

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Option : Management

MEMOIRE

En vue de l'obtention de diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Thème

**Le rôle de la motivation autorégulée dans la prise de décision chez
les managers
Cas de CEVITAL**

Préparé par :

- SAIDANI Sarah
- MANSEUR Yasmine

Dirigé par :

Mr. SOUILAH Abderrezak

Date de soutenance : 22/06/2025

Jury :

Président : HAMITUCHE Fairouze

Examineur : ZOUAOU Nabila

Encadrant : SOUILAH Abderrezak

Promotion : Juin 2025

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers le Dieu, le tout-puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Nous remercions vivement notre encadrant Monsieur SOUILAH, pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour ses conseils avisés, sa disponibilité, et son soutien constant tout au long de ce travail.

Sans oublier de remercier tous les responsables de l'entreprise CEVITAL que nous avons eu l'occasion de rencontrer et qui ont accepté de répondre à nos questions. Leurs témoignages et avis éclairés ont enrichi considérablement ce travail de recherche.

Nous exprimons notre sincère gratitude aux membres du jury pour avoir consacré le temps de lire et d'évaluer notre mémoire.

Ainsi, nous remercions nos chers parents, frères, sœurs et amis pour leur soutien inconditionnel et pour leurs encouragements tout au long de nos études.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire de fin d'études.

Dédicace

À mes parents, merci pour votre amour, votre sagesse, votre soutien constant, vos sacrifices et votre motivation. Vous êtes mes piliers et ma plus grande inspiration, et je suis reconnaissant que votre rêve de me voir diplômée soit enfin réalisée.

À ma tante, grâce à ton amour, tes conseils et ton soutien constant, j'ai pu réaliser ton rêve de me voir diplômée aujourd'hui. Je suis infiniment reconnaissante pour tout ce que tu as fait pour moi.

À ma binôme Sarah pour son aide et sa compréhension durant la réalisation de ce travail.

Yasmine

Je tiens à dédier ce modeste travail

À mes chers parents, source de vie, d'amour et d'affection

À mes chers frères et sœurs et leurs enfants, source de motivation et d'espoir

À ma binôme Yasmine pour sa patience et sa collaboration tout au long de ce parcours.

À tous mes ami(e)s, source de joie et de bonheur

Sarah

Liste des tableaux

Tableau n°01: Phases et domaines d'apprentissage autorégulé (Pintrich, 2004).....	6
Tableau n°02 : Les activités du manager selon Robbins et ses collègues (2011) et Fayol (1916)	12
Tableau n°03: Les 10 rôles du manager selon Mintzberg (1984).....	13
Tableau n°04 : Le profil des cinq managers	23
Tableau n°05 : Réponses du manager 1 au guide d'entretien.....	23
Tableau n°06 : Réponses du manager 02 au guide d'entretien.....	25
Tableau n°07 : Réponses du manager 3 au guide d'entretien.....	27
Tableau n°08 : Réponses du manager 4 au guide d'entretien.....	29
Tableau n°09 : Réponses du manager 5 au guide d'entretien.....	31
Tableau n°10 : Conclusion d'analyse des résultats des managers de CEVITAL	33

Liste des figures

Figure n°01 : Continuum de la motivation selon la théorie de l'autodétermination	8
Figure n°02 : L'organigramme général de l'entreprise CEVITALCEVITAL	19
Figure n°03 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	21

Liste des abréviations

Liste des Abréviations	Signification
SDT	Self-Determination Theory (Théorie de l'autodétermination)
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporelle
SPA	Société Par Action
R&D	Recherche et Développement
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RH	Ressource Humaine
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
RSSI	Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information
SI	Système d'information
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats
BCG	Boston Consulting Group
PESTEL	Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)
PC	Personal Computer
DSI	Direction de Système d'Information
IRIS	Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité

Sommaire	
Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des tableaux	III
Liste des figures	III
Liste des abréviations	IV
Sommaire	V
Introduction générale	1
Chapitre 01 : La motivation autoréglée : fondements théoriques et impact sur les comportements managériaux	3
Section 01 : Généralités sur la motivation autoréglée	3
Section 02 : Les théories de la motivation autoréglée	7
Chapitre 02 : La prise de décision chez les managers et le rôle de la motivation autoréglée	10
Section 01 : Aperçu sur la prise de décision en management	10
Section 02 : Liens entre motivation autoréglée et prise de décision des managers	14
Chapitre 03 : La motivation autoréglée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL	18
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche	18
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	22
Conclusion Générale	36
Annexe	VI
Table des matières	VII
Listes des références bibliographiques	X
Résumé	XIV

Introduction générale

Dans un environnement organisationnel de plus en plus complexe et en perpétuelle mutation, les entreprises sont confrontées à des enjeux cruciaux en matière de prise de décision. Face à cette réalité, le rôle du manager s'enrichit et se transforme : il ne s'agit plus uniquement de planifier ou de diriger, mais de faire preuve d'une capacité décisionnelle pertinente, d'inspirer ses équipes, et de mobiliser une autonomie à la fois psychologique et organisationnelle. La rapidité et la qualité des décisions prises deviennent alors des leviers essentiels pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques, tant à moyen qu'à long terme¹.

Dans ce contexte, la notion de motivation autorégulée apparaît comme un concept central pour comprendre les dynamiques décisionnelles du manager. Issue de la convergence entre les recherches sur la motivation et celles portant sur l'autorégulation, elle désigne la capacité d'un individu à initier, maintenir ou ajuster ses efforts, son engagement et ses émotions en vue d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés, même en l'absence de stimulations externes immédiates. Cette forme de motivation, souvent intrinsèque, joue un rôle déterminant dans la manière dont les managers prennent leurs décisions, définissent leurs priorités, surmontent les obstacles et s'adaptent aux situations complexes.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons fait le choix d'analyser la relation entre la motivation autorégulée et la prise de décision des managers, en mobilisant trois théories complémentaires : la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, la théorie de fixation d'objectifs de Locke et la théorie de l'auto-efficacité de Bandura.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre le rôle de la motivation autorégulée dans la prise de décision chez les managers. Pour atteindre cet objectif, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise CEVITAL. De ce fait, notre attention est portée sur la réponse à la problématique :

« Comment la motivation autorégulée influence-t-elle la qualité des décisions prises par les managers au sein de l'entreprise CEVITAL ? ».

Afin d'approfondir notre compréhension et de répondre à cette question principale, nous avons formulé des questions secondaires :

- Quels sont les déterminants de la motivation autorégulée chez les managers de CEVITAL ?
- Comment les managers de CEVITAL prennent leur décision ?
- Quel est l'impact de la motivation autorégulée sur la prise de décision des managers de CEVITAL ?

¹ Camus, C. (2025, March 21). L'art martial de la prise de décision efficace : Managers redécouvrez la clé du succès. *OCTO Talks*. <https://blog.octo.com/l'art-martial-de-la-prise-de-decision-efficace--managers-redécouvrez-la-cle-du-succes-!>

Pour structurer notre travail de recherche, nous avons établi deux propositions à savoir :

Proposition 01 : la qualité des décisions des managers de CEVITAL est déterminée par le niveau élevé de leur motivation autorégulée.

Proposition 02 : une forte motivation autorégulée chez les managers de CEVITAL, leur permet de prendre des décisions efficaces et de meilleure qualité.

Afin d'apporter des éléments de réponses à notre question principale de recherche, nous avons suivi une démarche méthodologique présentée en deux phases. Nous avons d'abord commencé par une première phase d'ordre théorique qui consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de comprendre et de maîtriser les concepts de base liés à la prise de décision et à la motivation autorégulée. Ainsi, nous avons utilisé des ouvrages, des articles de recherche, des communications, des sites officiels, etc. Puis dans une deuxième phase, nous avons établi le cadre empirique de notre recherche. Pour cela, nous avons adopté une *approche qualitative* en utilisant *l'entretien semi-directif* comme outil de collecte de données. Nous avons en outre réalisé des entretiens avec *cinq managers* au sein de l'entreprise CEVITAL.

La structure de notre mémoire se présente par ailleurs sous forme de trois chapitres. Le premier portera sur un cadre théorique et conceptuel sur la motivation autorégulée, le deuxième sur la prise de décision chez les managers et le rôle de la motivation autorégulée et le dernier présentera un cadre pratique au sein de l'entreprise CEVITAL.

Chapitre 01 : La motivation autorégulée : fondements théoriques et impact sur les comportements managériaux

Introduction du chapitre

La motivation autorégulée est un concept essentiel dans l'analyse des comportements managériaux, surtout dans les entreprises modernes où l'autonomie et la capacité de décision sont cruciales pour améliorer la performance tant individuelle que collective. Cette notion résulte de la convergence entre les théories de la motivation et celles de l'autorégulation, deux domaines qui se sont progressivement rapprochés pour expliquer comment les individus initient, maintiennent et ajustent leur engagement en vue d'atteindre des objectifs précis.

L'association de ces deux concepts donne naissance à la *motivation autorégulée*. Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la motivation, de l'autorégulation et de la motivation autorégulée et ses théories fondamentales.

Section 01 : Généralités sur la motivation autorégulée

Cette première section porte sur des généralités qui nous aideront à mieux comprendre la notion de motivation et de l'autorégulation et leur interaction.

1. Définition des concepts clés

1.1. Définition de la motivation

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. L'expression visible et la plus concrète de la motivation d'une personne est l'effort qu'elle produit régulièrement dans son travail. L'effort est défini comme la somme d'énergie physique et intellectuelle déployée dans le travail par l'individu.²

1.2. Définition du concept d'autorégulation et d'apprentissage autorégulé

Pour Pintrich (2000, p. 453), l'apprentissage autorégulé se traduira en un « processus actif et constructif par lequel les apprenants fixent leurs objectifs d'apprentissage et exercent le suivi et le contrôle de leurs connaissances, motivations et comportements »³.

L'autorégulation se définit comme un processus par lequel les apprenants se fixent des buts, planifient, contrôlent et régulent les ressources (internes et externes) nécessaires à l'atteinte de ces buts, et réajustent ces buts en fonction des rétroactions fournies ou des jugements portés. En d'autres termes, l'autorégulation est un moyen, pour l'individu, d'organiser et de gérer ses capacités, ses pensées, ses émotions ou ses comportements pour répondre à des problèmes

² Roussel, P. (1996). Motivation et satisfaction au travail, 1^{re} éd., Paris, Economica, p. 74-75.

³ Pintrich, P. R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), Handbook of self-regulation (p. 451-502). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50043-3>

rencontrés ou atteindre certains objectifs (Pintrich et De Groot, 1990⁴ ; Reeve, Ryan, Deci et Jang, 2007⁵ ; Zimmerman, 2000a⁶).

Pour Zimmerman (2000a)⁷, le processus d'autorégulation se déroule en quatre phases itératives et cycliques :

- L'auto-évaluation et autocontrôle;
- La fixation d'objectifs et la planification stratégique ;
- L'application et le contrôle de stratégies ;
- Le contrôle des résultats.

1.3. Définition de la motivation autorégulée (autorégulation motivationnelle) :

D'un point de vue sémantique, Wolters (2003)⁸ distingue le niveau de motivation d'un individu de son processus motivationnel. Alors que le premier décrit un état souvent observable en termes de comportement (ex., est-ce qu'il s'engage dans l'activité ? persiste-il dans la tâche ?), le second tient compte des facteurs influençant les choix et les buts de sujet.

En ce sens, Wolters (2003)⁹ définit l'autorégulation de la motivation comme « Les activités par lesquelles les individus agissent délibérément pour initier, maintenir ou compléter leur volonté de commencer, de fournir un travail en vue d'atteindre ou d'achever une activité ou un objectif particulier (c'est-à-dire leur niveau de motivation) (p. 190) »¹⁰.

2. Fondements historiques de l'autorégulation

Trouvant son origine dans les théories cybernétiques, le concept de régulation est aussi mobilisé dans diverses disciplines. Dans plusieurs autres approches théoriques de l'autorégulation recensées et décrites par Sitzmann et Ely (2011)¹¹, la régulation réfère aux processus qui guident et stabilisent des actions, ressources ou processus pour tendre à un but.

⁴ Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, Vol 82, N° 1, p. 33-40. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.1.33>

⁵ Reeve, J., Ryan, R. M., Deci, E. L. et Jang, H. (2007). Understanding and promoting autonomous self-regulation: A self-determination theory perspective. Dans D. H. Schunk et B. J. Zimmerman (dir.), *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications* (p. 223-244). New York, NY : Lawrence Erlbaum Associates.

⁶ Zimmerman, B. J. (2000a). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Dans M. Boekaerts, P. R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press. p. 13-39. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>

⁷ Zimmerman, B. J. (2000a). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Dans M. Boekaerts, P. R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press. p. 13-39. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>

⁸ Wolters, C. A. (2003). Regulation of motivation: Evaluating an underemphasized aspect of self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 38(4), 189-205. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3804_1

⁹ Wolters, C. A. (2003). Regulation of motivation: Evaluating an underemphasized aspect of self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 38(4), 189-205. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3804_1

¹⁰ Iseli, V. (2023). L'autorégulation motivationnelle : Étude comparative sur l'usage des stratégies d'autorégulation de la motivation et des croyances motivationnelles des apprenant·e·s [mémoire de master, Université de Fribourg]. *Folia – Université de Fribourg*. <https://folia.unifr.ch/unifr/documents/325905>

¹¹ Sitzmann, T. et Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421-442.

L'établissement d'objectifs est à la base des processus d'autorégulation dans toutes les approches théoriques revues par Sitzmann et Ely en lien avec le concept de régulation.

On peut établir une filiation entre le concept d'autorégulation et la théorie générale des régulations développée au milieu du XXe siècle par le mathématicien Wiener (2014), dans sa théorie de la cybernétique (ou la théorie générale du contrôle et de la communication). Celle-ci est appréhendable comme « une approche globale pour la compréhension des systèmes d'autorégulation » (Carver et Scheier, 1982, p. 111).

