



جامعة تونس الافتراضية
Université Virtuelle de Tunis

COPIE PROVISoire

Mastère professionnel en Optimisation et Modernisation des Entreprises MOME

Présenté par
Najoua Tlich
Pour l'obtention du
Diplôme de master professionnel

**La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail
Cas de la Sté BAM**

Réalisé à
Bobst Africa & Middle East

Soutenu le..

Devant le Jury :

Président	:	M./Mme	Prénom NOM
Rapporteur	:	M^{me}	Prénom NOM
Encadreur Organisme d'accueil	:	M^r	Naoufel GHAZEL
Encadreur UVT	:	M^r	Abderrahman OUESLATI

Année Universitaire : 2015/2016

Remerciements

"Une seule main ne peut pas attacher un pagne".

Si j'avais pu réaliser ce travail c'est grâce à la contribution de plusieurs personnes qui ne m'ont pas marchandé leur assistance. C'est un devoir et un plaisir pour moi de présenter mes remerciements à tous ceux qui m'ont supporté et particulièrement à :

M. 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. .

M. 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.

M. Mohamed OUESLATI, mon encadreur, qui m'a fait des recommandations afin de mieux structurer et de corriger le contenu du mémoire. Aussi pour le temps qu'il a consacré au suivi de mon travail, ses conseils avisés, sa pédagogie, et sa patience.

M. Mohamed HASSAIRI, notre Responsable RH, qui a accepté à répondre à mes questions et de me fournir les documents nécessaires pour bien réaliser ce travail.

Tous les salariés qui ont su se rendre disponibles afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail et particulièrement à mes très chères amies Mme Asma NAMISSI, Mme Wahiba BOUGUERRA et Mme Thouraya LAHBIB pour leur assistance qu'elles m'ont si gentiment et généreusement offerte.

Et enfin, je veux remercier ma famille, mes parents, mon frère et mes sœurs qui m'ont soutenu pendant toutes ces années d'études.

À vous tous, merci !

Résumé

La théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 1985, 2000, 2008) propose un bassin de connaissances pouvant être d'une réelle utilité pour aider les travailleurs et les organisations à croître et à prospérer.

En ce sens, le présent mémoire a pour but d'établir une cartographie de l'état motivationnel du personnel « **BAM** » à travers cette théorie et d'apporter les mesures adéquates pour améliorer la consolidation de formes plus autodéterminées de la régulation de la motivation du personnel.

Pour ce faire, 30 employés ont répondu à un questionnaire qui sont au sujet de leur perception à l'égard des comportements de soutien aux besoins de leur supérieur immédiat ainsi que de leur propre niveau de satisfaction des besoins psychologiques.

Les résultats montrent que la plupart des salariés ayant un niveau assez élevé d'autonomie, mais en parallèle, il existe une catégorie de personnel n'ayant pas le même niveau d'autonomie et d'affiliation à la société, donc les dirigeants de la société « **BAM** » sont appelés à adapter un style motivationnel compatible à chaque situation pour éviter le risque de l'amotivation des employés.

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

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Présentation du projet	2
1.1 Cadre conceptuel retenu : Théorie de l'autodétermination.....	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.....	7
1.2 Présentation de la structure d'accueil : Bobst Africa & Middle East, Ltd (BAM).....	8
1.3 Décomposition de la problématique :	10
1.3.1 Le besoin de mieux comprendre l'état des lieux de l'état motivationnel au sein de BAM:.....	10
1.3.2 La nécessité de mieux connaître les leviers d'actions efficaces pour améliorer l'état motivationnel de l'équipe :.....	10
1.3.3 La contribution à l'élaboration d'une politique motivationnelle au sein de BAM :	10
Chapitre 2 : Déroulement du projet	11
2.1 Les acteurs du projet :	12
2.2 Présentation du questionnaire :	12
2.3 Dépouillement du questionnaire :	13
2.4 Interprétation et analyse du questionnaire	13
2.5 Propositions d'améliorations	25
2.5.1 Organisation du travail	25
2.5.2 La rémunération	27
2.5.3 Pratiques de la reconnaissance	28
2.5.4 Le soutien à l'autonomie	30
Chapitre 3 : Discussion.....	37
3.1 Limites de la présente étude.....	38
3.1.1 Les limites temporelles.....	38
3.1.2 Les limites méthodologiques.....	38
3.1.3 Les prolongations possibles	38

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

CONCLUSION	39
Références bibliographiques	41
Annexes	42

Liste des figures

<i>Figure 2.1</i> : Les sources de l'efficacité dans le travail.....	14
<i>Figure 2.3</i> : Car c'est important pour moi de bien faire mon travail	15
<i>Figure 2.4</i> : Car je me sentirai mal si je ne fais pas bien mon travail	16
<i>Figure 2.5</i> : Je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur.....	16
<i>Figure 2.6</i> : La fixation des objectifs	17
<i>Figure 2.7</i> : L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir.....	18
<i>Figure 2.8</i> : Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs ça me permet d'avancer dans ma carrière.....	19
<i>Figure 2.9</i> : Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu.....	19
<i>Figure 2.10</i> : Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante.....	20
<i>Figure 2.11</i> : Les facteurs de satisfaction dans le travail	20
<i>Figure 2.12</i> : Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite	22
<i>Figure 2.13</i> : Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais.....	22
<i>Figure 2.14</i> : Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision	23
<i>Figure 2.15</i> : Quand les perspectives de carrière sont bonnes	23
<i>Figure 2.16</i> : Quand il y'a moins de tension entre les collègues	24
<i>Figure 2.17</i> : Quand il y'a des activités sportives en parallèle avec le travail.....	24

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.

Pour finir, 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

1.1.1 Présentation de la théorie de l'autodétermination :

La définition admise de la motivation consiste à la décrire 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.

Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail, propose la définition suivante : «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. Les chercheurs s'accordent aussi à considérer que le sentiment d'autodétermination se différencie clairement du sentiment de contrôle, le premier aurait préséance sur le second. Si l'autodétermination est souvent corrélée avec un sentiment de contrôle, il s'avère parfois plus prolifique de laisser le contrôle de la situation afin d'atteindre le but initialement fixé (Deci & Ryan, 1985).

1.1.2 Les besoins de base selon la théorie de l'autodétermination :

L'autodétermination est généralement considérée comme un besoin psychologique fondamental, la théorie de l'autodétermination considère néanmoins qu'il résulte de la satisfaction d'un ensemble de trois besoins psychologiques basiques.

Trois besoins psychologiques et universels seraient liés au comportement intrinsèquement motivé (ou plus largement au comportement autodéterminé).

Il s'agit des besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation (ou proximité sociale).

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.

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. Cet auteur insiste en effet sur la distinction entre les situations où l'individu se perçoit comme étant à l'origine de son

comportement de celles où l'individu a l'impression d'être une sorte de « pion » assujetti à l'environnement.

Le besoin d'affiliation : enfin se réfère au sentiment de « connexion sociale » perçu par l'individu. Ce besoin ne renvoie pas cependant à une démarche utilitaire (arriver à des fins grâce au groupe), mais à simplement se percevoir comme appartenant à une communauté.

La satisfaction de ces trois besoins possède des conséquences sur le développement de la motivation autodéterminée.

Si des événements extérieurs viennent contrarier la satisfaction de ces besoins alors la motivation autodéterminée diminuera pour laisser place à des formes de motivations non autodéterminées.

Ces besoins sont par ailleurs considérés comme des médiateurs entre l'environnement social et la motivation des individus. C'est-à-dire que l'environnement social n'aurait pas en tant que tel un impact direct sur la motivation, mais s'effectuerait par l'intermédiaire de ces trois besoins psychologiques considérés rappelons-le comme universels.

