

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.



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

Promotrice :
Sabine HAUSER

Lectrice :
Laura BEUKER

Travail de fin d'étude présenté par
Laura OLIVERI en vue de l'obtention du
diplôme de **Master en sciences de
gestion, à finalité spécialisée en
management général**

Année académique 2022/2023

Résumé

Cette étude a pour but de tester l'hypothèse nulle d'indépendance, dans un échantillon de la population d'employés ingénieurs au Maroc, entre la variable de la motivation – ainsi que celle de la motivation intrinsèque et extrinsèque, et celle de l'engagement au travail avec également ses trois dimensions à savoir la vigueur, l'absorption et la dédication. Pour ce faire, nous avons distribué un questionnaire sur LinkedIn dont le protocole comportait une série de questions sociodémographiques, le questionnaire de : l'Échelle de motivation au travail (EMT-31) et l'Échelle d'engagement au travail (UWES). Nous avons obtenu 587 réponses et sélectionnés finalement 133 questionnaires selon des critères préétablis. Au terme d'analyses statistiques, toutes nos corrélations générales se sont révélées positives et significatives, rejetant nos hypothèses nulles d'indépendance et stipulant qu'il existe une dépendance entre les deux variables susmentionnées. Nous avons mis en perspective ces résultats avec des éléments de la littérature ainsi que cinq interviews de personnels de terrain. Enfin, nous avons proposé des recommandations managériales mettant en avant que nous pouvons motiver et engager un employé via plusieurs facteurs. Cela peut se faire soit de manière interne ou externe si nous voulons agir sur la motivation ou via la balance entre ressources et demandes au travail si nous voulons plutôt agir sur l'engagement. Toutes ces différentes manières permettent, à priori, à un employé d'être davantage performant en entreprise. Seules d'autres études plus poussées en interne pourraient nous le confirmer.

Mots-clefs

Motivation – Intrinsèque – Extrinsèque – Engagement – Work engagement – Performance – Manager – Management – Maroc – Industrie – Employé

Abstract

The purpose of this study is to test the null hypothesis of independence, in a sample of the population of engineering employees in Morocco, between the variable of motivation - both intrinsic and extrinsic - and that of work engagement with its three dimensions: vigor, absorption, and dedication. To this end, we shared a questionnaire on LinkedIn, which included a series of socio-demographic questions, the Work Motivation Scale (WMS-31), and the Work Engagement Scale (UWES). We obtained 587 responses and finally selected 133 questionnaires according to pre-established criteria. After statistical analysis, we found all our general correlations to be positive and significant, rejecting our null hypotheses of independence and stating that there is a dependence between the two variables mentioned above. We put those results into perspective with elements from the literature and four interviews with field staff. Finally, we proposed managerial recommendations highlighting that employees can be motivated and engaged via several factors. We can do it either internally or externally, if we want to act on motivation or via the balance between resources and demands at work if we want to act on engagement instead. All these different ways allow, a priori, employees to better perform in the company. Only further in-house studies can confirm this.

Keywords

Motivation - Intrinsic - Extrinsic - Engagement - Work engagement - Performance - Manager – Management - Morocco - Industry - Employee

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

*« On ne motive pas les hommes avec des discours mais en respectant
leurs aspirations profondes. »*

الرجال ليسوا مدفوعين بالقاء الخطب ولكن باحترام تطلعاتهم العميقة

Antoine Riboud.

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

« إذا كانت المهنة لا تثري ، فإنها تحمي من الحاجة »

« Si le métier n'enrichit pas, il met à l'abri du besoin. »

Proverbe arabe

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

Remerciements

En tout premier lieu, je tiens à remercier Madame Heuser pour son accompagnement tout au long de ces deux années académiques. Je la remercie infiniment de me m'avoir encouragée et cru en moi-même lorsque je voulais arrêter. Je remercie également Madame Beuker d'avoir accepté le rôle de lectrice et de s'être montrée rapidement disponible pour tous mes questionnements à tout moment de l'écriture de ce rapport.

*Il est évident que tout ce travail n'aurait pas pu se réaliser sans ces 592 personnes, certes inconnues, qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire et interview. Ils m'ont accordé quelques minutes de leur temps et m'ont permis d'achever ce mémoire.
Que Dieu les garde.*

Je remercie ma famille et mes amis de m'avoir encouragée à rendre ce mémoire et à finir ce 2^{ème} Master 2. Tout particulièrement, merci à Céline, Fanny, Manon, & Stéphanie d'avoir participées à la relecture. Merci à mon petit frère d'être resté à mes côtés. Merci à ma maman d'avoir cru en mes capacités. Merci à ma belle-famille pour leur soutien sans failles et les plats marocains qui donnent force et courage. Et au-delà de tout, je remercie mon mari d'avoir non seulement été présent quotidiennement mais aussi d'avoir cru en moi lorsque je doutais. Merci à lui pour tous ses conseils. Merci à lui pour l'idée de ce mémoire, sans qui, rien n'aurait été possible aujourd'hui.

*Un travail de cette envergure ne se fait pas seul, c'est la raison pour laquelle je parlerai en
« nous » durant ce rapport !*

شكراً جزيلاً للجميع على مساهمتك

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

Liste des abréviations :

CA	Chiffre d’Affaires
CDI	Contrat à Durée Indéterminée
CHO	Chief Happiness Officer
EMT-31	Échelle de Motivation au Travail
GE	Grande Entreprise
JD	Job Description
ME	Moyenne Entreprise
PE	Petite Entreprise
RH	Ressources Humaines
ROWE	Results Only Work Environment
RPS	Risques Psycho Sociaux
RSE	Responsabilité Sociale de l’Entreprise
SDT	Self Determination Theory
SWOT	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats
UWES	Utrecht Work Engagement Scale

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

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	1
1. Contexte	3
2. Objectifs.....	4
3. Motivations de la recherche	6
2.1. Motivations académiques et managériales	6
2.2. Motivations personnelles.....	7
4. Contributions	7
5. Structure du mémoire et méthodologie générale	8
 Chapitre 2 : Revue de la littérature.....	 9
1. La motivation	11
1.1. La théorie de l'auto-détermination	11
1.1.1. La motivation contrôlée VS autonome	12
1.2. Comment motiver au travail ?.....	13
1.2.1. La motivation intrinsèque	14
1.2.2. La motivation extrinsèque.....	15
1.2.3. Les causes de la motivation ou de l'absence de motivation	16
1.3. La motivation au Maroc	16
2. Le work engagement.....	17
2.1. Comment être engagés au travail ?.....	19
2.1.1. Au niveau individuel et managérial.....	19
2.1.2. Au niveau de l'entreprise	20
2.2. Engagement au travail VS Workaholisme et Burn-out	21
2.2.1. Le workaholisme	21
2.2.2. Le burnout	21
2.3. L'engagement au travail et les performances.....	22
3. La motivation et le work engagement.....	23
3.1. Le rôle des émotions.....	23
3.1.1. Le work engagement et les émotions positives	23
3.1.2. La motivation et les émotions positives.....	25
3.2. Les émotions négatives.....	26
4. Contexte du travail et les ingénieurs au Maroc	27

4.1.	Petit détour historique.....	27
4.2.	Le bien-être des travailleurs marocains.....	28
4.3.	La spécificité des ingénieurs dans les secteurs industriel	29
4.3.1.	Le Project-Based Learning ou PBL.....	29
4.3.2.	Les ingénieurs marocains	30
5.	Les stratégies de management	31
5.1.	L'influence des collaborateurs	31
5.1.1.	L'architecture de la motivation selon Charpenel.....	32
5.2.	L'influence des managers.....	36
5.3.	Motiver en manageant avec les couleurs	37
5.4.	Les évaluations	38
5.5.	Manager par les émotions	39
5.6.	Le management marocain	39
6.	Synthèse de la revue de la littérature	40
Chapitre 3 : Méthodologie		43
1.	Méthodologie générale	45
2.	Partie quantitative.....	45
2.1.	Questionnaires	45
2.1.1.	Questionnaire éliminatoire et d'industrie.....	45
2.1.2.	Échelle de motivation au travail (EMT-31)	45
2.1.3.	Échelle d'engagement au travail (UWES).....	46
2.1.4.	Questionnaire sociodémographique.....	46
2.2.	Les variables et le traitement statistique.....	47
3.	Partie qualitative	47
3.1.	Questionnaire d'analyse qualitative	48
3.2.	L'analyse qualitative	48
Chapitre 4 : Développement et résultats		49
1.	Echantillon	51
2.	Statistiques descriptives	51
3.	Profils motivationnels.....	52
2.	Analyse quantitative.....	53
2.1.	Hypothèse 1	53
2.2.	Hypothèse 2	53

2.2.1.	Hypothèse 2a	54
2.2.2.	Hypothèse 2b.....	54
2.2.3.	Hypothèse 2c	54
2.3.	Hypothèse 3	54
2.3.1.	Hypothèse 3a	55
2.3.2.	Hypothèse 3b.....	55
2.3.3.	Hypothèse 3c	55
2.4.	Conclusions	55
3.	Analyse qualitative	57
Chapitre 5 : Discussions		59
1.	Recommandations managériales.....	61
1.1.	<i>The Power of small wins</i>	61
1.2.	Développer son intelligence émotionnelle	62
1.3.	La jauge motivationnelle.....	63
1.4.	Le syndrome de Peter Pan dans les PME	65
1.5.	Contrôler les ressources et les demandes	65
1.6.	Les trois besoins psychologiques.....	66
1.6.1.	La RSE et le besoin d'affiliation sociale	67
1.6.2.	Le rôle d'un <i>Chief Happiness Officer</i>	67
1.7.	<i>How to motivate</i>	67
1.7.1.	La différence entre les secteurs.....	68
1.8.	Recommandations générales	69
1.8.1.	La <i>Job Description</i>	69
1.8.2.	Vis ma vie.....	70
1.8.3.	La formation des managers	70
1.8.4.	Discuter, écouter et solutionner	70
2.	Résumé de notre étude	71
	Discuter, écouter et solutionner	71
Chapitre 6 : Conclusions.....		73
1.	Conclusion générale	75
2.	Implications managériales et théoriques	75
2.1.	Implications managériales.....	75
2.2.	Implications théoriques	76

3. Limites et suggestions	76
3.1. Limites.....	76
3.2. Suggestions	77
Bibliographie.....	79
Annexes	87

Chapitre 1 : Introduction

1. Contexte

De manière assez brute, un employé heureux est un employé qui travaille de manière efficiente et donc, qui amène de la performance à l'entreprise. C'est ce que toute entreprise cherche à obtenir. Néanmoins, cet équilibre n'est pas facile à atteindre. Chaque personne est différente avec des besoins propres à chacun, chaque entreprise à une dynamique différente, chaque manager réfléchit différemment. Bref, il n'est pas aisé de satisfaire cet état. La littérature scientifique est assez enrichie dans ce domaine, mais pas tant pour le Maroc qui est aux prémices de son industrialisation. *Alors, comment une entreprise implantée au Maroc qui se doit de performer, peut-elle faire pour que ses employés se sentent bien et travaillent de manière efficiente au quotidien ?*

La Maroc est un pays en pleine expansion et il est dès lors opportun de s'y intéresser davantage. En effet, l'industrialisation du Maroc – notamment avec des filiales implantées dans ce pays par des grands groupes internationaux, a permis à de nombreux marocains, depuis quelques décennies, de quitter les campagnes pour s'installer en milieu urbain afin de répondre à la demande accrue de travail (Allali, 2008). La montée en puissance du Maroc est également due au fait que le royaume est vu comme un pont entre l'Europe et l'Afrique (Gardelle, 2018).

Comme nous le verrons par la suite, ce n'est qu'en 2003 que le pays a pu réécrire un Code du travail afin de répondre à ce changement (Catusse, 2005). Mais ces lois prennent du temps à être appliquées uniformément dans le royaume. L'auteur stipule également que travailler est devenu une aubaine, il n'y a pas lieu de se demander si le travail nous satisfait, tant que cela rapporte un salaire. *Comment pouvons-nous nous assurer que ces personnes en industrie puissent satisfaire aux conditions de bien-être au travail ?* Lorsque nous regardons dans la littérature, bon nombre de concepts différents sont sortis mais deux d'entre eux ont retenu notre attention ; celle de motivation et celle d'engagement.

En Europe, le 16^{ième} baromètre de climat social, publié par la CEGOS¹, a mis en évidence en 2015 que le niveau de motivation a baissé, passant de 60% à 48%² des salariés se sentant motivés (Desjacques & Rodet, 2017). « *La motivation des salariés constitue une réserve de productivité de 25% pour l'économie française.*³ » (Charpenel, 2015). Un employé engagé a une influence significative sur sa productivité (Bakker, 2009). De plus, Dobre (2013) a pu mettre en avant que la motivation et la performance d'un employé, toutes deux réunies, donnaient plus de chance à une entreprise d'exceller. *N'y-a-t-il pas lieu pour une entreprise industrielle de voir sa productivité augmenter ? Et de surcroit son chiffre d'affaires ?* Les notions de motivations et d'engagement nous semblent toutes deux opportunes d'être analysées.

Qui est le plus à même de s'assurer qu'un employé soit motivé et engagé qu'un manager d'équipe ? Ce dernier est en effet à l'intersection entre les employés de terrain et le *top management*, entre l'opérationnel et le stratégique. De plus, comme Diridollou (2019) l'exprime dans son ouvrage, deux moyens essentiels de tenir ses employés c'est soit via la politique des ressources humaines, soit en choisissant ou formant des managers adéquats. Mais manager de nos jours est un véritable challenge en ce sens que les organisations sont d'autant plus dynamiques qu'auparavant. Il ne suffit plus de manager quotidiennement des personnes. Entre horaire flexible, télétravail en augmentation⁴, *turn-over* à répétition, le manager se doit d'être préparé à tous ces changements (Charpenel, 2015). De plus, un bon manager se doit d'être flexible et adaptable (Boussuat, David & Lagache, 2017).

