 2.11 : Les facteurs de satisfaction dans le travail*

L'interprétation de la troisième question sera différente des deux autres questions parce que le but recherché est de sonder le niveau de sensibilité du personnel de BAM aux 3 besoins psychologiques fondamentaux décrits par la théorie de l'autodétermination.

Le premier constat qui saute aux yeux est que le personnel ciblé par cette enquête témoigne d'un intérêt assez élevé pour ces 3 besoins fondamentaux sans aucune prévalence claire de l'une au dépend des 2 autres.

**76%** des employés questionnés considèrent que la satisfaction du besoin de compétence est un facteur important qui influence la motivation et la satisfaction au travail.

**85%** du personnel déclare que si une activité est poursuivie pour elle-même plutôt que parce que des pressions extérieures y obligent, la satisfaction sera plus grande (besoin d'autonomie), se sentir en charge plutôt que contrôlé(e) augmente considérablement la motivation.

**64%** des salariés voient qu'ils ont besoin de se sentir connecté et supporté par d'autres personnes afin d'avancer dans leurs activités, donc la satisfaction du besoin d'appartenance est un déterminant de la motivation autodéterminée .

Plusieurs facteurs déterminent le besoin des compétences pour les employés, exemple la reconnaissance du supérieur hiérarchique et l'adéquation de la rémunération avec leurs efforts. Voir figures ci-dessous :

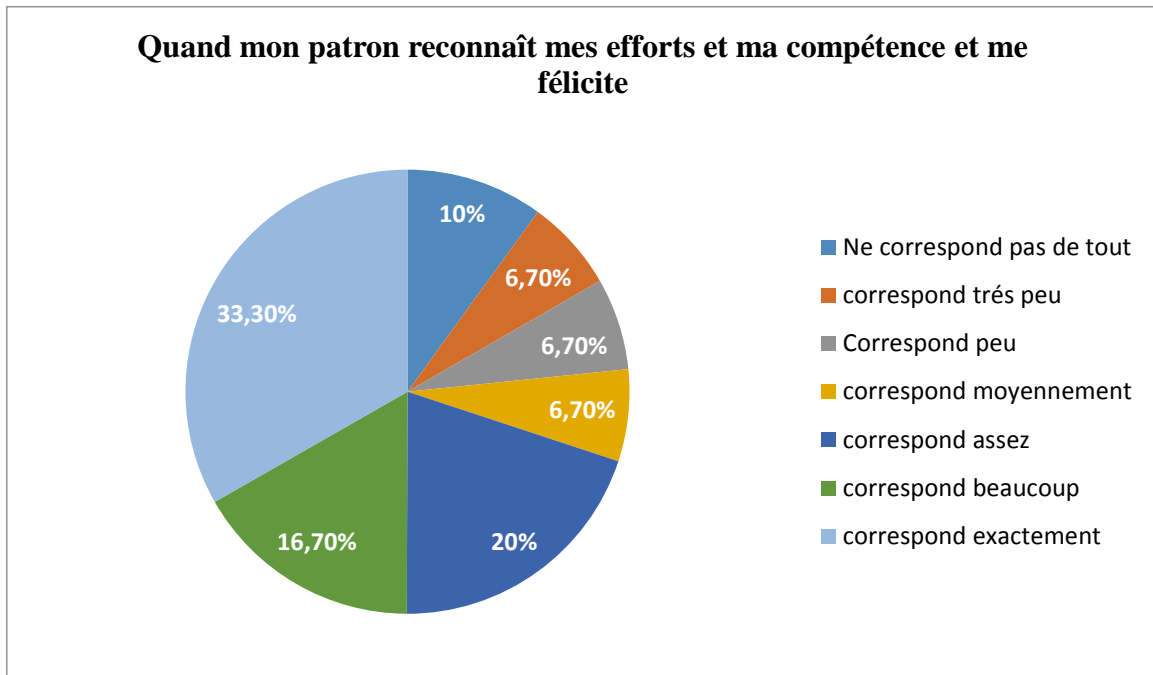


Figure 2.12 : Secteur de fréquence (R1)- (Q3)

**70%** des interrogées voient que la reconnaissance au travail de la part du supérieur hiérarchique est un facteur essentiel pour leur satisfaction.

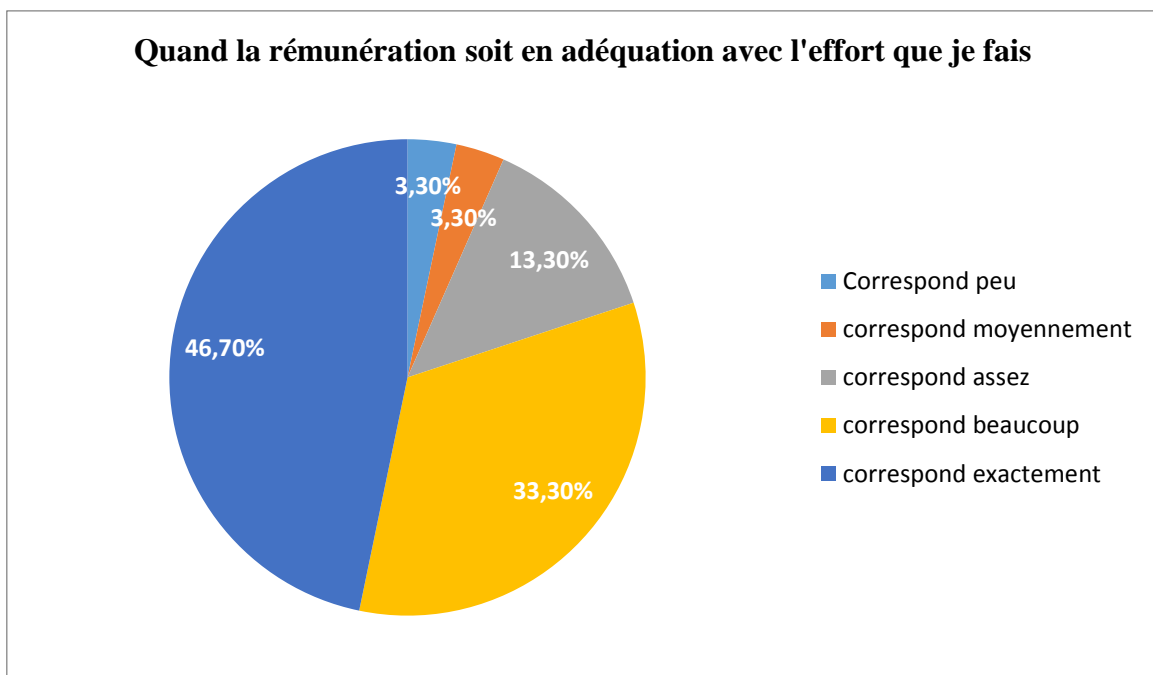
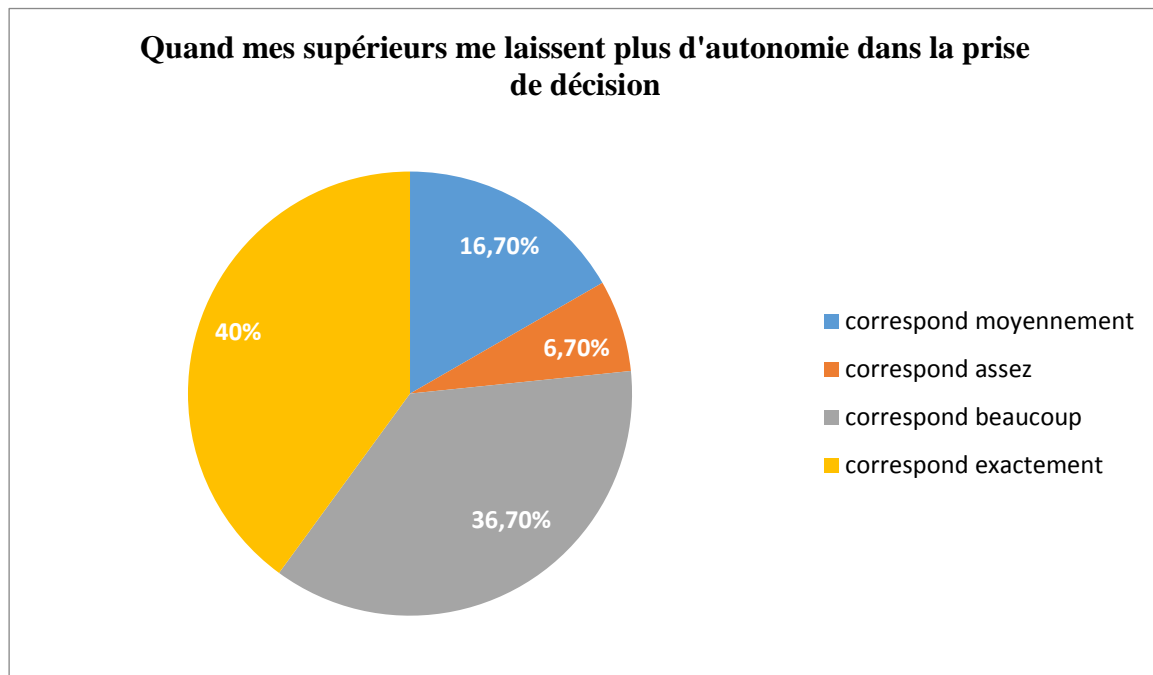