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

La théorie de l'autodétermination (TAD) contribue à comprendre plus finement la motivation au travail à travers deux grands types de motivation : la motivation autonome et la motivation contrôlée.

La motivation autonome

Cette forme de motivation est dite autonome car elle s'auto-entretient, elle est donc peu coûteuse en énergie, contrairement à la motivation contrôlée.

La forme de motivation la plus autodéterminée est la motivation intrinsèque.

La motivation intrinsèque, fait référence au fait d'accomplir une ou plusieurs tâches au travail par intérêt, par plaisir ou encore par satisfaction inhérente à la tâche.

Les travailleurs qui sont principalement motivés de façon intrinsèque indiqueront qu'ils ont beaucoup de plaisir à travailler et qu'ils s'amuse à réaliser les tâches relatives à leur emploi.

Juste à côté de la motivation intrinsèque se trouve la motivation identifiée, qui a trait aux tâches qui sont réalisées par conviction personnelle, parce qu'elles sont jugées comme importantes ou encore parce qu'elles correspondent aux valeurs de l'individu.

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, mais il est important pour la personne de les réaliser. À titre d'exemple, une personne décide d'assister aux réunions hebdomadaires de son unité de travail non pas parce que c'est une tâche plaisante en soi, mais bien parce que c'est important pour cette personne de s'impliquer.

Les employés ayant un niveau élevé de motivation identifiée avanceront que leur travail leur permet d'atteindre leurs objectifs de vie ou encore que leur emploi concorde bien avec leurs valeurs personnelles.

La motivation contrôlée

Le premier des 2 types de motivation contrôlée est la motivation introjectée, ce type de motivation traite globalement de l'engagement, de l'égo et de la valeur personnelle contingente à la performance. Pour les individus ayant un degré élevé de ce type de motivation, leur valeur personnelle variera (à leurs yeux) en synchronie avec leurs performances au travail. À titre d'exemple, un vendeur estimera qu'il a une « valeur » personnelle s'il obtient de bons chiffres de ventes et il estimera qu'il n'est pas un travailleur valable dans les périodes creuses. Son estime de soi est dépendante de sa performance, ce qui ne sera pas le cas avec des types de motivation plus autodéterminée.

Les individus ayant un degré très fort de motivation introjectée diront qu'ils travaillent pour ne pas perdre leur réputation ou qu'ils doivent être les meilleurs pour se sentir bien dans leur domaine.

Le deuxième type de motivation contrôlée et aussi le type de motivation le moins autodéterminée est **la motivation extrinsèque**, qui implique que l'individu agit par conformité ou encore pour la recherche de récompenses externes et l'évitement de punitions.

Les individus avec un degré élevé de motivation extrinsèque avanceront entre autres qu'ils effectuent leur travail parce que cela leur procure un certain niveau de vie, que leur travail leur permet de faire beaucoup d'argent ou encore que la raison principale pour laquelle ils se rendent au travail chaque matin est le salaire et les avantages sociaux que celui-ci procure. La motivation extrinsèque répond à la fonction économique.

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. À la longue,

l'individu en viendra à poser le comportement de manière automatique, mais sans ressentir une motivation autodéterminée pour ce qu'il fait. Il en viendra aussi à se questionner sur les raisons qui le poussent à poser ces comportements puisque ceux-ci ne semblent pas donner de résultats concrets. L'individu n'est alors pas autodéterminé. Nous pourrions prendre comme exemple d'amotivation le cas d'une étudiante engagée dans un cheminement universitaire et qui se questionnerait sur les raisons qui la poussent à poursuivre ses études, puisqu'elle n'en voit pas les bénéfices à long terme.

Selon la théorie de l'autodétermination, le contexte et les facteurs (déterminants) sociaux et environnementaux peuvent faciliter ou nuire à la motivation autodéterminée. Nous allons maintenant expliquer un déterminant de la motivation autodéterminée, soit le style interpersonnel, afin de mieux saisir son impact sur la motivation.

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 (R. M. Ryan & Deci, 2002).

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 (p. ex., rémunération, organisation du travail) sur lesquels elles peuvent miser pour accroître la satisfaction des besoins psychologiques de leurs employés, la personne en position d'autorité (p. ex., 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.

Selon diverses études la reconnaissance au travail présente aussi un excellent déterminant de la motivation autonome des salariés, la reconnaissance provenant du supérieur hiérarchique et la reconnaissance provenant des collègues influencent le mieux la motivation autonome. Cela signifie que les pratiques de reconnaissance dites symboliques prédisent le mieux la

satisfaction ressentie dans l'accomplissement de tâche, l'intérêt que lui porte le salarié et l'importance qu'il lui accorde.

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 ainsi que le contrôle psychologique qui, pour sa part, mine la satisfaction des besoins et nourrit des formes contrôlées de motivation. Le bien-être des salariés est entre les mains des managers.

Plusieurs professeurs et chercheurs ont ainsi démontré que le style de leadership a un impact sur plusieurs facteurs déterminants pour le bien-être des salariés ou sur leur mal-être.

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 pliées 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.

Le service RH au sein de la société « BAM » est l'une des fonctions qui présente la plus grande variété de tâches à effectuer. Certaines sont très techniques, d'autres plus politiques ou législatives. 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, les relations sociales, 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, audiovisuel, 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.

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 à 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 connaître avec plus de précision 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, décomposé de la manière suivante : Service RH (1), Service Achats (1), Service Finance (3), Service Commercial (6), Service Technique (18) et Centre de Service Clientèle (8).

Nous avons enregistré 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.

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.

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 I présente l'intégralité de ce questionnaire.

L'annexe II présente en détail l'interprétation de chaque réponse pour les questions 1 et 2 en terme de forme de régulation de la motivation et l'interprétation de chaque réponse et pour la question 3 en terme de besoins psychologiques fondamentaux.**Etats motivationnels du personnel**

Thème 1 : Les facteurs dépendants du travail en soi

Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que :

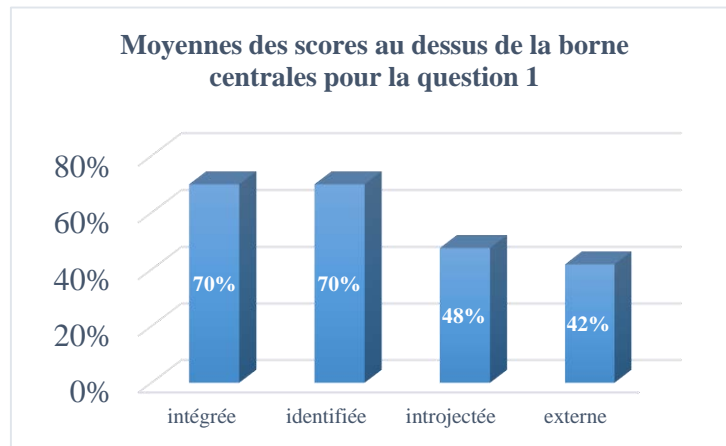


Figure 2.1 : Les sources de l'efficacité dans le travail

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 avons signalé que pour chaque question correspond plusieurs réponses et pour chaque type de régulation il y a plusieurs réponses.