¹ [Organisme de formation professionnelle et continue - Cegos](#)

² Cependant, nous n'avons pas d'informations quant à l'année de comparaison entre ces pourcentages.

³ Titre de l'article du 13 janvier 2011 du « Nouvel Economique » écrit par Philippe Plassart.

⁴ Notamment dû par la crise mondiale de la COVID-19.

2. Objectifs

A travers ces différents constats, la problématique à laquelle nous tenterons de répondre se présente comme suit :

« Comment aider les managers des entreprises industrielles marocaines à motiver et tenir engagés leurs collaborateurs ingénieurs ? »

Comme nous le verrons ultérieurement, nous avons pu mettre en avant qu'il existe, entre autres, dans la littérature deux styles de motivations différentes, la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Concernant l'engagement au travail, il existe trois sortes d'engagement au travail à savoir : la vigueur, la dédication et l'absorption. Dès lors, nous avons émis trois hypothèses et six sous-hypothèses en lien avec notre question de recherche. Nous nous sommes inspirés des études de Petra, Cho et Liu (2017) ainsi que de Smaili et Boughanmi (2018). Étant donné que nous allons effectuer une corrélation de Pearson afin de tester nos hypothèses, nous allons partir d'**hypothèses nulles** :

Hypothèse 1 :

La motivation, extrinsèque et intrinsèque, et l'engagement au travail sont indépendantes.

Hypothèse 2 :

La motivation extrinsèque et l'engagement au travail sont indépendantes.

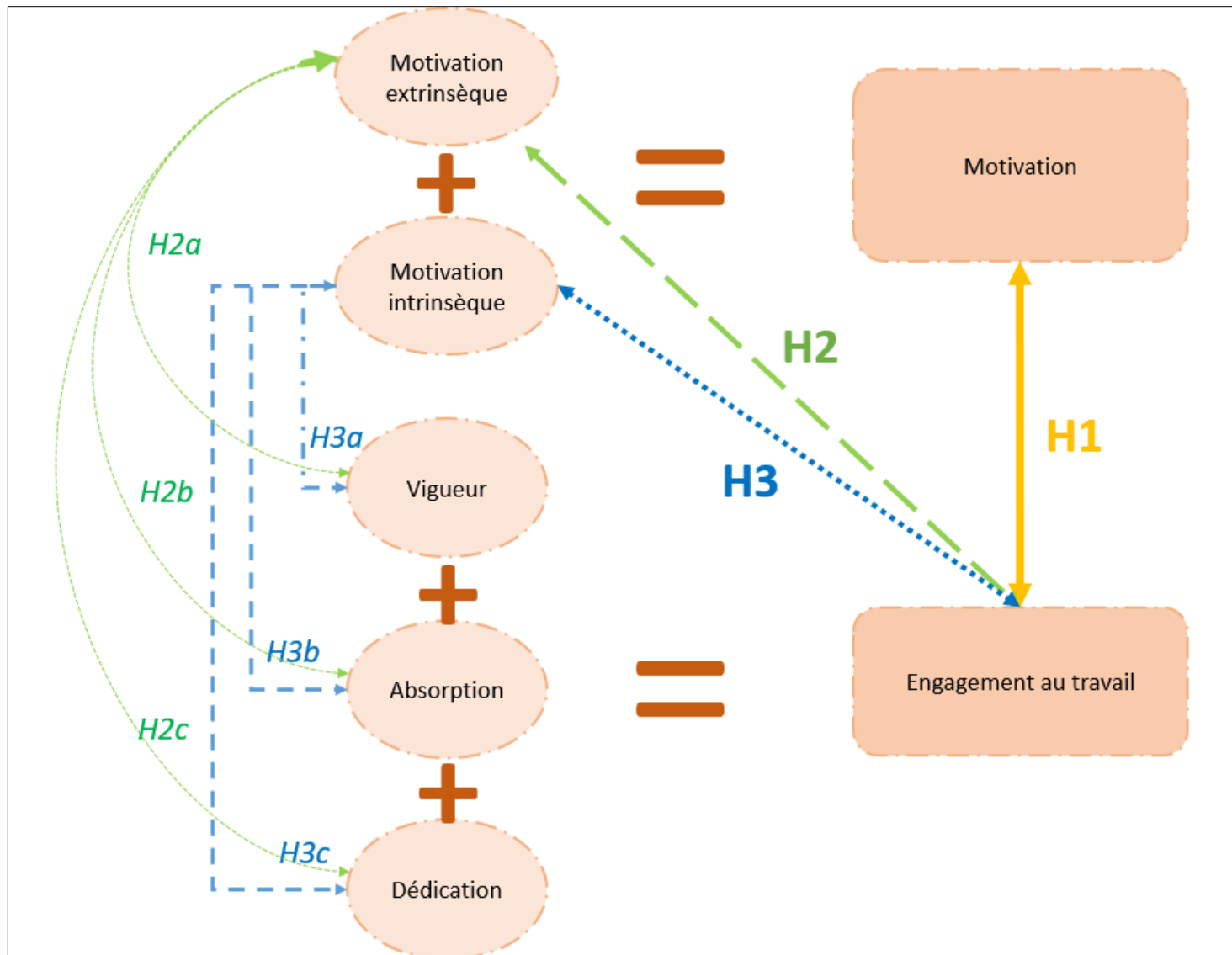
- Hypothèse 2a: La motivation extrinsèque et la vigueur de l'employé sont indépendantes.
- Hypothèse 2b: La motivation extrinsèque et la dédication de l'employé sont indépendantes.
- Hypothèse 2c: La motivation extrinsèque et l'absorption de l'employé sont indépendantes.

Hypothèse 3 :

La motivation intrinsèque et l'engagement au travail sont indépendantes.

- Hypothèse 3a: La motivation intrinsèque et la vigueur de l'employé sont indépendantes.
- Hypothèse 3b: La motivation intrinsèque et la dédication de l'employé sont indépendantes.
- Hypothèse 3c: La motivation intrinsèque et l'absorption de l'employé sont indépendantes.

Schéma 1. Heuristique modèle de l'indépendance des variables motivation et engagement au travail.



3. Motivations de la recherche

2.1. Motivations académiques et managériales

Nous avons dans un premier temps cherché de la littérature scientifique sur la motivation professionnelle au Maroc et également discuté avec des travailleurs marocains – le constat reste évident ; il n’y a que peu de recherches sur la thématique. De plus, lorsque nous discutons avec des travailleurs marocains, nous remarquons que les notions de bien-être au travail ne sont que très peu abordées. Lorsque nous nous intéressons davantage au contexte particulier du pays, on se rend compte que le marché du travail n’est qu’à ses prémices et qu’il peut sembler évident que des études sur le bien-être au travail des marocains n’a pas encore pu voir le jour. Comme nous le verrons ultérieurement, l’essor du marché du travail a majoritairement vu le jour grâce aux industries qui se sont implantées au Maroc. Due à un marché du travail complexe dans lequel il y a davantage de diplômés que de postes vacants, obtenir un contrat est une aubaine (Allali, 2008). Le bien-être au travail n’est pas leur priorité et il est préférable de bien travailler pour ne pas perdre sa place plutôt que de s’intéresser à des éléments de bien-être au travail.

Néanmoins, lorsque nous parcourons la littérature scientifique, plusieurs études mettent en évidence que la performance au travail est dépendante d’un certain confort quotidien au travail. Dès lors, *ne sommes-nous pas en droit de nous demander si les entreprises ne verraient pas là une occasion de non seulement rendre leurs collaborateurs plus heureux mais également de voir leur performance augmenter et logiquement, leurs chiffres d’affaires croître ?* Nous donnerons des recommandations aux managers étant donné leur place stratégique entre l’opérationnel et le *top management*, poste duquel découle toutes les décisions stratégiques impactant directement le travail des collaborateurs. Nous nous intéresserons donc à la façon dont les managers peuvent aider leurs collaborateurs à se sentir à la fois motivés et engagés au travail afin de les aider à être davantage performants. Après l’analyse de plusieurs études dans la littérature scientifique sur le lien entre bien-être au travail, de manière générale, et performance, nous nous rendons compte qu’il est difficile d’évaluer la performance sur un grand échantillon et qu’une étude semblable se réalise dans l’entreprise directement. Nous avons donc décidé de nous concentrer exclusivement sur la motivation et l’engagement au travail de manière globale. Nous ne ferons pas d’étude dans une entreprise précise pour deux raisons. Tout d’abord, il est plus aisé de se rendre de manière régulière dans l’entreprise afin d’analyser la dynamique de travail et la performance au travail. Ne vivant pas officiellement au Maroc au moment de ce travail, il serait risqué d’accepter de réaliser l’étude pour une entreprise sans pouvoir s’y rendre régulièrement. De plus, étant donné le peu d’études recensées à ce jour sur la thématique, une enquête plus large dans un premier temps serait intéressante d’être réalisée avant de se concentrer à une entreprise particulière.

En conclusion, nos motivations managériales et académiques reposent toutes deux sur le faible taux de littérature scientifique sur le sujet, d’où notre intérêt sur notre question de recherche principale. Il n’y a, à notre connaissance, aucune étude semblable à la nôtre. Au niveau managérial, les recommandations que nous donnerons à la fin peuvent servir de base à un manager qui est à la recherche de moyens pour s’améliorer et pour augmenter le taux de motivation et engagement de son équipe. Nous espérons motiver d’autres personnes à étudier le sujet afin que la littérature scientifique puisse se fructifier.

2.2. Motivations personnelles

Outre les motivations académiques et managériales dont nous venons de discuter, le sujet de ce mémoire est également issu de motivations personnelles. Mon installation au Maroc ainsi que mon entourage marocain quasiment tous ingénieurs en industrie m'ont interpellée.

En effet, j'ai pu remarquer qu'une grande partie des jeunes marocains font des études d'ingénieurs. Néanmoins, lorsque je discute avec ces derniers, trouver un emploi semble extrêmement compliqué. Lorsqu'ils signent enfin un contrat, l'atmosphère de travail n'est pas telle qu'imaginée. Certaines personnes m'ont clairement exprimé qu'ils n'étaient pas motivés à travailler, qu'ils n'étaient pas reconnus à leur juste valeur et respectés. Néanmoins, les industries semblent se rendre compte de cette difficulté en proposant des formations à leurs employés ingénieurs. La CCSG⁵ a notamment donné à une entreprise industrielle dans le secteur automobile deux formations, l'une sur « La motivation, l'engagement, le leadership et la performance dans l'organisation » et une deuxième sur « La gestion du stress et du temps ». Dès lors, mes interrogations concernant la motivation, l'engagement et la performance se sont accrues et m'ont poussée à m'interroger davantage sur le sujet.

De plus, ayant un background avec un premier Master en Psychologie générale et travaillant en tant que Career Coach depuis des années d'abord en Belgique et actuellement au Maroc, je cherchais un sujet au carrefour entre toutes les disciplines. Une thématique dans laquelle ma contribution pourrait être efficace.

Enfin, ayant moi-même quitter un job à l'apparence parfaite, je me suis posée des questions sur ce qui m'animait et me motivait au quotidien. Je me suis donc intéressée à la motivation et de manière plus large, au bien-être au travail. Je me suis rendue compte que bien que la motivation externe – voiture de société, carte essence, salaire convenable, beaucoup de jours de congés et une autonomie quotidienne quasi-totale – ne pouvait pas remplacer les éléments essentiels d'une motivation interne – manque de reconnaissance, pas d'objectifs ni d'évolution possible.

Les éléments croisés entre mon arrivée au Maroc, la connaissance du marché de l'emploi marocain, mon *background* ainsi que ma carrière professionnelle m'ont permis de m'intéresser aux thématiques que constituent ce mémoire.

4. Contributions

Comme nous venons de le souligner, il y a peu ou pas d'études au Maroc qui se sont penchées sur le sujet. Dès lors, ce mémoire va permettre de mettre en exergue si les éléments mis en avant dans la littérature scientifique, associant motivation et engagement au travail, se retrouvent également chez les travailleurs marocains. En fonction de la réponse à nos hypothèses, nous pourrions adapter nos recommandations managériales afin d'aider les managers marocains à motiver leurs employés et les tenir engagés. Cette étude, est à notre connaissance, la première à s'intéresser à ce sujet précisément. Nous espérons que ce travail de recherche puisse être une porte d'entrée à d'autres recherches dans le futur.

⁵ <https://ccsg.info>

La recherche que nous proposons s'engage à apporter des éclairages aux concepts de motivation et d'engagement pour enrichir le déficit théorique existant et fournir aux managers des pistes de réflexion pertinentes afin d'agir sur les sources de bien-être des collaborateurs en vérifiant l'existence du lien avec les dimensions de motivation et d'engagement.

5. Structure du mémoire et méthodologie générale

Les principales étapes de ce mémoire se dérouleront en trois temps. Tout d'abord, après avoir parcouru la littérature et écrit la partie sur la revue de la littérature, deux questionnaires ont été repris, à savoir l'Echelle de Motivation au Travail de Blais et l'Utrecht Work Engagement que nous avons publié sur LinkedIn de février 2023 à avril 2023. Après avoir analysé nos données statistiques, nous avons interrogé des managers et du personnel en ressources humaines afin de les confronter aux résultats et connaître leurs avis. Nous allons en ressortir des éléments afin de pouvoir apporter des recommandations managériales.

Concernant le fil conducteur de notre mémoire, nous définirons tout d'abord les deux concepts clef de notre recherche qui sont la motivation et l'engagement au travail. Nous parlerons ensuite du contexte spécifique du travail au Maroc. Après, nous résumerons différentes approches et techniques managériales intéressantes que nous aurons trouvées. Après avoir expliqué la méthodologie de manière plus large, nous analyserons les données issues de nos questionnaires et entretiens. Enfin, nous mettrons en commun les éléments de la littérature scientifique avec notre analyse statistique et nos interviews pour finalement donner des recommandations managériales.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

1. La motivation

Le verbe « motiver » peut être compris sous plusieurs sens. Premièrement, nous pouvons sous-entendre derrière ce verbe « être le motif de », « causer » comme par exemple – je n'ai plus participé à la réunion de ce lundi à cause d'un tel comportement. La motivation de la non-participation a été causée par un comportement mal interprété. Ensuite, cela peut être aussi des synonymes de « stimuler, pousser, encourager » - j'ai fini tout mon administratif avant 16h car j'ai été encouragé par le *teambuilding* de 17h. La motivation réside dans la participation à cette activité.

