

La motivation intrinsèque, extrinsèque et l'engagement au travail des ingénieurs du secteur industriel au Maroc : recommandations managériales.

Auteur : Oliveri, Laura

Promoteur(s) : Hauser, Sabine

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

Année académique : 2022-2023

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/17398>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Partie 1 : Questionnaire éliminatoire et d'industrie + NPS :

Salam 3alaykoum,

Etant étudiante en cours du soir pour obtenir mon deuxième Master (BAC+7) en Management Général à la HEC-Liège (Belgique), je réalise mon mémoire de fin d'étude sur " Lien entre le work engagement et la motivation des employés ingénieurs industriels marocains : recommandations managériales "

Ce questionnaire est 100% anonyme. La passation de ce questionnaire ne vous prendra pas plus de 15 min.

Si vous avez des questions concernant ce questionnaire, je vous invite à m'écrire sur mon adresse mail : Laura.Oliveri@student.uliege.be

Barakallahou fik,

Laura

Question 1 :

Avez-vous un diplôme d'ingénieur reconnu par l'état marocain ?

- Oui
- Non

Question 2 :

Travaillez-vous dans un milieu industriel au Maroc ?

- Oui
- Non

Question 3 :

Votre entreprise est une :

- TPE : Très Petite Entreprise
- PE : Petite Entreprise
- Moyenne Entreprise
- Grande entreprise
- Je ne sais pas

Question 4 :

Quelle est votre secteur d'activité :

- Automobile
- Aéronautique
- Textile
- Cuir
- Electronique
- Electrique
- Chimie / parachimie
- Pharmaceutique
- Matériaux de construction
- Energies renouvelables
- IMM
- Offshoring
- Autre - Précisez :

Question 5 :

Quel est votre statut dans la société ?

- Ouvrier
- Employé
- Manager
- Directeur
- Autre - Précisez :

ÉCHELLE DE MOTIVATION AU TRAVAIL (ÉMT-31)

*Marc R. Blais, Lise Lachance, Robert J. Vallerand,
Nathalie M. Brière et Andrea Riddle , 1993*

Revue Québécoise de Psychologie 14 (3) 185-215

ATTITUDES FACE À VOTRE TRAVAIL

SPÉCIFIEZ ICI LE POSTE QUE VOUS OCCUPEZ: _____

Indique dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?

1. Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
2. Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
3. Parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	1	2	3	4	5	6	7
4. Parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique.	1	2	3	4	5	6	7
5. Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.	1	2	3	4	5	6	7
6. Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
7. Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
8. Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
9. Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
10. Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées.	1	2	3	4	5	6	7
11. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.	1	2	3	4	5	6	7
12. Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.	1	2	3	4	5	6	7
13. Parce que cela me permet de faire de l'argent.	1	2	3	4	5	6	7
14. Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	1	2	3	4	5	6	7

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

POURQUOI FAITES-VOUS CE GENRE DE TRAVAIL ?

15. Parce que je tiens absolument à être très bon-ne dans ce travail, sinon je serais déçu-e.	1	2	3	4	5	6	7
16. Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
17. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants, tout en respectant les autres aspects de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
19. Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
20. Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	1	2	3	4	5	6	7
21. Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	1	2	3	4	5	6	7
22. Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.	1	2	3	4	5	6	7
23. Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	1	2	3	4	5	6	7
24. Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
25. Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
26. Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7
27. Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif-ve dans ma façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
28. Pour le salaire.	1	2	3	4	5	6	7
29. Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
30. Parce que je veux être un-e "gagnant-e" dans la vie.	1	2	3	4	5	6	7
31. Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.	1	2	3	4	5	6	7

CLÉ DE CODIFICATION - ÉMT-31

# 7, 14, 22, 29	Motivation intrinsèque à la connaissance
# 4, 12, 19, 27	Motivation intrinsèque à l'accomplissement
# 1, 9, 16, 24	Motivation intrinsèque à la stimulation
# 3, 11, 18, 26	Motivation extrinsèque - identifiée
# 8, 15, 23, 30	Motivation extrinsèque - introjectée
# 5, 13, 20, 28	Motivation extrinsèque - régulation externe
# 2, 6, 25	Amotivation - interne
# 10, 17, 21, 31	Amotivation - externe

French version

Echelle d'engagement au travail (UWES) ©

Lisez chaque sentiment que vous éprouvez à l'égard de votre travail et dites si vous éprouvez ce sentiment. Si vous n'avez jamais éprouvé ce sentiment, entourez le chiffre '0' (zero). Si vous éprouvez ce sentiment, indiquez quelle est la fréquence en entourant le chiffre entre '1' et '6' qui vous correspond le mieux.

	Presque jamais	Rarement	Quelquefois	Souvent	Très souvent	Toujours
0	1	2	3	4	5	6
Jamais	Quelques fois par an ou moins	Une fois par mois ou moins	Quelques fois par mois	Une fois par semaine	Quelques fois par semaine	Tous les jours

1. _____ Je déborde d'énergie pour mon travail (VII)*
2. _____ Je trouve que mon travail a un sens et une utilité (DE1)
3. _____ Le temps passe à allure folle lorsque je travaille (AB1)
4. _____ Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier (VI2)*
5. _____ Je suis passionné(e) par mon travail (DE2)*
6. _____ Lorsque je travaille, j'oublie tout autour de moi (AB2)
7. _____ Faire ce métier est stimulant (DE3)*
8. _____ Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler (VI3)*
9. _____ Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité (AB3)*
10. _____ Je suis fier(e) du travail que je fais (DE4)*
11. _____ Je suis complètement absorbé(e) par mon travail (AB4)*
12. _____ J'arrive à travailler longtemps sans m'arrêter (VI4)
13. _____ Selon moi, mon travail est un véritable challenge (DE5)
14. _____ Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail (AB5)*
15. _____ Je ne me laisse pas abattre dans mon travail (VI5)
16. _____ Il m'est très difficile de me détacher de mon travail (AB6)
17. _____ Je persévère toujours dans mon travail, même quand les choses ne vont pas bien (VI6)

* Version raccourcie (UWES-9); VI = vigueur; DE = dévouement; AB = absorption

Partie 4 : Questionnaire socio-démographique :

Maintenant, il vous est demandé de répondre à ces 4 dernières questions.