On retrouve chez Zimmerman (qui réfère à la cybernétique) cette idée d'autorégulation et de boucle d'autorégulation, dans la psychologie éducationnelle des années 1980, puis chez Pintrich à partir des années 1990. L'émergence du concept se situe alors dans le prolongement des recherches de Bandura (1986)¹² dans lesquelles on explique les comportements des apprenants en les inscrivant dans un « système de causalité réciproque » entre « déterminants personnels », « déterminants environnementaux » et « déterminants comportementaux ».¹³

3. Modèle général de l'autorégulation

Le modèle de Pintrich (2004)¹⁴ est construit sur quatre grands principes de base qui, ensemble, définissent les fondements de l'autorégulation :

- Les apprenants participent activement au processus d'apprentissage.
- Les apprenants peuvent potentiellement surveiller, contrôler et réguler certains aspects de leur propre cognition, motivation, comportement et leur environnement.
- Ils utilisent des objectifs et des critères afin d'estimer ou d'ajuster leur processus d'apprentissage.
- Les activités d'autorégulation sont des *médiateurs* entre les caractéristiques personnelles, contextuelles et l'accomplissement d'une performance.

Le modèle général de l'autorégulation de Pintrich (2004) est composé de quatre phases : préparatoire (forethought), surveillance (monitoring), contrôle (control) et réflexion (reflection). Pour chacune de ces phases, les activités d'autorégulations sont listées en fonction de quatre grands domaines : cognitif, motivationnel/affectif, comportemental et contextuel.¹⁵

Le tableau suivant résume les différentes phases et domaines de ces modèles :

¹² Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹³ Poellhuber, B., & Michelot, F. (2021, 24 mars). L'engagement et les stratégies d'autorégulation des apprenants adultes en e-Formation. *Traité de l'e-Formation des adultes : état de la recherche*, De Boeck Supérieur, p. 233-262. <https://hal.science/hal-02969926v1/document>

¹⁴ Pintrich, P. R. (2004). *A conceptual framework for assessing motivation and self-regulated learning in college students*. *Educational Psychology Review*, 16(4), p.390.

¹⁵ Lesmotivations.net. (s. d.). *Modèle général de l'autorégulation. Les 101 théories de la motivation*. Consulté le 04 Février 2025 à 19 :00. <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article125#>

Tableau n°01: Phases et domaines d'apprentissage autorégulé (Pintrich, 2004)

Phase	Cognition	Motivation/Affect	Comportement	Contexte
Phase 1 Préparation, planification et activation	Définition des objectifs cibles ; Activation des connaissances antérieures ; Activation des connaissances métacognitives	Adoption de l'orientation des objectifs Jugements d'efficacité Perceptions de la difficulté de la tâche	Planification du temps et des efforts Planification de l'auto- observation du comportement Activation de la valeur de la tâche	Perceptions de la tâche Perceptions du contexte Activation de l'intérêt
Phase 2 Surveillance	Prise de conscience métacognitive et surveillance de la cognition	Prise de conscience et surveillance de la motivation et de l'affect	Prise de conscience et surveillance de l'effort, de l'utilisation du temps, du besoin d'aide Auto-observation du comportement	Surveillance des changements de la tâche et des conditions contextuelles
Phase 3 Contrôle	Sélection et adaptation des stratégies cognitives pour apprendre, réfléchir	Sélection et adaptation des stratégies pour gérer la motivation et l'affect	Augmentation/diminuti on de l'effort Persévérer, abandonner Recherche d'aide	Modification ou renégociation de la tâche Changement ou abandon du contexte
Phase 4 Réaction et réflexion	Jugements cognitifs, Attributions	Réactions affectives Attributions	Comportement de choix	Évaluation de la tâche Évaluation du contexte

Source : Les phases et les domaines de l'apprentissage autorégulée de Pintrich 2004¹⁶

Conclusion de la section

La motivation autorégulée englobe l'autorégulation et la motivation pour réguler nos comportements, nos pensées et nos émotions afin d'atteindre des objectifs et des résultats importants.

¹⁶ Agricola, B. T., Blind, P., & Traas, E. (2012), Differences in regulation and efficiency of learning between traditional and non-traditional students, *Social Cosmos*, 3(2), p. 155.

Section 02 : Les théories de la motivation autorégulée

Dans cette section, nous allons parler sur les différentes théories de la motivation autorégulée.

1. La théorie de la fixation des objectifs

Cette théorie est développée par Locke (1968). Elle propose que la motivation des individus repose sur la fixation d'objectifs clairs et stimulants. Elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre, et que ces objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient fortement leur comportement. Et autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente avec un degré de contrôle sur ses stimulus. Elle introduit la notion de volition, car certains engagements peuvent être pris par volonté ou guidés par affect plutôt qu'un calcul particulier. Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand ils ont confiance en leurs capacités à atteindre l'objectif, un feedback est mis en place, des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint, un soutien de l'encadrement et ils acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs, qui doivent avoir quatre qualités selon Locke et Latham (1984) : attirer l'attention de l'employé, mobiliser l'intensité des efforts, encourager la persistance dans l'effort et faciliter le développement de stratégies, en laissant une liberté d'action. En 1968, Locke constate que pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. L'impact de cette théorie sur le management par objectifs est considérable, car elle montre que la qualité des objectifs influence directement la motivation et la performance au travail.¹⁷

2. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan

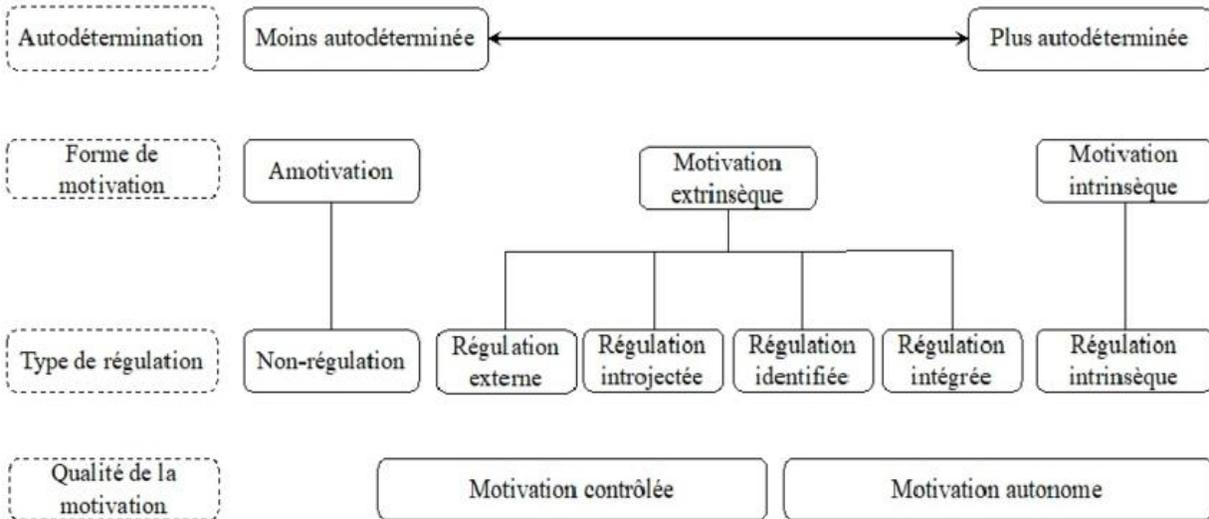
La théorie de l'autodétermination, développée par Deci et Ryan à partir de 1970¹⁸, distingue trois besoins fondamentaux : besoin de compétence, besoin de relation sociale et besoin d'autonomie (besoin d'être à l'origine de son propre comportement). La motivation est située sur un continuum qui va de la forme de motivation la plus autodéterminée (motivation intrinsèque ou motivation « plaisir ») à la forme la moins autodéterminée (motivation extrinsèque ou motivation « récompenses ») et jusqu'à l'absence ou au manque de motivation (amotivation). Ils distinguent ensuite la motivation contrôlée (qui comprend la régulation externe et la régulation introjectée) et la motivation autonome (qui comprend la régulation identifiée, la régulation intégrée et la régulation intrinsèque). La motivation extrinsèque se divise donc en

¹⁷ Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. Note de recherche n° 326, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociale, http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf

¹⁸ Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. NY. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.

quatre formes de régulation : deux contrôlée et deux autonome. Ainsi, la motivation autonome peut être de nature extrinsèque et intrinsèque.

Figure n°01 : Continuum de la motivation selon la théorie de l'autodétermination



Source : Fréchette-Simard, C., Plante, I., Dubeau, A., & Duchesne, S. (2020). La motivation scolaire et ses théories actuelles : une recension théorique¹⁹

La SDT montre que la motivation intrinsèque n'est pas la seule forme de motivation positive. En effet, deux formes de motivation extrinsèque autonome qui permettent à l'individu de se réaliser, de s'épanouir et d'être en accord avec lui-même même s'il n'est pas pleinement heureux dans son travail. Cette approche moderne de la motivation va permettre de mettre en évidence des relations entre la motivation et le bien-être, la performance durable ou encore la créativité.²⁰

3. La théorie de l'auto-efficacité

La théorie d'auto-efficacité (Sentiment d'efficacité personnelle), développée par Albert Bandura dans les années 1980²¹. Elle s'inscrit dans la théorie sociocognitive. Selon cette théorie, le fonctionnement et le développement psychologique doivent être compris en considérant trois facteurs en interaction : le comportement, l'environnement et la personne (Causalité triadique réciproque). Elle considère les individus comme des agents actifs de leur propre vie qui exercent un contrôle et une régulation sur leurs actes et capable d'anticiper et d'ajuster leurs actes (Agentivité).

¹⁹ Fréchette-Simard, C., Plante, I., Dubeau, A., & Duchesne, S. (2020). La motivation scolaire et ses théories actuelles : une recension théorique. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 54(3), p. 508.

²⁰ Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2022). *Théorie des organisations*. 3^{ème} éd. Paris. Éditions ESKA. p. 333-335.

²¹ : Albert Bandura est docteur en psychologie et enseigne à l'université de Stanford (Californie). Il est l'auteur de *L'Apprentissage social* (Mardaga, 1985).

Le sentiment d'efficacité personnelle désigne les croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières. Il contribue à déterminer les choix d'activité et d'environnement, l'investissement du sujet dans la poursuite des buts qu'il s'est fixé, la persistance de son effort et les réactions émotionnelles qu'il éprouve lorsqu'il rencontre des obstacles. Ce sentiment se construit à partir de quatre sources principales qui permettent aux individus d'acquérir un degré d'efficacité personnelle : Les expériences actives (réussites passées), les expériences vicariantes (la transmission de compétences et la comparaison avec autrui), la persuasion verbale (encouragements), les états physiologiques et émotionnels (stress, anxiété, bien-être). (Bandura, 2003, p. 124).²²

Conclusion de la section

Les différentes théories de la motivation autorégulée soulignent l'importance des objectifs, du sentiment d'efficacité et de l'autodétermination. Un bon équilibre entre motivation interne et externe favorise la persévérance et améliore la performance individuelle.

Conclusion du chapitre

La motivation autorégulée est un concept fondamental qui permet de mieux comprendre comment les individus gèrent leurs comportements et leur engagement d'une manière autonome et autorégulée afin d'atteindre des objectifs spécifiques, tout en contribuant à l'amélioration de l'efficacité personnelle et organisationnelle. Pour cette raison, nous avons surtout consacré le présent chapitre à l'identification des différents concepts et des principales théories liés à la motivation autorégulée.

²² Cité par : Heutte, J. (2011). La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme [Thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre La Défense]. HAL. <file:///C:/Users/HomePC/Downloads/Heutte-these-2011-03-18.pdf>

Chapitre 02 : La prise de décision chez les managers et le rôle de la motivation autorégulée

Introduction du chapitre

La prise de décision fait partie intégrante de notre vie quotidienne, elle s'étend de l'individu aux plus grands groupes et sociétés (entreprises). Effectivement, savoir prendre la bonne décision dans un environnement complexe est le résultat d'une bonne pratique managériale²³ et d'une motivation purement autorégulée. Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes définitions de la prise de décisions et du manager ainsi que le lien existant entre la motivation autorégulée et la prise de décisions des managers.

Section 01 : Aperçu sur la prise de décision en management

La prise de décision est une fonction essentielle du management, influençant la performance et la stratégie des entreprises. Plusieurs auteurs, comme Mintzberg (1979) et Simon (1977), soulignent que la décision ne vise pas toujours la solution optimale, mais plutôt celle qui est la plus satisfaisante et acceptable dans un contexte donné.

1. La prise de décision

1.1. Définition de la prise de décision

La prise de décision est un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu. Il ne s'agit pas nécessairement de chercher la meilleure solution, ni seulement de faire un simple choix parmi des options, mais de bien comprendre la situation pour décider de la solution la plus satisfaisante et la plus acceptable pour les parties prenantes (Simon 1977 ; March 1994 ; Zsambock & Klein 2014).²⁴

1.2. Le processus de prise de décision

De manière simplifiée, Herbert Simon (1916-2001) définit trois étapes dans le processus de prise de décision :

- La première étape correspond à l'établissement de la liste de toutes les branches d'alternatives, avec tous les comportements ou actions possibles.
- La seconde étape est celle de la détermination des conséquences de chacune des alternatives.
- La troisième étape correspond à l'évaluation de ces ensembles de Conséquences.

Il convient de souligner qu'il ne s'agit pas ici d'une progression simple, et d'étape en étape à l'intérieur de chaque phase, mais d'un mouvement itératif avec rétroactions constantes sur

²³ Zebouchi M. A., Bouherour N. E., Saadi T. (2022), La prise de décision au sein de l'organisation publique algérienne : étude de cas « La Société de Ciment Hamma Bouziane », Revue Namaa pour l'économie et le commerce, Vol. 06, N° 01, p. 365.