Dans la littérature scientifique, le concept de motivation a commencé à connaître du succès en psychologie à partir des années 30 (Kanfer, 1990). Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce concept et différentes théories ont commencé à voir le jour. Bien que la motivation ne soit pas directement observable, c'est plutôt ce qui en découle qui peut être constaté, comme les comportements par exemple. Et pour tout contexte confondu, chaque individu a des besoins différents qui conduiront à des comportements différents (Kanfer, 1990). Lorsque nous regardons dans la littérature scientifique des informations sur la motivation, nous pouvons remarquer que plusieurs auteurs ont réalisé des études afin de construire une échelle mesurant la motivation⁶. Le concept de motivation semble donc opportun de le prendre en compte peu importe le contexte étudié. Dans les articles scientifiques récents, la distinction entre motivation contrôlée et autonome est celle qui revient davantage et celle sur laquelle nous nous baserons pour notre étude.

Dans le contexte de ce rapport, il est important de noter que le terme « motivation » est à distinguer des termes « satisfaction », « épanouissement » et « bien-être », bien que souvent, le tout se résume à « bien-être ». Un employé peut être satisfait par son travail car cela lui amène un équilibre de vie recherché sans pour autant être motivé par les tâches quotidiennes. Le bien-être au travail engloberait toutes les notions. Si nous sommes épanouis, satisfaits et motivés, alors nous avons un certain bien-être au travail élevé.

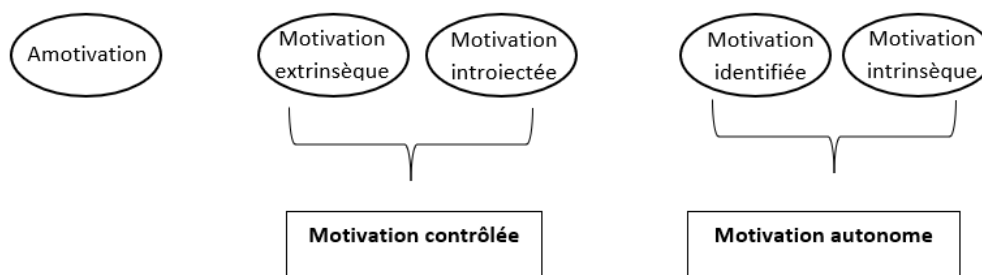
1.1. La théorie de l'auto-détermination

D'après Forest et Mageau (2008), la motivation ne se qualifierait pas qu'en termes d'intensité dichotomique – « *Je suis motivée* » VS « *Je ne suis pas motivée* » mais également en termes de qualité. Nous sommes donc motivés à différents niveaux et pour différentes raisons. Ces auteurs ont donc insisté sur la **théorie de l'auto-détermination ou SDT** (Deci & Ryan, 1980, 1985, 1991, 2000, 2008) afin d'en mesurer les deux aspects, quantité et qualité.

Cette théorie postule, comme le montre le schéma (**Figure 1.**) ci-dessous, que la motivation est classée en deux catégories – soit elle est **contrôlée** – donc induite par une source extérieure, soit elle est **autonome** – venant de la personne elle-même. Parmi ces deux catégories, nous pouvons encore distinguer deux sous-catégories sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. Tandis que l'amotivation, comme son nom l'indique, réside par l'absence de motivation, la motivation contrôlée et autonome font toutes deux appels à une certaine forme de motivation.

⁶ Voir par exemple la construction d'une échelle mesurant la motivation intrinsèque vs extrinsèque vs amotivation en contexte sportif de Brière, Vallerand, Blais & Pelletier (1995) ou celle pour l'éducation de ces mêmes auteurs en 1989.

Figure 1. Les différentes formes de motivations selon Forest & Magneau (2008).



La littérature scientifique fait état de trois besoins à respecter : l'**autonomie**, la **compétence** et l'**affiliation sociale** qui constituent la SDT. Le premier est le besoin de pouvoir être libre de ses choix et d'avoir la possibilité d'initier des comportements. Le deuxième réfère à la réalisation et au succès de tâches jugées comme difficiles. Enfin, le besoin d'affiliation sociale renvoie à la nécessité d'avoir des relations sociales basées sur le respect et la confiance (Deci & Ryan, 2000 ; Forest et Magneau, 2008). Selon cette théorie, une personne est motivée intrinsèquement si l'entreprise permet de se sentir auto-déterminé via les trois besoins (Gagné & Deci, 2005 ; Ryan & Deci, 2000). C'est en cela que la motivation intrinsèque est autonome (Van Beek et al., 2012). C'est au manager d'équipe de s'assurer de satisfaire à ces trois besoins notamment en travaillant sur son intelligence émotionnelle, d'expliquer ses choix managériaux et de laisser son équipe choisir certains aspects du travail (Forest et Magneau, 2008). Nous reviendrons sur ces notions par la suite.

1.1.1. La motivation contrôlée VS autonome

Nous allons expliquer la différence entre la motivation contrôlée et autonome dans un contexte professionnel. Néanmoins, dans la littérature scientifique, les études portent davantage sur la motivation extrinsèque VS intrinsèque et parlent moins souvent de la motivation identifiée et introjectée

La motivation contrôlée :

Dans la motivation contrôle, il existe deux types de motivation, l'**extrinsèque** et l'**introjectée**. La motivation **extrinsèque** puise sa source dans une récompense financière ou l'absence de punition. Ce sont les personnes qui ont, ce que nous appelons communément, un « *travail alimentaire* ». La motivation extrinsèque est la motivation qui cherche sa source dans une récompense matérielle – augmentation de salaire par exemple, ou dans l'absence de punition – « je ne me ferai pas crier dessus » (Desjacques & Rodet, 2017).

La motivation **introjectée** quant à elle fait appel à l'égo. En effet, si les bénéfices retirés du fruit de leur effort sont positifs, ces dernières personnes seront motivées. A l'inverse, si leur travail n'est pas récompensé – moins de chiffres – elles vont se sentir démotivées. Cette deuxième forme de motivation contrôlée est dépendante de facteurs externes.

La motivation autonome :

Au niveau de la motivation autonome, nous pouvons retrouver la motivation **identifiée** et **intrinsèque**. Dans une motivation **identifiée**, ces personnes exécuteront des tâches parce qu'elles doivent le faire et non parce qu'elles aiment le faire. Elles éviteront de se demander si elles aiment ce

qu'elles font mais le feront tout simplement. Enfin, la motivation **intrinsèque** *serait*⁷ la meilleure motivation à obtenir. Elles prendront un véritable plaisir à accomplir les tâches car elles puiseront leur motivation en interne (Desjacques & Rodet, 2017). De plus, elle permettrait de réduire les émotions négatives telles que la peur et le stress et d'augmenter les **émotions positives** comme la joie et la fierté. La motivation intrinsèque mène à réaliser un travail dans de bonnes conditions (Ryan & Deci, 2000).

Comme nous venons de le souligner, la motivation intrinsèque semblerait être la motivation à obtenir afin que les employés se sentent davantage engagés émotionnellement et cognitivement au travail (Van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs 2012). De plus, Bakker et Demerouti (2008) supportent dans leur étude que ce type de motivation va engendrer plus d'effort cognitif de la part de l'employé, ce qui est similaire à la notion d'absorption de l'engagement au travail que nous verrons par la suite.

Cependant, la motivation extrinsèque serait tout de même utile pour les situations professionnelles plus routinières, qui ne nécessitent pas d'effort cognitif considérable comme par exemple les tâches dans la restauration (Lam, Baum & Pine, 2001 ; Mickel and Barron, 2008; Pink, 2009;). Dès lors, *comment les personnes peuvent-elles être motivées au travail ?*

1.2. Comment motiver au travail ?

La motivation des employés est au centre des inquiétudes du management (Dobre, 2013). En effet, l'employé est au cœur du succès d'une entreprise. L'auteur souligne également que les besoins spécifiques d'un employé ne sont pas les mêmes que celui de son collègue. Il est important que le manager tienne compte des besoins de groupe et des besoins individuels. *Mais comment pouvons-nous distinguer ces besoins et les combler ?*

Pour Charpenel (2015), pour qu'un collaborateur soit motivé, « *le manager doit cerner sa personnalité et son projet afin de découvrir les motifs qu'il a de s'engager ou non.* » (p 118). Comme a pu le mettre en avant Dobre (2013) et d'autres auteurs (Masvaure & Maharaj, 2014), la motivation et la performance sont deux clefs essentielles pour l'efficacité d'une entreprise. En effet, le but premier d'une entreprise est de performer, c'est-à-dire, par exemple, de faire du chiffre d'affaires ou de satisfaire ses clients. Pour ce faire, l'entreprise va recruter du personnel. Comme bon nombre d'entre vous le remarque, il ne suffit pas juste de recruter du personnel qualifié afin d'atteindre les objectifs organisationnels mis en place. Il faut également que le travail soit bien réalisé et cela dépend de chaque employé. D'après de nombreuses études dans la littérature dont nous allons discuter par la suite, il semblerait que plus un employé se sent motivé et engagé par son travail, plus il va performer dans ses tâches quotidiennes et de surcroît, plus l'entreprise va générer du bénéfice. Nous sommes donc en droit de nous questionner sur les éléments influençant cette motivation et l'engagement.

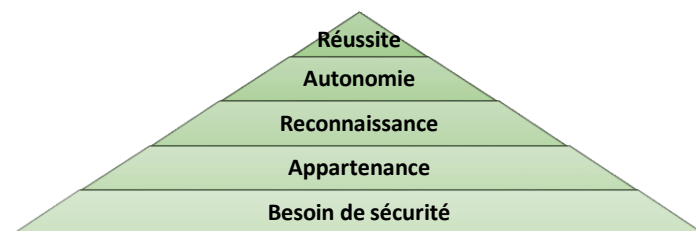
On ne choisit pas d'être motivé au travail mais une motivation se construit (Boussuat, David & Lagache, 2017). Ces auteurs ont repris la pyramide Maslow (**Figure 2.**) afin d'expliquer les différentes étapes d'une motivation au travail. A l'instar de la pyramide de Maslow, il faut que les étapes précédentes soient satisfaites afin d'attendre la cinquième et dernière étape de la réalisation personnelle. Nous allons illustrer ceci avec notre exemple. Nous tenons à préciser que ces besoins sont illustratifs, ils ne seront donc pas applicables à tous les collaborateurs.

Pour que le **besoin de sécurité** soit atteint, un employé lambda peut avoir besoin d'un CDI afin de pouvoir travailler sereinement. Bien que la décision de donner un contrat à durée indéterminée soit plutôt un choix discrétionnaire et au bon vouloir du top management et/ou d'une personne du

⁷ D'après certains auteurs mais nous ne postulons pas cette idée dans notre rapport.

département des ressources humaines, le manager peut avoir son mot à dire. Concernant l'**appartenance**, l'employé a besoin de partager des temps de midi avec ses collègues. Le manager peut s'assurer que l'*onboarding* et les présentations au sein de l'équipe soit bien réalisés. Le besoin de **reconnaissance** est le besoin de sentir qu'on a ce « *petit truc en plus* ». Le rôle du manager est de déceler ce que le collaborateur possède en plus des autres et de lui attribuer cette tâche. Après des mois voire années au sein de l'équipe, l'employé, qui a l'habitude d'effectuer les tâches, n'a plus besoin de contrôles réguliers de son manager. Ce dernier doit faire attention à moins surveiller car ce dernier deviendra **autonome**. Enfin, le dernier niveau, la **réussite** est atteinte pour l'employé et ce dernier viendra travailler avec plaisir et surtout, motivation.

Figure 2. Pyramide de Maslow adaptée (Boussuat, David & Lagache, 2017)



Néanmoins, Herzberg (cité dans Diridollou, 2019), a pu mettre en avant dans son enquête que l'argent, qui est un besoin de sécurité, ne suffit pas toujours. Un collaborateur peut atteindre la réussite en ayant un salaire moins attractif mais avec un besoin de reconnaissance comblée plutôt qu'un salaire compétitif mais dont l'un des besoins supérieurs n'est pas satisfaits. Un salaire « décent⁸ » ne permet pas de combler les autres besoins (Desjacques & Rodet, 2017 ; Diridollou, 2019). Tandis que ce besoin de sécurité s'apparente à la motivation extrinsèque, les trois suivantes sont des motivations intrinsèques via la SDT.

Dans le même ordre d'idées, nous pouvons brièvement parler de la théorie X et Y de Mc Gregor (1960). La théorie X, la première à avoir vu le jour, stipule qu'un employé n'est motivé que par le facteur financier, qu'il a besoin d'être dirigé au quotidien et ne veut pas spécialement de responsabilités. Il a pu remarquer que cette théorie n'était pas applicable à tous et ne motivait pas tous les employés. Après divers travaux, il a rajouté la théorie Y qui stipule qu'*a contrario* de la théorie X, un individu est capable d'être responsable et autonome, pour autant qu'on lui donne les clefs nécessaires et que l'environnement de travail corresponde à ses attentes. Bien que nous ne nous attardions pas davantage sur ces théories, l'idée globale de cette théorie nous prouve que la motivation réside en des facteurs différents. Les deux théories sont correctes et un manager peut les utiliser en simultané pour les différents membres de son équipe. *Mais comment un manager peut-il comprendre les besoins de ses employés ?* C'est ce que nous allons essayer de déterminer par la suite. En attendant, ces deux théories font écho à celle de la motivation extrinsèque, qui peut s'apparenter à la théorie X et la motivation intrinsèque qui peut être en lien avec la théorie Y.