Il n'y a qu'une seule proposition possible par question.

Question 1 :

Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin
- Je ne souhaite pas répondre

Question 2 :

Depuis quand êtes-vous diplômé ingénieur ?

- 0 à 2 ans
- 2.5 à 5 ans
- 5.5 à 10 ans
- + de 10 ans

Question 3 :

Dans quelle région travaillez-vous ?

- Tanger-Tetouan-Al Hoceima
- Oriental
- Fes-Meknes
- Rabat-Salé-Kénitra
- Beni Mellal-Khenifra
- Casablanca-Settat
- Marrakech-Safi
- Drâa-Tafilalet
- Souss-Massa
- Guelmim-Oued Noun
- Laâyoune-Sakia el Hamra
- Dakhla-Oued Ed-Dahab

Question 4 :

Quel est votre niveau de compréhension en français concernant ce questionnaire ?

- Très bon - aucune difficulté particulière
- Bon - j'ai eu quelques difficultés
- Mauvais - j'ai utilisé des aides externes
- Très mauvais - je n'ai pas compris la plupart des questions

Merci beaucoup pour votre coopération et votre participation !

Laura

شكرا جزيلاً لكم لتعاونكم و مشاركتكم !
لورا

Questionnaire RH :

- a. Présentation de l'intervieweur
- b. Présentation de l'interviewé
- c. Questions sociodémographiques

Question 1 : Travaillez-vous dans un milieu industriel au Maroc ?

- Oui
- Non

Question 2 : Votre entreprise est une :

- TPE : Très Petite Entreprise
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- Moyenne Entreprise
- Grande entreprise
- Je ne sais pas

Question 3 : Quelle est votre secteur d'activité :

- Automobile
- Aéronautique
- Textile
- Cuir
- Electronique
- Electrique
- Chimie / parachimie
- Pharmaceutique
- Matériaux de construction
- Energies renouvelables
- IMM
- Offshoring
- Autre - Précisez :

Question 4 : Quel est votre statut dans la société ?

- Ouvrier
- Employé
- Manager
- Directeur
- Autre - Précisez :

Question 5 : Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin
- Je ne souhaite pas répondre

d. Questions générales sur le sujet

- 1) Avez-vous remarqué une difficulté quelconque à l'embauche de jeunes ingénieurs ?
SI OUI, quelles sont-elles ?
- 2) Est-ce que l'on vous a déjà remonté un manque de motivation ou d'engagement de la part d'un collaborateur ou un manager ?
- 3) À votre échelle, que pouvez-vous organiser quelque chose afin d'augmenter la motivation ou l'engagement (activités, formation, réunion, ...) ?
- 4) Les collaborateurs ont-ils des formations sur la motivation au travail ? ou les managers afin de motiver leurs collaborateurs ?
- 5) Quels conseils donneriez-vous concernant la motivation et l'engagement au travail à un manager débutant ?

e. Questions spécifiques aux résultats de l'étude

D'après les résultats de notre étude, les résultats généraux sont :

<i>Profil motivationnel</i>	Ex : 4.47 Int : 4.58
<i>Motivation et engagement</i>	.63
<i>Motivation extrinsèque et engagement</i>	.56
<i>Motivation intrinsèque et engagement</i>	.61

- 1) Qu'en pensez-vous ?

f. Questions ouvertes de clôture

- 1) Avez-vous quelques chose à rajouter ?

Questionnaire Manager :

- a. Présentation de l'intervieweur
- b. Présentation de l'interviewé
- c. Questions sociodémographiques

Question 1 : Travaillez-vous dans un milieu industriel au Maroc ?

- Oui
- Non

Question 2 : Votre entreprise est une :

- TPE : Très Petite Entreprise
- PME : Petite et Moyenne Entreprise
- Moyenne Entreprise
- Grande entreprise
- Je ne sais pas

Question 3 : Quelle est votre secteur d'activité :

- Automobile
- Aéronautique
- Textile
- Cuir
- Electronique
- Electrique
- Chimie / parachimie
- Pharmaceutique
- Matériaux de construction
- Energies renouvelables
- IMM
- Offshoring
- Autre - Précisez :

Question 4 : Quel est votre statut dans la société ?

- Ouvrier
- Employé
- Manager
- Directeur
- Autre - Précisez :

Question 5 : Quel est votre genre ?

- Féminin
- Masculin
- Je ne souhaite pas répondre

d. Questions générales sur le sujet

- 1) Est-ce qu'un collaborateur vous a déjà remonté un manque de motivation ou d'engagement ?
- 2) À votre échelle, que pouvez-vous organiser quelque chose afin d'augmenter la motivation ou l'engagement (activités, formation, réunion, ...) ?
- 3) Les collaborateurs ont-ils des formations sur la motivation ou l'engagement au travail ?
- 4) Avez-vous déjà eu des formations sur les sujets cités ?
- 5) Quelles sont les actions possibles à votre échelle afin d'agir sur la motivation et l'engagement ?
- 6) Quels conseils donneriez-vous concernant la motivation et l'engagement au travail à un manager débutant ?

e. Questions spécifiques aux résultats de l'étude

D'après les résultats de notre étude, les résultats généraux sont :

<i>Profil motivationnel</i>	Ex : 4.47 Int : 4.58
<i>Motivation et engagement</i>	.63
<i>Motivation extrinsèque et engagement</i>	.56
<i>Motivation intrinsèque et engagement</i>	.61

- 1) Qu'en pensez-vous ?

f. Questions ouvertes de clôture

- 1) Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Figure 3. The demande control-model Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001).

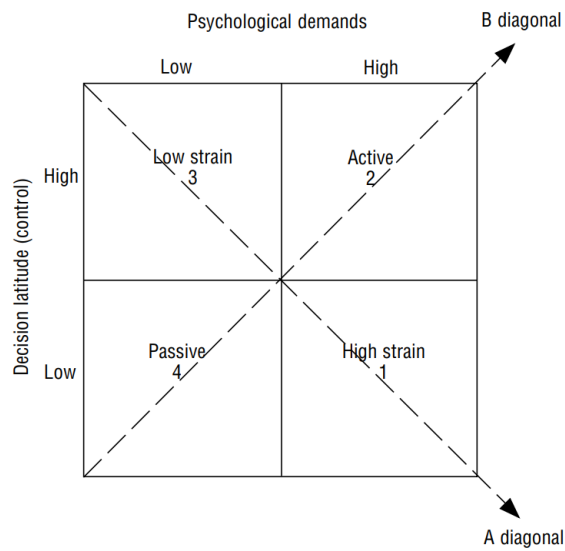


Figure 4. Analyse SWOT.