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

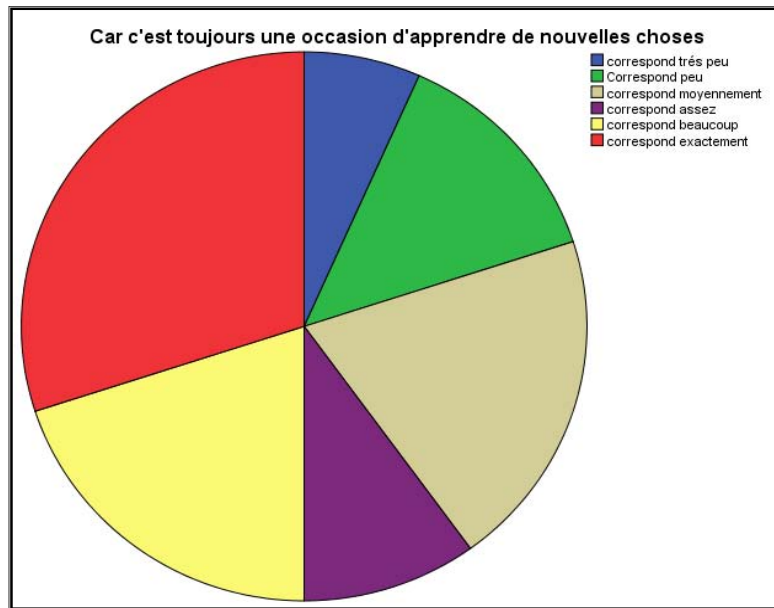


Figure 2.2 : Car c'est toujours une occasion d'apprendre de nouvelles choses

60% des employés considèrent le travail comme une occasion d'apprendre des nouvelles choses, donc ils ont un bon niveau d'autonomie (motivation intégré).

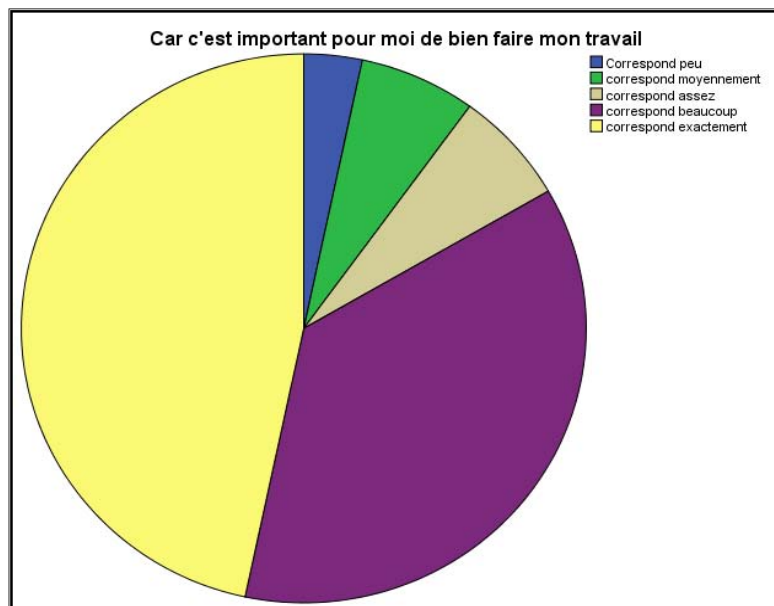


Figure 2.3 : Car c'est important pour moi de bien faire mon travail

90% des salariés estiment qu'ils font bien leurs travail parce que c'est important pour eux de le faire d'une manière convenable (motivation intégrée).



Figure 2.4 : Car je me sentirai mal si je ne fais pas bien mon travail

80% du personnel déclare qu'il fait efficacement leur travail parce qu'il se sent mal s'il ne le fait pas bien (motivation introjectée).

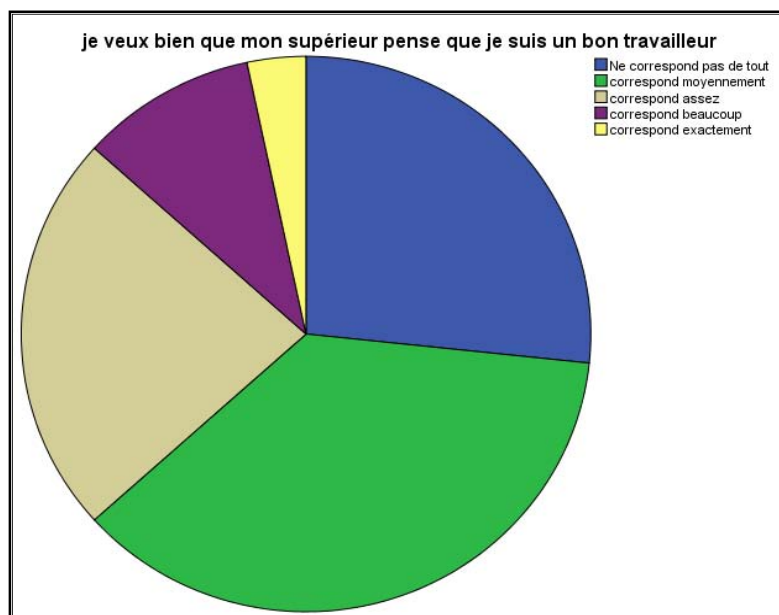


Figure 2.5 : Je veux bien que mon supérieur pense que je suis un bon travailleur

Seulement **37%** des salariés disent qu'ils font bien leur travail afin que leurs supérieurs pensent qu'ils sont des bons travailleurs.

Thème 2 : La fixation des objectifs

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

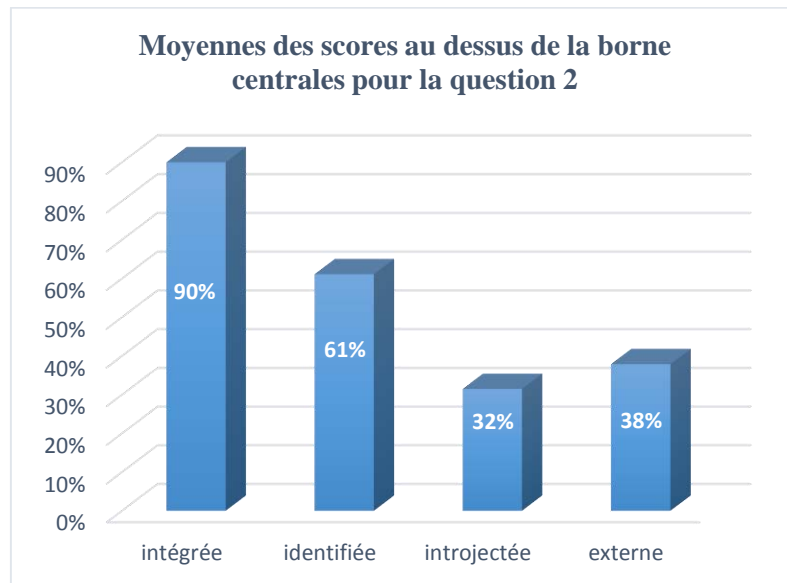


Figure 2.6 : La fixation des objectifs

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 plus de **75%** des employés ont une perception positive concernant le travail par objectif, ils estiment que la motivation sera plus importante si des objectifs clairs ont été fixés.

Avoir un objectif, 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.

Ils affirment qu'ils déploient des efforts pour atteindre un objectif parce qu'ils sont convaincu de la pertinence de ce dernier.

Les raisons derrière ce comportement sont liées à une bonne compréhension et une acceptation consciente des objectifs et de la nécessité de mettre en œuvre des actions concrètes pour les atteindre.

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

Toutefois, seulement **35 %** 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 : L'atteinte des objectifs en soi me procure un grand plaisir

90% des employés confirment qu'ils trouvent un grand plaisir dans l'atteinte des objectifs (motivation intégrée).