²⁴ Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, Volume 64, Numéro 1, pp : 28.

l'ensemble du processus ou chaque élément est révisable en fonction des suivants qu'il va à son tour modifier à nouveau.²⁵

1.3. Les types de décision

La prise de décision est un processus complexe aboutissant à un choix et/ou à une action. Il s'agit d'une activité courante au sein des organisations. Selon Igor Ansoff (1965), il existe trois types de décisions au sein des entreprises :

- **Les décisions stratégiques :** Elles sont prises par les dirigeants de l'entreprise. Elles dessinent les grandes orientations de l'entreprise et l'engagent à long terme.
- **Les décisions tactiques :** elles sont prises par les managers de l'entreprise. Elles orientent et engagent l'entreprise sur le moyen terme. Elles sont (difficilement) réversibles et ont des conséquences importantes mais non vitales pour l'entreprise.
- **Les décisions opérationnelles :** elles sont prises de manières fréquentes par les managers et les salariés. Il s'agit de décisions courantes qui n'engagent l'entreprise que sur du court terme. Ses effets sont immédiats et les résultats sont connus avec une grande certitude.²⁶

1.4. Les facteurs influençant la prise de décision

1.4.1. L'information

L'information influencerait la prise de décision en permettant au décideur de mieux comprendre les contraintes dans son environnement, d'identifier des solutions, et d'envisager les conséquences de chacune d'entre elles. Par conséquent, l'information contribuerait à élargir le champ de vision limité des décideurs et à réduire l'incertitude et le risque, ce qui est important pour prendre des décisions éclairées.

1.4.2. L'expérience et l'intuition des décideurs influencent la prise de décision

Les décideurs sont capables de prendre des décisions extrêmement rapidement à partir de leur expérience passée, en mobilisant leurs mémoires. La prise de décision basée sur l'intuition ou la prise de décision intuitive est le processus de formation d'une décision ou d'un jugement basé sur les informations obtenues à partir d'expériences ou d'apprentissages antérieurs.²⁷

1.4.3. Le contexte social influence la prise de décision

Les décisions seraient non seulement influencées par l'information disponible et par l'expérience et l'intuition des décideurs, mais aussi par le contexte social.

²⁵ Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2022). *Théorie des organisations*, 3ème éd., Paris, Éditions ESKA, P : 220.

²⁶ Mouhli, K. (2021). « DCG 7 - Le management en fiches et en schémas », 1ère édition, Paris, Ellipses.

²⁷ StudySmarter. (s. d.). *Prise de décision*. StudySmarter. <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/directeurs/prise-de-decision/>

Le contexte social joue un rôle essentiel dans la prise de décision en façonnant ces décisions en fonction des normes, des pressions et des influences externes, plutôt qu'uniquement sur des critères rationnels ou économiques.²⁸

2. Le Manager

2.1. Définition du Manager

Habituellement, le manager est défini comme celui « ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière » (Mintzberg, 1984, p. 32).²⁹ Le manager (ou encadrant, responsable hiérarchique, chef d'équipe ou de projet), c'est celle (ou celui), dans les entreprises ou administrations, qui affecte des ressources et organise le travail afin d'atteindre les objectifs fixés. Manager, c'est exercer une autorité par délégation, c'est aussi accompagner des personnes et le développement de leurs compétences.³⁰

2.2. Activités et rôles du Manager

Traditionnellement, le métier de manager est appréhendé selon deux approches : par les activités et par les rôles. Dans les deux tableaux suivants, nous allons les présenter d'une manière synthétique.

Tableau n°02 : Les activités du manager selon Robbins et ses collègues (2011) et Fayol (1916)

Les perspectives	Les activités	Description
Robbins et ses collègues (2011)	Planifier, organiser, diriger et contrôler	Planifier consiste à définir les objectifs, organiser consiste à déterminer les tâches à accomplir et les responsabilités. Diriger englobe la motivation, la coordination, le commandement et la gestion des conflits. En fin, contrôler assure le suivi des résultats.
Fayol (1916)	Planifier	Définir les objectifs et mettre en place des stratégies.
	Organiser	Définir les tâches à réaliser et les personnes qui en seront responsables.
	Commander, coordonner	Diriger et motiver les collaborateurs, coordonner les différentes tâches à effectuer, la gestion des conflits interpersonnels.
	Contrôler	Assurer l'obtention des résultats attendus.

²⁸ Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, Volume 64, Numéro 1, pp : 30-32.

²⁹ De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, Numéro 109, pp : 39.

³⁰ Blancard, P. (2018). Guide du manager. France. CFTD Cadres. P 5.

Source : établi par nos soins en s'appuyant l'article de De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (Le métier de manager en transformation : une démarche prospective)³¹

Ces quatre activités sont menées de front, ne peuvent pas être dissociées les unes des autres ou séparées dans le temps. Finalement, elles s'articulent autour de l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation.

La seconde approche se réfère aux rôles et est généralement associée à Henry Mintzberg (1984). Celui-ci s'inspire des activités de Fayol (1916) et propose dix rôles pour caractériser le métier de manager.

Tableau n°03: Les 10 rôles du manager selon Mintzberg (1984)

Catégories	Les rôles	Description
Les rôles interpersonnels	Symbole	Ils couvrent les relations qu'un manager doit avoir avec les autres.
	Leader	
	Agent de liaison	
Les Rôles liés à l'information	Observateur actif	Ils impliquent la réception, la collecte, le traitement, la diffusion et la communication d'informations.
	Diffuseur	
	Porte-parole	
Les rôles décisionnels	Entrepreneur	Ils concernent la nécessité de faire des choix. ³²
	Régulateur	
	Répartiteur de ressources	
	Négociateur	

Source : établi par nos soins en s'appuyant sur l'article de De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (Le métier de manager en transformation : une démarche prospective)³³

Les activités de Fayol (1916) se retrouvent dans les différents rôles du manager : la planification se retrouve dans le rôle de répartiteur des ressources, la direction se prolonge dans le rôle de leader, le contrôle est lié au rôle de régulateur, *etc.*

Conclusion de section

La prise de décision en management est un processus complexe influencé par divers éléments cognitifs et contextuels. Elle ne repose pas uniquement sur une analyse rationnelle mais aussi sur l'intuition et l'expérience du décideur. La motivation autorégulée joue un rôle essentiel

³¹ De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. Management & Avenir, Numéro 109, pp : 40.

³² Passeport Manager. (s.d.). 1.8 Les rôles du manager. Consulté le 24 Mai 2025 à 19 :25. https://passeportmanager.com/1-8-les-roles-du-manager/#18_Les_roles_du_manager

³³ De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. Management & Avenir, Numéro 109, pp : 40-41.

dans ce processus, influençant les choix des managers en fonction de leurs aspirations et contraintes.

Section 02 : Liens entre motivation autorégulée et prise de décision des managers

Dans un environnement organisationnel complexe et en perpétuelle évolution, la prise de décision représente un défi majeur pour les managers. La motivation autorégulée joue un rôle central dans ce processus, influençant directement la qualité des décisions prises et la capacité du manager à anticiper les conséquences de ses choix.

1. Le lien entre la motivation autorégulée et la prise de décision

La motivation autorégulée joue un rôle important dans la manière dont les managers prennent leurs décisions, notamment à travers les théories que nous avons déjà mentionnées dans le premier chapitre : la théorie de la fixation des objectifs, la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, et la théorie de l'auto-efficacité.

Même si les recherches ne montrent pas particulièrement comment ces théories de la motivation autorégulée influencent **directement** la prise de décision de ces managers.

1.1. La Théorie de la Fixation des Objectifs

Selon la théorie de Locke et Latham, la performance est améliorée par des objectifs spécifiques, difficiles et bien définis en augmentant la motivation et la concentration sur la tâche. Les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, notamment pour les managers lors de la prise de décision. Et pour cela, la fixation d'objectifs précis et clairs peut aider ces managers à prendre les meilleures décisions à travers une direction claire et précise, tout en renforçant leur engagement à atteindre ces objectifs. Cela peut améliorer l'efficacité et la qualité des décisions prises.

1.2. La Théorie de l'Autodétermination de Deci et Ryan

Cette théorie développée par Deci et Ryan, distinguent 3 types de besoins : besoin de l'autonomie (l'autodétermination), besoin de compétence et le besoin d'appartenance (de relations sociales). Ces besoins influencent directement la motivation des managers, et en conséquent, la qualité de leurs décisions, et ce qui améliorent leurs capacités à prendre des décisions autonomes et éclairées. Lorsque les managers ressentent une grande autonomie, cela peut conduire à prendre des décisions innovantes, éclairées et adéquates, tandis que le sentiment de compétence renforce leur confiance en soi et en leur capacités décisionnelles.

1.3. La Théorie de l'Auto-efficacité

La théorie de l'auto-efficacité développée par Albert Bandura, démontre que le comportement et la motivation d'un individu sont influencés par ses croyances en sa propre capacité à accomplir une tâche. Les managers qui ont un sentiment d'efficacité personnelle accru sont plus capables de prendre des décisions audacieuses et à s'engager dans des actions

complexes, à cause de leur confiance en soi et en leur capacité à réussir. Ce qui peut conduire à une prise de décisions efficaces et efficientes et à une meilleure gestion de risque.

À travers ces théories, la motivation autorégulée influence la prise de décision des managers en renforçant leur autonomie, leur confiance en leur capacité et leur engagement intrinsèque ou personnelle. Cela peut améliorer la qualité des décisions prises, le bien-être des managers et leur performance.

2. Les éléments qui définissent le lien entre la motivation autorégulée et la prise de décision des managers

La motivation autorégulée joue un rôle essentiel dans la manière dont les managers prennent leurs décisions. Elle repose sur des éléments qui définissent le lien entre leur motivation autorégulée et leur prise de décision. Ces éléments sont:

2.1. La fixation d'objectifs

Les managers qui ont une forte motivation autorégulée sont plus aptes à se fixer des objectifs clairs et SMART, ce qui leur permet de prendre une décision éclairée, efficace et moins impulsive, ce qui a une influence positive sur la qualité de leurs décisions. Les objectifs doivent être en adéquation avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.

2.2. La gestion des émotions

La compréhension et la gestion des émotions sont un véritable atout de maîtrise de soi et d'efficacité pour les managers.³⁴ En effet, la motivation autorégulée encourage les managers à être conscients de leurs émotions et leur permet de mieux gérer leur stress, surtout dans des situations complexes, ce qui renforce leur capacité à prendre des décisions difficiles.

2.3. La persévérance et la résilience

La motivation autorégulée favorise la persévérance et la résilience des managers, ce qui est un véritable secret de leur succès.³⁵ Ce sont des éléments essentiels qui leur offrent la capacité de faire face aux défis, de s'adapter aux changements et de rester dans la bonne voie. La prise de décision nécessite un manager persévérant et résilient pour prendre des décisions bien réfléchies et efficaces.³⁶

2.4. Les valeurs personnelles

Les valeurs personnelles est un facteur interne qui influence la motivation autorégulée des managers. Ces valeurs et ces croyances profondes qui guident leur choix et leurs actions, jouent un rôle essentiel dans la définition de ce qui leur motive réellement.³⁷ Et par conséquent, ces

³⁴ Combalbert, L., & Linardos, D. (2018). Gérer les émotions. Dans Combalbert, L., & Linardos, D. (dir.), Guide de survie du manager (2e éd., pp. 137-147). Dunod.

³⁵ Crestcom. Le Secret de la réussite : la persévérance et la résilience du leadership. (2025, février 25). Consulté le 21 Avril 2025 <https://crestcom.com/fr/blog/2025/02/25/le-secret-de-la-reussite-la-perserance-et-la-resilience-du-leadership/>

³⁶ HowDo. (s. d.). Résilience. Consulté le 21 Avril 2025. <https://howdo.com/fr/masterclass/mindset/resilience/#Summary>

³⁷ Gbaguidi, H. (Janvier 23, 2024). Les valeurs : un pilier fondamental de la motivation. Kachowa. <https://kachowa.com/les-valeurs-un-pilier-fondamental-de-la-motivation/>

valeurs peuvent influencer leur prise de décision en orientant les choix vers des options qui sont conformes à leurs valeurs.³⁸

2.5. L'autonomie

Lorsque les managers se sentent autonomes, compétents et connectés, ils deviennent naturellement plus engagés et productif.³⁹ Cela renforce leur motivation personnelle et favorise une prise de décision plus efficace et adaptée.

3. Les stratégies d'autorégulation

3.1. La gestion du stress : La capacité des managers à contrôler et à gérer leur stress, leur permet de garder le contrôle de soi face aux situations stressantes et aux tensions.⁴⁰

3.2. La flexibilité cognitive, ou flexibilité mentale joue un rôle important non seulement dans l'apprentissage et la capacité à résoudre des problèmes plus complexes mais aussi dans la motivation des managers. Elle leur permet de choisir la stratégie ou la décision la plus appropriée pour s'adapter aux nouvelles situations qu'ils rencontrent⁴¹.

3.3. L'engagement soutenu : Les managers engagés sont motivés⁴². Leur engagement favorise leur participation active, leur implication durable dans l'entreprise, et par conséquent leur processus décisionnel.

3.4. Les stratégies de contrôle impliquent la prédiction et l'anticipation, l'implication dans les tâches ainsi que la métacognition sur les émotions.