Figure 2.13 : Secteur de fréquence (R2)- (Q3)

**94%** des salariés affirment que l'adéquation entre ses contributions et ses rétributions est un facteur élémentaire de satisfaction en matière de compétence.

Plusieurs facteurs déterminent le besoin d'autonomie pour les employés exemple : le soutien à l'autonomie et l'évolution des carrières efforts. Voir figures ci-dessous :



*Figure 2.14 : Secteur de fréquence (R3)- (Q3)*

**83%** des employés déclarent qu'ils ont besoin d'un certain niveau d'autonomie dans leur travail.

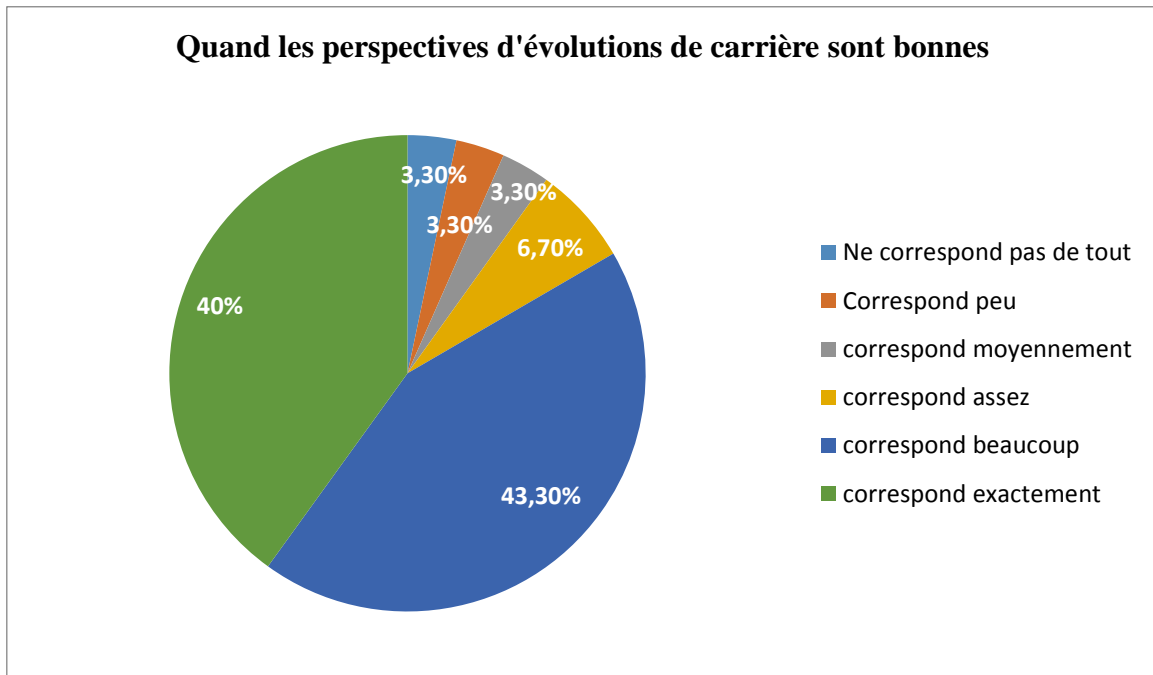


Figure 2.15 : Secteur de fréquence (R4)- (Q3)

90% des interrogées donnent une importance au perspectives d'évolution de leurs carrières.

Parmi les facteurs qui déterminent le besoin d'appartenance nous trouvons :

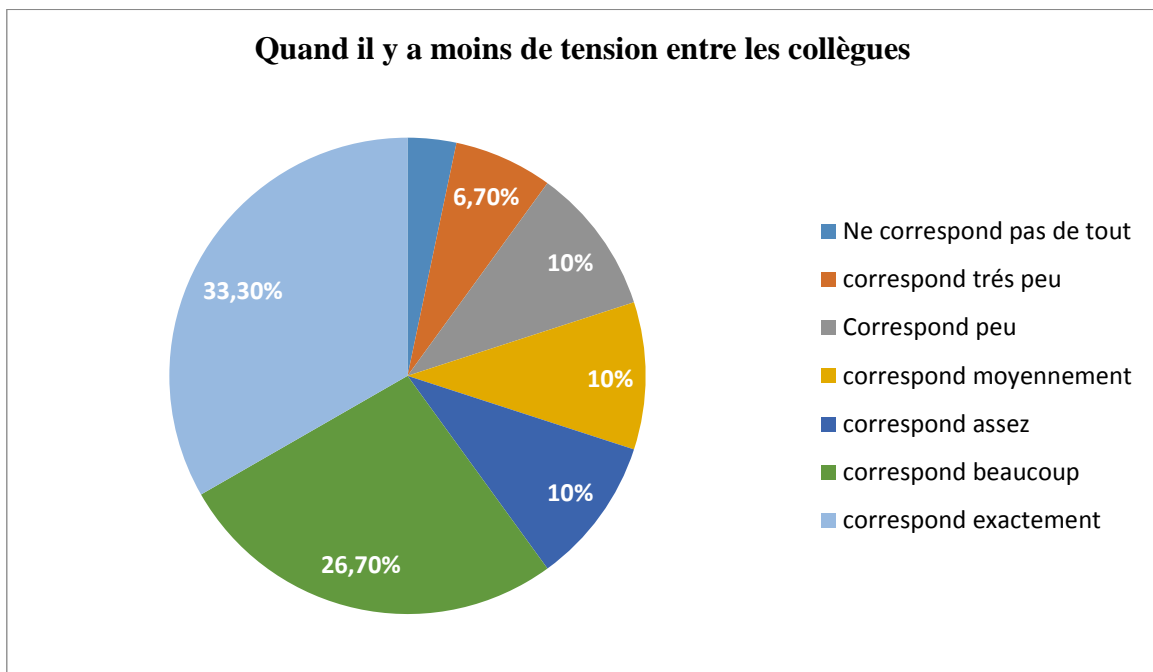


Figure 2.16 : Secteur de fréquence (R5)- (Q3)

70% du personnel confirme Qu'ils ont besoin d'une bonne ambiance dans leur travail.