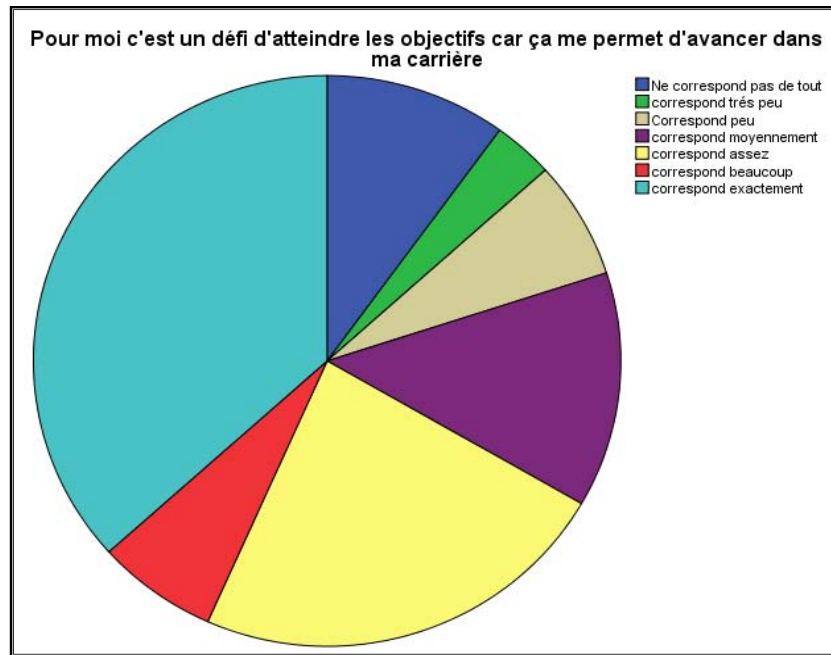


Figure 2.8 : Pour moi c'est un défi d'atteindre les objectifs ça me permet d'avancer dans ma carrière

67% du personnel considère que l'objectif présente un challenge pour eux (motivation identifiée).

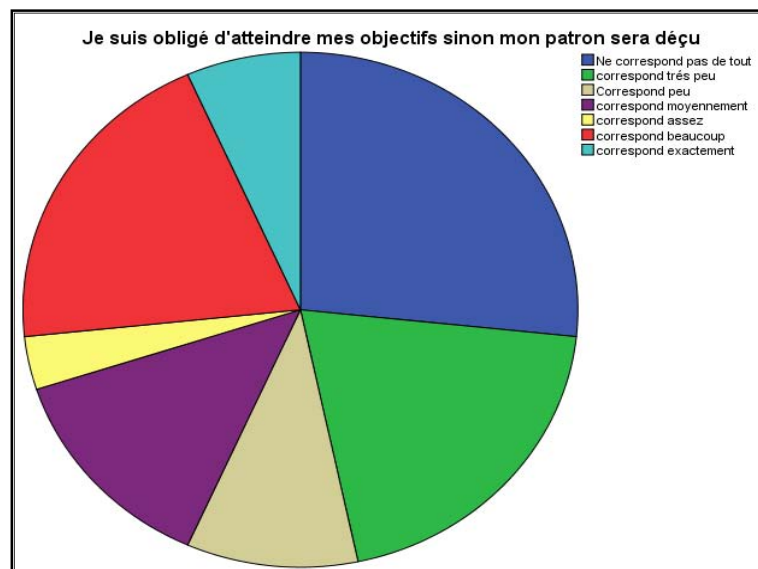


Figure 2.9 : Je suis obligé d'atteindre mes objectifs sinon mon patron sera déçu

30% des salariés disent qu'ils cherchent à atteindre les objectifs dans le travail pour éviter le mécontentement de leurs patrons (motivation introjectée).

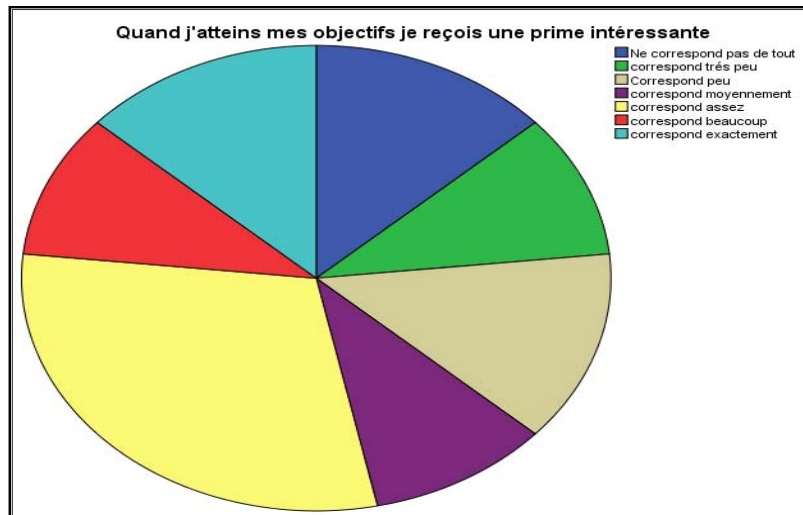


Figure 2.10 : Quand j'atteins mes objectifs je reçois une prime intéressante

53% du personnel affirme que l'atteinte des objectifs présente un moyen pour avoir une prime intéressante (motivation externe).

Thème 3 : Les besoins psychologiques :

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

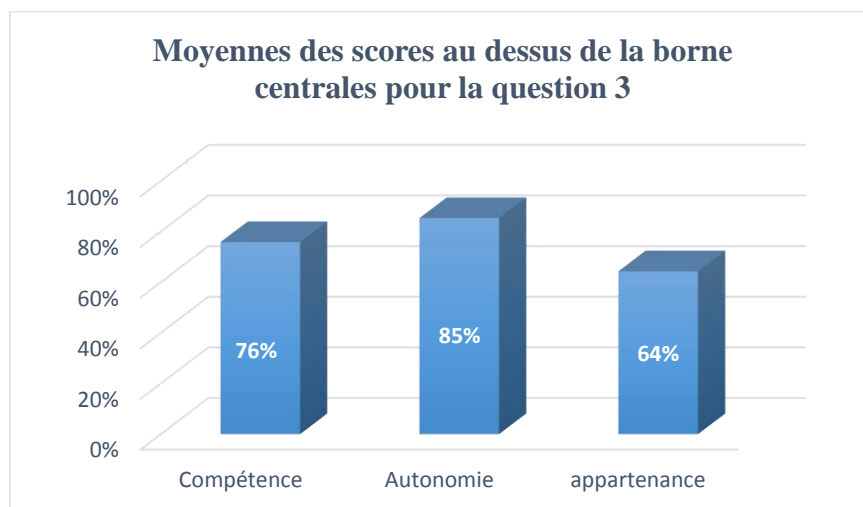


Figure 2.11 : Les facteurs de satisfaction dans le travail

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

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

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. Plus une personne se sent compétente, plus elle est susceptible de consacrer du temps à une activité et de poursuivre son engagement.

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 figure ci-dessous : la reconnaissance du supérieur hiérarchique et l'adéquation de la rémunération avec leurs efforts.