3.5. Les stratégies affectives : Savoie-Zajc et Chevrier (1996), identifient les stratégies de motivation, de concentration et de contrôle de l'anxiété comme faisant partie des stratégies affectives. Pour Ruph (1999), le contrôle du langage interne, la gestion du stress et le contrôle de l'impulsivité sont des stratégies affectives.⁴³

Conclusion de la section

³⁸ Inna, T. (2023, 1 août). Les facteurs qui influencent la prise de décision. *Psychologue.net*. <https://www.psychologue.net/articles/les-facteurs-qui-influencent-la-prise-de-decision>

³⁹ De OLIVEIRA, A. (2023, 6 février). La théorie de l'autodétermination pour augmenter la motivation au travail. Proaction International. Consulté le 4 Mai 2025 à 17 :36. <https://blog.proactioninternational.com/fr/theorie-de-lautodetermination-et-motivation-des-employes>

⁴⁰ Lefebvre-Dalloz. (s.d.). Gestion du stress. Formation Lefebvre-Dalloz. Consulté le 4 Mai 2025 à 17 :58. <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/developpement-personnel/gestion-du-stress>

⁴¹ CogniFit. (s.d.). Flexibilité cognitive : Définition et exemples. CogniFit. Consulté le 4 Mai 2025 à 18 :17. <https://www.cognifit.com/bi/science/capacites-cognitives/adaptation>

⁴² TestGorilla. (s.d.). Engagement des employés : Tirez profit de cette stratégie de rétention des talents et motivez vos équipes. TestGorilla. Consulté le 4 Mai 2025 à 18 :48. <https://www.testgorilla.com/fr/blog/engagement-des-employes/>

⁴³ Poellhuber, B., & Michelot, F. (2021, 24 mars). L'engagement et les stratégies d'autorégulation des apprenants adultes en e-Formation. *Traité de l'e-Formation des adultes : état de la recherche*, De Boeck Supérieur, p : 09. <https://hal.science/hal-02969926v1/document>

Les managers dotés d'une motivation autorégulée élevée sont donc plus enclins à adopter une démarche proactive et à ajuster leurs décisions en fonction des feedbacks internes et externes⁴⁴. Cette capacité favorise une meilleure anticipation des risques, un engagement soutenu dans l'analyse des alternatives et une persévérance face aux incertitudes, caractéristiques essentielles d'une prise de décision efficace.

Conclusion du chapitre

La motivation autorégulée influence directement la capacité des managers à prendre des décisions efficaces et cohérentes. Elle leur permet d'agir avec autonomie, de minimiser les erreurs de jugement et de favoriser un climat organisationnel propice à la performance et à l'innovation. Les entreprises qui encouragent l'autorégulation et l'autonomie des managers bénéficient d'une prise de décision plus stratégique et durable, garantissant ainsi leur compétitivité sur le long terme.

⁴⁴ : Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), P : 270–295.

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction du chapitre

Ce dernier chapitre reflète l'aspect empirique de notre recherche. A travers les données collectées, nous allons essayer d'apporter des éléments de réponses à notre problématique de recherche afin de mieux comprendre le lien existant entre la motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL. Ainsi, nous avons structuré le présent chapitre en deux sections : la première est liée à la présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche, et la seconde reprend l'analyse et l'interprétation des données collectées.

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons d'abord présenter brièvement l'entreprise CEVITAL, ainsi que les services dans lesquels nous avons mené notre recherche, puis nous présentons notre méthodologie de recherche.

1. Présentation de l'entreprise CEVITAL

1.1. Historique et évolution de CEVITAL

CEVITAL est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr. REBRAB, et Fils. **Il constitue un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Également, c'est la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés (Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électro-ménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias...), elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle, construite au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique.**

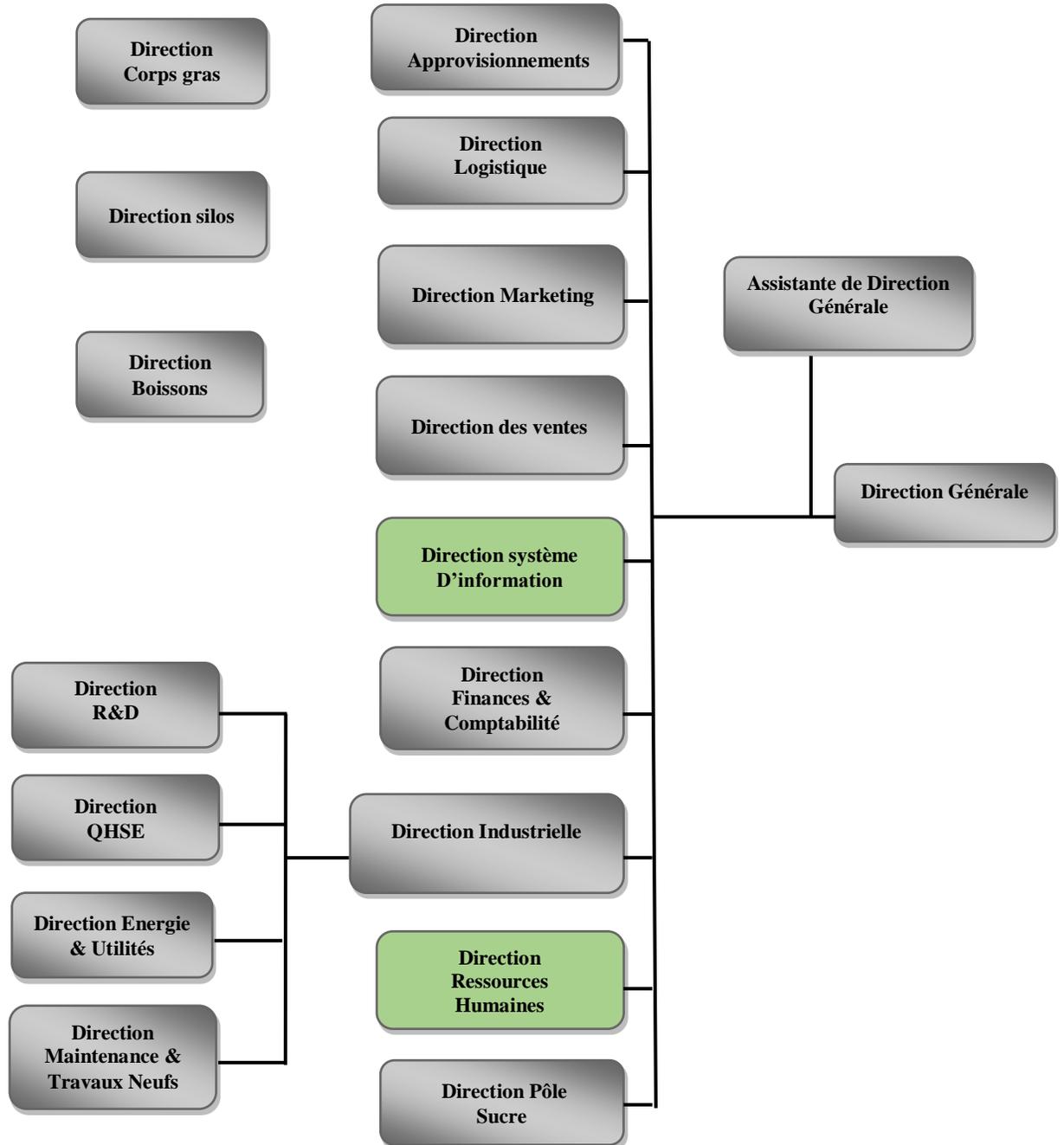
Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.⁴⁵ CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010. Elle a été créée en mai 1998 avec un capital social de 68,760 milliards de dinars. Elle se situe dans le nouveau quai du port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M². Et depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de Leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position.

⁴⁵ Cevital. (n.d.). *L'histoire du groupe*. Cevital. <https://www.cevital.com/lhistoire-du-groupe/>

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

Pour positionner notre lieu de stage, nous présentons juste après l'organigramme de l'entreprise CEVITAL

Figure n°02 : L'organigramme général de l'entreprise CEVITAL



Source : Document interne de l'entreprise (année 2022).

1.2. Présentation des directions du CEVITAL

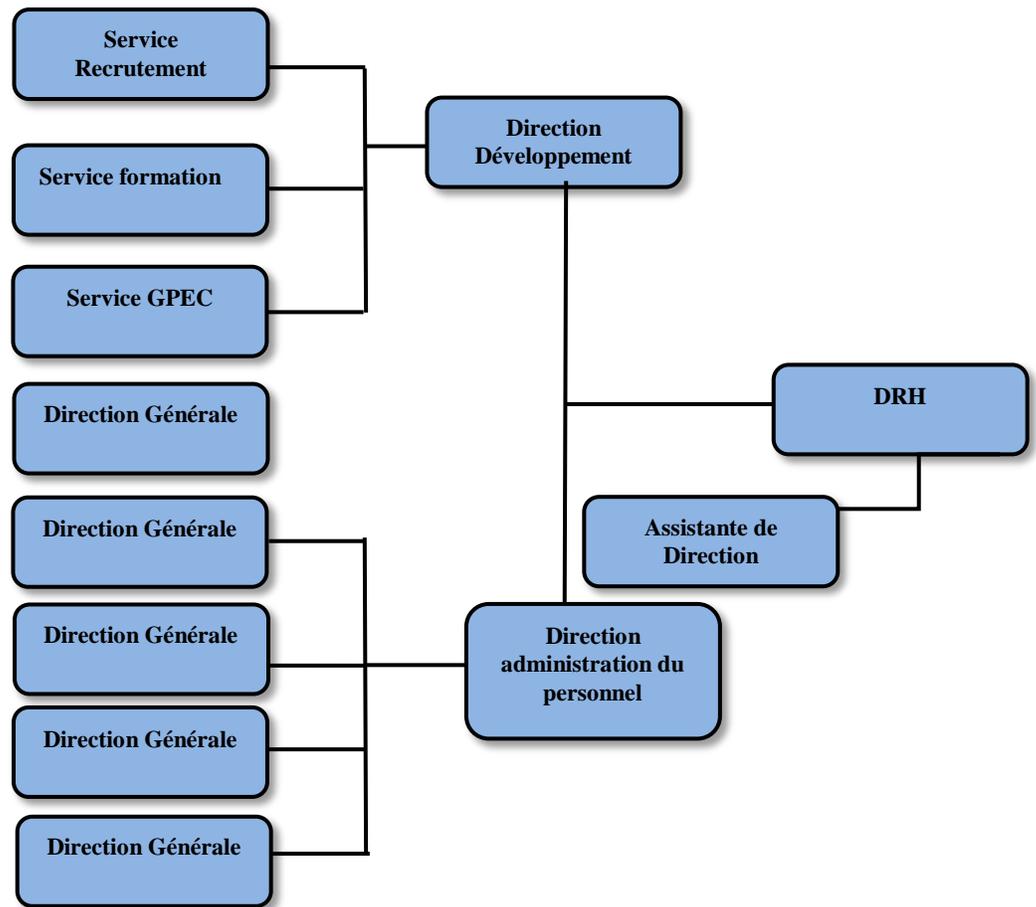
Nous nous contentons de présenter un peu plus en détails les départements dans lesquels nous avons effectué notre stage au niveau de CEVITAL.

1.2.1. La Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines gère un potentiel humain très important composé de différentes catégories socioprofessionnelles ainsi que différentes qualifications. Elle est chargée de la gestion du personnel tant du point de vue administratif que social, du recrutement et de la formation. Ses missions peuvent être énumérées comme suit:

- Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.
- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.
- Gestion de la performance et des rémunérations.
- Formation du personnel.
- Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires.
- Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

Figure n°03 : Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



Source : Document interne de l'entreprise (année 2022).

1.2.2. Direction des systèmes d'information

La direction SI assure la mise en place des moyens et technologies de l'information nécessaire pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise. Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

2. Méthodologie de recherche et déroulement de l'enquête

À ce stade, nous allons présenter la méthodologie de recherche adoptée ainsi que l'avancement de certains détails quant au déroulement de notre enquête au niveau de CEVITAL.

2.1. Méthodologie

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons adopté une *approche qualitative* en nous appuyant sur un outil de collecte de donnée : le *guide d'entretien* mené avec cinq managers de l'entreprise CEVITAL, à qui nous avons particulièrement présenté une définition claire sur notre thématique, afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à nos principales questions et vérifier les propositions de notre étude. Ce guide d'entretien comporte ainsi cinq principales questions formulées en s'appuyant sur la revue de la littérature en lien avec notre thématique de recherche.

2.2. Déroulement de l'enquête

Notre étude sur le terrain s'est faite au cours du mois d'Avril 2025. Nous avons mené des *entretiens semi-directifs* qui ont duré en moyenne 45min avec les managers appartenant particulièrement à deux directions, à savoir *la direction RH*, plus exactement, dans la direction développement ainsi que *la direction SI*. Grâce à ces entretiens, les managers nous ont communiqué des informations importantes et riches nous ont permis de répondre à notre questionnement de recherche. Par ailleurs, la sélection des *cinq managers* interviewés suit jusqu'au là *un échantillon raisonné*⁴⁶.

Tout au long des entretiens, nous avons tenu à donner les définitions et explications des concepts essentiels de notre recherche tels que la motivation autorégulée, la motivation intrinsèque, l'autodétermination...etc. Nous les avons définis en avance pour les répondants pour qu'ils puissent comprendre au maximum le sens des concepts, et donc des questions qu'on leur pose, dans l'objectif de collecter des données qui se rapprochent le plus au terrain. Chaque question du guide d'entretien est aussi suivie d'autres interrogations portant sur le *comment*, le *pourquoi* et sur la possibilité de nous donner un *exemple concret* afin d'avoir une meilleure appréhension des réponses des interviewés. Et en plus des questions du guide de l'entretien qui sont liées directement à notre problématique de recherche, nous avons recueilli d'autres données qui reflètent plus de détail concernant le profil du répondant (Age, fonction, expérience professionnelle, situation matrimoniale).

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Dans cette section, nous avons analysé et interprété les résultats de notre enquête au sein de l'entreprise CEVITAL.

⁴⁶Définition de l'échantillon à choix raisonné : c'est une méthode d'échantillonnage qui vise à sélectionner une première personne qui répond aux critères de sélection établis par le chercheur (dans notre cas : un manager), et à solliciter cette même personne pour recommander d'autres individus (managers).
Thiétart, R.A et al. (2014), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

1. Profil des répondants

Tableau n°04 : Le profil des cinq managers

	Age	Genre	Fonction	Expérience professionnelle	Situation matrimoniale
Manager 1	29 ans	Homme	Chargé de carrière	1 an	Célibataire
Manager 2	40 ans	Homme	Responsable support et production informatique.	8 ans	Marié
Manager 3	43 ans	Femme	Responsable RSSI	8 ans	Marié
Manager 4	47 ans	Homme	Responsable SI	5 ans	Marié
Manager 5	35 ans	Femme	Analyste SI	1 an	Marié

Source : établi par nos soins.