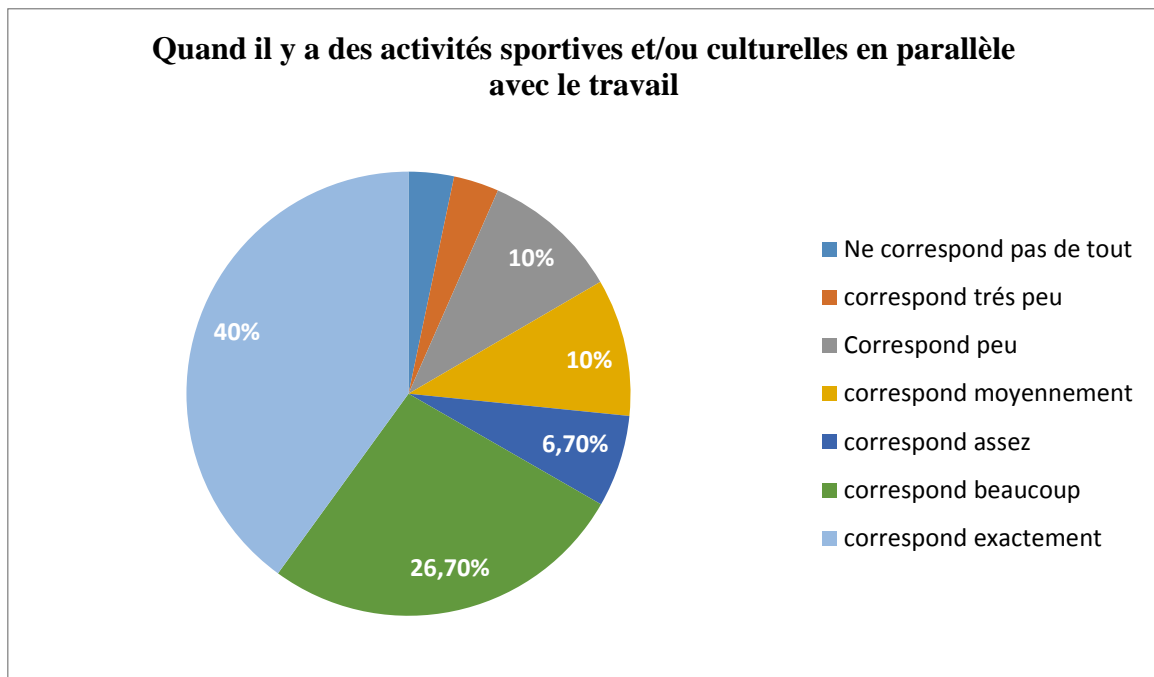


Figure 2.17 : Secteur de fréquence (R6)- (Q3)

**73%** des employés donnent d'importance à l'existence des activités sportives ou culturelles.

## **2.5 Propositions d'améliorations**

Les résultats de notre étude montrent qu'il y aurait au sein de BAM une coexistence des formes élevées et basses de l'autodétermination de la régulation de la motivation.

Ainsi les dirigeants de l'entreprise sont appelés à fournir les mesures nécessaires soit en renforçant le niveau d'autonomie ou bien en améliorant le niveau bas de cette dernière.

Trois grandes pistes d'intervention pour optimiser la santé mentale des employés sont présentées aux cadres de l'entreprise. Ces cibles d'action reposent sur trois besoins psychologiques essentiels à l'être humain, soit les besoins d'autonomie (se sentir libre et en accord avec ses valeurs), de compétence (être efficace et performant) et d'affiliation sociale (se trouver dans un climat de travail sain et productif). La non-satisfaction de ces besoins, qui sont trop souvent frustrés, voire ignorés, est à l'origine de nombreux cas de détresse psychologique.

Toutefois, les supérieurs immédiats sont des acteurs-clé dans la satisfaction des besoins psychologiques des employés. Ils jouent un rôle important pour faire valoir l'utilité sociale du travail. Ils doivent adopter des pratiques favorables à l'autonomie des employés, éviter les pratiques orientées vers le contrôle des employés et favoriser l'autonomie.

Il n'existe pas de mode de management universel valable dans toutes les situations. Un manager doit adapter son mode de gestion au degré d'autonomie, c'est-à-dire le mode de gestion dépend du profil de chaque personne de son équipe.

Dans notre cas, le responsable doit adapter le mode adéquat pour la satisfaction de besoins des 3 profils existants dans la société comme indiqué dans la partie de la présentation des acteurs de notre projet ;

Le premier profil, les business managers, montrent un certain niveau de liberté dans la prise de décision mais qui demeure limité en raison de l'esprit multinational imposé par le groupe.

Concernant le deuxième profil : les techniciens ; leurs responsables doivent assurer la satisfaction de leur besoin de compétence en premier lieu vu la nature de travail qui exige des compétences spécifiques.

Quant au troisième profil : le personnel du back office, dont leur besoin primordial est de sentir leur appartenance au groupe, ceci dit que leurs managers directs ou opérationnels doivent veiller sur ce besoin en permanence.

### **2.5.1 Les outils de satisfaction des besoins spécifiques par profils**

➤ **Favorisation de l'autonomie du personnel – Besoin primordiale du profile 1**

Pour favoriser autant que possible l'autonomie et les initiatives des business managers, le groupe BOBST doit leur accorder une marge beaucoup plus élevée en liberté dans certaines décisions tout en prenant en compte leur point de vue ou leurs suggestions regardant les procédures mise en place vu leur expériences et leurs savoir-faire qui se développent régulièrement.

➤ **Développement des compétences – Besoin primordiale du profile 2**

Afin de stimuler le transfert des apprentissages et encourager la polyvalence des techniciens, les dirigeants de l'entreprise peuvent agir positivement en offrant une variété de programmes de formation et d'accompagnement nécessaires pour accomplir les différentes tâches d'une manière régulière.

Dans le même ordre d'idées, le coaching présente aussi une technique évoluée d'encadrement que le manager pourra mettre en œuvre afin d'accompagner le collaborateur en vue de préserver et d'améliorer son état motivationnel et rehausser le niveau de son implication.