Tableau 1. Autodiagnostic des comportements face aux erreurs des collaborateurs (Diridollou, 2019).

		D'accord	Pas d'accord
1	En cas d'erreur, il vaut mieux parfois ne rien dire pour ne pas vexer le collaborateur et sauvegarder de bonnes relations.		
2	Des erreurs nombreuses et répétées doivent être sanctionnées objectivement.		
3	Le droit à l'erreur équivaut à du laxisme.		
4	Si une erreur est commise, il faut que la personne se justifie.		
5	Une erreur est l'occasion d'améliorer l'organisation de l'atelier ou du service ainsi que de la compétence des individus.		
6	Toute erreur mérite une sanction sinon elle risque de se reproduire.		
7	Si le droit à l'erreur n'existe pas, les personnes cherchent à cacher leurs erreurs.		
8	Le meilleur moyen d'éviter les erreurs est de surveiller attentivement ses collaborateurs.		
9	Le supérieur qui reconnaît ses erreurs auprès de ses collaborateurs risque de se discréditer.		

10	Il faut avoir une intervention pédagogique auprès des personnes ayant commis une erreur tout en mettant des procédures pratiques pour éviter qu'elle ne se reproduise.		
11	L'erreur est un bon moyen pour que les personnes apprennent.		
12	La responsabilité d'une erreur incombe avant tout à celui qui l'a commise.		
13	Quand une erreur est détectée, il faut aussitôt lancer une enquête et rechercher à tout prix l'auteur.		
14	Si une erreur est commise, il faut analyser les causes profondes, commenter et insister sur les causes indépendantes des personnes.		
15	Quand une erreur est commentée, les personnes cherchent avant tout à fuir leurs responsabilités.		
16	Quand un collaborateur a commis une erreur, la première chose à lui demander c'est « Pourquoi as-tu fait cela ? ».		
17	En cas d'erreur, il faut dédramatiser, dire à son auteur : « Ce n'est pas si grave que cela ».		
18	Pour un responsable, le mieux est d'éviter que ses collaborateurs ne commentent des erreurs, en leur transmettant son savoir-faire, les « trucs » et les astuces permettant de les éviter.		
19	Parfois, les personnes ne prennent pas d'initiatives pour ne pas commettre d'erreurs.		
20	En cas d'erreur, il faut expliquer les conséquences pour le service ou pour l'entreprise.		

Concernant les réponses à obtenir, vous pouvez vous compter 1 point lorsque la réponse est « correcte » et 0 point lorsque la réponse est « erronée ».

D'accord : 2, 5, 7, 10, 11, 14, 18, 19, 20.

Pas d'accord : 1, 3, 4, 6, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 17.

Si vous avez moins de 5, vous êtes trop tolérant ou agressif en cas d'erreur. De 6 à 10 points, vous avez du mal à parler au collaborateur lorsqu'il y a des erreurs et nous vous conseillons d'oser sauter le pas. De 11 à 15 points, vous réagissez d'une manière adéquate. Et enfin, entre 16 et 20 points, vous comprenez et montrer comment utiliser les erreurs pour améliorer le fonctionnement.¹

¹ N'hésitez pas à consulter l'ouvrage si vous souhaitez davantage d'informations.

Tableau 2. Auto-évaluation pour les managers de leur impact sur de l'efficacité personnelle des employés.

Table 1 Self Assessment: How Frequently Do You Build Employees' Self-Efficacy?

Rate how often you exhibit the following behaviors using the following scale:

- 1 - Rarely
- 2 - Occasionally
- 3 - About half the time
- 4 - Regularly
- 5 - Often

<i>Manager Actions</i>	<i>To what extent do you ...</i>	<i>Rating</i>
Coaching	• Provide clear, broad objectives for your employees to work towards?	
	• Break complex tasks down into components to enable them to experience success?	
	• Provide feedback about behaviors, rather than others' personal style?	
	• Deal with "silly" questions or suggestions by tactfully helping employees to explore their implications?	
Participation	• Enable your employees to establish or at least participate in the determination of their goals?	
	• Encourage participation in decision-making, where feasible?	
	• Actively engage employees in solving problems that they experience?	
	• Seek input before making changes that will affect your employees?	
Demonstrate	• Personally role-model struggling to overcome challenges?	
	• Walk the talk – do what you ask others to do?	
	• Express enthusiasm, persistence, and not taking yourself too seriously?	
Mentoring	• Provide opportunities that may result in your employees having more expertise than yourself in certain areas?	
	• Express interest in the learning experiences of your employees?	
	• Make yourself available as a sounding board?	
Inspiration	• Establish a clear and exciting vision that your employees are inspired to strive towards?	
	• Leave your employees feeling stronger and more capable after spending time with you?	
	• Have and demonstrate a genuine concern for the welfare of your employees?	
Rewards	• Reward employees by making encouraging comments and publicly acknowledging their efforts and achievements?	
	• Provide each employee with rewards that they value?	
	• Make employees feel safe and supported when they have made mistakes?	
TOTAL		

Add up your score for each of these 20 items to obtain an approximate percentage estimate of how much you build the self-efficacy of your employees. How would your employees rate you on these questions? Why not re-evaluate yourself one month from now to gauge your improvement in taking actions that can raise the self-efficacy of your employees?

NOTE: This exercise is intended as a self-development activity illustrating efficacy-building behaviors rather than as a tool of assessing managers to make selection, performance appraisal, or promotion decisions.

Figure 9. Blason vierge.