Parmi les 5 managers interviewés, nous retrouvons trois hommes et deux femmes dont l'âge se situe principalement entre les trentaines et quarantaines. Ils occupent des postes de responsabilité divers à savoir par exemple chargé de carrière, responsable RSSI... Ces managers cumulent par ailleurs un nombre d'années d'expériences différent. Il y a deux managers avec une longue expérience (8 ans), un avec un nombre d'années d'expérience moyen (5 ans) et les deux managers restant n'ont qu'une année d'expérience, et c'est la période la plus courte parmi les interviewés.

2. Analyse et interprétation des résultats

Pour chaque manager, nous présentons d'abord les réponses directes qu'il nous a fourni, et puis on va analyser et interpréter ces mêmes réponses en s'appuyant bien évidemment sur la revue de littérature développée dans notre recherche.

2.1. Analyse et interprétation des réponses du manager 1

Tableau n°05 : Réponses du manager 1 au guide d'entretien

Les questions	Les réponses de l'interviewé
1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?	« Je considère que chaque décision que je prends doit tenir compte de sa portée, qu'elle soit à court terme (opérationnelle) ou à long terme (stratégique). Pour ce faire, je m'appuie sur une véritable boîte à outils managériale, comprenant des analyses internes et externes telles que la matrice SWOT, l'étude de marché, l'analyse concurrentielle, ainsi que des modèles comme BCG, PESTEL, ou encore les normes ISO. Par exemple, le lancement de la boisson Tchina par CEVITAL, qui n'a pas réussi à s'imposer face à des marques déjà bien établies comme ROUIBA ou COCA-COLA, illustre l'importance d'une analyse stratégique rigoureuse en amont. J'intègre également dans mes réflexions des éléments relatifs à la gestion des ressources humaines (notamment le rapport coût/compétence en fonction de

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

	l'expérience du candidat), ainsi qu'à la sélection des fournisseurs. À mes yeux, toute décision managériale doit s'appuyer sur une analyse approfondie des causes et des effets. »
2. Lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ? Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?	« Pour moi l'autorégulation repose sur une évaluation continue, une analyse rigoureuse, la fixation d'objectifs mesurables selon la méthode SMART, l'utilisation d'indicateurs de performance (KPI) et la recherche d'un retour sur investissement. Par exemple, je considère la formation d'un collaborateur comme un véritable investissement, dont les résultats doivent être mesurables. J'attends ainsi un retour d'information clair permettant d'évaluer la pertinence de cette décision. Ces pratiques favorisent le maintien de la motivation, même face à la complexité ou à la durée parfois importante du processus décisionnel. »
3. Comment votre motivation autorégulée influence-t-elle la qualité de vos décisions ?	« J'estime que la qualité des décisions managériales est étroitement liée à la motivation personnelle. Un manager motivé prend le temps d'analyser les situations en profondeur, d'évaluer les données disponibles et de définir des objectifs clairs. Par exemple, dans le cadre d'un projet entrepreneurial, la création d'une entreprise requiert du temps, une préparation rigoureuse et une motivation constante. Sans cette motivation, il devient difficile de mener une réflexion stratégique approfondie. L'autorégulation joue alors un rôle essentiel pour maintenir le cap, même face aux obstacles. »
4. Pensez-vous que votre motivation autorégulée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ?	« Oui, sans aucun doute. La motivation du leader a un impact déterminant sur son équipe. Lorsqu'un manager demeure motivé et engagé, il partage cette énergie avec ses collaborateurs. Même face aux obstacles ou aux retards, son attitude positive et sa rigueur contribuent à instaurer une dynamique collective. Cette influence s'exerce par l'exemplarité, l'autonomie dans la gestion et la responsabilisation. Mon comportement témoigne que chaque geste compte et que chaque action répond à une intention claire. »
5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autorégulée si une décision ne donne pas les résultats attendus ?	« Dans ce cas, la motivation autorégulée joue un rôle essentiel pour assumer les conséquences, analyser ce qui n'a pas fonctionné et activer des solutions de secours (backup). Je souligne qu'un cadre doit avoir conscience de sa responsabilité : s'il a analysé, étudié, préparé la décision, mais qu'elle échoue, cela arrive – l'important est de rebondir. J'insiste sur l'importance de l'évaluation post-décision et de l'ajustement stratégique. Mon état d'esprit reste orienté vers la progression et la correction plutôt que vers la culpabilité ».

Source : établi par nos soins.

Analyse et interprétation

Selon le premier manager, la décision est prise par rapport à sa portée (stratégique ou opérationnelle), ce qui reflète une application rigoureuse et claire de la théorie de fixation des objectifs. Il utilise des outils d'analyse stratégique préalables pour prévoir le résultat des décisions prises. Ses pratiques d'autorégulation, lui permettent de rester motivé et concentré malgré la complexité des décisions. La qualité des décisions dépend fortement de leur motivation intrinsèque et par conséquent de leur degré d'autodétermination. Sur le plan

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

d'autodétermination, il répond pleinement aux trois besoins psychologiques basiques identifiés par DECI et Ryan : il agit de *manière autonome* ; il manifeste un niveau élevé de *compétence*, et il *se sent connectés* avec son équipe, ce qui crée un sentiment d'appartenance dans l'entreprise. Il montre qu'un cadre doit être conscient, rationnel et avoir un degré de contrôle sur son état d'esprit. Il incarne la théorie de l'auto-efficacité de Bandura à travers sa capacité à rebondir et sa confiance en soi.

2.2. Analyse et interprétation des réponses du manager 02

Tableau n°06 : Réponses du manager 02 au guide d'entretien

Les questions	Les réponses de l'interviewé
<p>1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?</p>	<p>« Avant toute décision, j'identifie et j'analyse systématiquement les causes et les enjeux dans toutes les parties prenantes et composantes du projet. Concrètement, j'explore :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les causes profondes (techniques, organisationnelles, humaines) auprès de chaque acteur concerné. - La valeur attendue en termes de retour sur investissement et d'alignement avec les objectifs stratégiques. - Les coûts (financiers, humains, temporels) et les risques (techniques, réputationnels, opérationnels). <p>- J'établis ensuite un comparatif « valeur / coût / risque » pour chaque option et je choisis celle qui minimise les risques tout en maximisant la valeur pour l'entreprise. Cette approche globale me permet d'anticiper les obstacles et de prendre des décisions entièrement éclairées. »</p>
<p>2. lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ? Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?</p>	<p>« Dans les situations difficiles, ma première réaction est d'analyser calmement la situation pour bien comprendre tous les aspects. Je m'appuie beaucoup sur ma conscience professionnelle : je me sens responsable et impliqué, ce qui me pousse naturellement à rester motivé.</p> <p>Ma passion pour le travail joue aussi un rôle essentiel. Même dans les moments compliqués, j'essaie de garder une vision optimiste, de voir chaque difficulté comme une opportunité de progresser. Il est important de pouvoir se convaincre soi-même, quelle que soit la situation, qu'il y a une solution et qu'on est capable de l'atteindre.</p> <p>J'utilise aussi une vision stratégique : je me projette dans les étapes à venir, je visualise les résultats attendus et j'essaie de garder un cap clair. Cela me donne l'énergie nécessaire pour ne pas abandonner.</p> <p>Une fois un objectif atteint, je ressens une certaine fierté et satisfaction personnelle, ce qui m'encourage à continuer. Pour cela, je me fixe toujours des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels). Ces objectifs m'aident à garder le cap, à structurer mes efforts et à maintenir ma motivation sur le long terme. »</p>
<p>3. Comment votre motivation autorégulée influence-t-elle la qualité de vos décisions ?</p>	<p>« Oui, je pense que ma motivation autorégulée influence positivement la qualité de mes décisions. Lorsque je suis motivé, je m'investis davantage dans l'analyse des situations : je prends le temps de réfléchir en profondeur, d'examiner différentes options et de peser les conséquences. Cela me permet de prendre des décisions plus réfléchies et plus pertinentes. Par exemple, lorsque je suis particulièrement motivé au travail, cette énergie se traduit par un engagement accru dans mes choix, ce qui a un impact direct sur leur qualité. Je ressens également que cette motivation crée une dynamique positive autour de moi, ce qui renforce encore la pertinence des décisions prises. »</p>
<p>4. Pensez-vous que</p>	<p>« Oui, je pense que ma motivation autorégulée influence l'engagement et la</p>

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

<p>votre motivation autorégulée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ?</p>	<p>motivation de mon équipe lors de la mise en œuvre des décisions. Lorsque je suis motivé, je favorise la communication et l'échange avec les membres de mon équipe. J'accorde de l'importance à ce qu'ils pensent, et je cherche à prendre des décisions de manière collective. Par exemple, si un collaborateur me propose une idée ou une décision différente de la mienne, je ne rejette pas son point de vue. Au contraire, je lui demande pourquoi il a pensé de cette manière, afin de comprendre sa perspective. Cela crée un climat de confiance et d'implication, ce qui renforce leur engagement dans l'exécution des décisions. »</p>
<p>5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autorégulée si une décision ne donne pas les résultats attendus ?</p>	<p>« Pendant l'année du Covid, nous avons été confrontés à une situation difficile : l'importation était bloquée et la demande locale était très forte. Nous avons donc été contraints de nous approvisionner en urgence auprès de fournisseurs locaux, même si je n'étais pas totalement convaincu par la qualité de leurs produits. Nous avons commandé 30 PC à un prix très attractif, mais malheureusement, au bout de deux mois à peine, ils ne fonctionnaient plus correctement. Cela a été une grande déception. Cependant, au lieu de baisser les bras, nous avons essayé de trouver des solutions : nous avons acheté de la colle, effectué des réparations en interne et fait tout notre possible pour limiter les pertes et réduire les coûts. Pourquoi ? Parce que je pense que dans des moments d'échec ou d'imprévu, il est essentiel de rester motivé, de garder le cap, de chercher comment minimiser les dégâts, d'avoir un esprit ouvert et de mobiliser les ressources disponibles pour trouver une issue, même imparfaite. C'est cette motivation à surmonter les difficultés qui me pousse à réagir ainsi. »</p>

Source : établi par nos soins.

Analyse et interprétation

Pour le deuxième manager, les étapes de prise de décision reposent avant tout sur une analyse systématique et approfondie de la situation : des causes, enjeux, coûts, risques et de la valeur de chaque option. Sa motivation autorégulée apparaît sous forme d'une stabilité mentale et émotionnelle, et une motivation intrinsèque alimentée par sa passion, sa conscience et son sentiment de responsabilité qui traduisent les besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et de relation social mis en avant par la théorie d'autodétermination. Il fixe des objectifs SMART afin de maintenir sa motivation, ce qui montre une utilisation inconsciente de la théorie de Locke. Il souligne que sa motivation autorégulée influence positivement la qualité de ses décisions, ce qui traduit un engagement accru dans ses choix. Effectivement, sa motivation participe également à l'engagement et à la motivation de son équipe, car il a un esprit ouvert vers la collaboration, et la participation de ses collaborateurs dans la prise de décision. Cela renforce leurs sentiments d'appartenance. En fin, il montre une persévérance et une résilience forte pour surmonter les défis et de rester motivé dans les situations complexes. Sa manière de gérer et de contrôler la situation de crise révèle une auto-efficacité exceptionnelle et une forte autorégulation.

2.3. Analyse et interprétation des réponses du manager 03

Tableau n°07 : Réponses du manager 3 au guide d'entretien

Les questions	Les réponses de l'interviewé
<p>1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?</p>	<p>« Avec l'expérience, j'ai appris que la prise de décision ne repose pas uniquement sur l'intuition, mais surtout sur la connaissance des procédures, des règles, et sur une vision globale de l'entreprise. Plus on avance dans notre parcours, plus on comprend les différents domaines à prendre en compte, et cela rend les décisions importantes plus structurées et réfléchies. J'accorde aussi beaucoup d'importance à la gouvernance, qui, pour moi, est un véritable repère. Je fixe un cadre clair, ce qui m'aide à prendre des décisions alignées avec les valeurs, les obligations légales et les objectifs stratégiques de l'organisation. Je ne vais pas mentir : au début, prendre des décisions importantes était une source de stress, surtout quand les enjeux étaient élevés. Mais avec le temps, on apprend à gérer cette pression, à garder notre calme, et surtout à avoir confiance dans nos jugements. Aujourd'hui, je suis beaucoup plus serein, car je sais que mes choix reposent sur une base solide. »</p>
<p>2. lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ? Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?</p>	<p>« Pour rester motivé dans des situations complexes, je crois sincèrement qu'il faut avant tout aimer ce que l'on fait. Si je ne suis pas passionné par mon travail, tôt ou tard, je finis par me détacher, voire abandonner. C'est pour cela que je m'efforce de garder une vision positive, de me projeter à long terme et de me rappeler pourquoi j'ai choisi cette voie. Quand je fais face à des obstacles, je les considère comme faisant partie intégrante du chemin. Je sais que la difficulté est inévitable, mais ce n'est pas une raison pour baisser les bras. Ce qui m'aide aussi, c'est de me souvenir que je ne suis jamais seul : il y a toujours des personnes de confiance autour de moi, avec qui je peux partager mes doutes ou chercher des solutions. C'est cet état d'esprit, mêlant passion, positivité et appui collectif, qui m'aide à garder le cap, même quand les décisions sont difficiles. »</p>
<p>3. Comment votre motivation autorégulée influence-t-elle la qualité de vos décisions ?</p>	<p>« Pour moi, la motivation est un levier essentiel dans la qualité de mes décisions. Si je suis démotivé, je perds naturellement de l'intérêt pour les résultats, et mes décisions risquent d'être prises de manière automatique, voire négligente. Ce n'est pas la rémunération qui me motive le plus — si je me compare aux autres en permanence, je tombe vite dans une logique d'injustice et de frustration, ce qui peut me bloquer dès le départ. Ce qui me motive vraiment, c'est le sens que je donne à ce que je fais. J'aime ce que je fais, donc je me demande toujours "pourquoi je suis là ? quelle est ma valeur ajoutée ?". Ce raisonnement me pousse à avancer, à progresser, même face aux difficultés.</p> <p>Le relationnel joue aussi un rôle important : quand je sens que j'ai ma place, que je suis utile, je me responsabilise davantage. Si une décision importante doit être prise, je me dis : "Il n'y a personne d'autre que moi pour la prendre, alors je dois être à la hauteur. Avec le temps, j'ai appris à faire la part des choses entre les relations personnelles et professionnelles. Il est crucial pour moi de poser un cadre clair, sinon</p>