➤ **Assurance de l'appartenance au groupe – Besoin primordiale du profile 3**

Pour renforcer le sens d'appartenance pour le personnel du back office, le manager doit donner aux membres de l'équipe la possibilité de parfaire leurs habiletés de communication, de gestion de conflits et d'expression de leur créativité aussi il doit soutenir les efforts des employés lorsqu'ils s'impliquent dans une réunion de travail ou un projet d'équipe afin d'assurer que chacun a la possibilité de s'exprimer, d'assumer des responsabilités à la mesure de ses compétences et d'être reconnu d'une manière juste et équitable.

Egalement, les dirigeants de l'entreprise sont appelés à favoriser le développement de relations positives entre les employés en organisant des activités sociales et installer des espaces de rencontre et de repos, exemple : faire des activités sportives en parallèle avec le travail.

## **2.5.2 Autres outils de satisfaction des besoins communs**

Bien évidemment, nous devons également citer quelques autres outils dont les managers doivent les utiliser pour renforcer la satisfaction des besoins que notre étude démontre pour les 3 différents profils :

### ➤ **La pratique de la reconnaissance**

L'analyse menée par notre enquête, montre l'importance qu'il faut accorder aux pratiques de reconnaissance et leurs conséquences sur motivation autonome et éventuellement sur le bien-être au travail, elle favorise la coopération, la confiance et engendre un meilleur climat de travail donc une meilleure mobilisation et une meilleure qualité de service.

### ➤ **La communication à valeur ajoutée et l'écoute active**

Il est souvent question d'employer les techniques de négociation, notamment l'argumentation en premier lieu et l'influence et la persuasion en second lieu afin d'aider le collaborateur à rehausser le niveau de sa motivation et de son implication.

Pour ce faire, divers techniques peuvent être utilisés notamment l'écoute active, qui est une attitude raisonnée et consciente qui permet de créer une situation de communication centrée sur l'interlocuteur et basée sur la confiance et l'empathie. Cette attitude encourage l'interlocuteur à exprimer ce qui est important pour lui d'une façon sereine et apaisée.

### ➤ **La pratique de soutien socio-émotionnel**

Les aptitudes empathiques permettent de déchiffrer efficacement l'état émotionnel du collaborateur et d'apprécier son niveau de motivation à sa juste valeur, rencontrer, en privé, les personnes aux prises avec des difficultés et les écouter avec empathie.

### ➤ **La détestation à temps des symptômes de démotivation**

Le contact quotidien qui existe entre le manager et ses collaborateurs devrait lui permettre de détecter à temps les signes précurseurs de démotivation.

Dans certains cas des signaux d'alerte qui peuvent être émis par un collaborateur en difficulté et monter en intensité. En l'absence d'une prise en charge adéquate, la personne concernée peut atteindre le stade de désengagement total.

## **Chapitre 3 : Discussion**

### **3.1 Limites de la présente étude**

Si ce travail apporte une contribution à la compréhension de la motivation autonome, il n'est cependant pas exempt de limites.

#### **3.1.1 Les limites temporelles**

Malgré toute notre hardiesse, nous avons dû faire face à un facteur limitant : le temps.

Nous avons tout simplement apporté notre modeste contribution qui, nous l'espérons, pourra être utile à tous ceux qui se passionnent pour cette problématique très prégnante dans toute entreprise : la motivation autodéterminée du personnel.

#### **3.1.2 Les limites méthodologiques**

Notre étude ne faisant état que d'une photographie de la situation à un instant donné, elle ne nous permet pas de mettre à jour des relations de causalité entre les stratégies de motivation et le niveau de performance des salariés.

#### **3.1.3 Les prolongations possibles**

La ligne hiérarchique (composée des cadres supérieurs) semble jouer un rôle essentiel, serait donc intéressant par exemple, de pouvoir mener une étude spécifique sur sa motivation et serait opportun aussi d'examiner les liens entre les variables importantes de la direction RH : la motivation, l'engagement au travail, l'implication organisationnelle, l'intention de départ et le plafonnement

# **CONCLUSION**

L'objet de ce mémoire professionnel a porté sur la motivation autodéterminée des salariés de la société « Bobst Africa & Middle East ».

Afin de mener bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts à savoir la motivation, la notion de la théorie autodéterminée, le soutien à l'autonomie et le déterminant de la motivation. Ensuite, nous avons abordé la problématique actuelle, celle de la motivation autodéterminée et ses déterminants au sein de la société.

Dans une seconde partie, nous nous étions intéressés à la méthodologie de l'enquête de terrain. Nous avons évoqué les étapes de collecte des données. Ensuite, nous avons expliqué les différents thèmes et questions abordées dans le questionnaire.

La dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse des résultats afin d'explorer les tendances motivationnelles des salariés et les différents facteurs qui reflètent leurs comportements.

Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, de développer un certain nombre de recommandations. Ces derniers, seront une aide de réflexion pour les dirigeants de la société.

Il est important aussi de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles. Ceci fait que les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique.

Ce mémoire nous a permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants.

Pour conclure, dans notre étude, nous avons rencontré des limites (sus mentionnés) qui nous ont conduit à proposer de nouvelles pistes de recherche à savoir ; l'étude de motivation de la ligne hiérarchique vu qu'elle joue un rôle primordial dans l'entreprise.