1.2.1. La motivation intrinsèque

Pour la partie intrinsèque, un employé peut être motivé par le fait que le travail le fait grandir et lui donne des opportunités d'apprendre et de se développer. Masvaure et Maharaj (2014) parlent aussi du rôle du management dans la motivation intrinsèque afin d'attribuer aux employés les tâches qui lui correspondent le mieux. Les employés vont donc les accomplir avec davantage d'enthousiasme et donc moins de supervision sera nécessaire.

⁸ La définition d'un « décent » salaire est propre à chacun.

Pink (2009), après avoir réalisé une revue de littérature, a pu mettre en avant qu'il existe trois façons de l'obtenir ; soit via l'autonomie (SDT), soit via la maîtrise ou les compétences ou les buts. Lorsqu'un employé est motivé intrinsèquement via l'une de ces trois conditions, qui ne sont pas mutuellement exclusives, la performance en sera augmentée également. L'auteur parle notamment d'une entreprise australienne d'ingénieurs, Atlassian, qui propose à ses employés une journée tous les deux mois afin que ceux-ci soient libres et aient le temps d'approfondir des sujets. Ceci fait référence à la notion de créativité qui est importante et à celle de maîtrise précédemment citée. Pour assurer l'autonomie, certaines entreprises appliquent le Résultats Only Work Environment – ou ROWE, qui permet aux employés de travailler d'où ils veulent et quand ils le souhaitent. Les entreprises qui emploient ce système voient leur productivité et engagement augmentés, avec un taux de rotation diminué. Néanmoins, le ROWE ne peut être appliqué que difficilement pour tous les corps de métiers. Un ingénieur travaillant en industrie, donc dans une usine, doit dans la majeure partie des cas se rendre sur place.

1.2.2. La motivation extrinsèque

La motivation extrinsèque se résume essentiellement en l'apport d'éléments matériels, tels qu'un salaire jugé comme convenable, des primes, des commissions, des jours de congés et des avantages extra-légaux. C'est l'entreprise elle-même qui peut jouer sur cette motivation (Turner, 2017). Bien qu'importantes, ces éléments ne suffisent pas.

A l'instar de Herzberg (cité dans Diridollou, 2019), Pink (2009) précise que les incitations monétaires sont importantes mais ne doivent pas être le seul élément de motivation. Les augmentations salariales et primes, lorsqu'elles sont uniquement données pour motiver ses employés ne sont pas suffisantes et entravent la créativité et la performance. Elles ne permettent pas aux personnes d'avoir la volonté de travailler mais agit plutôt comme une récompense. Le débat sur l'importance du salaire n'est pas clos et les auteurs se positionnent sur différents points de vue. La théorie des interactions motivationnelles a retenu toute notre attention.

La théorie des interactions motivationnelles :

Cette théorie stipule qu'une motivation extrinsèque, via les incitations monétaires peut soit augmenter soit diminuer la motivation intrinsèque (Frey & Jegen, 2001). L'argent peut donc être une source de motivation pour autant qu'il aide à augmenter la motivation intrinsèque et ne la diminue pas. Afin d'expliquer les débats dans la littérature, les auteurs ont fait le tour de la littérature et ont remarqué que les études d'un point de vue économiste ne tiennent compte que de la vision extrinsèque et monétaire et que les études basées sur la psychologie au travail, vont se concentrer sur les besoins internes des personnes. Ces deux points de vue sont corrects et complémentaires. Si l'on regarde l'ensemble des théories, une motivation est d'autant plus présente si le salaire est présent avec un besoin intrinsèque comblé. Il n'est pas possible de résumer dans quelles conditions un besoin intrinsèque a besoin d'être satisfait pour que les incitations monétaires agissent positivement étant donné que ces besoins sont propres à chaque personne.

1.2.3. Les causes de la motivation ou de l'absence de motivation

Il existe également plusieurs causes qui sont source de motivation ou d'absence de celle-ci (Diridollou, 2019). La situation de l'entreprise, la structure de celle-ci et la culture managériale.

La situation de l'entreprise :

Que celle-ci soit classée en bourse, que les résultats soient qualifiés de moyens ou qu'elle soit en plein déclin, cela va influencer sur la motivation de l'entreprise. Par exemple, une société classée en bourse peut fournir un salaire plus grand que les deux autres sociétés – motivation extrinsèque. Une société aux résultats moyens devra miser davantage sur ses performances soit en formant les collaborateurs – motivation intrinsèque, ou en achetant de nouvelles machines. Enfin, une société en déclin ne peut fournir un salaire adéquat à ses collaborateurs ni des formations. Elle devra miser sur d'autres éléments afin de tenir motiver ses collaborateurs.

La structure :

L'auteur invite à se poser les questions suivantes que nous allons résumer :

- *L'entreprise est-elle sous forme pyramidale ou en réseaux ?*
- *Le pouvoir est-il centralisé ou décentralisé ?*
- *La politique RH est-elle bien uniforme ? Centrée sur le court terme ou le long terme ?*

La culture managériale :

Encore une fois, plusieurs questions sont intéressantes à se poser. Il s'agit de se demander si le style de management est directif ou participatif ? Est-ce que les collaborateurs peuvent donner leur avis sur les décisions ou sont-ils mis sur le fait accompli ? Quelle relation le manager entretient-il avec ses collaborateurs ? Leur fait-il confiance ? Est-il autoritaire ? Bien des questions à se poser et d'éléments qui prouvent que la motivation est une notion systémique et multidirectionnelle. Dès lors, *qu'en est-il au Maroc ?*

1.3. La motivation au Maroc

Comme déjà exprimé, le Maroc n'est qu'aux prémices de ses recherches sur la thématique du bien-être au travail et plus précisément, sur la motivation au travail. Lorsque nous nous rendons sur Google Scholar, nous remarquons que des études sur le sujet ont déjà été réalisées tels que le rôle médiateur de la motivation intrinsèque sur l'impact de la religion et de sa croyance sur les performances au travail de Hassi, Balambo et Aboramadan (2021). D'autres chercheurs se sont intéressés au rôle du leadership sur la motivation de son personnel hospitalier. Ils sont arrivés à la conclusion que si le manager permet à son personnel de combler les trois besoins psychologiques de la SDT, ces derniers se sentent davantage motivés (Belrhiti, Van Damme, Belalia & Marchal, 2019). Dans sa thèse doctorale, Bezzaz (2021) a interrogé huit membres du personnel des ressources humaines de différentes entreprises afin entre autres de déterminer les actions mises en place dans les entreprises afin de combler la motivation intrinsèque et extrinsèque. Elle a pu mettre en avant que le personnel fût conscient de la différence entre les deux types de motivations et la nécessité de les combler toutes les deux. Elle a pu également relever l'un des besoins de la SDT, celui d'avoir des objectifs clairs. La nécessité d'avoir un

plan de carrière, des feedbacks réguliers, un salaire correct afin de retenir les employés et des bonus afin de les récompenser constituent d'autres facteurs auxquels un manager ou un RH doit faire attention.

Bien que n'ayant trouvé aucune étude sur la motivation dans le milieu industriel au Maghreb, Smaili et Boughanmi (2018), ont réalisé une étude en Tunisie sur le profil motivationnel dans une usine laitière. Ils ont utilisé l'EMT-31. En calculant des moyennes sur chaque type de profils, à savoir – extrinsèque, intrinsèque et amotivation, les résultats montrent une prépondérance au profil extrinsèque dans l'entreprise avec une moyenne de 5.09 et 4.5 pour les profils intrinsèques sur un total de 7 points⁹. Ces résultats confirment les données que l'auteur a pu mettre en avant dans la littérature scientifique. Ils concluront néanmoins que bien que la motivation intrinsèque soit préconisée dans bon nombre de littératures scientifiques, la motivation extrinsèque n'est pas néfaste en soi et que tout dépend du contexte de l'entreprise et du pays dans lequel elle s'est implantée.

Nous venons d'expliquer la notion de motivation dans un contexte professionnel ainsi que la différence entre la motivation intrinsèque et extrinsèque et la situation au Maghreb. Nous allons maintenant aborder l'engagement au travail et ses spécificités.

2. Le work engagement

Le *work engagement* ou l'engagement au travail est un état de bien-être au travail dans lequel le travailleur se sent enthousiaste et impliqué (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). Néanmoins, la notion de burnout et de workaholisme sont aussi associés au concept de bien-être au travail, mais avec des résultats négatifs pour les employés (Van Beek et al., 2012). Nous reviendrons sur ces différences ultérieurement car il nous semble utile que la distinction soit claire pour tous.

Il n'y a pas une seule définition acceptée par tous pour l'engagement au travail. Cette notion fait référence autant à l'implication, l'enthousiasme, l'énergie et la passion au travail (Baker & Leiter, 2010). Ces derniers auteurs définissent également l'engagement au travail comme un concept motivationnel. En effet, les travailleurs qui se sentent engagés vont ressentir de la motivation afin de réaliser toutes les tâches que l'entreprise lui incombera. Nous pouvons comprendre que ces auteurs stipulent que l'engagement est la porte d'entrée à la motivation. Les employés engagés seront également davantage concentrés sur leurs tâches quotidiennes et seront absorbés par leur travail. Lors de tâches plus complexes, ils auront l'envie d'amener toutes leurs capacités afin de les résoudre (Baker & Leiter, 2010).

Concernant le Maroc, la notion d'engagement au travail est définie par certains travailleurs dans le secteur immobilier marocain comme le fait de se sentir attaché à son travail et de tout mettre en place afin d'atteindre les objectifs, les dépasser et d'être solidaire envers ses collègues (Orabi, 2020). Certains sont également prêts à des heures supplémentaires. En allant plus loin dans son étude, l'auteur a pu relever que les travailleurs se sentaient davantage engagés au travail quand ils ressentaient un certain bien-être général au travail, c'est-à-dire, s'ils estimaient qu'ils se sentaient bien au travail, ils allaient davantage s'engager dans les tâches quotidiennes. Néanmoins, l'auteur n'a pas utilisé d'échelle évaluant l'engagement au travail. Il n'y a à notre connaissance, aucune étude à grande échelle au Maroc ou même sur le continent africain sur la thématique. Toute les études et données

⁹ Vous aurez davantage d'informations sur l'EMT-31 dans la partie méthodologie et résultats.

sont issues de pays dits « développés » tels que les Etats-Unis, l'Angleterre, le Canada, la France, les Pays-Bas ou sur le continent asiatique.

L'engagement au travail est relié à plusieurs bénéfices pour l'entreprise. Premièrement, il serait relié à la performance au travail (Salanova et al., 2005 ; Masvaure & Maharaj, 2014). Aux Etats-Unis par exemple, les employés qui ne sont pas engagés coûtent en moyenne 450 milliards de dollars par manque de productivité (Attridge, 2009). Nous reviendrons sur ces bénéfices liés à l'engagement au travail ultérieurement.

La littérature fait état de trois dimensions concernant l'engagement au travail à savoir, la vigueur, la dédication et l'absorption, que nous allons expliquer. Ces trois dimensions ont une composante différente à savoir respectivement, une composante émotionnelle, physique et cognitive. Toutefois, ces trois dimensions ont été traduites directement du néerlandais et leur traduction peut prêter à confusion. De plus, les termes employés le sont souvent en anglais. Le terme dédication, traduit de l'anglais *dedication* et du néerlandais *toewijding*, n'existe tout simplement pas en français mais se traduit plutôt par « dévouement ».

La vigueur :

Shirom (2010) définit la vigueur comme “[...] reflects individuals’ feelings concerning the energy reservoirs that they possess at work [...]” ou « le reflet du sentiment des individus concernant les réservoirs qu'ils possèdent au travail. ». En d'autres termes, c'est la quantité d'énergie qu'un individu dispose au travail. La vigueur serait reliée à la motivation au travail. Qui dit réservoir, dit besoin d'être rempli. Nous supposons donc que la vigueur, à l'instar de la motivation, a besoin d'être stimulée et entretenue, tout comme nous faisons un plein d'essence pour notre voiture. D'après Forgas et George (2001), la vigueur pourrait être un précurseur de la motivation au travail. Schaufeli et Bakker (2004) rajoutent que la vigueur est la capacité à ne pas être vite fatigué face à une tâche car le réservoir d'énergie a été suffisamment rempli et que la résilience mentale est présente. Elle est opposée au concept de burn-out. Pour obtenir un réservoir rempli, le support social, la persistance des tâches et l'efficacité personnelle sont citées par Tsai, Chen & Liu, 2007. La vigueur, qui est pour rappel la composante émotionnelle, revient à plusieurs reprises dans la littérature comme la dimension qui explique au mieux la quantité d'effort fournis au travail (Attridge, 2009).

La dédication

La dédication, également opposée au burnout, est un sentiment de fierté et d'enthousiasme ressenti lors de l'accomplissement d'une tâche dans laquelle l'employé est fermement impliqué (Salanova, Agut & Peiro, 2005). Il aura également un sentiment d'importance de sa tâche et l'impression de relever des défis (Putra, Cho & Liu, 2017).

L'absorption

Quant à l'absorption, bien qu'à la limite avec le workaholisme¹⁰, est la capacité de se concentrer sur une tâche (Salanova, Agut & Peiro, 2005 ; Bakker & Demerouti, 2008) et de ressentir de la difficulté à se détacher de cette tâche. Dans ces situations, le temps semble passer vite (Salanova & al., 2005).

¹⁰ Terme sur lequel nous reviendrons.

2.1. Comment être engagés au travail ?

De manière générale, pour qu'un employé soit engagé, il faut que des efforts soient déployés à la fois de la part de l'entreprise que de la part des managers et dirigeants que des employés (Attridge, 2009). En ce sens, des changements peuvent être faits de manière globale par l'entreprise ou à petite échelle, directement sur les employés.