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

	<p>cela ouvre la porte à des malentendus ou des conflits. Dans un poste de management, on doit toujours trouver l'équilibre entre proximité humaine et autorité. Le chef reste le chef. »</p>
<p>4. Pensez-vous que votre motivation autorégulée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ?</p>	<p>« Oui, absolument. La motivation – ou la démotivation – d'un manager se ressent rapidement et peut avoir un effet contagieux sur l'équipe. Si je suis démotivé et que je dis par exemple : « Je suis dégoûté », cela risque d'impacter mes collaborateurs négativement. À l'inverse, une bonne motivation crée une dynamique positive.</p> <p>Pour moi, la communication est essentielle. Être manager ne signifie pas « commander » les autres. J'ai été à leur place, je me considère davantage comme un collègue que comme un supérieur. Chacun peut avoir de bonnes idées – parfois meilleures que les miennes – et j'essaie toujours d'écouter.</p> <p>Par exemple, dans un travail d'équipe, je ne dis pas aux autres quoi faire pendant que je me concentre uniquement sur ma tâche. Si j'ai fini avant, j'aide ceux qui ont besoin d'un coup de main. C'est ça, l'esprit d'équipe.</p> <p>Chez CEVITAL, nous avons des profils très variés. Gérer une équipe demande donc de l'adaptabilité. Il arrive que certaines personnes prennent même des médicaments contre le stress à cause de tensions au sein de leur équipe. Cela prouve bien que l'influence du manager sur la motivation et le bien-être de ses collaborateurs est réelle et importante. »</p>
<p>5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autorégulée si une décision ne donne pas les résultats attendus ?</p>	<p>« Lorsque je fais face à un échec ou qu'une décision ne donne pas les résultats espérés, je commence toujours par me poser la question : Pourquoi cela n'a-t-il pas fonctionné ? J'essaie d'analyser la situation, de comprendre ce qui a bloqué, ce qui n'a pas marché. C'est important de ne pas répéter les mêmes erreurs.</p> <p>Je n'hésite pas à demander un avis extérieur : je vais voir un collègue et je lui pose la question : "Si c'était toi, comment aurais-tu vu les choses ? Où est-ce que tu penses que ça a coincé ?"</p> <p>Par exemple, lors de la mise en place d'une nouvelle application informatique dans le cadre d'une formation, certains collaborateurs ont eu du mal à suivre. J'avais pourtant donné des instructions, proposé de l'aide en disant : "Si vous avez des doutes, contactez-moi, je vous montrerai comment faire." Certains ont suivi, d'autres non.</p> <p>Cet écart vient parfois de la manière dont on communique une consigne ou une décision. Ma motivation me pousse à ne pas abandonner. Même si tous ne prennent pas l'initiative de me contacter, je reste disponible et cherche toujours à m'améliorer dans ma façon de transmettre les choses.</p> <p>Cela montre qu'il y a des obstacles – parfois humains, parfois liés à la communication – et que la motivation autorégulée joue un rôle clé pour surmonter ces difficultés et ajuster l'approche. »</p>

Source : établi par nos soins.

Analyse et interprétation

Ce troisième manager, mentionne que les décisions reposent d'une part sur l'information qui permet aux managers de connaître les contraintes et les obstacles dans leur environnement, et d'autre part, sur l'intuition et l'expérience passée qui l'aident à prendre des décisions bien structurées et réfléchies. Le manager agit dans un cadre clair défini par la gouvernance pour structurer ces décisions. Cela correspond à la fixation d'objectifs clairs et bien définis alignés

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

avec les valeurs personnelles et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle exprime un sens de responsabilité personnelle, et un sens qu'il donne à son travail, ce qui montre une forte autonomie, une motivation intrinsèque construite autour de sa passion et de sa vision positive ainsi un sens d'appartenance social au sein de l'entreprise. Elle gère bien son stress en séparant la vie personnelle et professionnelle. Cela améliore la qualité de ses décisions et son engagement. Pour elle, la motivation d'un manager influence absolument la motivation de son équipe, ce qui reflète une dynamique peut être positive ou négative. C'est un manager qui favorise la communication, l'esprit d'équipe et l'écoute active. Sa confiance en ses capacités et ses croyances en elle-même traduisent une forte auto-efficacité.

2.4. Analyse et interprétation des réponses du manager 04

Tableau n°08 : Réponses du manager 4 au guide d'entretien

Les questions	Les réponses de l'interviewé :
1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?	<p>« Par exemple, lorsqu'il s'agit de lancer un nouveau produit, il est essentiel de bien comprendre nos besoins et de rédiger un cahier des charges clair. Le processus de décision commence donc par une analyse approfondie de la situation, suivie d'une consultation avec les parties concernées.</p> <p>Le rôle du manager est crucial : il doit posséder une véritable expérience, pas seulement en nombre d'années, mais en qualité. En effet, certaines personnes peuvent avoir travaillé pendant 20 ans, mais n'ont accumulé qu'une année d'expérience réelle répétée 20 fois. Ce qui compte, c'est d'avoir vécu des situations variées, parfois délicates, et d'avoir su les gérer avec discernement.</p> <p>Faire des erreurs fait également partie du processus décisionnel. C'est humain, et c'est à travers ces erreurs que l'on apprend et qu'on progresse. »</p>
2. lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ? Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?	<p>« L'environnement de travail joue un rôle essentiel. Pour rester motivé face à des décisions complexes, il est important de disposer des moyens nécessaires et d'avoir des objectifs clairs. Un manager doit être prêt à faire face à toutes sortes de situations imprévues. Il doit savoir s'adapter rapidement aux changements et anticiper les problèmes potentiels.</p> <p>Un bon exemple est l'approche adoptée par certaines entreprises comme CEVITAL, qui ont mis en place des plans de crise touchant plusieurs catégories d'activités. Cela montre l'importance de la préparation mentale et organisationnelle pour faire face aux difficultés, un élément clé de l'autorégulation. »</p>
3. Comment votre motivation autorégulée influence-t-elle la qualité de vos décisions ? un exemple à nous donner.	<p>« Cela dépend beaucoup des situations, c'est du cas par cas. L'état d'esprit du manager joue un rôle important, mais il n'y a pas toujours un lien direct entre le niveau de motivation et la qualité de la décision. En réalité, lorsqu'un manager est à son poste, c'est qu'il a, par défaut, certaines compétences solides et une capacité à prendre des décisions réfléchies. Malheureusement, certains recrutements se basent uniquement sur l'ancienneté, au lieu de valoriser l'expérience réelle. C'est une erreur, car un bon manager doit être motivé par nature et avoir une vision à long terme. Il doit être capable de prendre du recul, d'analyser calmement la</p>

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

	situation et de réagir de manière appropriée, même sous pression. Dans certaines entreprises, il n'est pas nécessaire d'avoir un manager à proprement parler : un chef d'équipe expérimenté ou même un directeur technique bien rémunéré peut très bien assurer ce rôle si les conditions sont réunies. »
4. Pensez-vous que votre motivation autorégulée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ?	« Oui, la motivation du manager a une influence directe sur celle de l'équipe. C'est un état d'esprit contagieux : si le manager n'est pas motivé, il est très probable que ses collaborateurs ne le soient pas non plus. La mission du manager est justement d'inspirer, de pousser chacun à donner le meilleur de lui-même, de former son équipe et de maintenir une communication efficace. Personnellement, j'adopte un style de communication direct. J'implique les membres de l'équipe dans les décisions et je leur fais confiance. Il est important de rappeler qu'ils ne travaillent pas pour le manager, mais que nous travaillons tous ensemble pour l'entreprise. Le rôle du manager n'est pas de tout diriger, mais d'orienter, de sécuriser, et de créer un cadre de travail sain et productif. »
5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autorégulée si une décision ne donne pas les résultats attendus ?	« La qualité d'une décision managériale dépend fortement du contexte dans lequel elle est prise. Parfois, même une décision bien réfléchie peut ne pas aboutir aux résultats escomptés à cause de facteurs externes imprévus. Par exemple, si l'on décide de faire livrer des camions à Bouira, il est possible que la route soit fermée à cause d'un événement imprévu. Dans ce cas, il faut être prêt à réagir rapidement et à s'adapter. La motivation autorégulée permet justement de garder son calme, d'accepter les imprévus, et de chercher des solutions alternatives sans se décourager. C'est cette capacité à faire face, à s'ajuster et à rester concentré malgré les échecs qui fait la différence chez un manager. »

Source : établi par nos soins.

Analyse et interprétation

Le quatrième manager annonce que la prise de décision repose sur une analyse approfondie de la situation, suivie d'une consultation avec les parties concernées. Il préfère comprendre et avoir du contexte, avoir de l'expérience sur le terrain et être capable de s'adapter. Sa façon de travailler suggère un cadre de fixation d'objectifs plus implicite que formel : il mentionne le cahier des charges, l'analyse et l'anticipation des problèmes, l'adaptation au changement et la fixation d'objectifs clairs. En ce qui concerne la motivation autodéterminée, il valorise surtout le besoin de compétence, mais par rapport à son discours, les managers sont influencés par une motivation extrinsèque : il attend que l'entreprise fournisse des ressources appropriées, ce qui veut dire des facteurs externes. Il souligne que son rôle est d'inspirer, de pousser chacun à donner le meilleur de lui-même, de former l'équipe et de maintenir une communication efficace. Cela influence la motivation de son équipe et leur engagement dans le travail. Il donne un sens d'appartenance sociale à son équipe, ce qui permet de créer un cadre de travail sain et productif. Cela n'enlève rien à sa forte auto-efficacité, qu'il démontre par des capacités de réaction rapide face aux imprévus et des solutions concrètes après des échecs. C'est un manager stable et expérimenté, mais qui est conditionné par des facteurs externes plutôt que d'être totalement motivé de l'intérieur.

2.5. Analyse et interprétation des réponses du manager 05

Tableau n°09 : Réponses du manager 5 au guide d'entretien

Les questions	Les réponses de l'interviewé
<p>1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?</p>	<p>« J'utilise toujours la dimension relationnelle : pour moi, la collaboration avec les différents métiers et prestataires est primordiale. Il faut d'abord bien maîtriser le métier concerné, ainsi que les aspects techniques (informatique, prestataires externes). Je ne peux pas prendre une décision majeure seul ; je m'appuie sur l'expérience et les expertises de la DSI et des opérationnels.</p> <p>En pratique, je passe par plusieurs étapes :</p> <p>Recueil d'avis : j'échange avec les parties prenantes pour comprendre leurs besoins et leurs contraintes.</p> <p>Analyse des risques : je pèse les opportunités et les dangers, car prendre des initiatives implique d'accepter une part de risque.</p> <p>Prise d'initiative : même si je ne maîtrise pas à 100 % tous les aspects, je me lance, car sans action il n'y a pas d'avancement.</p> <p>Retour sur la relationnel : une fois la décision prise, je reviens vers chacun pour expliquer les choix et encourager la mise en œuvre, afin de maintenir la confiance et l'engagement.</p> <p>Par exemple, lorsque mon père a dû subir une opération, ma famille hésitait à prendre rendez-vous par crainte des complications. J'ai pris l'initiative de chercher le chirurgien, d'organiser le rendez-vous et d'assumer les responsabilités : si un problème survenait, j'étais prêt à en répondre. Cet engagement et cette confiance en moi ont rassuré tout le monde et permis une prise en charge rapide. »</p>
<p>2. lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ?</p> <p>Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?</p>	<p>« Lorsque je dois prendre des décisions complexes, je fais appel à plusieurs mécanismes d'autorégulation pour maintenir ma motivation :</p> <p>Objectifs intermédiaires : je découpe la tâche en petites étapes pour éviter d'être submergé et mesurer mes progrès.</p> <p>Prise de recul : j'alterne travail intensif et courtes pauses pour préserver ma clarté d'esprit.</p> <p>Modélisation de réussites passées : je me remémore des projets achevés avec succès afin de restaurer ma confiance et mon élan.</p> <p>Anticipation des obstacles : je liste les difficultés possibles pour m'y préparer mentalement et ne pas perdre de motivation face aux imprévus.</p> <p>Même si je ne suis pas parfaitement préparé (à 100 %), ces mécanismes me permettent de rester impliqué et de mener la décision à bien, malgré la fatigue ou</p>

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

	les doutes. À défaut de motivation spontanée, je m'immerge dans l'action : l'engagement crée l'envie, et l'envie alimente la persévérance. »
<p>3. Comment votre motivation autorégulée influence-t-elle la qualité de vos décisions ? un exemple à nous donner.</p>	<p>« Ma motivation autorégulée influence toujours positivement la qualité de mes décisions. En effet, lorsque je suis pleinement motivé, j'aborde chaque projet avec plus de persévérance et d'agilité : même si je ne maîtrise pas toutes les dimensions techniques dès le départ, mon engagement me pousse à apprendre et à progresser jusqu'à l'objectif fixé.</p> <p>Par exemple, sur un projet informatif, un collègue peu expérimenté mais extrêmement motivé a réussi à déployer un module complet qu'un expert plus qualifié n'avait pas terminé, simplement parce qu'il n'était pas engagé. Sa motivation l'a conduit à chercher des solutions, à tester, à ajuster, jusqu'à obtenir un résultat opérationnel. Personnellement, j'étais très perfectionniste : je ne commençais pas un projet tant que je n'étais pas sûr d'atteindre l'excellence. Résultat : j'ai abandonné des initiatives, comme une activité de photographie culinaire ou même ma thèse de doctorat, parce que la perfection me faisait renoncer d'emblée. Avec le temps, j'ai appris à lancer l'action sans attendre la maîtrise parfaite, à découvrir les choses progressivement et à m'améliorer en cours de route. Cette évolution m'a permis de transformer l'exigence en moteur de progrès plutôt qu'en frein à l'action. »</p>
<p>4. Pensez-vous que votre motivation autorégulée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ?</p>	<p>« Oui, ma motivation autorégulée influence directement l'engagement de mon équipe. Elle est contagieuse : lorsque je fais preuve d'enthousiasme, de rigueur et de disponibilité, cela encourage naturellement mes collaborateurs à suivre le mouvement. Par exemple, si je montre que j'aime mon travail et que je suis impliqué, ma hiérarchie et mes collègues sont portés par cet élan : on se met tous en mode action, on communique davantage et on cherche ensemble des solutions. À l'inverse, un collaborateur qui se présente régulièrement au travail sans fournir de résultats signifie souvent qu'il rencontre un blocage : problème personnel, manque de sens dans sa mission, ou simplement difficulté à s'appropriier les objectifs. Dans ces situations, je m'efforce de détecter l'origine de sa démotivation, de l'accompagner et de lui redonner des repères afin qu'il retrouve lui aussi l'envie et l'énergie nécessaires. »</p>
<p>5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autorégulée si une décision ne donne pas les résultats attendus ?</p>	<p>« Lorsque mes décisions n'aboutissent pas aux résultats espérés, je ne lâche jamais l'affaire : je m'efforce toujours de trouver une nouvelle solution et de réorienter mes actions vers l'objectif initial. Par exemple, j'ai déjà perdu une opportunité par précipitation, ce qui m'a servi de leçon : j'avais connu un échec encore plus marquant en interrompant ma thèse de doctorat, et je ne voulais pas reproduire ce schéma. Depuis, j'ai appris à réfléchir plus posément, à tirer parti de chaque obstacle et à persévérer jusqu'à atteindre un résultat satisfaisant, même si je dois emprunter une voie différente de celle prévue au départ. »</p>

Source : établi par nos soins.