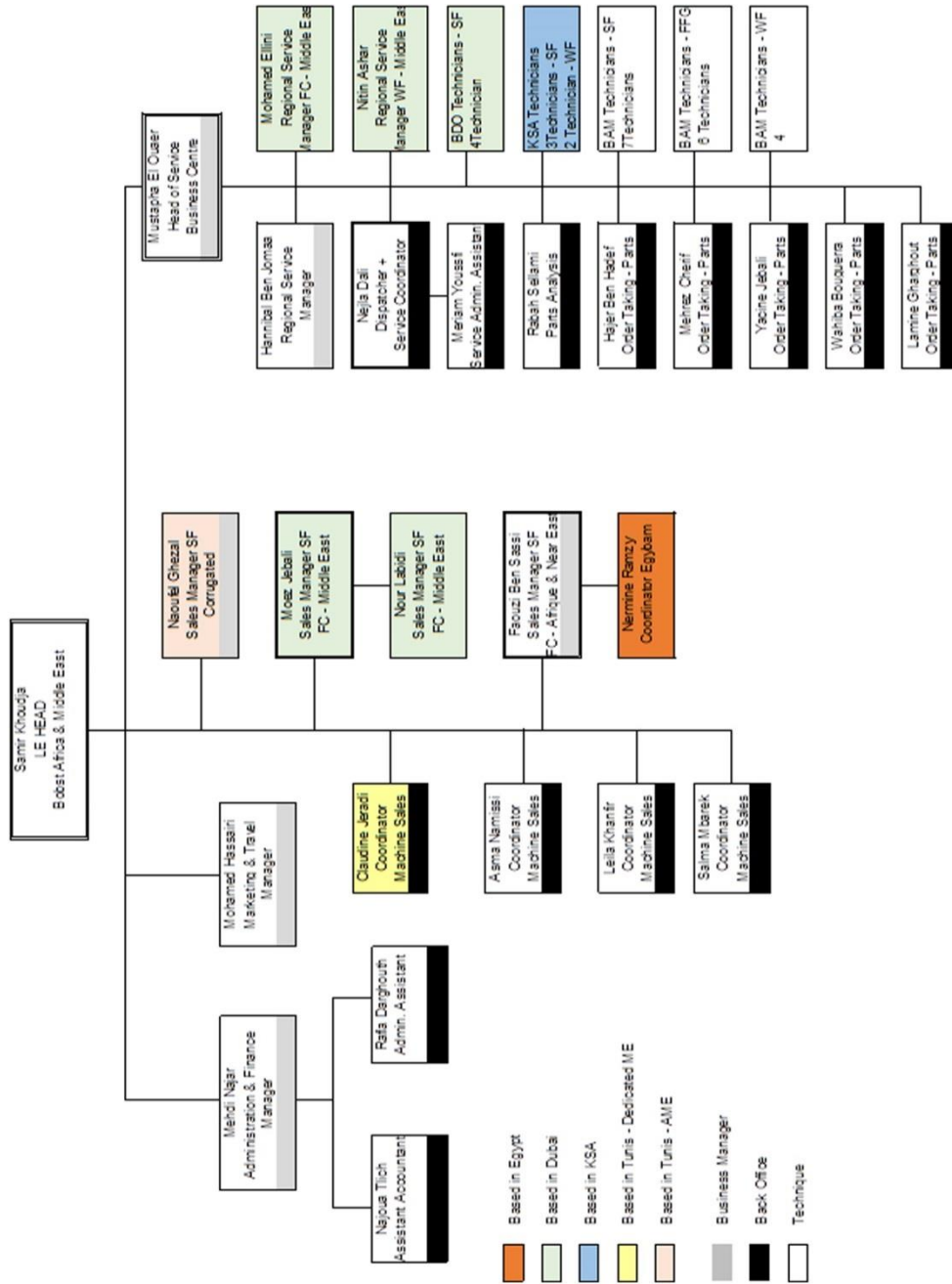
## Références bibliographiques

- Claude LEVY-LEBOYER : La motivation dans l'entreprise,  
<http://www.editions-eyrolles.com/Auteur/9349/claude-levy-leboyer>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Psychological Inquiry,  
[http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](http://dx.doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological wellbeing Canadian Psychology/Psychologie canadienne,  
<http://dx.doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- DeCharms, R. (1976). Enhancing motivation: Change in the classroom.
- Donovan, J. J. (2002). Handbook of industrial, work and organizational psychology
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. Journal of Organizational Behavior,  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.322>
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). Théories de la motivation au travail et management.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: an organismic dialectical perspective.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. The Academy of Management Review,  
<http://dx.doi.org/10.2307/20159049>