2.1.1. Au niveau individuel et managérial

Schaufeli et Salanova (2007) ont pu mettre en avant qu'un engagement au travail était relié positivement à des notions telles que l'autonomie – que l'on retrouve également dans le concept de motivation au travail et de sa théorie de l'autodétermination, ainsi que des feedbacks sur la performance et des opportunités d'apprentissage. Ces feedbacks doivent être davantage positifs que négatifs (Attridge, 2009). De surcroît, si ces besoins sont satisfaits, cela va amener une meilleure performance en entreprise (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010). Shraga et Shirom (2009) ont réalisé une étude qualitative dans laquelle ils ont pu mettre en évidence que les feedbacks positifs – « Cette étape de la tâche a bien été réalisée » et la possibilité de se concentrer sur une tâche dont le but est clairement identifié vont permettre d'avoir de la vigueur. Mais encore, donner aux employés des petites tâches quotidiennes leur permettent de ressentir du plaisir au quotidien et donc de maintenir cette vigueur (Harris, Daniels, & Briner, 2003). De plus, Brief et Weiss (2002) ont mis en avant qu'un manager avec plein de vigueur va la transmettre à ses employés également.

Halbesleben (2010) a réalisé une méta-analyse afin de mettre en lumière non seulement l'hypothèse que les ressources telles que le support social, l'autonomie, les feedbacks, un climat organisationnel positif et une auto-efficacité sont positivement associés à l'engagement mais également celle qui met en avant que les demandes telles que par exemple la surcharge de travail serait négativement corrélée à l'engagement. Enfin, une troisième hypothèse est que l'engagement au travail est associé à des résultats positifs au travail tels que la performance, la santé et réduirait le turnover. En effectuant une recherche élargie sur PsychINFO et Google Scholar notamment, en utilisant des mots-clés tels qu'engagement et les trois aspects de l'engagement au travail, l'auteur a pu confirmer toutes les hypothèses susmentionnées.

Enfin, d'autres études ont pu mettre en avant que la communication était liée à un des employés plus engagés et donc plus performants (Attridge, 2009). Il a pu recenser plusieurs études démontrant toutes qu'une communication efficace était positive à la fois pour les employés que pour l'entreprise. Par communication, les études portent soit sur une communication top-down dans laquelle l'entreprise communique toutes les informations à ses employés ou que le manager est présent, que bottom-up dans laquelle les employés se sentent eux-mêmes enclins à communiquer comme ils le veulent. Les récompenses, la sécurité au travail et un support direct de la part des managers jouent également un rôle (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli, 2001 ; Schaufeli & Bakker, 2004). La communication peut également se retrouver au niveau de l'entreprise, sujet que nous allons aborder ultérieurement. Enfin, le type de management utilisé par les managers influence également. Il a été révélé dans une étude réalisée par Quick, Macik-Frey et Cooper (2007) que les managers capables de montrer leur émotion et qui s'inquiètent pour leurs collaborateurs augmentent l'engagement au travail de leurs employés.

Il est important de notifier que la notion d'engagement au travail est dynamique en ce sens qu'elle n'est acquise tout au long de la carrière professionnelle mais qu'elle va se mouvoir en fonction de différents paramètres (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010). Ces derniers auteurs

parlent de « spirale » et proposent trois théories afin de mieux appréhender cette notion. En effet, dans notre vie de tous les jours, nous employons souvent le terme de « spirale infernale » qui peut se définir en quelques sortes comme « une mauvaise nouvelle en amène une autre, il est dur de s'en sortir ». Dans ce cas-ci, les auteurs parlent plutôt de spirale positive en ce sens que si l'engagement au travail est présent, il suffit de quelques éléments afin d'entretenir naturellement ce concept. Nous allons aborder ces trois théories expliquées dans leur article. La première est la Conservation of Resources theory ou COR. La deuxième est la Job Demands-Resources ou JD-R. Une autre théorie est celle de Fredrickson's (1998, 2001) connue sous le nom de « Broaden and Build Theory » ou B&B. Nous en allons revenir dessus dans un autre chapitre.

2.1.2. Au niveau de l'entreprise

Tout d'abord, rappelons que Halbesleben (2010) a réalisé une méta-analyse qui a mis en avant que le support social et un climat organisationnel positif étaient positivement associés à l'engagement au travail. Plusieurs auteurs recensés dans la méta-analyse de Attridge (2009) ont mis en avant qu'un modèle tel que le JD-R dont nous allons parler, influençait l'engagement au travail. La culture d'entreprise est également importante en donnant une vision long terme sur les défis en entreprise.

Le modèle JD-R :

Le *Job Demands-Resources* est un modèle élaboré par (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Pour ces auteurs, les demandes de travail et ses ressources sont toutes deux des façons de travailler qui sont prédicteurs de bien-être au travail et qui sont corrélés négativement. Le « *job-demand* » est tout ce qui coûte de l'effort que ce soit physique, cognitif ou émotionnel. Cela peut être comme du temps supplémentaire, de la pression, un rôle sur-demandé et une mauvaise condition environnementale (Hakanen & Roodt, 2010). *A contrario*, le « *job-resources* » est tout ce qui peut soit contrebalancer le « *job-demand* ». C'est aussi soit tout ce que l'organisation procure par le salaire, les opportunités de carrière comme les relations sociales avec du support via les managers et collègues ou encore via une bonne organisation de travail dans lequel les rôles et tâches de chacun sont bien établies. Mais encore, il est important que les tâches soient accompagnées de feedback et d'une certaine autonomie. Ces « *job-demands* » et « *job-resources* » peuvent soit être hautes ou basses, ce qui donne lieu à quatre situations différentes dont vous pouvez trouver le **Figure 3.** en annexe.

La théorie du COR :

La théorie du COR stipule que le fait d'accumuler des ressources amène les personnes à tout faire afin de garder ces ressources. Il y en aurait quatre sources : objet – les outils, condition – support social, caractéristiques personnelles, croyance d'efficacité et énergies – le temps. Par exemple, afin de rester engagé au travail, un employé a besoin d'avoir à sa disposition un ordinateur qui fonctionne – objet, des collègues ou des managers présents – condition, de penser qu'il peut arriver à réaliser la tâche – caractéristiques personnelles, tout en disposant de suffisamment de temps afin d'y parvenir – énergies. Tous ces éléments, lorsqu'ils sont présents et maintenus permettent de se prévenir du stress au travail (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou, & Bakker, 2010).

L'analyse SWOT :

L'analyse SWOT, pour Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats, est universellement utilisée pour connaître les forces, faiblesses, opportunités et risques, et ce surtout en marketing (**Figure 4.** en annexe). Les causes peuvent soit être internes avec les forces et faiblesses ou externes avec les risques et opportunités. Nasution et Absah (2019) ont effectué une analyse afin de déterminer si utiliser le SWOT dans une entreprise afin d'en augmenter l'engagement au travail et donc la

performance était utile. Ils partent du postulat qu'en agissant sur les faiblesses, dont les causes se situent en interne de l'entreprise, cela permettait de rendre le climat du travail plus heureux et augmenter l'engagement. Bien que cette étude puisse être critiquée par le manque d'informations concernant la procédure, nous avons trouvé utile de la présenter quand même. L'idée d'utiliser le SWOT n'est que très rarement utilisé et le présenter en entreprise pourrait être une piste nouvelle et intéressante à tester.

2.2. Engagement au travail VS Workaholisme et Burn-out

Comme nous l'avons précédemment évoqué, l'engagement au travail est l'une des dimensions qui évalue le bien-être au travail, à l'instar du workaholisme et le burnout. Néanmoins, tandis que le premier est relié à des résultats positifs, les deux autres amènent à des résultats négatifs. La nuance peut parfois s'avérer fine entre ces trois notions, c'est la raison pour laquelle nous allons brièvement les aborder par la suite.

2.2.1. Le workaholisme

Comme Baket et Leiter (2010) le soulignent dans leur ouvrage, le terme de workaholisme a été pour la première fois relevé par Oates qui en 1971 définit le terme comme *"a person whose need to work has become so excessive that it creates noticeable disturbances in his health, happiness or relationships."* ou « une personne dont le besoin de travailler est devenu si excessif que cela crée des perturbations sur sa santé, son bonheur ou ses relations. ». Oates associe cela aux personnes addict à l'alcool, les alcooliques, d'où le nom *"workaholism"* en anglais. Néanmoins, il existe un débat entre ceux qui disent qu'effectivement, ce terme peut être assimilé à une addiction avec des effets néfastes (Killinger, 2006) et ceux qui pensent qu'au contraire, un employé présentant ces caractéristiques démontre des atouts positifs autant pour lui-même que pour l'entreprise (Peiperl & Jones, 2001). A ce stade de nos lectures, le débat n'est toujours pas clos et il est propre à chaque scientifique de s'axer sur l'une ou l'autre pensée.

Également d'après Taris, Schaufeli et Shimazu (2010), la différence majeure entre les personnes engagées au travail et les workaholistes réside dans la notion d'addiction. Par exemple, dans une entreprise, deux employés travaillent en duo. L'un est dit « engagé au travail » et l'autre « workaholiste ». Ils vont tous les deux travailler de la même manière. Néanmoins, tandis que le premier travaillera avec plaisir, le second le fera par « obligation » ou car il ressent un besoin irrépressible d'exécuter son travail. Ce rapport ne concerne pas l'analyse de cette notion, bien que très intéressante à étudier. Nous n'irons pas plus loin dans l'explication de cette notion.

2.2.2. Le burnout

Le burnout, ou la fatigue mentale, est un terme répandu dans le milieu professionnel (Schaufeli & Bakker, 2004). A l'origine mesuré par la Maslach Burnout Inventory, développé par Maslach et Jackson en 1986, l'échelle a été adaptée en 1996 par Schaufeli, Leiter, Maslach, et Jackson. L'échelle évalue trois dimensions à savoir l'épuisement, le cynisme et l'efficacité professionnelle¹¹. Le burnout est

¹¹ En ce sens, l'inefficacité professionnelle

connu pour être l'opposé de l'engagement au travail (Schaufeli & Bakker, 2004). La dimension « vigueur » serait l'opposé de l'épuisement, la dédication du cynisme et l'absorption de l'efficacité personnelle.

Afin de tester l'influence du JD-R, dont nous avons discuté récemment, sur le burnout et l'engagement au travail, Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli (2001) ont réalisé une étude sur 381 compagnies d'assurance aux Pays-Bas. Pour ce faire, les auteurs ont distribué le « Job Content Questionnaire » afin de mesurer la partie « *job demand* » et « *job resources* ». Pour le burnout, ils ont utilisé la version néerlandaise du « Maslach Burnout Inventory—General Survey ». Ils ont également évalué les symptômes psychosomatiques avec de simples questions et l'engagement au travail via l'UWES. Ils ont émis l'hypothèse qu'en connaissant les symptômes psychosomatiques, l'engagement au travail et les symptômes psychosomatiques, ils pouvaient prédire le degré de *job demands* et *job resources*. Ce qui est intéressant à retenir de cette étude est le lien entre le JD-R, donc ce que l'entreprise peut apporter, et les répercussions psychologiques sur les employés. De plus, l'étude a mis en avant que chaque dimension du burnout est négativement et significativement corrélée avec chaque dimension de l'échelle sur l'engagement au travail.

2.3. L'engagement au travail et les performances

Quand on sait que les employés qui sont engagés permettent de diminuer le turn-over (Schaufeli & Salanova, 2008), nous comprenons là bien tout l'enjeu de maintenir ses employés engagés. C'est le niveau d'investissement psychologique d'un employé pour l'entreprise dans laquelle il travaille qui va de surcroît augmenter la performance et la productivité (Nasution & Absah, 2019). La principale raison est que les employés vont apporter tout leur potentiel au travail (Baker & Leiter, 2010). De plus, les employés engagés ont tendance à avoir une meilleure performance en entreprise (Sweetman & Luthans, 2010).

Il n'existerait pas un consensus sur la définition de performance au travail (Demerouti, Cropanzano, Bakker & Leiter, 2010). Cependant, il y aurait deux aspects à la performance au travail ; le process et le résultat. Prenons l'exemple d'un étudiant en plein baccalauréat. Afin de déterminer sa performance dans un cours en particulier, nous pouvons soit mesurer la manière dont il a étudié – le process, par exemple est-ce qu'il a effectué des recherches complémentaires sur les différentes théories du cours. Il y a également le résultat, – est-ce qu'il a réussi l'examen et a-t-il eu un bon grade ?

Une autre manière de définir la performance au travail est via le « *inrole* » vs « *extrarole* ». Le premier réfère aux comportements et résultats directement liés à l'objectif (Motowidlo & Van Scotter, 1994). Quant au second, il montre l'importance de certains comportements utiles à l'organisation sans influencer directement la productivité de l'employé comme les initiatives personnelles (Frese & Fay, 2001). Les auteurs définissent les initiatives personnelles à l'opposé de la passivité. Étudier l'engagement au travail via la performance est également une porte d'entrée intéressante à étudier. Néanmoins, notre travail ne porte pas sur cet aspect et nous en expliquons la raison dans la partie « *Limites et suggestions* ».

A l'instar de la thématique de la motivation, il n'y a à notre connaissance que très peu d'étude réalisée au Maroc. Dans leur étude, Masvaere et Maharaj (2014) ont pu déjà mettre en avant qu'il n'y a que peu d'études sur le work engagement et que la plupart des études se sont conduites en Europe ou en Amérique du Nord. Nous allons maintenant analyser le lien entre la motivation et l'engagement au travail.

3. La motivation et le work engagement

Les *job resources*, utilisées dans le modèle JD-R, prédissent la motivation extrinsèque et intrinsèque (Schaufeli & Bakker, 2004). Pour rappel, ce modèle est utilisé afin de tester l'engagement au travail. Les auteurs mettent en exergue que si les *job resources* étaient efficacement remplies, la motivation intrinsèque et extrinsèque seraient boostées.

Dans le cas où les *job resources* sont efficacement remplies, cela contribue également à remplir les trois besoins psychologiques de base à savoir l'autonomie, la compétence et les relations sociales (Schaufeli & Bakker, 2004 ; Schaufeli & Salanova, 2007), ce qui de surcroît va contribuer à motiver de manière intrinsèque (Ryan & Frederick, 1997 ; Van den Broeck, De Witte, Lens, & Vansteenkiste, 2008). Le degré de décision, les feedbacks réguliers, et le support social des *job resources* augmentent respectivement les trois besoins psychologiques de base. Quant à la motivation extrinsèque, les auteurs émettent l'idée que si l'entreprise ou les managers offrent un cadre de travail adapté, cela permettrait aux employés de se concentrer uniquement sur leurs tâches de travail et d'atteindre les objectifs fixés (Hakanen & Roodt, 2010).