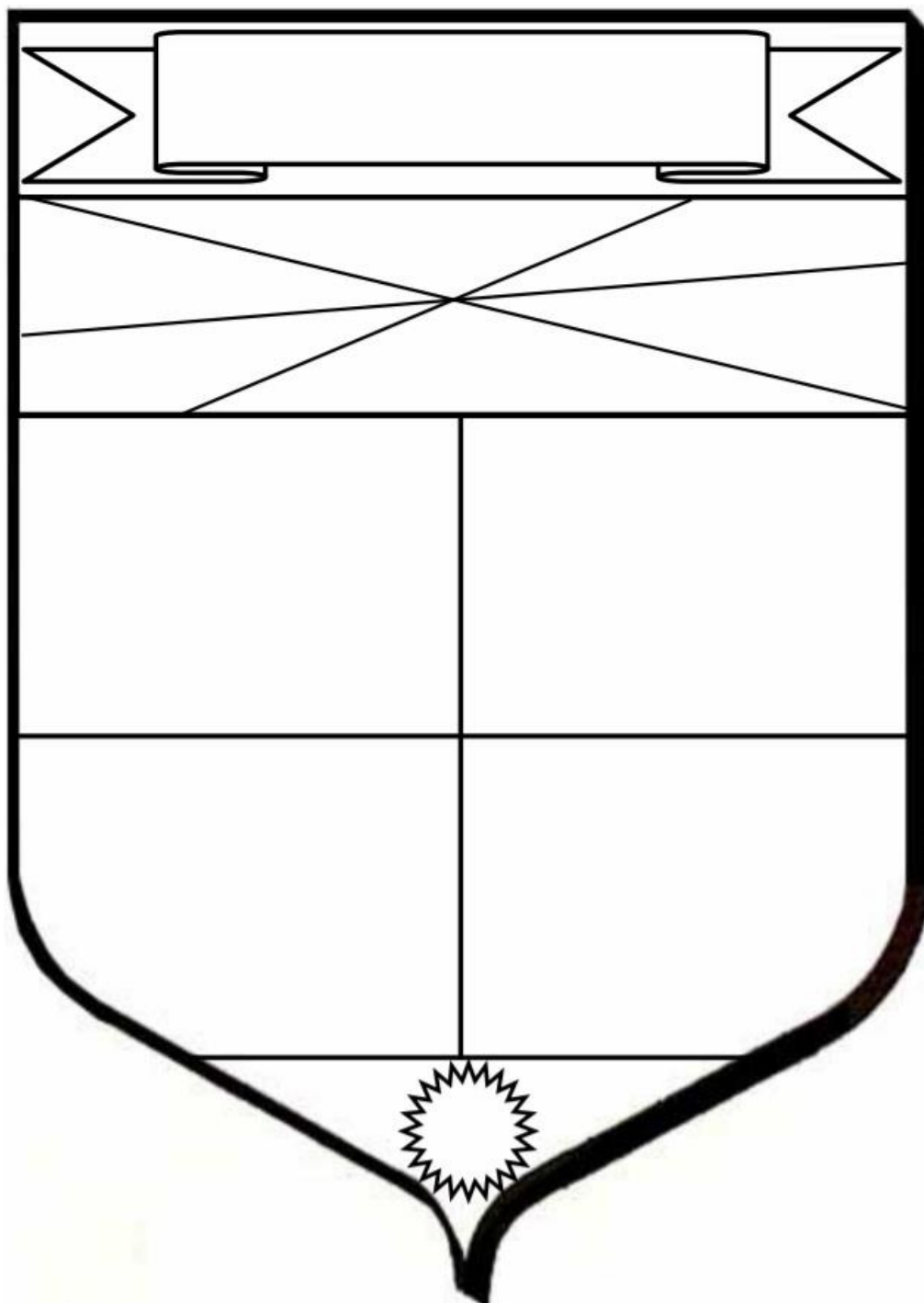


Tableau 3. Obtenir le management d'action (Boussuat, David & Lagache, 2017).

<p>Besoin de sécurité : <i>Rassure</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifie l'information ; • Prend un café avec l'équipe ; • S'assoit au milieu du groupe ; • Explique les conditions requises pour être conforme au poste ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Donne l'ensemble des informations ; • Pose des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairs ; • Se rend accessible ; • Fait des bilans et donne son avis.
<p>Besoin d'appartenance : <i>Rassemble</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accueille les nouveaux entrants ; • Crée des binômes junior – sénior ; • Souligne les ressemblances ; • Donne du sens à la réalisation collective ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Organise des réunions d'échange ; • Fait aboutir des contributions collectives ; • Facilite la vie notamment sur les horaires ou les conditions au bureau.
<p>Besoin de reconnaissance : <i>Reconnait, Valorise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il est vivant et exprime ses sentiments ; • Complimente à bon escient et encourage ; • Utilise la critique constructive ; • Recherche les causes et solutions ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulte régulièrement ses collaborateurs ; • Se fait aider par ses collaborateurs ; • Considère que les erreurs sont souvent dues à des déficits d'organisation plutôt qu'à de l'incompétence.
<p>Besoin d'autonomie : <i>Responsabilise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure les progrès réalisés ; • Dédramatise les enjeux ; • Pratique <i>l'empowerment</i> ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Donne du recul à lui-même et à son équipe ; • Propose des options et fait choisir ; • Est positif.
<p>Besoin de réussite : <i>Développer</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donne du sens aux actions ; • S'intéresse aux individus y compris dans leur contexte personnel ; • S'honore et s'associe au succès de ses collaborateurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait réfléchir et produit des solutions ; • Se fait remplacer car ses collaborateurs connaissent ses mécanismes de décisions et savent comment agir en son absence.

Tableau 4. Tableau résumé (Boussuat, David & Lagache, 2017).

<u>Le rouge</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un sens de l'objectif ; • Prendre des risques ; • Avoir le sens des responsabilités ; • Exercer une autorité et un leadership . 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir prendre des décisions rapides ; • Avoir des projets ambitieux ; • Être capable de trancher les différends ; • Être précis et formuler les choses de manière concise.
<u>Le vert</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les différences de chaque membre de l'équipe ; • Prendre le temps pour écouter chaque point de vue ; • Favoriser le travail d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être le garant des traditions et valeurs ; • Créer un climat de confiance ; • Être méthodique ; • Créer des conditions de travail harmonieuses.
<u>Le bleu</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecter le maximum d'éléments pour bien décider ; • Être méthodique et structuré ; • Respecter les engagements, être fiable ; • Savoir prendre du recul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper pour éviter les coups de feu et les erreurs ; • Être organisé et prévisible ; • Être respectueux des règles ; • Être juste et impartial.
<u>Le jaune</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Instaurer un fort relationnel basé sur la reconnaissance ; • Concilier plaisir et travail ; • Créer des instants exceptionnels ; • Développer avec son équipe des idées originales et innovantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire confiance ; • Donner l'envie en communiquant son enthousiasme ; • Impliquer son équipe dans les projets ; • Générer les changements ; • Vendre ses idées dans son groupe et le représente en externe.