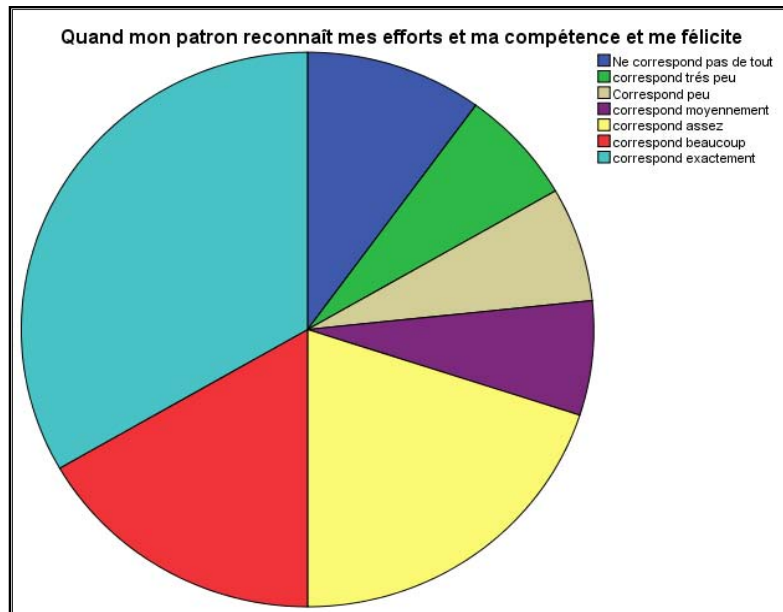


Figure 2.12 : Quand mon patron reconnaît mes efforts et ma compétence et me félicite

70% des interrogées estiment que la reconnaissance au travail de la part du supérieur hiérarchique est un facteur de satisfaction pour eux.

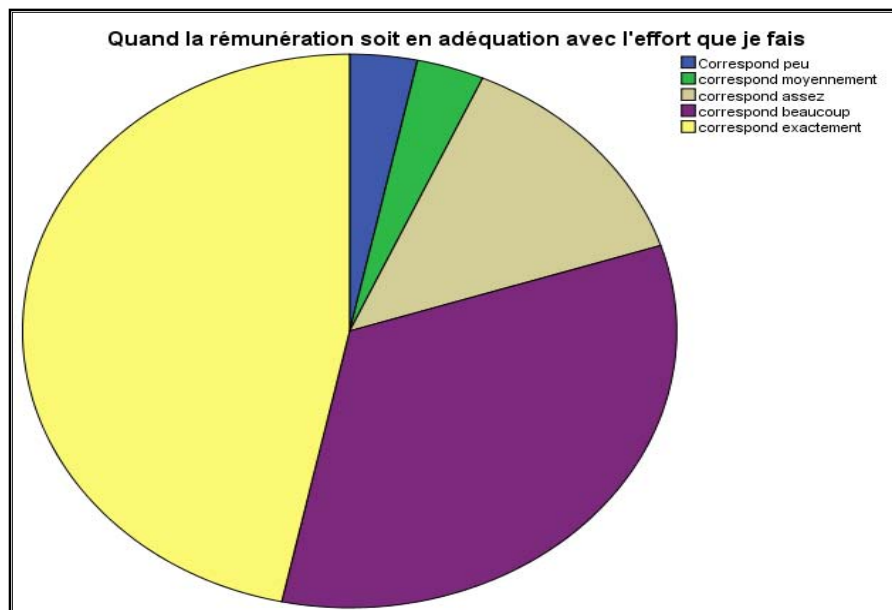


Figure 2.13: Quand la rémunération soit en adéquation avec l'effort que je fais

70% des salariés affirment qu'ils cherchent un équilibre entre ses contributions et ses rétributions pour réaliser leur satisfaction en matière de compétence.

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



Figure 2.14 : Quand mes supérieurs me laissent plus d'autonomie dans la prise de décision

83% des employés estiment qu'ils cherchent l'autonomie dans leur travail.

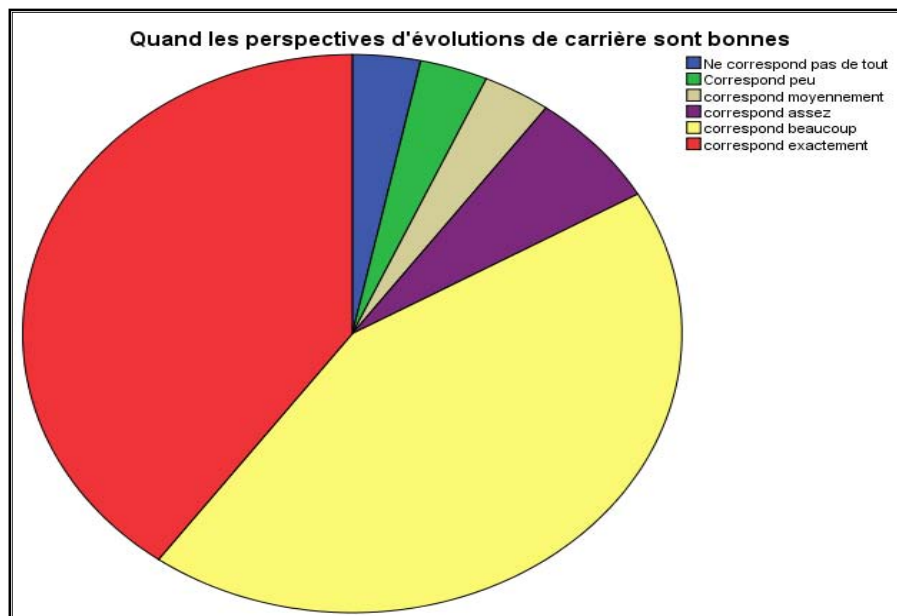


Figure 2.15 : Quand les perspectives de carrière sont bonnes

90% des interrogées déclarent que l'évolution de leurs carrières est un facteur important pour satisfaire leur besoin d'autonomie.

Plusieurs facteurs déterminent le besoin d'appartenance pour les employés exemple figure ci-dessous :



Figure 2.16 : Quand il y'a moins de tension entre les collègues

70% du personnel confirme qu'une ambiance de travail bonne est un déterminant pour satisfaire son besoin d'appartenance.

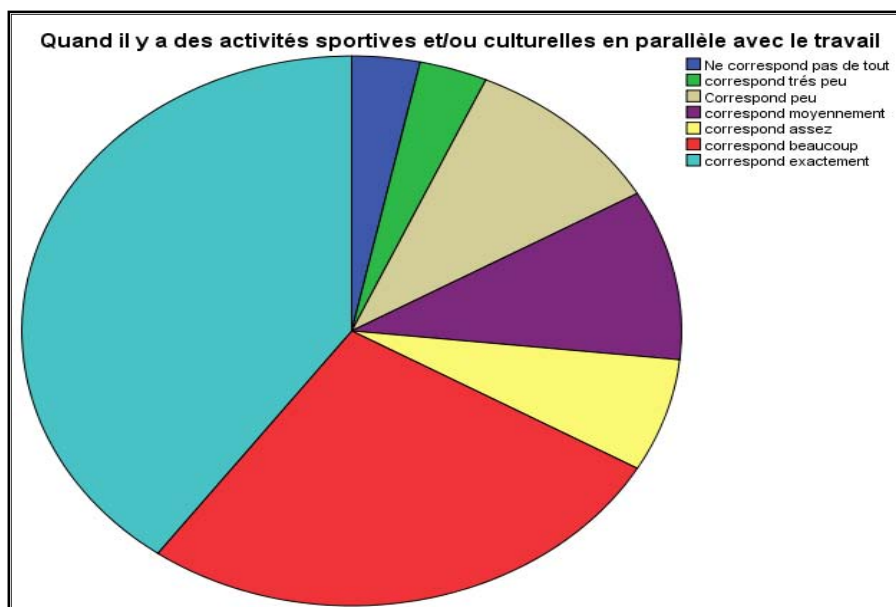


Figure 2.17 : Quand il y'a des activités sportives en parallèle avec le travail

73% des employés déclarent que l'existence des activités sportives ou culturelles est un facteur de satisfaction de leur besoin d'appartenance.

2.5 Propositions d'améliorations

Les résultats de notre étude montrent qu'une partie de la population interrogée ayant un niveau bas d'autonomie. .

Ces employés ne sont pas forcément stressés, mais leur travail ou leur milieu de travail ne les stimule pas.