D'autres auteurs tels que Baker et Leiter (2010) mettent en lien la motivation des employés avec l'engagement au travail. Ils font le postulat que l'engagement au travail est un état psychologique favorisant les ressources personnelles et professionnelles qui permettent d'obtenir les résultats organisationnels escomptés. Par ce modèle, les auteurs mettent en avant qu'il y a autant un besoin de motivation intrinsèque par les formations et le développement personnel que via une motivation extrinsèque par l'atteinte d'objectifs. Afin d'être engagé, il faut avoir un comportement énergétique – mesuré par la vigueur, émotionnel – via la dédication, et cognitif – par l'absorption.

Dans leur étude sur le lien entre motivation et engagement au travail auprès de 143 personnes, Putra, Cho et Liu (2017) ont pu mettre des corrélations significatives entre la motivation extrinsèque d'une part et intrinsèque d'autre part avec les trois composantes de l'engagement au travail. En d'autres termes, les deux types de motivation contribuent ensemble à permettre un degré d'engagement auprès des employés, avec un apport davantage significatif pour la motivation intrinsèque. Cette étude a été menée aux Etats-Unis dans 17 restaurants du Midwest et 143 répondants finaux dont plus de 60% étaient des femmes. Ils ont utilisé l'UWES afin de mesurer l'engagement au travail et la question de *job satisfaction* de Spector (1997) pour les motivations intrinsèques et extrinsèques.

Lorsque nous avons abordé les différentes façons d'être engagés au travail au niveau individuel, nous avons émis trois hypothèses. Nous avons abordé la COR et le JD-R. Nous allons maintenant parler de la B&B en abordant les émotions positives.

3.1. Le rôle des émotions

3.1.1. Le work engagement et les émotions positives

Une des théories est celle de Fredrickson's (1998, 2001) connue sous le nom de « *Broaden and Build Theory* » ou B&B, qui explique comment les émotions positives vont affecter l'engagement au travail. D'après cet auteur, le fait de ressentir des émotions positives telles que la joie et la fierté, permettrait au cerveau humain d'élargir sa capacité de pensées et d'actions et de surcroît, de développer les ressources personnelles telles que les ressources psychologiques, intellectuelles et sociales par exemple. En d'autres termes, les émotions positives vont poser des bases afin d'élargir et

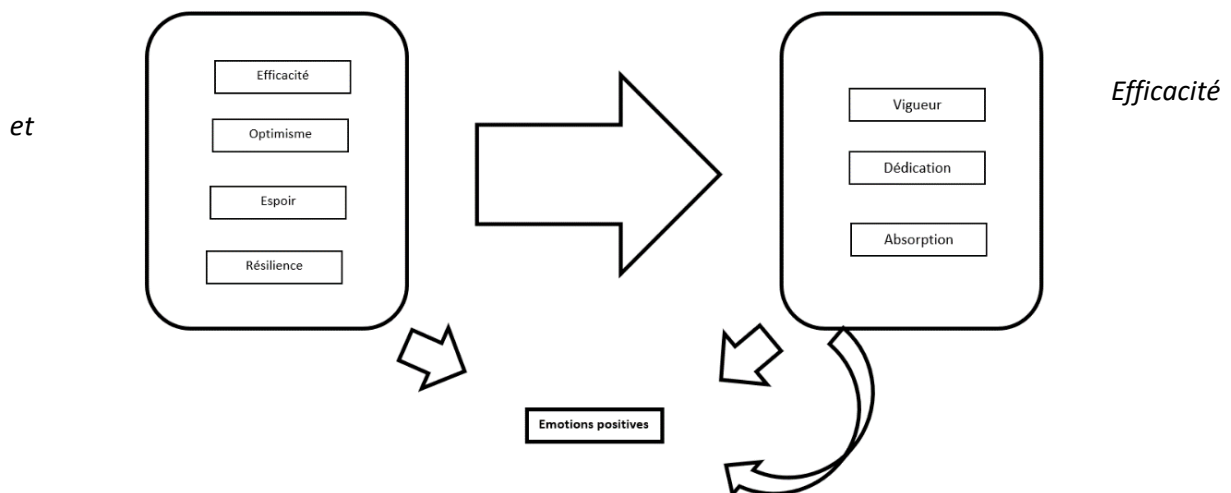
de construire une capacité d'actions et des ressources efficaces. Par exemple, en ayant une vision positive de soi-même, avec une efficacité personnelle positive, ces personnes seraient plus à même d'avoir la capacité et l'envie d'apprendre car elles auront développé les ressources nécessaires (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

De plus, Sweetman et Luthans (2010) mettent en avant que le management actuel ne soit plus d'éviter tout type de burnout¹² ou d'aider lors des étapes difficiles mais également de féliciter les petites actions quotidiennes. C'est en ce sens que le management actuel se tourne davantage vers le management positif via le POB ou Positive Organizational Behavior. Une excroissance de ce POB est le PsyCap, ou Psychological Capital, dont nous allons discuter.

Le capital psychologique :

Luthans, Avolio, Avey et Norman (2007) propose une définition comportant quatre termes : l'auto-efficacité (1), l'optimisme (2), l'espoir (3) et la résilience (4). Si un employé est capable de combiner ces quatre états, il est donc positif et cela permet d'obtenir une meilleure performance et satisfaction au travail. Imaginons un ingénieur face à une tâche compliquée, par exemple, une réclamation client sur une pièce de voiture défectueuse. Tout d'abord, il doit se sentir capable d'y arriver (1), se dire que c'est possible de réussir cette tâche (2), avoir l'espoir d'y arriver en échouant (3) et en continuant la tâche (4). Ces derniers auteurs ont développé un questionnaire contenant six items pour chacun des quatre termes, se mesurant via une échelle Likert à six points. Ces quatre états seraient directement liés à l'engagement au travail comme le montre la figure suivante.

Figure 5. *Modèle conceptuel traduit de l'anglais du capital psychologique à l'engagement au travail via les émotions positives (Luthans & al, 2007).*



engagement au travail :

Bandura (2006) a mis en avant qu'une personne qui croit en ses capacités aura tendance à rester davantage concentrée sur sa tâche sans être déconcentrée par des détails – absorption – et va utiliser toute son énergie pour y parvenir – vigueur. La dédication quant à elle serait augmentée via des éléments positifs tels que des feedbacks positifs et des encouragements de la part d'un mentor ou du manager par exemple. En effet, c'est via ces encouragements que l'efficacité personnelle sera augmentée et de surcroît, que la personne va s'identifier à la tâche. Stajkovic et Luthans (1998) ont pu mettre en avant que l'efficacité était le mécanisme qui permettait le plus d'obtenir des résultats positifs au travail.

¹² Burnout, boreout, etc.

Optimisme et engagement au travail :

Une personne optimiste est une personne qui est sûre de réussir sa tâche, peu importe ses capacités. C'est ce qui la distingue de quelqu'un qui se sent efficace (Avey, Wernsing & Luthans, 2008). Cette personne aura tendance à attribuer les causes de stress plutôt comme quelque chose d'externe et pas personnel et à rester positive sur la tâche à accomplir. Sweetman et Luthans (2010) concluent en disant que l'optimisme serait lié directement à la dédication et l'absorption. En effet, en restant positive, la personne aura tendance à ne plus voir les stimuli négatifs – absorption et va être capable de se dédier à la tâche – dédication.

Espoir et engagement au travail :

Ceux qui ressentent de l'espoir dans l'application de leurs tâches quotidiennes vont être capables de se dire que les tâches qui leur sont confiées sont possibles et vont se donner les moyens d'y arriver, même face à des challenges (Sweetman & Luthans, 2010). Cette explication peut s'apparenter à celle de l'optimisme. Mais tandis que ce dernier est dans la pensée, la personne dans l'espoir sera dans l'action. Elle trouvera la motivation interne à accomplir la tâche (Avey et al., 2008). Pour Sweetman et Luthans (2010), cet espoir permet d'accumuler suffisamment d'énergie afin d'atteindre la vigueur nécessaire à l'engagement au travail. L'espoir est aussi directement lié à la dédication.

Résilience et engagement au travail :

Comme son nom l'indique, la résilience est la capacité à être résilient au travail et à surmonter l'adversité. Cette résilience va servir de tampon face aux difficultés et permettre de rester engagé au travail et être moins stressé (Bakker, Demerouti, & Euwema, 2005). Néanmoins, il ne faut pas croire que cette résilience est un état acquis. Il fluctue tous les jours et va dépendre du travail journalier (Sonnentag, 2003). Enfin, d'après Sweetman et Luthans (2010), cette résilience serait liée directement aux trois composantes de l'engagement au travail.

Conclusion :

Afin d'atteindre ces quatre états psychologiques favorisant l'engagement au travail, le PMI – PsyCap Micro-Intervention, peut être une solution. Le PMI est présenté sous forme de workshop de 1 à 3 heures avec des formations sur la façon de réaliser son planning, de savoir-être positif, la fixation d'objectifs et comment maîtriser des tâches (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006).

3.1.2. La motivation et les émotions positives

Les émotions positives ont tendance à motiver les employés à être davantage créatifs, ce qui permet d'obtenir une valeur ajoutée pour l'entreprise (Baker & Leiter, 2010). Afin d'atteindre la motivation intrinsèque, Desjacques et Rodet (2017) parlent de cinq leviers permettant d'obtenir cette motivation. Nous parlerons par la suite de cinq autres leviers qui permettent, *a contrario*, de diminuer les émotions négatives, qui rappelons-le, permettent également d'augmenter la motivation intrinsèque.

Le premier est le **sens**, qui est la quête de cohérence. L'utilité du travail, l'autonomie et la reconnaissance sont par exemple trois caractéristiques du travail qui permettent d'avoir du sens au travail. De nos jours, via le taylorisme notamment sur lequel nous reviendrons brièvement, les tâches au travail sont fractionnées, ne permettant plus de voir le bout de son travail et donc, ne permettent pas de donner du sens à son travail.

Définir des objectifs atteignables est source d'émotions positives. Sans entrer davantage dans les détails car nous y reviendrons ultérieurement, mettre le niveau des objectifs trop haut engendre du stress, qui engendrera à son tour une baisse de performance. *A contrario*, si les objectifs sont en-deçà des compétences du collaborateur, il ne se verra pas motivé. Il faut donc que les objectifs fixés soient légèrement au-dessus des compétences afin que ceux-ci soient atteignables et puissent motiver le collaborateur à apprendre.

Le collaborateur doit se sentir **autonome** et se sentir libre d'action. L'autonomie fournit des émotions positives qui de surcroît, va augmenter la performance au travail. En effet, en étant autonome et en cas de succès, la joie face à cette réussite va être exacerbée.

Dire « Merci ! », aussi banal soit-il, peut jouer un rôle positif considérable en entreprise. La personne recevant cette gratitude va davantage se souvenir de cet événement heureux en occultant les événements négatifs. Par exemple, si un employé travaille dur sur un projet mais parvient à le finir en bonne et due forme, son manager va le remercier. Malgré les heures passées dessus et le stress, cet employé aura tendance à davantage se souvenir du « merci » que des émotions négatives ressenties. L'estime de soi et la sociabilité seront également augmentées car l'employé va se sentir considéré et va vouloir en fournir davantage.

Enfin, **encourager** les employés constitue le cinquième levier décrit par les auteurs afin d'augmenter les émotions positives. Ce levier est également reconnu afin d'augmenter l'engagement au travail. Il ne s'agit pas ici de complimenter, « Tu as bien réussi ton travail » mais plutôt d'encourager, « Tu peux y arriver, je suis présent si tu as besoin ! ». En encourageant le collaborateur, le manager va augmenter son efficacité personnelle. Il va se sentir capable d'y arriver. Nous pensons à un parallèle souvent utilisé en psychologie qui est l'effet pygmalion, développé par Rosenthal et Jacobson en 1968. Sans entrer dans les détails, les performances d'un élève dépendent de la vision que les enseignants projettent sur ce dernier (Lecompte, 1997).

3.2. Les émotions négatives

Le mépris constitue la première source d'émotion négative chez les humains. En entreprise, le mépris peut être verbale mais aussi non verbale via un soupire ou un haussement d'épaules. Le mépris serait un levier pour les émotions négatives et donc source de démotivation. Plutôt que de mépriser, il s'agit de considérer l'autre. Par exemple, dire bonjour en regardant dans les yeux, s'intéresser aux collaborateurs qui sont dans un moment compliqué, poser des questions sur la vie personnelle¹³, sont tant de clefs à une considération réussie.

L'incohérence conduit à la démotivation. Un discours non aligné aux valeurs de l'entreprise ou des tâches incohérentes les unes aux autres conduits le collaborateur à ne plus se retrouver en entreprise et à éprouver des émotions négatives. C'est en d'autres termes, un décalage entre discours et comportement. C'est au dirigeant de montrer le bon exemple. Ne dit-on pas souvent que les enfants

¹³ Tout en restant dans le cadre professionnel.

sont plus enclins à apprendre par l'observation, par mimétisme que via des discours. Pour qu'un enfant apprécie lire plutôt que de regarder la TV, il en va aux parents de faire de même. Ce type de comportement est pareil en entreprise. Les auteurs s'entendent à dire que ces incohérences trouvent leur source dans les changements, parfois trop rapides du monde actuel. Les entreprises n'ont pas toujours le temps de s'adapter.

Le manque d'empathie joue le rôle de la troisième source d'émotion négative. Le stress réduirait l'empathie. En effet, une étude de Jeffrey Mogil en a fait la découverte. En bloquant le cortisol, le sentiment d'empathie peut prendre place. De plus, en ayant de l'empathie, nous sommes plus enclins à aller vers les autres donc à communiquer.