Tableau 5. Tableau résumé missions et outils du manager (Boussuat, David & Lagache, 2017).

Le rouge :

Axes fort du management	Outils préférés
Fixation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Définition des critères de performance ; Mode orale ou mail.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération ; Primes individuelles ; Rémunération variable ; Challenges, stimulation.
Communication interne	<ul style="list-style-type: none"> Par mail ou par oral.
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Immersion et parfois tutorat.

Le jaune :

Axes fort du management	Outils préférés
Fixation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Objectifs discutés, précisant beaucoup le « pourquoi » ; Association à la décision collégiale.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Aménagement d'un espace convivial ; Compliments ; Échange des meilleures pratiques ; Dégagements ; Management participatif ; Animation de soirée ; Challenges.
Réunions, expression d'idées, créativité	<ul style="list-style-type: none"> Tour de table, feedback ; Brainstorming ; Réunions en externe ; Jeux de rôles.

Le vert :

Axes fort du management	Outils préférés
Fixation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Préciser le pourquoi, comment et quand.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Harmonies des rythmes de travail ; Enquêtes de satisfaction ; Expression des différents points de vue.
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Phase d'accompagnement avec découverte des freins, de l'intégration au groupe et relation d'assistance.

Le bleu :

Axes fort du management	Outils préférés
Fixation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Précis dans la quantitatif ; Définition des critères de performance individuelle.
Motivation	<ul style="list-style-type: none"> Via un mécanisme d'harmonisation des différents salaires.
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Phase préparation et diagnostic forte Évaluation écrite.

Tableau 7. Répartition de la population par nos données sociodémographiques et d'industrie : N 133.

	Nombre	%
Répartition de la population par genre		
Féminin	43	32.33%
Masculin	88	66.17%
Sans réponse	2	1.50%
Répartition de la population par années depuis le diplôme		
0 – 2 ans	66	49.62%
2.5 – 5 ans	50	37.60%
5.5 – 10 ans	15	11.28%
+ de 10 ans	2	1.50%
Répartition de la population par province du lieu de travail ²		
Tanger-Tetouan-Al Hoceima	12	9.02%
Oriental	0	0
Fes-Meknes	3	2.26%
Rabat-Salé-Kénitra	33	24.82%
Beni Mellal-Khenifra	0	0
Casablanca-Settat	76	57.14%
Marrakech-Safi	2	1.50%
Drâa-Tafilalet	2	1.50%
Souss-Massa	5	3.76%
Guelmim-Oued Noun	0	0
Laâyoune-Sakia el Hamra	0	0
Dakhla-Oued Ed-Dahab	0	0
Répartition de la population par niveau de compréhension du français³		
Très bon - aucune difficulté particulière	108	81.20%
Bon - j'ai eu quelques difficultés	24	18.05%
Mauvais - j'ai utilisé des aides externes	1	0.75%
Très mauvais - je n'ai pas compris la plupart des questions	0	0
Répartition par taille de l'entreprise		
TPE : Très Petite Entreprise	2	1.50%
PE : Petite Entreprise	17	12.78%
Moyenne Entreprise	23	17.29%
Grande entreprise	88	66.17%
Je ne sais pas	3	2.26%
Répartition par secteur d'activité		
Automobile	68	51.12%
Aéronautique	8	6.02%
Textile	1	0.75%
Cuir	0	0%
Electronique	11	8.27%
Electrique	8	6.02%
Chimie / parachimie	1	0.75%
Pharmaceutique/Médical	3	2.26%

² À titre indicatif

³ À titre indicatif

Matériaux de construction	5	3.76%
Energies renouvelables	1	0.75%
IMM	0	0%
Offshoring	5	1.50%
Autres	22	16.54%

Pour ce qui est des « autres », nous avons décidé, au vu du nombre, de réaliser un tableau supplémentaire reprenant les différents secteurs rajoutés par les participants à l'étude. A titre informatif, vous pouvez trouver ce tableau ci-dessous.

Tableau 7bis. Répartition de la population par nos « autres » dans la répartition par secteur d'activité : N 133.

	Nombre	%
Ferroviaire	4	18.18%
Minier	2	9.09%
Agroalimentaire	6	27.27%
Intelligence artificielle	1	4.55%
Sidérurgie	1	4.55%
Transport	2	9.09%
Civil	2	9.09%
Automatisme	1	4.55%
Fourniture industriel	1	4.55%
Sécurité	1	4.55%
Céramique	1	4.55%

De manière générale, pour notre analyse statistique, nous n'allons pas utiliser les deux personnes qui sont diplômés depuis plus de 10 ans et celle qui travaillent dans une TPE. Concernant le secteur, nous analyserons seulement le secteur automobile, aéronautique, électrique et électronique. Toute les personnes ayant répondu « Je ne sais pas » n'ont pas été analysées également.

Tableau 10. Analyse de la motivation extrinsèque et intrinsèque par dimension. N=133.

Dimensions	Items	Moyenne	Moyenne	Dimensions	Items	Moyenne	Moyenne
MEID	Pour atteindre un certain niveau de vie	4.73	4.66	MIST	Pour les moments de plaisir	4.26	4.18
	Pour réaliser projets de carrière	4.65			Pour les émotions positives	4.28	
	Pour réaliser objectifs importants en respectant d'autres	4.65			Pour l'amusement au travail	4.01	

	aspects de la vie						
MEIN	Réussir au travail	4.62	4.37	MIAC	Accomplissement personnelle et unique	4.54	4.66
	Être performant au travail	4.47			Satisfaction lors de défis	4.7	
	Le travail c'est ma vie	3.87			Pour le plaisir de ma créativité	4.74	
MERE	Le travail procure la sécurité	4.19	4.38	MICO	Plaisir à de nouveaux apprentissages	5.08	4.87
	Le travail permet de gagner de l'argent	4.67			Stimulation de ma créativité	4.58	
	Le travail permet d'obtenir des avantages sociaux	4.05			Il y a souvent des choses intéressantes à apprendre	4.85	

Tableau 11. Calcul des moyennes des types de motivation par genre, secteur et type d'entreprise. N=133.