Pour cette raison , nous allons dans cette partie proposer des pistes de réflexion à la direction de la Sté BAM afin de mettre en application des moyens qui renforcent le sens que tout employé donne à son travail.

Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à la personne qui l'effectue, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Un besoin psychologique est un élément qui stimule le bien-être lorsqu'il est satisfait et diminue ou met en péril la santé psychologique lorsqu'il est insatisfait ou encore frustré.

Pour un fonctionnement psychologique optimal, la TAD identifie trois besoins psychologiques, innés et universels, qui doivent être satisfaits : celui d'autonomie c.à.d. se sentir libre d'initier et de réguler ses propres comportements en plus d'agir en conformité avec ses valeurs, celui de compétence c.à.d. se sentir efficace dans l'atteinte de ses buts et celui d'affiliation sociale c.à.d. avoir des contacts sociaux enrichissants, sentir que l'on appartient à un groupe.

Selon la TAD au travail, trois grandes sources de satisfaction des besoins psychologiques sont identifiées, soit l'organisation du travail, la rémunération et la reconnaissance ou le soutien à la satisfaction des besoins psychologiques dans les relations hiérarchiques.

2.5.1 Organisation du travail

La nature du travail joue un rôle dans la motivation. Au-delà de l'objectif pour l'employeur de disposer de la bonne compétence au bon endroit, l'employeur doit veiller à la concordance entre ce que le salarié attend de son travail et ce que le travail est susceptible d'apporter au salarié.

En effet la motivation étant une résultante de la satisfaction, l'importance du critère travail et de son contenu doit être prise en compte. En effet, un travail qui manque d'objectifs clairs et

pour lequel le salarié ne sait pas précisément ce qui est attendu de lui est une source certaine de démotivation.

La variété du contenu du travail, des activités et des tâches qui sont confiées au salarié est un élément qui permet d'agir positivement sur la motivation.

Variation du contenu du travail et enrichissement des tâches permet à la fois d'éviter la monotonie, de mettre en œuvre les talents personnels et d'appréhender sereinement les évolutions des métiers pour en faire un levier de motivation.

Les gestionnaires de la société « BAM » sont appelés à prendre quelques actions concernant l'organisation de travail.

Outils/Pistes d'actions

- ❖ Donner au salarié la possibilité d'identifier les effets de son travail par un « feed-back régulier lors de ses différents entretiens (évaluation, carrière, objectifs etc.).
- ❖ Favoriser autant que possible l'autonomie et les initiatives (choix des procédures et de leur organisation dans le temps), le sentiment de ne pas avoir de contrôle sur son environnement de travail peut générer du stress.
- ❖ Accorder des horaires flexibles peut favoriser un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée et une meilleure utilisation des périodes de repos, et accordent de l'autonomie aux employés pour des activités de perfectionnement et de développement.
- ❖ Faire des points réguliers sur l'évolution du métier en vue de l'adaptation des compétences en prévoyant un accompagnement.
- ❖ Déléguer certaines tâches normalement dévolues au responsable est une marque de confiance particulière, source de motivation, mais cela nécessite un cadre : définition précise de la mission/activité/tâche, accompagnement par le hiérarchique et évaluation.
- ❖ Positionner les salariés comme acteurs permanents du processus d'intégration : présentation du service ou du métier à chaque session d'intégration par exemple.
- ❖ Impliquer les salariés dans des projets transversaux.

2.5.2 La rémunération

Certains facteurs agissent plus fortement sur la démotivation que sur la motivation.

Il en est ainsi du salaire. Une rémunération trop faible démotive alors qu'à l'inverse, un salaire élevé n'est pas un facteur primordial de motivation.

En revanche, augmenter son salaire peut-être un objectif motivant. Lorsque cet objectif est atteint, s'il n'y a pas de nouvel objectif, la motivation stagne.

La motivation apparaît donc comme la recherche d'un équilibre entre contribution et rétribution.

(Selon March et Simon). Ces deux auteurs ont en effet montré que les individus restent dans l'organisation, tant que les rétributions qu'ils y reçoivent sont supérieures aux contributions qu'ils y apportent. Si le système mis en place ne permet pas de réaliser l'équilibre psychologique entre contribution et rétribution, les individus chercheront à le rétablir par eux-mêmes, soit en réduisant leur contribution (retards, absentéisme, etc), soit en accroissant leur rétribution par des actes délictueux : notes de frais excessives, etc.

Il faut donc que le management parvienne à gérer les attentes et les besoins des salariés.

Ainsi, pourrait-il plus facilement entraîner leur satisfaction, et partant leur implication au travail et leur productivité.

Jean-Marie Peretti dit que « rémunérer » ne signifie pas seulement « payer ». Il s'agit d'encadrer la politique de rémunération par un ensemble de règles et de communiquer auprès des salariés.

En l'absence de telles actions, les personnes peuvent avoir un sentiment d'iniquité, et d'insatisfaction.

Pour cela l'organisation doit :

- **Évaluer** les salariés pour objectiver la rémunération de leur contribution professionnelle.
- **Respecter** l'équité entre les salariés : communication et transparence des règles concernant :
 - les modes de construction et de détermination des différentes composantes de la rémunération globale,
 - la connaissance par le salarié de toutes les informations le concernant.
- **Veiller** aux modalités de communication :
 - Mise à disposition auprès des salariés d'une plaquette communicante explicitant clairement la démarche,

- Relance de campagnes de communication régulièrement auprès de l'ensemble des salariés.
- **Favoriser** une approche de la rémunération réelle indépendamment de la référence au niveau : doter les managers de l'ensemble des éléments de rémunération réelle concernant chaque salarié de leur équipe.

2.5.3 Pratiques 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.

En effet, être reconnu au travail, notamment par les supérieurs et les collègues favorise la motivation autonome et amènerait les salariés à développer un sentiment de bien-être et d'efficacité au travail.

Les résultats confirment que les pratiques de reconnaissance au travail jouent un rôle important dans le processus de motivation au travail des salariés. Ainsi, en contribuant à l'amélioration de la motivation intrinsèque et de la motivation identifiée, les pratiques de reconnaissance dites symboliques (reconnaissance du supérieur et reconnaissance des collègues) contribuent à augmenter le plaisir ressenti dans l'accomplissement de tâche, l'intérêt que lui porte le salarié et l'importance qu'il lui accorde. Ces formes de reconnaissance symboliques seraient ainsi susceptibles d'entraîner un climat de confiance très favorable résultant d'un sentiment de bien-être qui découle du sentiment d'autodétermination de l'individu.

Le besoin de réussite et d'estime est un besoin fondamental : l'encouragement et l'appréciation positive d'un supérieur hiérarchique permet de maintenir ou de relancer la motivation.

La reconnaissance est donc un élément fondamental pour le bien-être des salariés, elle permet l'accomplissement de soi et peut favoriser la réduction du turn-over dans les entreprises.

Elle permet aussi une meilleure productivité et améliore le climat social. Elle développe de surcroît le sentiment d'appartenance. Elle favorise la coopération, la confiance et engendre un meilleur climat de travail donc une meilleure mobilisation et une meilleure qualité de service.

Pour mieux introduire le concept de reconnaissance dans l'organisation, diverses mesures doivent être prises par les dirigeants.