# **Annexes**

# ANNEXE I

## Organigramme de la société d'accueil



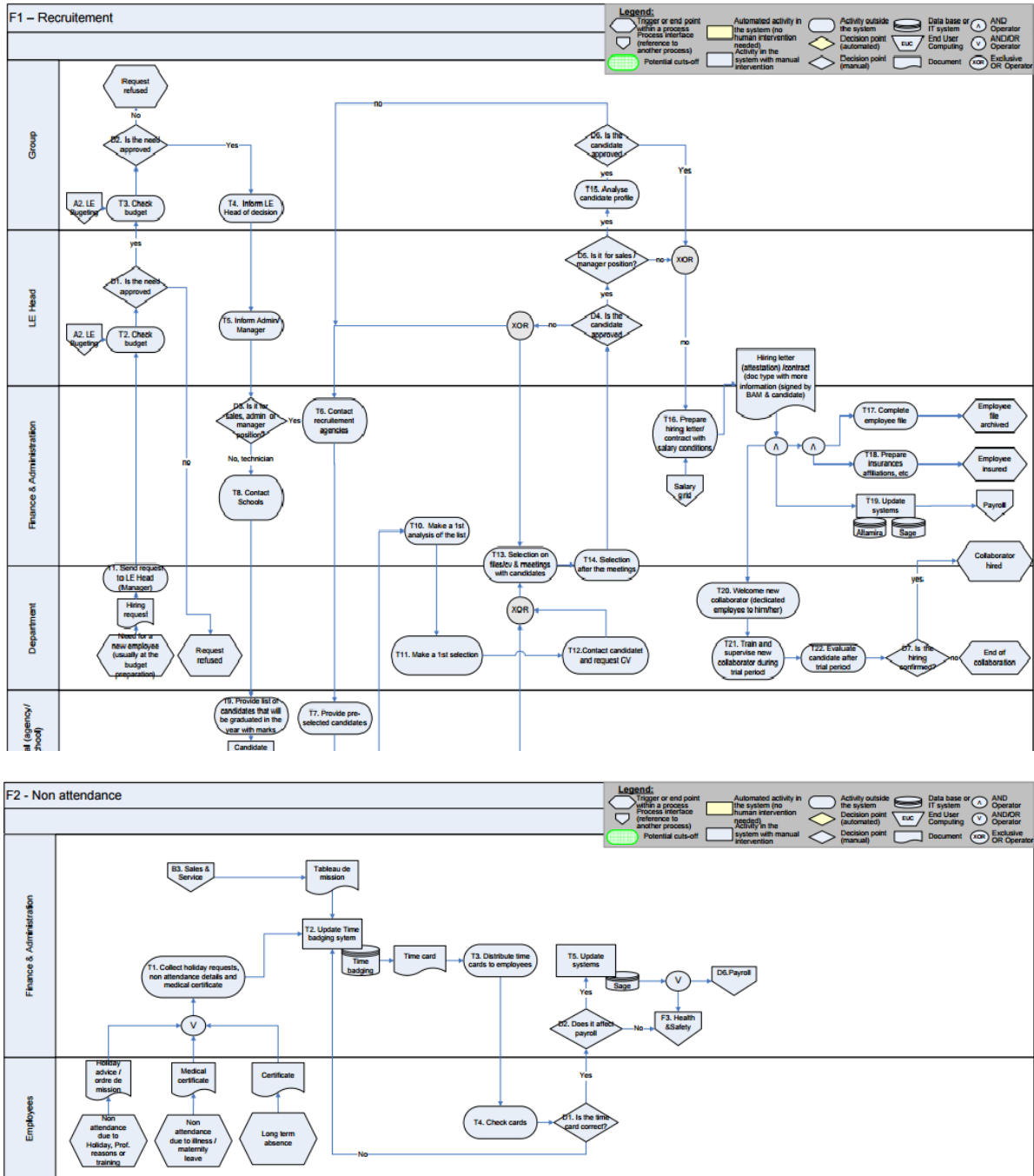
# ANNEXE II

## Les activités de la Direction RH

Process	Activités	WHO Prepare	WHO Key controls	WHO Approval	Document Interface	System	Comment
HR	<b>Recrutement</b>						
HR	Définir le besoin	Département					
HR	<b>Techniciens</b>						
HR	Contacteur les écoles qui fournissent la liste des étudiants de la promotion en cours + classement + notes	RBR					
HR	Première sélection selon les notes	MEO					
HR	Contacteur et demander dossiers CV	ND					
HR	Deuxième sélection sur dossier	MEO+RBR					
HR	Entretiens	MEO+RBR					
HR	Sélection après entretien	MEO+RBR+SK					
HR	<b>Autres</b>						
HR	Contacteur sociétés de recrutement (Adecco, Manpower, ...)	RBR					
HR	Préparer cahier des charges	Département					
HR	Transmettre cahier des charges	RBR					
HR	Préparer texte annonce avec société de recrutement	Département					
HR	Proposer 5 dossiers par poste (à partir de BDD + annonce)	Extérie					
HR	Etude des dossiers						
HR	Si ok, convocation pour entretien						
HR	Sinon proposition d'autres dossiers						
HR	Entretiens pré-sélection	RBR+LK+représ entant du					
HR	Entretien sélection finale	SK+RBR+représ entant du département /					
HR	Préparer lettre d'engagement avec les conditions + salaire (selon grille de salaire)						
HR	Compléter le dossier employé						
HR	Si Assurance complémentaire maladie, le déclarer						
HR	Encadrement et formation						
HR	Titularisation						
HR	Evaluation après période d'essai						
HR	Si donne satisfaction alors convocation pour confirmation du						
HR	Sinon, convocation pour cessation						
HR	Evaluation annuelle par chef hiérarchique pour bonus et						
HR	Soumettre à LEH + CFO						
HR	Si validé, soumettre à Group						
HR	<b>Si démission</b>						
HR	Après acceptation de la démission						
HR	Préparer solde de tout compte						
HR	<b>Si Licenciement</b>						
HR	Appliquer les règles en vigueur selon code du travail pour les						
HR	Décision par Lettre Recommandée						
HR	Calcul de l'indemnisation due						
HR	Si arrangement à l'amiable						
HR	Alors signature démission						
HR	Calcul solde tout compte + paiement						
HR	Sinon affaire au Prudhom						
HR	Convocation par inspection de travail						
HR	Si accord entre employé et employeur alors Arrangement						
HR	Sinon nommer avocat						
HR	Suivi avec Avocat durant toute la période (1 à 4 ans)						
HR	<b>Assurance maladie (complémentaire)</b>						
HR	Déclaration trimestrielle (Maintenir fichier adhérents à jour)						
HR	Paieement trimestreil de la prime d'assurance (complément+provision)						
HR	Une copie à l'assurance + une copie à la compta						
HR	Mettre à disposition du personnel formulaire Bulletins de						
HR	Collecter Buletins de soins						
HR	Préparer bordereau de transmission (bi-mensuel)						
HR	Remettre à Assurance						
HR	Collecter chèque + Quittances + Etat récap des						
HR	Casher chèque						
HR	Rembourser personnel ayant droit + quittance						
HR	Faire signer une décharge						
HR	<b>Accident de travail, maladie professionnelle</b>						
HR	En cas d'accident de travail; déposer une déclaration à la CNSS dans les 24 h						
HR	Suivi avec CNSS en cas de contrôle ou demande information complémentaire						
HR	<b>Congé longue durée + maternité</b>						
HR	Déclaration à la CNAM						
HR	Ajustement des salaires en fonction de la réglementation et statut interne en vigueur						
HR	<b>Benefits (tel. Resto gas)</b>						
HR	Achat des bons resto, essence ou carte tél.						
HR	Préparation des bordoraux de remise aux employés						
HR	Distribution aux employés + décharge						
HR	<b>Absences et congés</b>						
HR	Collecter les demandes de congés, les fiches d'absence, les certificats médicaux						
HR	Mis à jour de l'état de la pointeuse en fonction des données ci-dessus + tableau des missions + carnet ordres de						
HR	Edition et distribution de la fiche de présence par personne						
HR	Correction si réclamation						
HR	Mise à jour des salaires en fonction de la présence si						
HR	<b>Si problème interne département</b>						
HR	<b>Formation</b>						
HR	Besoin de formation						
HR	Si interne approval par chef hiérarchique						
HR	Si externe approval LE Head						
HR	<b>VPP</b>						
HR	Collecter input chefs département	Admin&Finance					
HR	Consolider les résultats par employé	Admin&Finance					
HR	Calculer les VPP en se basent sur les règles du Groupe et tenant compte des résultats + input chef départements	Admin&Finance					
HR	Soumettre données à chefs départements	Admin&Finance					
HR	Si ok soumettre proposition à LE Head	Admin&Finance					
HR	Si ok soumettre proposition à Line Manager (Groupe)	LE Head					
HR	Si ok payer Bonus	Admin&Finance					

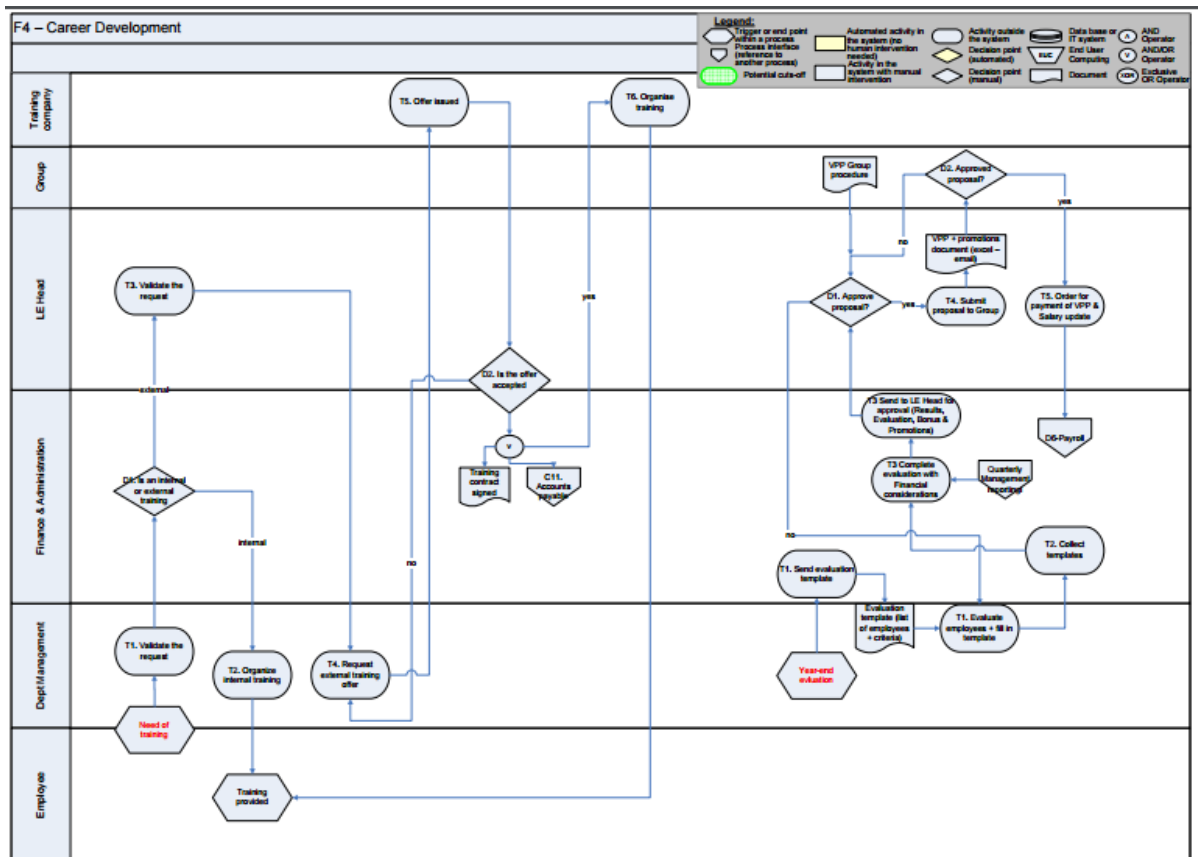
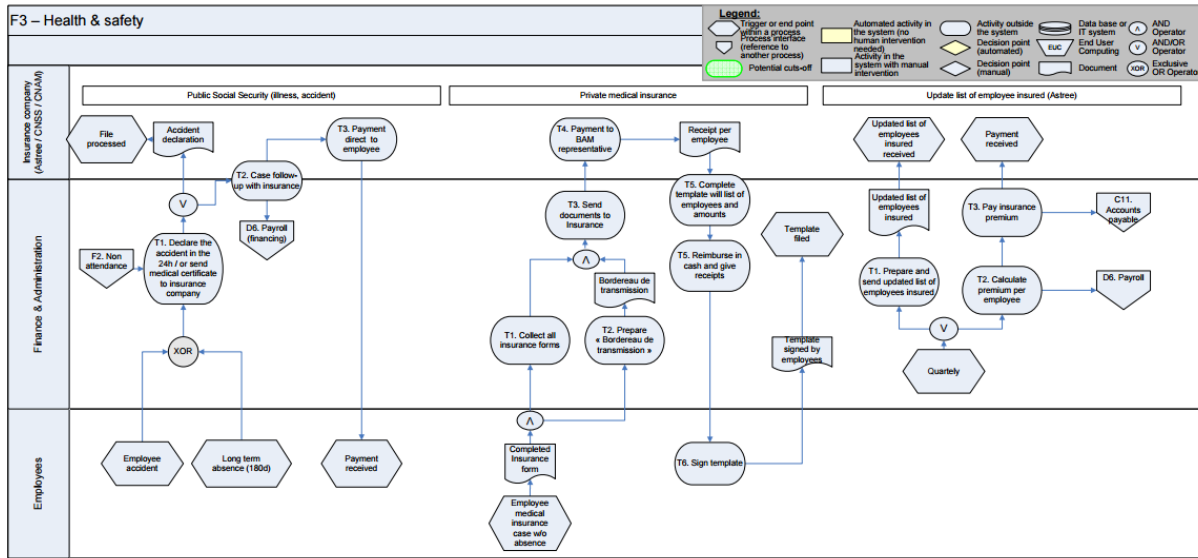
# ANNEXE III