Genre	Moyenne Motivation extrinsèque	Moyenne Motivation intrinsèque
Femme (N=43)	4.58	4.55
Homme (N=88)	4.34	4.57
Ne souhaite pas répondre (N=2)	4.21	4.38
Type d'entreprise		
TPE : Très Petite Entreprise (N=2)	3.88	3.21
PE : Petite Entreprise (N=16)	4.52	4.45
Moyenne Entreprise (N=23)	4.31	4.52
Grande entreprise (N=89)	4.66	4.73
Je ne sais pas (N=3)	3.81	3.06
Secteur		
Automobile (N=68)	4.45	4.52
Aéronautique (N=8)	5.08	5.09
Electronique (N=11)	4.45	4.55
Electrique (N=8)	3.7	3.69

Tableau 13. Matrice de corrélations pour les femmes de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 43$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.51	–					
3.Motivation extrinsèque	.94	.43	–				
4.Motivation intrinsèque	.95	.53	.79	–			
5.Vigueur	.35*	.90	.32*	.35*	–		
6.Dédication	.52	.83	.36*	.61	.59	–	
7.Absorption	.48	.93	.46	.45	.83	.63	–

* $p < 0.05$

Tableau 14. Matrice de corrélations pour les hommes de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 88$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.52	–					
3.Motivation extrinsèque	.97	.48	–				
4.Motivation intrinsèque	.96	.53	.87	–			
5.Vigueur	.39	.88	.36	.38	–		
6.Dédication	.54	.88	.50	.55	.70	–	
7.Absorption	.44	.89	.40	.46	.70	.65	–

Tableau 15. Matrice de corrélations pour les PE de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 16$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.39	–					
3.Motivation extrinsèque	.82	.26	–				
4.Motivation intrinsèque	.87	.38	.43	–			
5.Vigueur	-0.1	.43	-.14	-.04	–		
6.Dédication	.41	.43	.20	.47	.62*	–	
7.Absorption	.08	.40	.02	.10	.75	.74	–

* $p < 0.05$

Tableau 16. Matrice de corrélations pour les ME de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 23$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.70	–					
3.Motivation extrinsèque	.97	.62	–				
4.Motivation intrinsèque	.98	.73	.91	–			
5.Vigueur	.71	.90	.67	.72	–		
6.Dédication	.53	.93	.46*	.58	.72	–	
7.Absorption	.74	.97	.65	.78	.84	.88	–

* $p < 0.05$

Tableau 17. Matrice de corrélations pour GE de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 89$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.21	–					
3.Motivation extrinsèque	.92	.15	–				
4.Motivation intrinsèque	.92	.25*	.74	–			
5.Vigueur	.20	.90	.13	.23*	–		
6.Dédication	.15	.86	.09	.20	.68	–	
7.Absorption	.21	.89	.17	.23*	.75	.58	–

* $p < 0.05$

Tableau 18. Matrice de corrélations pour le secteur automobile de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 68$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.60	–					
3.Motivation extrinsèque	.90	.54	–				
4.Motivation intrinsèque	.93	.54	.67	–			
5.Vigueur	.42	.89	.41	.36	–		
6.Dédication	.69	.85	.60	.66	.64	–	
7.Absorption	.45	.89	.41	.41	.73	.58	–

Tableau 19. Matrice de corrélations pour le secteur aéronautique de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 8$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.77*	–					
3.Motivation extrinsèque	.97	.75*	–				
4.Motivation intrinsèque	.97	.74*	.88	–			
5.Vigueur	.69	.98	.68	.65	–		
6.Dédication	.76*	.95	.71*	.76*	.90	–	
7.Absorption	.81*	.98	.81*	.75*	.96	.89	–

* $p < 0.05$

Tableau 20. Matrice de corrélations pour le secteur électrique de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 8$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.79*	–					
3.Motivation extrinsèque	.93	.75*	–				
4.Motivation intrinsèque	.93	.75*	1.00	–			
5.Vigueur	.61	.54	.52	.52	–		
6.Dédication	.74*	.93	.67	.67	.30	–	
7.Absorption	.59	.90	.64	.64	.32	.77*	–

* $p < 0.05$

Tableau 21. Matrice de corrélations pour le secteur électronique de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 11$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.67*	–					
3.Motivation extrinsèque	.97	.63*	–				
4.Motivation intrinsèque	.97	.67*	.90	–			
5.Vigueur	.60*	.92	.58	.60*	–		
6.Dédication	.72*	.88	.65*	.71*	.65*	–	
7.Absorption	.51	.96	.87	.52	.87	.77	–

* $p < 0.05$

Tableau 22. Matrice de corrélations pour les 0-2 ans après le diplôme de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 66$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.67	–					
3.Motivation extrinsèque	.95	.62	–				
4.Motivation intrinsèque	.69	.66	.82	–			
5.Vigueur	.56	.92	.51	.55	–		
6.Dédication	.73	.89	.66	.76	.73	–	
7.Absorption	.55	.92	.53	.52	.80	.70	–

Tableau 23. Matrice de corrélations pour les 2.5-5 ans après le diplôme de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 50$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.60	–					
3.Motivation extrinsèque	.86	.52	–				
4.Motivation intrinsèque	.91	.54	.58	–			
5.Vigueur	.42	.84	.42	.33	–		
6.Dédication	.69	.86	.56	.66	.57	–	
7.Absorption	.45	.88	.37	.43	.66	.59	–

Tableau 24. Matrice de corrélations pour les 5.5-10 ans après le diplôme de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles, $p < 0.01$, $N = 15$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.61*	–					
3.Motivation extrinsèque	.97	.52*	–				
4.Motivation intrinsèque	.97	.65	.88	–			
5.Vigueur	.46	.95	.37	.51	–		
6.Dédication	.69	.89	.60*	.72	.72	–	
7.Absorption	.54*	.96	.48	.57*	.94	.75	–

* $p < 0.05$

Schéma 3. Heuristique modèle de l'indépendance des variables motivation et engagement au travail avec les résultats de notre analyse statistique.