Outils/Pistes d'actions

La reconnaissance se traduit par la mise en place d'actions concrètes qui peuvent être faciles à mettre œuvre et qui permettent un meilleur épanouissement grâce au sentiment d'être écouté et compris :

- ❖ La participation à la prise de décision,
- ❖ Les réunions régulières, avec une partie réservée aux propositions et à la participation active, les réunions ponctuelles permettant une émulation des idées et une cohésion d'équipe, de créer les conditions de la coopération, de l'échange des compétences et de prévenir l'exclusion d'un membre de l'équipe,
- ❖ Inciter les managers à entretenir des liens étroits et réguliers avec leur équipe,
- ❖ Prise en compte de l'opinion du personnel, et sa traduction par des actions concrètes,
- ❖ Prévoir des temps pour les objectifs personnels,
- ❖ Mettre en place une politique de gestion des carrières en adéquation (dans la mesure du possible) avec les volontés d'évolution,
- ❖ Définir avec chaque collaborateur sa mission,
- ❖ Savoir donner des signes de reconnaissance : reconnaître le mérite, féliciter par contact direct et si possible publiquement, ou par mail ou lettre, fournir des symboles de l'importance de la fonction (cartes de visite, diplôme de fin de formation, etc.),
- ❖ Adopter des attitudes traduisant l'estime : visite de début de journée du chef de service,
- ❖ Proposer des challenges sur le mode participatif,
- ❖ Prévoir, quand cela est possible, de confier de nouvelles tâches, des responsabilités ou de l'autonomie à certains salariés,
- ❖ Favoriser la participation à des projets, à des groupes de travail, à des processus d'amélioration continue.

Dans le langage de la TAD, le soutien à la satisfaction des besoins intrinsèques (aussi appelé soutien à l'autonomie) est une étiquette apposée à une gamme de comportements qui, dans les relations hiérarchiques, permettent au supérieur de favoriser la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale chez le subordonné.

2.5.4 Le soutien à l'autonomie

Les relations interpersonnelles jouent un rôle important dans le développement et la motivation des individus.

Dans plusieurs domaines de vie, tels que l'éducation, les soins de santé et le travail, les relations interpersonnelles se retrouvent sous forme hiérarchique (c'est-à-dire, de type supérieur/subordonné). Ce type de relation présente un enjeu détaillé.

Les gestionnaires ont un rôle important à jouer pour faire valoir l'utilité sociale du travail. Ils doivent avoir la compétence et l'intégrité nécessaires pour clarifier les attentes, donner des orientations explicites à leurs employés qui soient cohérentes avec la mission de l'organisation.

Outils/Pistes d'actions

Le manager aura à jouer un rôle de premier plan dans la création d'une dynamique pour que l'équipe puisse monter en performance et atteindre le seuil de l'efficacité.

Les gestionnaires sont appelés à mettre en œuvre des actions et des outils au profit de l'équipe, la gérer d'une façon adaptative tout au long de son cycle de vie et parvenir à monter progressivement une équipe performante :

Endosser le rôle managérial qui convient à chaque situation ;

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 de compétences et de motivation de son ou ses équipes et au contexte de travail.

Il doit osciller en fonction des situations entre un management directif et un contrôle plus souple car motiver c'est faire évoluer autrui : le rôle du manager est de rendre ses collaborateurs les plus autonomes possible.

- **Donner** des consignes au débutant (mode directif),
- **Consulter** le débutant devenu autonome (mode persuasif),
- **Valoriser** le niveau d'expertise du salarié chevronné (mode participatif),
- **Déléguer** à l'expert autonome (mode délégatoire) tout en étant capable de revenir temporairement à la mode d'origine si les circonstances le nécessitent.

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

Concernant les managers eux-mêmes, ils doivent s'interroger sur leurs propres niveaux de motivation et sur leurs propres leviers de motivation. Il existe des outils, notamment des tests permettant des autoévaluations. Il est en effet très important de découvrir ses propres facteurs de motivation pour comprendre ceux des autres.

Gérer une ou plusieurs équipes peut s'avérer difficile. Il faut s'adapter aux différences individuelles tant du point de vue professionnel que personnel. Les managers doivent composer avec ces différences.

C'est pourquoi il est important de bien connaître ses collaborateurs, apprendre à communiquer et créer une dynamique d'équipe. Il est important que chacun se sente impliqué dans les objectifs à atteindre et en devienne acteur.

L'objectif final est de réussir à renforcer les capacités managériales et humaines des leaders d'équipes de manière à mener leurs collaborateurs à la réalisation des objectifs et à les aider dans leur épanouissement.

En effet un responsable doit faire preuve de constance et doit manager équitablement. Il doit faire preuve d'équité et d'égalité de traitement pour chaque situation (gestion du temps de travail, absentéisme, demandes individuelles, protestations...).

Pour ce faire, Les gestionnaires peuvent établir des tableaux de répartition d'activités en prévoyant pour chaque tâche un titulaire et un suppléant et établir également des tableaux de présentation collective des objectifs et de leur répartition entre membres de l'équipe.

Et ils peuvent assister l'équipe à développer une forme d'intelligence émotionnelle collective et considérer l'intelligence émotionnelle individuelle comme un critère primordial de sélection lors du recrutement de nouveaux membres.

- La communication à valeur ajoutée et L'écoute active

Lorsque les gestionnaires et le personnel mettent en place des canaux de communication efficaces, par l'intermédiaire d'une communication à deux sens fréquente, un environnement où les employés se sentent à l'aise de discuter des défis et des préoccupations.

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.

L'écoute active se caractérise aussi par une neutralité bienveillante et compréhensive et implique une réelle disponibilité à écouter la parole de l'autre. Elle peut être mise en œuvre aussi bien lors des entretiens individuels que lors des communications collectives.

Le questionnement efficace et la communication assertive sont aussi des techniques qui doivent être employées à bon escient et d'une façon adaptée aux traits de personnalité du collaborateur.

- Renforcer la rectitude morale dans le travail

Les gestionnaires ont le devoir de veiller au respect des employés, de leur temps et de leur bien-être. Ils doivent avoir le courage de prendre des décisions stratégiques pour promouvoir la santé et la sécurité du personnel, la justice et l'équité. C'est leur responsabilité de s'assurer que le travail et les pratiques organisationnelles reflètent le souci de la dignité humaine. Ils ont aussi à soutenir les efforts et les initiatives du personnel et à encourager les uns et les autres à s'entraider.

- Reconnaître les mérites des employés

Par leurs attitudes et leurs comportements, les gestionnaires donnent l'exemple. Ils doivent avoir le courage de fixer les règles de bonne conduite qui permettent de déterminer les mérites de chacun et de favoriser le renforcement positif.

- Pratiques de soutien socio-émotionnel

Tout d'abord il faut souligner qu'il n'est pas du rôle du manager de motiver ses collaborateurs mais de les aider à être motivés.

Pour ce faire, le manager doit tout d'abord être soi-même motivé par le biais de sa conscience de soi et sa maîtrise de soi.

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.

- **Habilitation du personnel**

Mettre en place des procédures simples et efficaces, connues et comprises par tous, pour diagnostiquer les problèmes et les résoudre.

Le manager doit faire régulièrement le point avec l'équipe sur l'évolution des activités et déterminer au préalable les ressources nécessaires pour mieux accomplir les tâches, il doit aussi animer des rencontres visant à partager les informations, les idées et les solutions des membres de l'équipe.

- **Conseil de carrière**

Assister les employés dans leur choix quant à leur cheminement professionnel, surtout lors d'une promotion ou d'un changement organisationnel.

L'avancée d'une carrière, exige que le salarié accepte à la cour de sa vie professionnelle de nombreux changements de postes (mobilité interne ou externe).

La stabilité de l'emploi ne doit pas être considérée comme un critère de réussite. Ceci engendre aussi une perte de motivation, avec le temps. D'autant plus, que les possibilités de gravir les échelons dans une même structure est mince.

C'est la raison pour laquelle, il faut augmenter la communication interne afin de diffuser l'idée que la mobilité augmente et enrichit les compétences. Mais il faut aussi embaucher des individus dont le profil correspond aux postes à pourvoir, à l'entreprise, aux valeurs qu'elle véhicule.