Analyse et interprétation

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

L'analyse des réponses du cinquième manager montre une application de sens de relation sociale en s'appuyant sur la collaboration et l'expérience des collaborateurs ou des supérieurs. Elle mobilise pleinement la théorie de la fixation d'objectifs de Locke, d'abord par la détermination de plusieurs étapes comme le recueil d'avis, l'analyse de risque, et surtout la prise d'initiative qui illustre une forte auto-efficacité : elle sent qu'il peut prendre la responsabilité même face à l'incertitude, ce qui pousse la confiance en sa capacité à agir efficacement dans des situations complexes. Ensuite par le découpage des tâches complexes en étapes concrètes, en s'appuyant sur des modèles de réussite passée, et modifie sa stratégie selon les obstacles rencontrés. Cela montre sa capacité à accomplir ses tâches, donc sa compétence à relever les défis et à atteindre les objectifs. Ce qui m'a le plus intéressé, c'est sa trajectoire d'auto-efficacité : elle était auparavant limitée par une exigence de perfection qu'elle est parvenue à transformer en moteur de progrès et d'action. Sa persévérance et son agilité l'aident à attendre ses objectifs fixés. Sa motivation autorégulée influence positivement la motivation et l'engagement de son équipe et si elle est confrontée à une démotivation, elle cherche également à répondre aux besoins psychologiques de son équipe pour soutenir leur motivation. Sa motivation autorégulée, ou bien intrinsèque se traduit par sa capacité à rebondir parce qu'elle est liée à ses valeurs personnelles, à sa persévérance et sa résilience, et à un engagement réel dans son travail. Tout ça montre sa fixation d'objectifs clairs, sa motivation intrinsèque et relationnel et sa confiance en lui-même qui jouent un rôle important dans sa prise de décision.

3. croisement de de réponses des répondants et synthèse des résultats de la recherche

3.1. Croisement des réponses des répondants

Selon le tableau des répondants (Tableau n°04), nous avons constaté que l'expérience professionnelle et l'âge des managers ont un impact direct sur leurs décisions. L'exemple du manager 3 qui est une personne un peu plus âgée que les autres avec une expérience importante de 8 ans a favorisé en elle le développement d'une plus grande motivation autodéterminée lui permettant de prendre des décisions plus éclairées et plus appropriées. Ainsi, nous constatons aussi que le contexte social, représenté par une culture organisationnelle formelle et bien connue essentiellement avec l'acronyme IRIS (**I**ntégrité, **R**espect, **I**nitiative, **S**olidarité) qui reflète les principales valeurs de CEVITAL qui jouent en effet un rôle primordial dans l'amplification de la motivation autodéterminée des managers et en conséquence dans leur manière de prendre des décisions plus pertinentes et de meilleure qualité.

3.2. Synthèse des résultats de la recherche

Tableau n°10 : Conclusion d'analyse des résultats des managers de CEVITAL

Manager	Théories	Mots clé	Commentaire
Manager 1	Autodétermination	Motivation personnelle (intrinsèque), dynamique	Ce manager donne un exemple d'une application forte de ces théories dans

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

		collective, compétence.	sa vie professionnelle et surtout dans son processus décisionnel. Sa prise de décision donc est liée à sa motivation autorégulée.
	Fixation d'objectifs	Objectifs SMART, clairs.	
	Auto-efficacité	Confiance en soi, rebondir.	
Manager 2	Autodétermination	Conscience professionnelle, passion, climat de confiance.	Ce manager se démarque par son style décisionnel qui est analytique et orienté vers les résultats. Sa prise de décision est alimentée par sa motivation intrinsèque qui maintient sa résilience et sa détermination et sa capacité à favoriser l'engagement de l'équipe.
	Fixation d'objectifs	Analyse systématique, Objectifs SMART.	
	Auto-efficacité	Convaincre soi-même, confiance en sa capacité, satisfaction personnelle.	
Manager 3	Autodétermination	Passion, appui collectif, autonomie.	Ce manager montre que sa motivation intrinsèque est un facteur majeur pour prendre des décisions efficaces et adéquates. Il incarne parfaitement ces théories.
	Fixation d'objectifs	Cadre clair, valeurs, objectifs stratégiques.	
	Auto-efficacité	Sentiment de confiance en ses jugements, en ses capacités.	
Manager 4	Autodétermination	L'état d'esprit, compétences solides, autonomie, motivation intrinsèque et extrinsèque.	Ce manager est différent des autres managers dans le sens où il s'appuie sur des facteurs de motivation externes et non seulement sur des facteurs internes. Il s'appuie sur son expérience et son adaptabilité dans sa prise de décision. Malgré cela, il a démontré une forte utilisation de ces théories.
	Fixation d'objectifs	Analyse, cahier des charges, anticipation, objectifs clairs.	
	Auto-efficacité	Adaptabilité, capacité à surmonter les obstacles.	
Manager 5	Autodétermination	Collaboration, compétence, dimension relationnelle, appartenance.	Ce manager illustre une forte application des théories de motivation autorégulée, notamment par sa clarté dans la définition d'étapes ou d'objectifs, sa confiance en soi et plus particulièrement son engagement collectif.
	Fixation d'objectifs	Objectifs intermédiaires, détermination d'étapes.	
	Auto-efficacité	Prise d'initiatives, confiance en soi, persévérance et agilité.	

Source : établi par nos soins.

D'après le tableau ci-dessus, les cinq managers interrogés présentent concrètement l'application des théories de la motivation autorégulée, à travers trois grands axes : l'autodétermination, la fixation d'objectifs et l'auto-efficacité, et cela suit parfaitement les trois principales théories développées dans notre revue de littérature.

Chapitre 03 : La motivation autorégulée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL

Sur le plan de l'autodétermination, tous les managers font état d'une motivation intrinsèque forte (passion, engagement, autonomie), parfois enrichie par des facteurs extrinsèques⁴⁷, comme le contexte organisationnel d'une manière générale. Certains insistent sur la dynamique collective ou sur le sentiment d'appartenance comme moteur de leur engagement.

Concernant la fixation d'objectifs, ils s'accordent sur l'importance de définir des objectifs clairs, souvent selon la méthode SMART. Cette démarche permet une structuration du processus décisionnel, en lien direct avec la stratégie globale de l'organisation.

Enfin, la confiance en soi, propre à la théorie de l'auto-efficacité, est omniprésente. Tous expriment leur capacité à surmonter les obstacles, à rebondir, à prendre des initiatives et à s'adapter aux contraintes. Cette assurance personnelle renforce la qualité et la pertinence de leurs décisions, même dans des contextes complexes.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons appliqué ce qu'on a vu déjà dans le cadre théorique dans le but de comprendre le rôle de la motivation autorégulée dans la prise de décision chez les managers au sein de l'entreprise CEVITAL. Dans la première section, nous avons fait une brève présentation l'entreprise CEVITAL et la méthodologie de recherche. Dans la deuxième section, nous avons surtout analysé et interprété les résultats des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cinq managers de l'entreprise CEVITAL, et finalement nous avons tenu à faire une synthèse sur le déploiement des principaux concepts théoriques par ces mêmes managers (Tableau n°10).

⁴⁷ Parmi les facteurs extrinsèques, on peut citer l'existence d'une culture formelle dont les principales valeurs sont très bien affichées au sein de l'entreprise CEVITAL. Ces valeurs portent l'acronyme IRIS : Intégrité, Respect, Initiative, Solidarité. L'adoption de ces valeurs renforce ainsi chez les managers la motivation autodéterminée d'un côté et une meilleure qualité décisionnelle de l'autre côté.

Conclusion Générale

Dans le monde du management, la prise de décision est un processus indispensable pour l'entreprise et pour les managers. La capacité à prendre des décisions efficaces et pertinentes influencent directement la performance et la pérennité de l'entreprise. C'est pour cela, la motivation autorégulée apparaît comme un atout majeur pour améliorer et optimiser la prise de décision.

Dans notre recherche nous avons développé deux chapitres théoriques pour éclairer les concepts de la motivation autorégulée et de la prise de décision des managers. Ensuite, un troisième chapitre pratique qui nous a permis d'analyser et d'interpréter les différents résultats de notre étude.

Cependant, avant de faire la synthèse des résultats que notre étude a pu fournir, il est important de rappeler les étapes principales que nous avons suivies. Dans la partie théorique, nous avons présenté dans le premier lieu des définitions sur la motivation, l'autorégulation et la motivation autorégulée, et certaines des théories qui ont un lien avec ce type de motivation. Dans le second lieu, nous avons présenté la prise de décision dans son ensemble et le lien qui existe entre la motivation autorégulée et la prise de décision des managers.

En outre, dans le cadre pratique, nous avons fait une étude de terrain au sein de l'entreprise CEVITAL avec des managers, afin de répondre à nos questions de départ et de vérifier nos propositions.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre le rôle de la motivation autorégulée dans la prise de décision chez les managers au sein de l'entreprise CEVITAL. Dans le but de répondre à la question : « **Comment la motivation autorégulée influence-t-elle la qualité des décisions prises par les managers dans un environnement complexe ?** »

Notre étude effectuée au niveau de l'entreprise CEVITAL via une approche qualitative qui nous a conduit à obtenir les résultats suivants :

À travers les entretiens semi directifs que nous avons effectués et les données obtenues par l'ensemble des managers, nous avons constaté que la qualité des décisions prises par les managers de CEVITAL dépend pleinement de leur motivation autorégulée ou bien intrinsèque. Plus un manager est capable de se fixer des objectifs clairs et bien définis, de gérer ses émotions, de persévérer face aux imprévus et aux complexités, plus il est capable de prendre des décisions efficaces et cohérentes. Cela confirme clairement la validité de notre première proposition : la qualité des décisions des managers de CEVITAL est déterminée par le niveau élevé de leur motivation autorégulée.

D'autre part, les informations obtenues confirment la deuxième proposition dans laquelle les managers dotés d'une forte motivation autorégulée sont capables de prendre des décisions efficaces et de meilleures qualités, ce qui se traduit par leur autonomie, leur sens de responsabilité, leur structuration des décisions, leur confiance en soi et leur capacité à surmonter les défis même dans des situations complexes.

Ainsi, ce mémoire confirme que la motivation autorégulée des managers joue un rôle important dans leur processus décisionnel. Cela améliore l'efficacité, la cohérence et la qualité des décisions prises.

Enfin, ce mémoire souligne l'importance de percevoir la motivation autorégulée au sein des entreprises telles que CEVITAL comme une compétence à développer dans leur RH, plus particulièrement dans leurs managers.

Par ailleurs, nous tenons à soulever la principale difficulté rencontrée lors de la préparation de la présente recherche qui est liée à la contrainte du temps à la fois de notre côté et de celui des répondants. Nous jugeons que nous n'avons pas assez de temps pour approfondir notre recherche puisque nous avons été contraintes par une date limite de dépôt de mémoire. En outre, les managers au niveau de CEVITAL n'étaient pas toujours disponibles afin que nous puissions récolter assez de données à analyser et à interpréter, et ils nous ont aussi imposé un seuil de questions à ne pas dépasser à savoir cinq questions uniquement.

Annexe

Guide D'entretien

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option : Management

Thème : le rôle de la motivation autoréglée dans la prise de décision chez les managers.

Cas de l'entreprise CEVITAL.

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de master en sciences de gestion, option : Management et portant sur le rôle de la motivation autoréglée dans la prise de décision chez les managers, cas de l'entreprise CEVITAL. Nous souhaitons enrichir notre recherche par une enquête de terrain suivant le guide d'entretien ci-joint.

1. Comment prenez-vous vos décisions les plus importantes ?
2. lorsque vous devez prendre une décision difficile, comment faites-vous pour rester motivé et concentré ? Utilisez-vous certaines stratégies pour éviter le stress ou la démotivation ?
3. Comment votre motivation autoréglée influence-t-elle la qualité de vos décisions ? un exemple à nous donner.
4. Pensez-vous que votre motivation autoréglée influence-t-elle l'engagement et la motivation de votre équipe lors de la mise en œuvre des décisions prises ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ? Un exemple à nous donner si c'est possible ?
5. Comment évaluez-vous le rôle de votre motivation autoréglée si une décision ne donne pas les résultats attendus ? Un exemple à nous donner si c'est possible ?