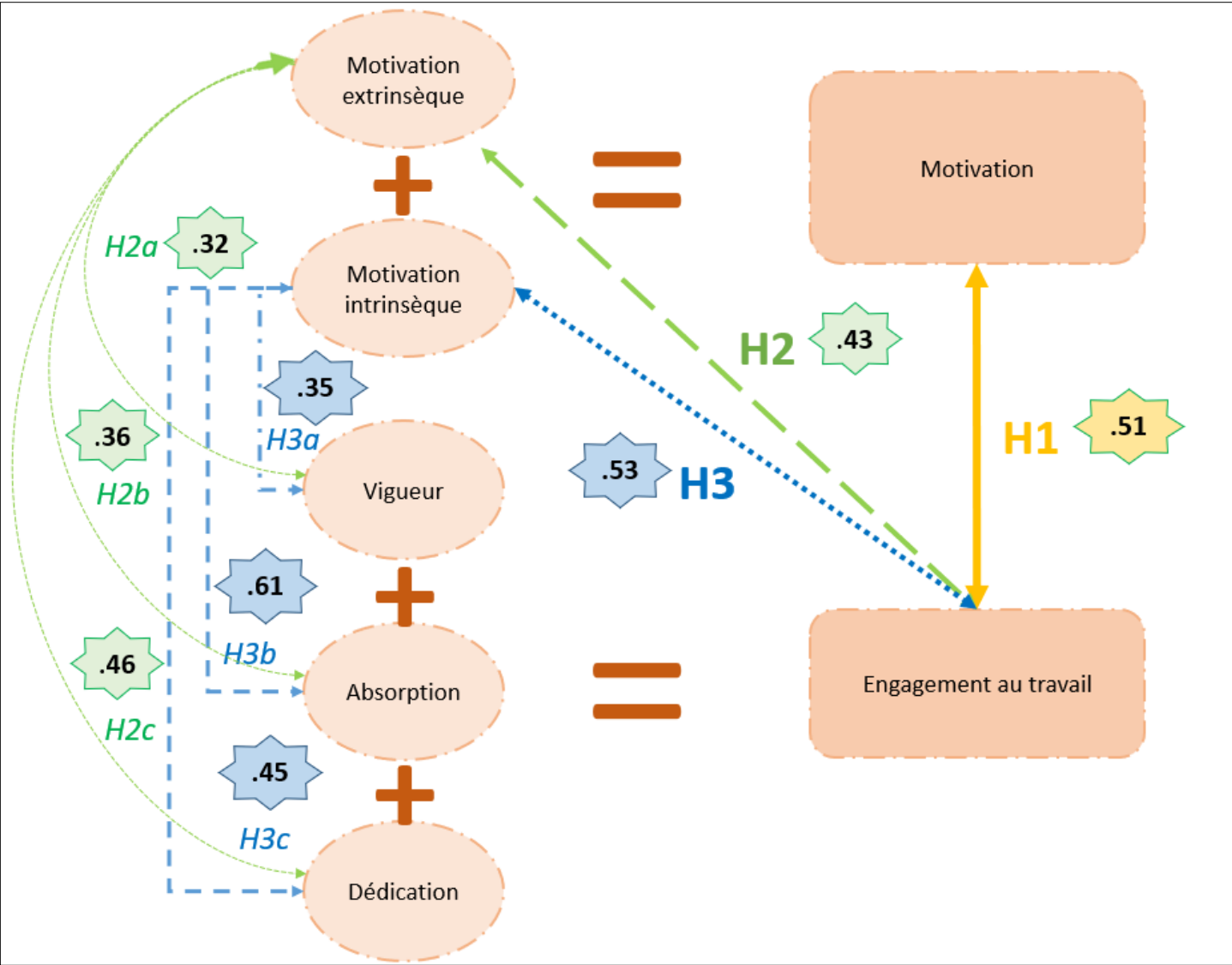


Tableau 25. Analyse qualitative, N=5.

Thématiques Codes	Démotivation quantitatives	Démotivation qualitative	Motivation intrinsèque	Motivation extrinsèque	Rôle du Manager
Salaire trop bas	X	« Les RH font parfois l'erreur de négocier le salaire le plus bas possible lors du recrutement ce qui assure une démotivation certaine au fur et à mesure. »	X	« La rémunération peut jouer un rôle sur la motivation. » « Certains sont motivés juste pour des raisons financières. » « La démotivation peut être d'aspect structurel via la rémunération et le manque du budget. » « Les prétentions salariales des jeunes ingénieurs sont trop élevées et il n'est pas possible de s'y aligner. »	X
Manque de reconnaissance	X	X	« Quand le milieu est toxique comme par exemple un manager qui n'a pas de reconnaissance. » « Certains sont motivés par une	X	X

			reconnaissance du manager et donc sont démotivés s'ils n'ont pas ça. »		
Proposer des activités	X	X	X	« Proposer des petites sorties, boire un café, un restaurant pour enlever cette étiquette de manager. »	V
Aucune vision d'avenir			« Certains sont démotivés car ils n'ont aucune vision par rapport à leur plan de carrière, ils font les mêmes tâches tout au long de l'année. »		V
Evaluation périodique	X	X	X	X	« Discussion au travers desquelles le manager peut remarquer une démotivation parce que l'objectif fixé n'a pas été atteint par exemple. » « Faire des réunions one to one de temps en temps avec eux pour évaluer leurs sentiments et leurs motivations et agir lorsqu'il détecte des

					<i>source de démotivations. »</i>
Discussions quotidiennes	X	V	X	X	<i>« Un simple « Bonjour, ça va ? » le matin peut parfois permettre de sentir une démotivation. »</i> <i>« Au détour d'une discussion, on peut sentir quelque chose et proposer des conseils directement ».</i>
Ecouter	X	X	X	X	<i>« La discussion permet à la personne de se sentir écoutée et soutenue. »</i> <i>« Il faut beaucoup écouter la personne pour comprendre la source de démotivation. »</i> <i>« Écouter les salariés. »</i> <i>« Écouter pour connaître les vraies causes ».</i>