- **Développement des compétences**

Avec l'assistance du responsable des ressources humaines, offrir une variété de programmes de formation afin de stimuler le transfert des apprentissages et encourager la polyvalence en offrant la formation et l'accompagnement nécessaires pour accomplir différentes tâches, favorisant ainsi la mobilité du personnel et la stabilité des équipes.

Offrir aux employés qui ont des aspirations élevées des responsabilités dans des projets spécifiques.

- **Pratiques de participation**

Inviter les personnes visées par une décision à exprimer leur point de vue ; confier de nouvelles responsabilités à des employés ayant besoin de défi ou de stimulation.

Soutenir les efforts des employés lorsqu'ils s'impliquent dans une réunion de travail ou un projet d'équipe.

Intervenir auprès de l'équipe pour s'assurer que chacun a la possibilité de s'exprimer, d'assumer des responsabilités à la mesure de ses compétences et d'être reconnu de manière juste et équitable.

- Consolidation d'équipe

La consolidation d'équipe vise différents objectifs. Elle peut avoir des buts opérationnels tels que clarifier la mission et les objectifs de l'équipe, visé à renforcer le sens d'appartenance et le cohésion de l'équipe en donnant aux membres la possibilité de parfaire leurs habiletés de communication, de gestion de conflits et d'expression de leur créativité. Enfin, elle peut servir à faciliter l'intégration de nouvelles recrues.

- Favoriser le développement de relations positives entre les employés

Organiser des activités sociales et installer des espaces de rencontre et de repos exemple : faire des activités sportives en parallèle avec le travail.

- Savoir détecter à temps les symptômes de démotivation chez un collaborateur :

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.

Parmi les symptômes de démotivation nous pouvons citer :

- la dégradation soudaine et non expliquée de la productivité ;
- le manque d'initiative chez un collègue auparavant très impliqué dans son travail ;
- le repli sur soi qui se manifeste par le manque ou l'absence d'interactions avec le reste de l'équipe ;
- les retards fréquents et l'absentéisme.

- Accompagner et encadrer pour motiver :

Aider à motiver ses collaborateurs en créant les conditions qui renforcent et augmentent leur motivation et l'un des principaux rôles du manager.

Ce dernier doit exercer son leadership en instaurant une forme de management par signaux à travers l'exemplarité et les preuves,

Le manager perspicace prend en compte le fait que l'attention de son équipe est braquée sur lui en permanence. Il est censé être en mesure de montrer le chemin à travers des signaux qu'il envoie autour de lui par l'intermédiaire de ses comportements et ses prises de position au quotidien.

Nous exposons quelques valeurs que le manager doit s'efforcer à promouvoir par la preuve et l'exemplarité et les signaux correspondants :

La ponctualité : être toujours à l'heure, respecter ses rendez-vous, etc.

La bonne Volonté : se porter volontaire pour aider son collaborateur ou collègues quand la charge de travail est élevée.

La courtoisie : être accueillant et chaleureux vis à vis des visiteurs.

L'ouverture et l'honnêteté : inspirer confiance par le respect infaillible des engagements.

Le respect d'autrui : traiter les autres avec respect et adopter les bonnes manières.

L'équité : avoir le souci permanent de garantir l'égalité des chances pour tous les collaborateurs.

L'écoute : ne pas être dogmatiques et bien pratiquer l'écoute active.

L'engagement : ne jamais « prendre la fuite » dans les moments difficiles et laisser l'équipe en difficulté sans faire preuve de solidarité.

La pensée positive : ne jamais être négatif, ne jamais se lamenter et ne pas dire du mal aux autres.

Etre appliqué et méticuleux : ça peut arriver de faire quelques erreurs mais les faits et chiffres doivent être corrects, et les présentations soignées.

La prise de décision et délégation : savoir comment prendre des décisions et quand laisser la décision à l'équipe sans se dérober de ses responsabilités.

Le respect des règles : port d'une tenue conforme au code vestimentaire de l'entreprise, hygiène corporelle irréprochable, respect des consignes de santé et sécurité au travail en vigueur, port d'équipements de protection individuelle quand cela est requis, parquer sa voiture dans les endroits appropriés, etc.

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.

Dans une démarche de coaching, chaque personne est considérée comme experte de sa propre vie. Le coach a pour rôle essentiel de l'assister à tirer profit de cette expertise selon une approche personnalisée et définie d'un commun accord entre « coach » et « coaché ».

Il peut être pertinent de recourir à une action de coaching dans l'une des situations suivantes :

- aider les collaborateurs disposant de potentiel intéressant pour l'entreprise à progresser en améliorant leurs qualités relationnelles et interpersonnelles ;
- aider les collaborateurs présentant des signes de démotivation à retrouver un état acceptable de motivation et d'implication ;
- aider certains collaborateurs à surmonter des difficultés liées à la gestion efficace de leur temps ;
- aider des cadre ayant un comportement peu social à devenir plus disposés à bâtir des relations, inspirer confiance, déléguer des tâches, travailler en équipe et aider leurs propres collaborateurs à progresser;
- aider les personnes renfermées sur elles et présentant des signes de fragilité ou un caractère plutôt craintif à prendre des décisions plus facilement et à gérer les conflits d'une façon constructive au lieu de les fuir ;
- aider les managers appelés à évoluer vers des postes de responsabilité plus élevées à renforcer leur autonomie et à assumer leur rôle de leader vis-à-vis de leurs collaborateurs.
- aidé à l'intégration d'un nouveau recrue.

Le deuxième objectif exploratoire dans notre étude était de proposer des pistes d'amélioration et des réflexions pour les dirigeants de l'entreprise et de vérifier leur application dans le futur.

Nous avons réussi à achever la première partie de cet objectif mais nous ne pouvons pas confirmer la deuxième partie parce que l'application de ces pistes d'amélioration se fait à travers plusieurs étapes et dans une longue durée.

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

Comment faire pour que la motivation ne fasse pas de la fonction personnelle, un centre de coûts, mais un service à valeur ajoutée ?

Dans les composantes organisationnelles de Mintzberg, 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.

Enfin, il serait opportun aussi d'examiner les liens entre les variables importantes de la GRH : 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 satisfaction des besoins psychologiques des salariés de la société « Bobst Africa & Middle East » comme levier de la motivation autodéterminée.

Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation autodéterminée, le soutien à l'autonomie et la performance pour une entreprise. Puis, 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 vu quelles étaient 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 derrière leurs comportements.

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

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car il est née d'un désir d'enrichir le bassin de connaissances relatif à l'application de la TAD en milieu de travail puisque nous estimons que des outils fort pertinents peuvent être extraits de cette théorie par les organisations afin qu'elles contribuent à ce que leurs employés réalisent leur potentiel, s'accomplissent et soient heureux au travail. Ce faisant, l'intérêt de la TAD réside également dans sa propension à contribuer à la croissance et la prospérité des organisations.

Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi 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 également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants.

La Motivation Autodéterminée dans le milieu de travail : Cas de la Sté BAM

A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, nous sommes satisfaits d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier nous a apporté.

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

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

Questionnaire à propos de la motivation autodéterminée en milieu de travail

Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que : 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							
Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif 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							
Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail : 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 II

Interprétation de chaque réponse

Question 1 : Je fais mon travail convenablement parce que :	Si la réponse est 5, 6 ou 7 alors :
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
Question 2 : Voici comment je perçois le travail par objectif	
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
Question 3 : Les facteurs qui font que je suis satisfait dans mon travail :	Nature du besoin dominant si réponse 5, 6 ou 7
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 III

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