## Les processus de recrutement du personnel et de la gestion des congés



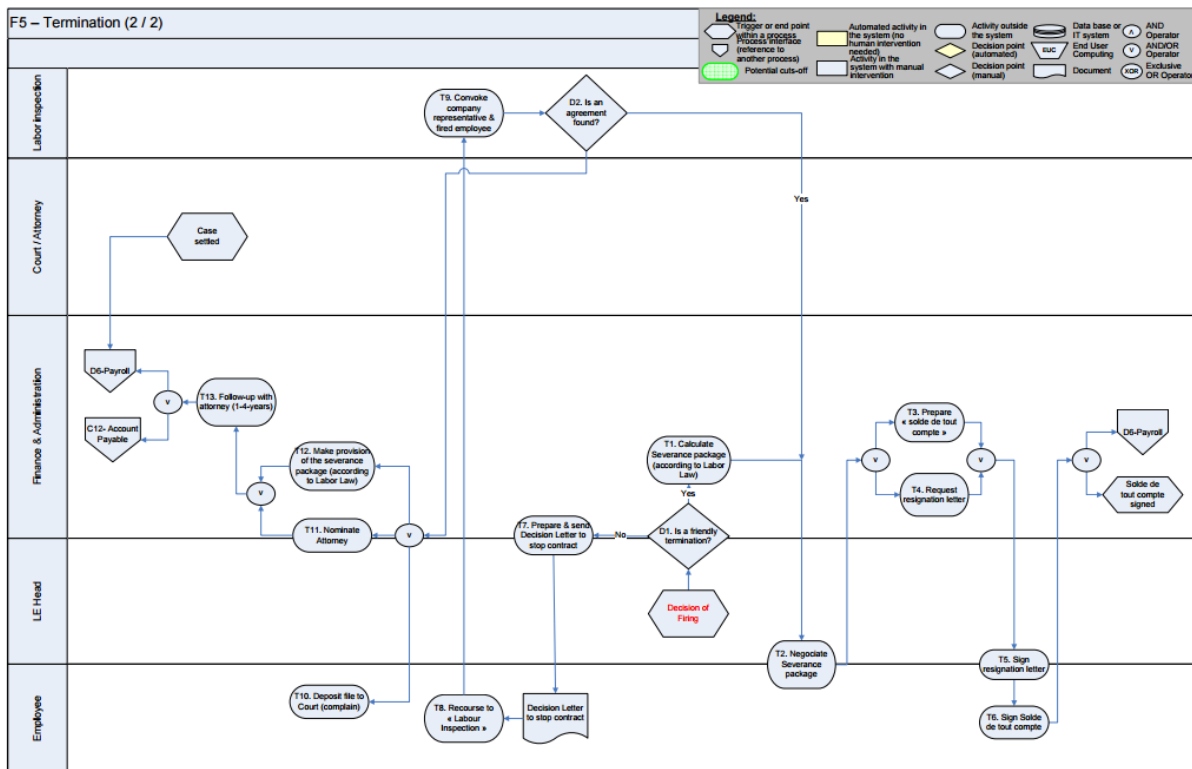
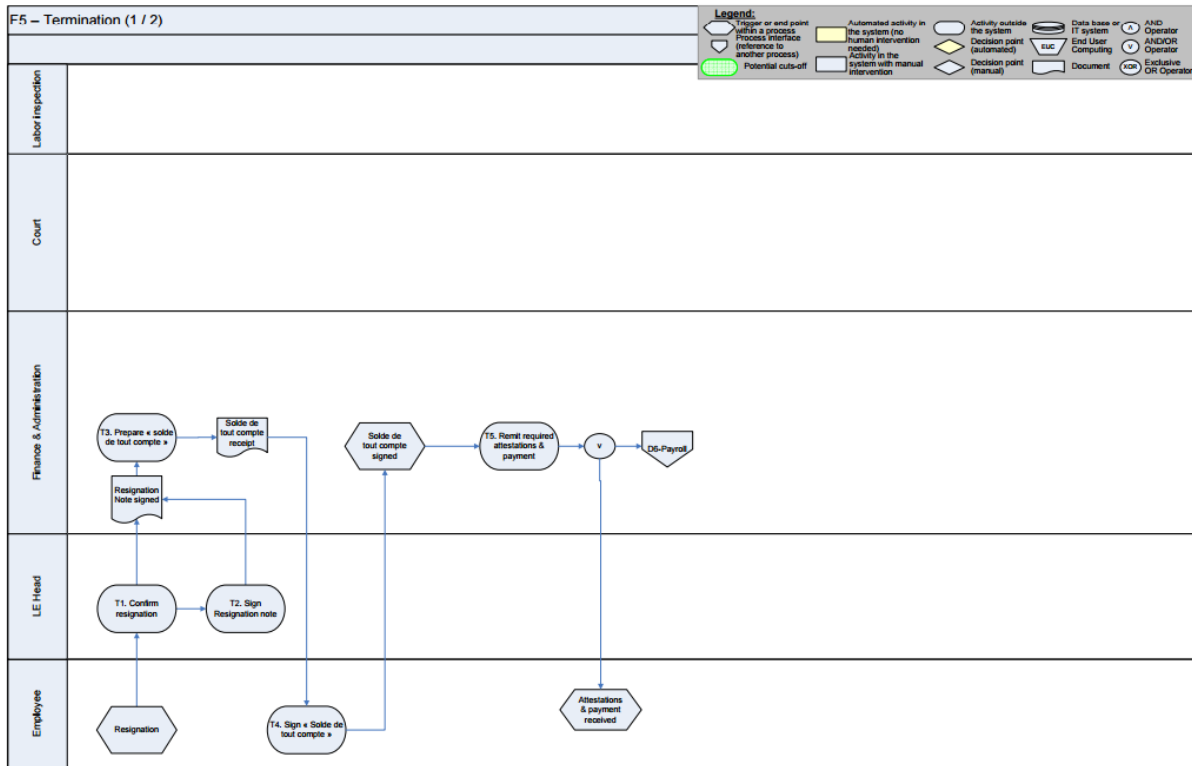
# ANNEXE IV