Pardonner est un véritable pouvoir dans toutes situations. En entreprise, pardonner ou reconnaître ses erreurs/maladresses permettrait de ne plus ressentir d'émotions négatives. Travailler dans une structure dans laquelle les managers reconnaissent cela et pardonnent facilement permettrait aux collaborateurs de pouvoir innover et prendre des risques. Mais encore, le sentiment de sécurité serait maintenu. Ces deux dernières notions sont en lien avec la pyramide de Maslow revisitée que nous avons vue précédemment (Boussuat, David & Lagache, 2017). De plus, dans le **Tableau 1.** en annexe, nous proposons aux managers une grille d'auto-diagnostic afin de déterminer si le manager est trop laxiste ou trop sévère avec ses collaborateurs (Diridollou, 2019).

Enfin, la notion de **justice** est importante pour la motivation et l'engagement. Adams (1963 ; cité dans Desjacques & Rodet, 2017) parle de la théorie de la justice et de l'équité qui encore aujourd'hui, fait écho à bon nombres de situations. Lorsqu'un individu travaille, il s'attend à ce que sa contribution – ce qu'il apporte à l'entreprise, soit égal à sa rétribution – ce qu'il va recevoir. La rétribution peut être de deux formes ; soit financière – que nous pouvons comparer à la motivation extrinsèque, soit non-financière sous forme de reconnaissance ou sécurité de l'emploi – que nous pouvons qualifier de motivation intrinsèque. Le sentiment d'injustice se ressent lorsque la balance entre rétribution et contribution n'est pas maintenue. En d'autres termes, lorsque le collaborateur donne davantage que ce qu'il ne reçoit. Aussi, cette balance peut avoir lieu lorsque le collaborateur se compare à ses collègues et qu'il perçoit qu'à contribution égale, la rétribution n'est pas la même. Nous venons d'aborder les notions de motivation, d'engagement au travail et le rôle des émotions, positives ou négatives sur ces deux notions. Nous allons maintenant aborder plus en détails le contexte au Maroc et finir cette revue de la littérature sur des stratégies managériales utiles.

4. Contexte du travail et les ingénieurs au Maroc

A 14 km par voie maritime de l'Europe, le Maroc est un pays se situant sur le continent Africain et qui rencontre une émergence de l'industrialisation. C'est un pays en voie de développement, fortement influencé par le double protectorat qui a régit le pays au 20^{ième} siècle. Mais comment l'industrialisation a vu le jour ?

4.1. Petit détour historique

Le Maroc est principalement influencé par l'Espagne et la France. Depuis maintenant un siècle, le Maghreb ne produit donc plus seulement pour le pays lui-même mais produit également des produits alimentaires et industriels destinés à l'exportation notamment vers l'Europe ou vers l'Afrique. Cette industrialisation du pays a donc obligé les m

marocains, initialement situés majoritairement en zone rurale à s'établir en ville afin de répondre à cette demande de travail (Allali, 2008). Les établissements scolaires ont également dû faire face à ce constat et ont dû former davantage de personnes qualifiées (Gardelle, 2018). Ce n'est qu'en 1956 que le Maroc a été indépendant et a pu établir ses propres lois. Gardelle (2018) rajoutera que c'est à l'issue de cette indépendance que la nécessité de former davantage d'ingénieurs s'est fait ressentir.

Concernant les lois relatives au travail, il a fallu attendre 2003 pour le pays réécrire un code du travail adapté au contexte (Catusse, 2005). Avant cela, il n'existait pas officiellement de syndicat, de salaire minimum, de cotisations sociales, et autres protections sociales qui nous semblent évidentes en Europe. Ce manque des différents éléments a amené les marocains à travailler soit de manière non déclarée ou à rester dans un travail rural et non industriel (Catusse, 2005).

De plus, plusieurs auteurs s'entendent à mettre en évidence que la complexité de l'analyse du marché de travail marocain réside dans l'hétérogénéité des travailleurs. En effet, bien que nous ne nous attardions pas sur le sujet dans ce mémoire, il faut savoir que le Maroc est un mélange de différentes cultures. Contrairement à la Belgique, dans laquelle un habitant de la région liégeoise est sensiblement le même d'un point de vue d'héritage culturel qu'un habitant de la région de Mons, le Maroc est différent. Les différences culturelles entre différentes régions, par exemple Casablanca/Settat et Rabat/Salé/Kénitra, vont avoir des disparités culturelles (Catusse, 2005 ; Benabdeljlil, 2007 ; Orabi, 2020).

Depuis le début des années 2000, il existe donc un Code du Travail qui régit, tant bien que mal, les sociétés privées marocaines (Catusse, 2005). Le Maroc étant aux prémices des lois du travail et subit encore des ajustements, il semble évident que la question de la motivation au travail n'est pas encore au cœur des préoccupations. Mais dès lors, nous pouvons nous poser la question du management marocain. *Comment un manager peut-il gérer ses équipiers au regard d'un cadre de travail encore parfois instable ?*

4.2. Le bien-être des travailleurs marocains

Bien que peu d'étude sur les thématiques spécifiques de la motivation et de l'engagement au travail au Maroc ne soient à ce jour réalisés, la notion de « *bien-être au travail*¹⁴ » semble émerger notamment via l'Observatoire Marocain du Bonheur (OBM¹⁵). En posant simplement la question « *Globalement, diriez-vous que vous vous sentez bien au travail ?* » à 1200 employés de tous secteurs privés et publics confondus, ils sont arrivés à la conclusion que 46% des marocains se sentent bien au travail contre 36% qui ne se sentent pas heureux. Néanmoins, nous n'avons pas davantage d'informations concernant cette étude et nous ne pouvons pas en assurer la portée scientifique.

A l'instar de l'OBM, le peu d'étude s'intéressant à la place des employés marocains, la littérature scientifique ne met qu'en avant des études portant sur le bien-être au travail et les risques psychosociaux y afférents. Harrami (2020) confirme que peu de littératures scientifiques s'intéressent au bien-être des employés. Elle s'est donc intéressée aux Risques Psycho Sociaux – RPS – dans l'industrie textile marocaine. Elle met en exergue que les conditions industrielles peuvent être rudes et si les employés ne sont pas bien pris en charge, cela peut contribuer à des RPS et de surcroît, à une mauvaise gestion de l'entreprise. Nous ne nous étendrons pas davantage sur les RPS qui sort du cadre de ce travail.

¹⁴ [Les Marocains sont-ils heureux au travail \(18 mai 2017\) - L'observatoire marocain du bonheur \(omb.ma\)](https://www.omb.ma/fr/actualites/les-marocains-sont-ils-heureux-au-travail-18-mai-2017)

¹⁵ [L'observatoire marocain du bonheur - Tout le monde a droit au bonheur \(omb.ma\)](https://www.omb.ma/fr/actualites/tout-le-monde-a-droit-au-bonheur)

Orabi (2020) s'est également intéressée dans sa thèse doctorale à la pratique du bien-être dans le secteur immobilier marocain. Au détour d'interviews en face à face avec des personnes faisant parties du management, elle a pu mettre en avant que les pratiques du bien-être n'étaient pas au centre des préoccupations bien que cela soit abordé. En d'autres termes, le management se rend compte que des pratiques sur le bien-être doivent être mises en place mais que rien de concret n'a encore été fait. Les travailleurs se sentent davantage engagés et prêts à faire des heures supplémentaires lorsqu'ils se sentent motivés et ressentent un certain bien-être au travail. Le rôle du manager aurait une importance primordiale en ce sens. Intéressons-nous maintenant à la spécificité des ingénieurs industriels.

De manière plus large, sur le continent africain, Masvaure et Maharaj (2014) ont, entre autres, testé l'hypothèse qu'il y a une corrélation significative entre le *work engagement* et la motivation intrinsèque dans une entreprise d'extraction de diamants au Zimbabwe. D'après leur analyse, il y aurait un effet moyen entre l'engagement au travail et la motivation intrinsèque. Ce qui signifie, en d'autres termes, que pour les employés de cette entreprise, il n'existe pas de lien significatif entre le fait d'être engagé au travail et le fait de se sentir intrinsèquement motivé. Les auteurs attribuent cette faible relation au contexte particulier de ce type d'entreprise. En effet, des variables telles que les normes de sécurité et les efforts physiques peuvent influencer le *work engagement* et la motivation intrinsèque, ce qui peut expliquer qu'il n'y aurait pas de lien significatif entre les deux variables étudiées. *Concernant les ingénieurs industriels, quelles sont leurs spécificités ?*

4.3. La spécificité des ingénieurs dans les secteurs industriel

Le taylorisme répandu dans les entreprises industrielles pousse à former des collaborateurs scientifiquement. En d'autres termes, ils sont habilités à résoudre bon nombre de situations au niveau techniques mais ne seront pas habitués à penser au-delà. Le stress est engendré par ces mécanismes et ceci engendre une baisse de motivation (Desjacques & Rodet, 2017). Lorsque nous cherchons dans la littérature scientifique des études sur d'abord le bien-être des ingénieurs, très peu d'articles intéressants en sont sortis. Pomales-Garcia et Papadopoulos (2017) confirment l'idée de Rodet (2017) que les ingénieurs, ici en l'occurrence les étudiants, apprennent davantage à répondre à un projet de manière technique mais très peu en utilisant ce qu'on appelle communément les *soft skills*. Lors de projets d'études de 45 étudiants de première année d'études d'ingénieurs industriels, les auteurs ont amené ces étudiants à réfléchir davantage sur leur processus, leur engagement avec les autres membres de leur groupe-projet et l'impact de leur projet sur la société. Il a été mis en évidence que les étudiants se sentaient davantage impliqués dans leur projet, amélioreraient leur communication interpersonnelle et leur intégration dans leur groupe. Cette technique est appelée le *Project Based Learning* ou PBL.

4.3.1. Le Project-Based Learning ou PBL

Les études portant sur le PBL est répandu chez les ingénieurs. Par exemple, lorsque nous faisons une recherche sur Google Scholar avec les items « *Project-Based Learning Engineer Industrial* », c'est 60.000 pages de recherche qui s'affichent et à première vue, les premières pages traitent directement du sujet.

Le PBL a été cité pour la première fois en 1969 au Canada dans le cadre des étudiants de médecine avant de s'étendre à d'autres disciplines (Perrenet, Bouhuijs & Smits, 2000). Afin d'apprendre un sujet, au lieu d'être confronté directement à la théorie, ils sont confrontés à une problématique. Ensuite, les étudiants réfléchissent individuellement et effectuent des recherches sur

la problématique. Enfin, ils mettent en commun avec le tuteur ce qu'ils ont appris et synthétisent le tout. La première et dernière phase sont accompagnées d'un tuteur et se fait par groupe d'élèves. Des compétences telles que le raisonnement professionnel, l'envie d'apprendre et le « *problem-solving* » sont développées. Les étudiants acquièrent une motivation dans l'apprentissage et sont challengés. En Europe, la *Maastricht University*¹⁶ est connue pour pratiquer ce type d'apprentissage à l'ensemble des facultés, toutes disciplines confondues. Bien que cette méthode soit intéressante, elle est plutôt centrée sur les ingénieurs étudiants et pas ceux qui sont déjà diplômés et travailleurs. Nous allons donc maintenant parler de ces ingénieurs marocains.

4.3.2. Les ingénieurs marocains

Le Maroc, du fait de son émergence dont nous venons de pointer du doigt, se doit d'être encore plus performant. De nombreuses industries sont et pourraient davantage être intéressées à s'implanter au Maroc, notamment pour sa proximité entre l'Europe et l'Afrique. Dès lors, les nombreuses écoles d'ingénieurs marocaines s'entendent à former de jeunes ingénieurs « prêt à l'emploi ». Des ingénieurs juniors qui seront disposés à relever tous les défis techniques que les entreprises leur demanderont. Lors de son étude à grande échelle, Gardelle (2018), met en exergue que bien que les différents établissements se rendent compte de l'utilité de former également aux compétences non-techniques, il n'en reste pas moins évident de le réaliser. Cette idée rejoint celle des auteurs Desjacques et Rodet (2017) et de Pomales-Garcia et Papadopoulos (2017) concernant le taylorisme répandu dans les industries.

Petit détour concernant les études afin de devenir ingénieur au Maroc. Il existe cinq catégories d'établissements différents. Il y a 17 écoles d'ingénieurs via une université, 12 écoles non-universitaires mais relevant du ministère et trois établissements publics ; huit facultés des sciences et techniques, deux écoles normales supérieures des sciences et techniques et un institut supérieur. De plus, il y a des écoles privées et des écoles créées par des partenariats internationaux (Gardelle, 2018).

Chaibate, Hadek, Ajana, Bakkali, & Faraj (2020) se sont intéressés aux *softs skills*¹⁷ des ingénieurs marocains fraîchement diplômés. Ils ont comparé les *soft skills* demandés dans les offres d'emploi sur les sites de recrutement marocains avec la matière de cours enseignées dans les écoles d'ingénierie. Les auteurs sont arrivés à deux conclusions qui nous sont intéressantes.

Premièrement, ils ont recensé les offres d'emploi sur trois sites¹⁸ marocains de septembre à décembre 2018. Ils ont ensuite classé ces *softs skills* en quatre catégories selon leur fréquence d'utilisation. Dans les deux premières catégories, à savoir les compétences non-techniques qui sont hautement et modérément recommandées par les employeurs. Ces compétences sont dans l'ordre : la communication, la rigueur et l'efficacité, l'adaptabilité, la réactivité et la prise d'initiative. Mais encore, le fait de prendre des responsabilités, d'être autonome et de pouvoir prendre des décisions, le fait de mettre la satisfaction du client en premier lieu. Les compétences managériales, les solutions innovantes et la capacité de synthèse et d'analyse sont d'autres *soft skills* trouvées assez régulièrement dans les offres d'emploi pour ingénieurs marocains.