Table des matières

Remerciements	I
Dédicace	II
Liste des tableaux.....	III
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations	IV
Sommaire.....	V
Introduction générale	1
Chapitre 01 : La motivation autorégulée : fondements théoriques et impact sur les comportements managériaux.....	3
Section 01 : Généralités sur la motivation autorégulée	3
1. Définition des concepts clés.....	3
1.1. Définition de la motivation	3
1.2. Définition du concept d'autorégulation et d'apprentissage autorégulé	3
1.3. Définition de la motivation autorégulée (autorégulation motivationnelle) :	4
2. Fondements historiques de l'autorégulation	4
3. Modèle général de l'autorégulation.....	5
Section 02 : Les théories de la motivation autorégulée.....	7
1. La théorie de la fixation des objectifs.....	7
2. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan	7
3. La théorie de l'auto-efficacité.....	8
Chapitre 02 : La prise de décision chez les managers et le rôle de la motivation autorégulée	10
Section 01 : Aperçu sur la prise de décision en management	10
1. La prise de décision	10
1.1. Définition de la prise de décision.....	10
1.2. Le processus de prise de décision	10
1.3. Les types de décision	11
1.4. Les facteurs influençant la prise de décision	11
1.4.1. L'information	11
1.4.2. L'expérience et l'intuition des décideurs influencent la prise de décision.....	11

1.4.3. Le contexte social influence la prise de décision.....	11
2. Le Manager	12
2.1. Définition du Manager.....	12
2.2. Activités et rôles du Manager	12
Section 02 : Liens entre motivation autoréglée et prise de décision des managers.....	14
1. Le lien entre la motivation autoréglée et la prise de décision.....	14
1.1. La Théorie de la Fixation des Objectifs.....	14
1.2. La Théorie de l'Autodétermination de Deci et Ryan.....	14
1.3. La Théorie de l'Auto-efficacité	14
2. Les éléments qui définissent le lien entre la motivation autoréglée et la prise de décision des managers.....	15
2.1. La fixation d'objectifs.....	15
2.2. La gestion des émotions.....	15
2.3. La persévérance et la résilience	15
2.4. Les valeurs personnelles	15
2.5. L'autonomie	16
3. Les stratégies d'autorégulation	16
3.1. La gestion du stress.....	16
3.2. La flexibilité cognitive.....	16
3.3. L'engagement soutenu :	16
3.4. Les stratégies de contrôle.....	16
3.5. Les stratégies affectives :	16
Chapitre 03 : La motivation autoréglée et la prise de décision des managers au sein de l'entreprise CEVITAL.....	18
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil et de la méthodologie de recherche ..	18
1. Présentation de l'entreprise CEVITAL	18
1.1. Historique et évolution de CEVITAL	18
1.2. Présentation des directions du CEVITAL.....	20
1.2.1. La Direction des Ressources Humaines.....	20
1.2.2. Direction des systèmes d'information	21

2. Méthodologie de recherche et déroulement de l'enquête	21
2.1. Méthodologie	22
2.2. Déroulement de l'enquête	22
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	22
1. Profil des répondants.....	23
2. Analyse et interprétation des résultats.....	23
2.1. Analyse et interprétation des réponses du manager 1	23
2.2. Analyse et interprétation des réponses du manager 02	25
2.3. Analyse et interprétation des réponses du manager 03	27
2.4. Analyse et interprétation des réponses du manager 04	29
2.5. Analyse et interprétation des réponses du manager 05	31
3. croisement de de réponses des répondants et synthèse des résultats de la recherche	33
3.1. Croisement des réponses des répondants.....	33
3.2. Synthèse des résultats de la recherche	33
Conclusion Générale.....	36
Annexe.....	VI
Table des matières	VII
Listes des références bibliographiques.....	X
Résumé	XIV

Listes des références bibliographiques

Agricola, B. T., Blind, P., & Traas, E. (2012), Differences in regulation and efficiency of learning between traditional and non-traditional students, *Social Cosmos*, 3(2), p. 155.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Blancard, P. (2018). *Guide du manager*. France. CFDT Cadres. P : 5.

Camus, C. (2025, March 21). L'art martial de la prise de décision efficace : Managers redécouvrez la clé du succès. *OCTO Talks*. <https://blog.octo.com/l'art-martial-de-la-prise-de-decision-efficace--managers-redécouvrez-la-cle-du-succes-!>

CogniFit. (s.d.). Flexibilité cognitive : Définition et exemples. CogniFit. Consulté le 4 Mai 2025 à 18 :17. <https://www.cognifit.com/bi/science/capacites-cognitives/adaptation>

Combalbert, L., & Linardos, D. (2018). Gérer les émotions. Dans Combalbert, L., & Linardos, D. (dir.), *Guide de survie du manager* (2e éd., pp. 137-147). Dunod.

Crestcom. *Le Secret de la réussite : la persévérance et la résilience du leadership*. (2025, février 25). Consulté le 21 Avril 2025 <https://crestcom.com/fr/blog/2025/02/25/le-secret-de-la-reussite-la-perséverance-et-la-resilience-du-leadership/>

De OLIVEIRA, A. (2023, 6 février). La théorie de l'autodétermination pour augmenter la motivation au travail. *Proaction International*. Consulté le 4 Mai 2025 à 17 :36. <https://blog.proactioninternational.com/fr/theorie-de-lautodetermination-et-motivation-des-employes>

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, Numéro 109, pp : 38-65.

De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., & Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management & Avenir*, Numéro 109, pp : 38-65.

Deci, E. L., Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. NY. Deci, E. L., Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.

Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, Volume 64, Numéro 1, pp : 28–34.

Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Bibliothèques*, Volume 64, Numéro 1, pp : 28–34.

Fréchette-Simard, C., Plante, I., Dubeau, A., & Duchesne, S. (2020). La motivation scolaire et ses théories actuelles : une recension théorique. *Revue des sciences de l'éducation de McGill*, 54(3), p. 508.

Gbaguidi, H. (Janvier 23, 2024). Les valeurs : un pilier fondamental de la motivation. Kachowa. <https://kachowa.com/les-valeurs-un-pilier-fondamental-de-la-motivation/>

Heutte, J. (2011). La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : Complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme [Thèse de doctorat, Université Paris Ouest Nanterre La Défense]. HAL. <file:///C:/Users/HomePC/Downloads/Heutte-these-2011-03-18.pdf>

Zebouchi M. A., Bouherour N. E., Saadi T. (2022), La prise de décision au sein de l'organisation publique algérienne : étude de cas « La Société de Ciment Hamma Bouziane », *Revue Namaa pour l'économie et le commerce*, Vol. 06, N° 01, p. 365.

HowDo. (s. d.). *Résilience*. Consulté le 21 Avril 2025. <https://howdo.com/fr/masterclass/mindset/resilience/#Summary>

Inna, T. (2023, 1 août). Les facteurs qui influencent la prise de décision. *Psychologue.net*. <https://www.psychologue.net/articles/les-facteurs-qui-influencent-la-prise-de-decision>

Iseli, V. (2023). L'autorégulation motivationnelle : Étude comparative sur l'usage des stratégies d'autorégulation de la motivation et des croyances motivationnelles des apprenant·e·s [mémoire de master, Université de Fribourg]. *Folia – Université de Fribourg*. <https://folia.unifr.ch/unifr/documents/325905>

Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2022). *Théorie des organisations*, 3^{ème} éd., Paris, Éditions ESKA.

Le Flanchec, A., & Rojot, J. (2022). *Théorie des organisations*. 3^{ème} éd. Paris. Éditions ESKA. p. 333-335.

Lefebvre-Dalloz. (s.d.). *Gestion du stress*. Formation Lefebvre-Dalloz. Consulté le 4 Mai 2025 à 17 :58. <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/dossier/developpement-personnel/gestion-du-stress>

Lesmotivations.net. (s. d.). Modèle général de l'autorégulation. Les 101 théories de la motivation. Consulté le 04 Février 2025 à 19 :00. <https://www.lesmotivations.net/spip.php?article125#>

Mouhli, K. (2021). « DCG 7 - Le management en fiches et en schémas », 1ère édition, Paris, Ellipses.

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), P: 270–295.

Passeport Manager. (s.d.). 1.8 Les rôles du manager. Consulté le 24 Mai 2025 à 19 :25. https://passeportmanager.com/1-8-les-roles-du-manager/#18_Les_roles_du_manager

Pintrich, P. R. (2000). The role of goal orientation in self-regulated learning. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (p. 451-502). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50043-3>

Pintrich, P. R. (2004). *A conceptual framework for assessing motivation and self-regulated learning in college students*. *Educational Psychology Review*, 16(4), p.390.

Pintrich, P. R., & De Groot, E. V. (1990). Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance. *Journal of Educational Psychology*, Vol 82, N° 1, p. 33-40. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.82.1.33>

Poellhuber, B., & Michelot, F. (2021, 24 mars). L'engagement et les stratégies d'autorégulation des apprenants adultes en e-Formation. *Traité de l'e-Formation des adultes : état de la recherche*, De Boeck Supérieur, p. 01-24. <https://hal.science/hal-02969926v1/document>

Poellhuber, B., & Michelot, F. (2021, 24 mars). L'engagement et les stratégies d'autorégulation des apprenants adultes en e-Formation. *Traité de l'e-Formation des adultes : état de la recherche*, De Boeck Supérieur, p. 01-24. <https://hal.science/hal-02969926v1/document>

Reeve, J., Ryan, R. M., Deci, E. L. et Jang, H. (2007). Understanding and promoting autonomous self-regulation: A self-determination theory perspective. Dans D. H. Schunk et B. J. Zimmerman (dir.), *Motivation and self-regulated learning: Theory, research, and applications* (p. 223-244). New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

Roussel, P. (1996). *Motivation et satisfaction au travail*, 1^{re} éd., Paris, Economica, p. 74-75.

Roussel, P. (2000). La motivation au travail - concept et théories. Note de recherche n° 326, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociale, http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf

Sitzmann, T. et Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421-442.

StudySmarter. (s.d.). Prise de décision. StudySmarter. <https://www.studysmarter.fr/resumes/economie-et-gestion/directeurs/prise-de-decision/>

TestGorilla. (s.d.). Engagement des employés : Tirez profit de cette stratégie de rétention des talents et motivez vos équipes. TestGorilla. Consulté le 4 Mai 2025 à 18 :48. <https://www.testgorilla.com/fr/blog/engagement-des-employes/>

Wolters, C. A. (2003). Regulation of motivation: Evaluating an underemphasized aspect of self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 38(4), 189-205. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3804_1

Wolters, C. A. (2003). Regulation of motivation: Evaluating an underemphasized aspect of self-regulated learning. *Educational Psychologist*, 38(4), 189-205. https://doi.org/10.1207/S15326985EP3804_1

Zebouchi M. A., Bouherour N. E., Saadi T. (2022), La prise de décision au sein de l'organisation publique algérienne : étude de cas « La Société de Ciment Hamma Bouziane », *Revue Namaa pour l'économie et le commerce*, Vol. 06, N° 01, p. 364-377.

Zimmerman, B. J. (2000a). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Dans M. Boekaerts, P. R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press. p. 13-39. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>

Zimmerman, B. J. (2000a). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. Dans M. Boekaerts, P. R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of self-regulation*. San Diego, CA: Academic Press. p. 13-39. <https://doi.org/10.1016/B978-012109890-2/50031-7>

Résumé

La motivation autorégulée, dite également intrinsèque, est un facteur majeur qui incite les managers à prendre des décisions de meilleure qualité, d'être autonomes, engagés et persévérant dans leur travail et dans leur processus décisionnel.

L'objectif de notre recherche est d'appréhender le rôle de la motivation autorégulée dans la prise de décisions des managers en adoptant une approche qualitative, favorisant une compréhension détaillée de la relation entre la motivation autorégulée et le processus décisionnel des managers. Les résultats ont montré que les managers interviewés sont effectivement dotés d'un niveau élevé de motivation autorégulée leur permettant non seulement de décider, mais surtout de prendre des décisions efficaces et de meilleures qualités.

Mots clés : Motivation autorégulée, prise de décisions, manager, motivation intrinsèque, autodétermination.

Abstract

Self-regulated motivation, also known as intrinsic motivation, is a major factor that drives managers to make higher-quality decisions, to be autonomous, engaged, and persistent in their work and decision-making processes.

The main aim of our research is to explore the role of self-regulated motivation in managerial decision making by adopting a qualitative approach, fostering an in-depth comprehension of the relationship between self-regulated motivation and the decision-making process of managers. The results indicate that the interviewed managers possess a high level of self-regulated motivation, which enables them not only to make decisions but also to make effective and higher-quality decisions.

Keywords: Self-regulated motivation, decision making, manager, intrinsic motivation, auto-determination.

ملخص

الدافع الذاتي التنظيمي، المعروف أيضا بالدافع الداخلي، هو عامل رئيسي يدفع المديرين لاتخاذ قرارات ذات جودة أفضل، ويدفعهم لان يكونوا مستقلين ومنخرطين ومثابرين في عملهم وفي عمليات إتخاذ القرار لديهم.

هدف بحثنا هو فهم دور الدافع الذاتي التنظيمي في إتخاذ القرارات لدى المديرين من خلال الاعتماد على نهج نوعي، مما يعزز فهم تفصيلي للعلاقة بين الدافع الذاتي التنظيمي عملية إتخاذ القرار لديهم. النتائج أظهرت ان المديرين الذين تمت مقابلتهم بالفعل يمتلكون مستوى عالي من الدافع الذاتي التنظيمي الذي يسمح لهم ليس فقط إتخاذ القرار، بل وخاصة إتخاذ قرارات فعالة وذات جودة أفضل.

الكلمات المفتاحية: الدافع الذاتي التنظيمي، اتخاذ القرار، المديرين، الدافع الداخلي، التحفيز الموجه ذاتيا.