Solutionner	X	X	X	X	<p>« Expliquer les augmentations de salaire dans l'entreprise, montrer les fiches de rémunérations. »</p> <p>« Il faut comprendre le problème à la source pour trouver des solutions. »</p> <p>« Souvent les collaborateurs ont la solution en eux mais ils ont besoin de support pour y parvenir. »</p> <p>« Le manager est là pour orienter et offrir une grille de solutions. »</p>
Présence des employés	<p>« Via la disponibilité de l'employé, on peut voir s'il est motivé. »</p> <p>« Le turn-over et le nombre de démissions peut être indicateurs d'un problème de démotivation au sein de l'équipe. »</p>	X	X	X	X

Communication	X	V	X	X	<p>« Le manque de motivation peut aussi être parce qu'il y a eu un changement interne mal expliqué ou communiqué. »</p> <p>« Ça peut être un problème de communication ou une information qui a fuité et mal interprétée. »</p>
Fausse promises	X	« Il arrive que certains responsables font des promesses d'augmentation salariale sans s'y tenir et cela démotive les employés. »	X	X	X
Turnover	« Je réalise les entretiens de départs et la cause est majoritairement lié aux salaires qui ne sont pas assez évolutifs. »	X	X	X	X
Charges de travail	X	« La deuxième raison des départs est la surcharge et la réalisation de tâches en dehors du scoop de la personne. »	X	X	X

Tableau 26. Job Descriptions.

JD ouverte	JD fermée
<p>Poste : Ingénieur Industriel Secteur : Logistique Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compréhension des obstacles et des échecs opérationnels, et identification/amélioration des conceptions, des méthodes, des processus et des flux grâce à la collaboration. • Esprit technique avec capacité de résoudre les problèmes liés aux rapports des systèmes d'information, à la génération et au stockage de rapports, aux rapports personnalisés et à l'intégration des données, écrire des requêtes complexes et créer des bases de données selon les besoins. 	<p>Poste : Ingénieur Process / Industrialisation Secteur : Automobile Description :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Détecter les éventuels problèmes en termes de faisabilité, évolution et proposer des solutions, • Créer et assurer la mise à jour des documents techniques des processus de production • Étudier et mettre à jour les plans d'installations des machines dans l'usine • Participer aux études pour l'amélioration des postes de travail • Assurer la montée en cadence des nouveaux projets • Établir et gérer les demandes de modifications produits / processus / conditionnement • Participer à la définition de nouveaux moyens (AMDEC, analyse fonctionnelle, etc.) et réaliser les industrialisations sur les processus existants • Gérer la documentation du développement process • Établir et gérer les plans d'action technique nécessaire • Définir avec l'équipe projet le process de production • Suivre les évolutions (suivi de projets) en proposant les solutions les plus favorables pour l'entreprise en termes de rentabilité • Assurer une interaction efficace avec l'équipe de développement produit pour réaliser une ingénierie simultanée, • Mettre en œuvre des modes opératoires et mettre en place des indicateurs de suivi des dysfonctionnements • Proposer et mettre en place des solutions d'amélioration / fiabilisation des entretiens outillages

The Daily Progress Checklist

Near the end of each workday, use this checklist to review the day and plan your managerial actions for the next day. After a few days, you will be able to identify issues by scanning the boldface words. First, focus on progress and setbacks and think about specific events (catalysts, nourishers, inhibitors, and toxins) that contributed to them. Next, consider any clear inner-work-life clues and what further information they provide about progress and other events. Finally, prioritize for action. The action plan for the next day is the most important part of your daily review: What is the one thing you can do to best facilitate progress?

Progress

Which 1 or 2 events today indicated either a small win or a possible breakthrough? (Describe briefly.)

Setbacks

Which 1 or 2 events today indicated either a small setback or a possible crisis? (Describe briefly.)

CATALYSTS		INHIBITORS	
<input type="checkbox"/> Did the team have clear short- and long-term goals for meaningful work?	<input type="checkbox"/> Did they have sufficient time to focus on meaningful work?	<input type="checkbox"/> Was there any confusion regarding long- or short-term goals for meaningful work?	<input type="checkbox"/> Did they lack sufficient time to focus on meaningful work?
<input type="checkbox"/> Did team members have sufficient autonomy to solve problems and take ownership of the project?	<input type="checkbox"/> Did I give or get them help when they needed or requested it? Did I encourage team members to help one another?	<input type="checkbox"/> Were team members overly constrained in their ability to solve problems and feel ownership of the project?	<input type="checkbox"/> Did I or others fail to provide needed or requested help ?
<input type="checkbox"/> Did they have all the resources they needed to move forward efficiently?	<input type="checkbox"/> Did I discuss lessons from today's successes and problems with my team?	<input type="checkbox"/> Did they lack any of the resources they needed to move forward effectively?	<input type="checkbox"/> Did I "punish" failure or neglect to find lessons and/or opportunities in problems and successes?
	<input type="checkbox"/> Did I help ideas flow freely within the group?		<input type="checkbox"/> Did I or others cut off the presentation or debate of ideas prematurely?

NOURISHERS		TOXINS	
<input type="checkbox"/> Did I show respect to team members by recognizing their contributions to progress, attending to their ideas, and treating them as trusted professionals?	<input type="checkbox"/> Did I support team members who had a personal or professional problem?	<input type="checkbox"/> Did I disrespect any team members by failing to recognize their contributions to progress, not attending to their ideas, or not treating them as trusted professionals?	<input type="checkbox"/> Did I neglect a team member who had a personal or professional problem?
<input type="checkbox"/> Did I encourage team members who faced difficult challenges?	<input type="checkbox"/> Is there a sense of personal and professional affiliation and camaraderie within the team?	<input type="checkbox"/> Did I discourage a member of the team in any way?	<input type="checkbox"/> Is there tension or antagonism among members of the team or between team members and me?

INNER WORK LIFE

Did I see any indications of the quality of my subordinates' inner work lives today? _____

Perceptions of the work, team, management, firm _____

Emotions _____

Motivation _____

What specific events might have affected inner work life today? _____

ACTION PLAN

What can I do tomorrow to strengthen the catalysts and nourishers identified and provide the ones that are lacking?	What can I do tomorrow to start eliminating the inhibitors and toxins identified?
_____ _____ _____	_____ _____ _____