## Les activités de gestion de l'assurance et de carrières



# ANNEXE V

## La démarche à suivre lors d'une démission ou d'un licenciement du personnel



## ANNEXE VI

### Questionnaire à propos de la motivation autodéterminée en milieu de travail

<b>Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que :</b> Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout   2- Correspond très peu   3- Correspond peu   4- Correspond moyennement   5-Correspond assez   6- Correspond beaucoup   7- Correspond exactement	1	2	3	4	5	6	7
Car je me sentirai mal si je ne fais pas bien mon travail							
Car c'est toujours une occasion d'apprendre de nouvelles choses							
Car c'est ce que je suis censé faire							
Car c'est important pour moi de bien faire mon travail							
Car sinon mon supérieur va être déçu et va se fâcher contre moi							
Car si je ne fais pas bien mon travail je risque de perdre mon emploi							
Car mon travail est passionnant et j'éprouve du plaisir à faire mon travail							
Car si je ne fais pas bien mon travail c'est mal vu par mes collègues							
je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur							
Car je vais avoir des ennuis si je ne fais pas bien mon travail							
<b>Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif</b> Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout   2- Correspond très peu   3- Correspond peu   4- Correspond moyennement   5-Correspond assez   6- Correspond beaucoup   7- Correspond exactement	1	2	3	4	5	6	7
L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir							
Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs car ça me permet d'avancer dans ma carrière							
Je veux atteindre les objectifs car je suis convaincu de la pertinence de ces objectifs							
Dans mon travail il n y a pas d'objectifs claires l'essentiel c'est d'être présent à l'heure							
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu							
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon ça sera mal vu par mes collègues							
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs autrement je risque d'avoir une mauvaise note							
Je ne le sais pas clairement ; de plus, je ne crois pas être vraiment à ma place dans ce poste							
Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante							
<b>Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail :</b> Mettre une croix devant la case correspondante : 1-Ne correspond pas du tout   2- Correspond très peu   3- Correspond peu   4- Correspond moyennement   5-Correspond assez   6- Correspond beaucoup   7- Correspond exactement	1	2	3	4	5	6	7
Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite							
Quand mes collègues reconnaissent mes compétences et mon apport							
Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision							
Faire partie de cet organisme est en soi une fierté pour moi							
Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais							
Quand les perspectives d'évolutions de carrière sont bonnes							
Quand le travail est plus souple et moins routinier							
Quand il y a moins de tension entre les collègues							
Quand le statut du travail reflète bien la valeur de mon travail							
Quand il y a des activités sportives et/ou culturelles en parallèle avec le travail							



## ANNEXE VII

### Interprétation de chaque réponse

<b>Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que :</b>	<b>Si la réponse est 5, 6 ou 7 alors :</b>
Car je me sentirai mal si je ne fais pas bien mon travail 1/2	Introjectée
Car c'est toujours une occasion d'apprendre de nouvelles choses	intégrée
Car c'est ce que je suis censé faire	identifiée
Car c'est important pour moi de bien faire mon travail	intégrée
Car sinon mon supérieur va être déçu et va se fâcher contre moi	introjectée
Car si je ne fais pas bien mon travail je risque de perdre mon emploi	Externe
Car mon travail est passionnant et j'éprouve du plaisir à faire mon travail	intégrée
Car si je ne fais pas bien mon travail c'est mal vu par mes collègues	introjectée
je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur	introjectée
Car je vais avoir des ennuis si je ne fais pas bien mon travail	Externe
<b>Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif</b>	
L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir	Intégrée
Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs car ça me permet d'avancer dans ma carrière	Identifiée
Je veux atteindre les objectifs car je suis convaincu de la pertinence de ces objectifs	Identifiée
Dans mon travail il n'y a pas d'objectifs claires l'essentiel c'est d'être présent à l'heure	Externe
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu	Introjectée
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon ça sera mal vu par mes collègues	Introjectée
Je suis obligé d'atteindre mes objectifs autrement je risque d'avoir une mauvaise note	Externe
Je ne le sais pas clairement ; de plus, je ne crois pas être vraiment à ma place dans ce poste	Externe
Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante	Identifiée
<b>Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail :</b>	<b>Nature du besoin dominant si réponse 5, 6 ou 7</b>
Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite	Compétence
Quand mes collègues reconnaissent mes compétences et mon apport	Compétence
Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision	Autonomie
Faire partie de cet organisme est en soi une fierté pour moi	appartenance
Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais	Compétence
Quand les perspectives d'évolutions de carrière sont bonnes	Autonomie
Quand le travail est plus souple et moins routinier	Autonomie
Quand il y a moins de tension entre les collègues	appartenance
Quand le statut du travail reflète bien la valeur de mon travail	Compétence
Quand il y a des activités sportives et/ou culturelles en parallèle avec le travail	Appartenance

## **ANNEXE VIII**

### **Note Explicative**

Madame, Monsieur,

Nous aimerions solliciter votre collaboration pour réaliser un important projet qui vise à mieux comprendre la motivation des employés de la Sté « Bobst Africa Middle East » vis-à-vis du travail. À cet effet, nous avons besoin de la participation d'environ (37) collègues. Nous apprécierions ainsi que vous preniez quelques minutes de votre temps pour compléter ce questionnaire. En participant, vous nous aiderez grandement à faire avancer notre démarche visant à améliorer le niveau motivationnel de toute l'équipe. Veuillez toutefois prendre note que vous n'êtes pas obligé de répondre à ce questionnaire mais votre contribution est hautement souhaitée et compte beaucoup pour nous.

Il est important que vous sachiez que l'objectif de ce questionnaire n'est pas d'évaluer, à partir de vos réponses, si vos attitudes et vos comportements sont appropriés ou non. Nous tenons également à vous assurer de la plus stricte confidentialité concernant vos réponses et que les données recueillies ne serviront qu'aux seules fins de la présente recherche. Pour préserver l'anonymat, nous vous demandons de ne pas inscrire vos nom et adresse sur le questionnaire.

Fait à Tunis le 31/03/2016

Nom du Premier responsable ou du Responsable RH

Signature et cachet