Ensuite, ils ont analysé les *soft skills* qui étaient enseignées dans les écoles d'ingénieurs marocaines. Comparativement aux compétences techniques, les compétences non-techniques occupent 10 à 20% de la matière des cours étudiés.

¹⁶ [Homepage | Maastricht University](#)

¹⁷ Compétences dites « non-techniques ».

¹⁸ emploi.ma, rekrute.com & neuvo.co.ma

En comparant les thématiques étudiées en cours et les demandes des offres d'emploi, les auteurs ont pu mettre en avant que ces compétences étaient les mêmes. En effet, il semblerait au vu de ces analyses que les compétences apprises par les étudiants étaient celles demandées par les entreprises dans leurs offres d'emploi. Néanmoins, ils ont décidé d'interviewer différents corps de métiers¹⁹ issus de différents domaines²⁰ d'industrie afin de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse. Ils ont pu mettre en exergue qu'effectivement, les *softs skills* étaient très importantes à développer afin de s'insérer dans le milieu professionnel marocains mais qu'*a contrario*, les données issues de l'analyse ne concordaient pas avec ce qu'il se passe sur le terrain. Les professionnels ont rapporté que les jeunes ingénieurs n'étaient pas suffisamment préparés aux *soft skills* exigées par le milieu professionnel. L'une des explications sur la mauvaise pratique des théories sur ces compétences apprises sur les bancs de l'école. Lors d'immersion professionnelle, stage d'observation ou stage pratique, les étudiants ne semblent pas assez inclus dans leur entreprise. Ils n'ont pas l'opportunité de mettre en pratique de manière efficiente leurs *soft skills* et donc, d'être préparés à leur première expérience professionnelle.

Bien que le focus de ce travail soit la motivation et l'engagement au travail au travers du soutien managérial, *ne voyons-nous pas également une autre piste de réflexion à travers les écoles ? Les différentes universités marocaines ne pourraient-elles pas revoir leur programme scolaire afin de satisfaire aux exigences professionnelles et d'assurer à leur nouvelle recrue une meilleure intégration en entreprise ?*

5. Les stratégies de management

Le management n'émane pas de sciences absolues. Il existe autant de manières de manager que de personnes différentes dans ce monde. Un manager peut être excellent selon l'un et médiocre pour l'autre. Manager au quotidien demande donc de s'adapter à la personne qui se trouve en face de nous. Dans son ouvrage, Charpenel (2015) parle de ce qu'est le management par le plaisir. Diriger une équipe ne devrait pas seulement vu comme une promotion, un salaire attractif et un titre de fonction prometteur. Le management, comme tout corps de métier, devrait être réalisé par plaisir et motivation. De ce fait, *à quoi un manager doit-il faire attention afin de diriger de manière efficace son équipe ?* C'est ce que nous allons essayer de clarifier dans les parties qui suivent. Tout d'abord, nous parlerons de l'influence des collaborateurs sur le type de management pour ensuite discuter de l'impact du manager lui-même via sa personnalité. Nous terminerons cette section par le management marocain et ce qui a déjà été réalisé en ce sens.

5.1. L'influence des collaborateurs

Chaque personne est unique. Comme énoncé précédemment, manager un jeune de 25 ans est différent que de manager un adulte confirmé de 35 ans. L'âge, le genre²¹, les années d'expérience, la fonction, la vie de famille²², la distance travail-maison, etc. sont bien des critères qui vont influencer la façon dont une personne va souhaiter être managée (Charpenel, 2015). Il est donc important pour un

¹⁹ Project leader, consulting engineer, technical executive engineer, specialist in customer support agreements, logistics engineer, methods manager, director of human resources, project manager, and human resources Manager

²⁰ Advanced engineering, electricity production, after sales service, plastic injection (automotive industry), automotive cabling, portfolio management, heavy metal construction for industry, delivery of liquefied petroleum gas, and mining engineering

²¹ Tous les genres auxquels une personne s'identifie.

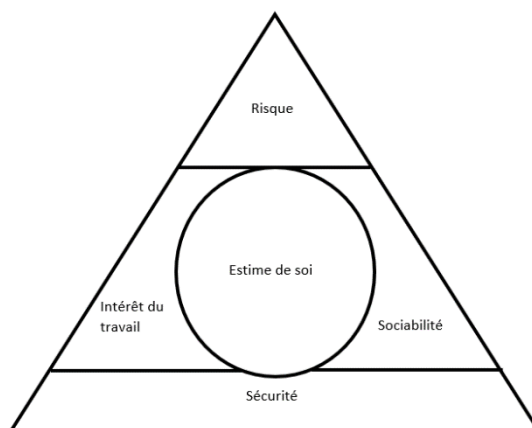
²² Nous sous-entendons par-là, le statut marital, le nombre d'enfants, ...

manager de connaître à minima la vie privée de ses employés afin de s'adapter à eux. Prenons une illustration. Une jeune femme de 30 ans célibataire avec un enfant en bas-âge qui rencontre des difficultés de déposer son enfant à l'heure à la crèche. En connaissant seulement ce contexte, le manager pourrait proposer à cette femme un horaire aménagé afin qu'elle puisse déposer et rechercher son enfant sans problème. Ses besoins en termes de motivation lui sont propres.

5.1.1. L'architecture de la motivation selon Charpenel

Les sources de motivation, comme déjà évoquées tout au long de ce rapport, sont propres à chacun. Un manager doit pouvoir identifier au sein de son équipe ce qui motive ou au contraire, ce qui démotive. Il y aurait cinq ressorts du plaisir au travail qu'il faut être capable d'identifier que nous allons illustrer en reprenant la **Figure 6.** de Charpenel (2015). Cette figure est également inspirée de celle de Maslow dont nous avons déjà discuté dans la partie sur la motivation. Face à ce constat, *comment un manager peut faire en sorte que ses collaborateurs puissent être satisfaits et réussir les projets dans lesquels ils se sont engagés via cette architecture de motivations ?*

Figure 6. Triangle des cinq ressorts de la motivation selon Charpenel (2015).



La sécurité :

La sécurité est plutôt un socle. Il se traduit par un contrat de travail clair et un salaire fixe par exemple. La notion de sécurité est reprise dans bien des concepts de sécurité comme étant la base de tout épanouissement²³.

L'intérêt au travail :

Les tâches qui sont attribuées doivent majoritairement²⁴ intéresser les employés et cela est subjectif à tout un chacun. Un employé commercial aurait plutôt par intérêt le contact humain alors qu'un ingénieur industriel par le maniement d'outils par exemple.

La sociabilité :

L'entente avec les collègues, le soutien de ceux-ci est aussi une clef de réussite en entreprise. Encore une fois, il est propre à chacun de poser ses limites entre vie privée et vie professionnelle.

²³ Par exemple, le développement du sentiment de sécurité chez un enfant de 3 ans est à la base de l'attachement.

²⁴ Car nous savons tous que notre travail n'est pas 100% de tâches que nous aimons, il y a des tâches que nous aimons plus que d'autres.

Le risque :

Le risque peut être associé aux challenges, qui sont importants pour la motivation, bien que porteur de risques. Par exemple, certains individus ont besoin d'une rémunération fixe, permettant de maintenir leur sécurité, ainsi qu'un revenu variable en fonction des prestations mensuelles. C'est le rôle du manager de comprendre les risques auxquels chaque employé est prêt à se confronter afin d'obtenir une balance entre risque et sécurité.

L'estime de soi :

Au centre des quatre autres dimensions, l'estime de soi est directement dépendantes de ces dernières. Afin d'éprouver du plaisir et d'être engagé au travail, il faut qu'un employé sente un équilibre entre sécurité et risque, qu'il se sente socialement accepté et ressentir de l'intérêt au travail. Il faut que l'employé sache les raisons pour lesquelles il a été engagé. *Est-ce par un manque d'effectif ? Un remplacement ? Pourquoi moi et pas l'autre candidat ?* Autant de questions auxquelles il faut être capable de répondre²⁵. Elle serait déterminante dans l'engagement au travail. Elle est aussi traduite par l'accomplissement et la réussite d'un projet professionnel. Enfin, le manager doit pouvoir reconnaître lorsqu'un travail est réussi. Ce manque de reconnaissance quotidien de la part des managers est l'une des causes du désengagement au travail.

Dans ce sens, Diridollou (2019) a classé les signes de reconnaissance en quatre catégories. Les deux premières sont les signes de reconnaissance inconditionnelle qui sont centrées sur la personne. L'un est positif – « Je suis content d'être entouré par votre présence aujourd'hui en réunion. », l'autre est négatif et à éviter – « *Je ne sais même pas pourquoi je perds mon temps en réunion aujourd'hui.* ». Cela étant, les deux signes de reconnaissance conditionnelle sont centrés sur les faits. Le positif peut se traduire par un « Ton projet a été très bien réalisé, bravo ! » et le négatif comme « Ton projet a mal été géré, je n'ai pas apprécié. ».

À la lecture de ces composantes de la motivation au travail telles qu'illustrées par Charpenel, nous sommes en droit de nous questionner sur la façon dont un manager peut répondre adéquatement aux besoins de ses employés. Charpenel (2015) fait état des quatre leviers de management que nous allons résumer. Vous pouvez trouver le résumé des quatre leviers et cinq ressorts de la motivation à la page 36 (**Figure 7.**).

Le levier « objectifs » :

Un manager doit pouvoir fixer des objectifs pour que l'employé puisse réaliser un travail avec plaisir. Dès lors, qu'est-ce qu'un « bon objectif ». Tout d'abord, l'auteur parle du critère d'un objectif « atteignable ». L'employé doit avoir la capacité de l'atteindre. De plus, il doit être suffisamment challengeant afin que ce dernier sente le côté « risque » de la tâche (Diridollou, 2019). Par ailleurs, lors d'un cours de *People Management* à l'Université de Liège dispensé par Monsieur Zanet Fabrice, l'une des thématiques était la gestion par objectifs. Il définit un objectif comme « un résultat que l'on a décidé d'atteindre dans le futur ». Afin de vérifier qu'un objectif soit bien défini, il est utile de le vérifier via la SMART. Un objectif doit être **Spécifique**, **Mesurable**, **Acceptable**, **Réaliste**, et doit pouvoir s'inscrire dans le **Temps**.

Une fois l'objectif correctement défini, un employé doit se sentir motivé par un sentiment d'auto-efficacité. Il doit se sentir capable d'y arriver et l'objectif doit avoir du sens pour lui. Ce sentiment, lié à un objectif bien défini, serait l'une des clefs de la motivation au travail. Un manager peut aider les employés à développer son sentiment d'auto-efficacité via trois leviers qui sont les *quick win*, les *role-modelling* et les *feedback* (Heslin & Klehe, 2006). Le premier, comme sa traduction l'indique, s'opère en découpant l'objectif en petits objectifs plus facilement réalisables. Par exemple,

²⁵ Questions qu'il est conseillé de poser lors d'un entretien d'embauche.

si un commercial doit appeler 50 clients par jour et est actuellement à 10, le fait de découper l'objectif de 50 en 15 puis 25 puis 40 et 50²⁶, permet à l'employé de se sentir efficace étape par étape. Le deuxième est le fait d'observer une autre personne réaliser l'objectif, soit par un collaborateur soit par le manager lui-même. Nous pouvons ici faire référence au « *vis ma vie* » qui est parfois réalisé en entreprise. Afin de comprendre ce qu'il se passe dans chaque département, un employé RH peut passer une journée à observer son collègue en comptabilité, en production ou un autre département, afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de son travail. Enfin, donner des feedbacks réguliers, qui s'appuient sur des faits réels et accompagner d'actions concrètes constituent le troisième levier. Reprenons l'exemple de notre commercial avec son objectif de 50 appels par jour. Si un manager le félicite un jour où il n'a pas réussi son objectif, cela n'a pas de sens. De plus, s'il parvient à maintenir les 50 appels par jour, que le manager le félicite et ne lui donne pas davantage d'objectifs, ce dernier ne sentira pas efficient. Un *feedback* peut se pratiquer à tout moment – après une réunion, en fin de journée et se fait via des questions ouvertes (Boussuat, David & Lagache, 2017).

Nous pouvons voir la **Figure 8.** de Heslin et Klehe (2006) résumant ce que nous venons de dire dans le paragraphe précédent. En annexe (**Tableau 2.**), vous pouvez trouver un outil destiné aux managers afin de s'assurer qu'ils déploient bien le sentiment d'auto-efficacité chez leurs employés.

Figure 8. Managerial actions that improve employees' performance by building their self-efficacy. Heslin et Klehe (2006)

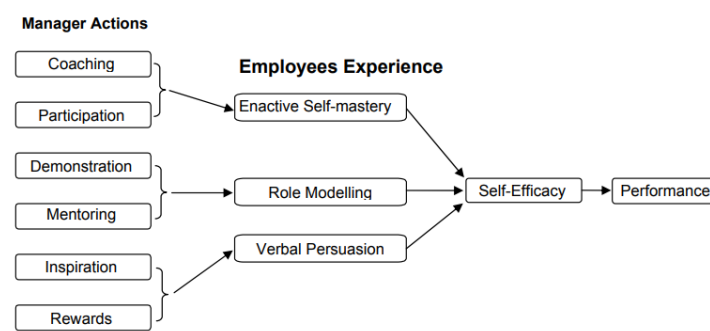


Figure 1 Managerial Actions That Improve Employees' Performance by Building Their Self-Efficacy
Source: Adapted from Heslin (1999)

Enfin, afin de s'assurer que ces objectifs permettent une performance, ce qui est le but inhérent, il y a d'autres étapes à vérifier via le CMOR. À l'instar du SMART, le (CMOR)^E s'utilise afin de vérifier que l'objectif soit correctement accepté par l'employé. Il faut que l'employé ait les **Compétences**, la **Motivation**, que l'**Objectif** soit SMART, qu'il dispose des **Ressources** et qu'il évolue dans un **Environnement** favorable.

Le levier « règles » :

Les règles établies par une entreprise permettent entre autres de satisfaire le besoin de sécurité. Les règles doivent permettre de rassurer l'employé tout en lui offrant la possibilité d'amener ses propres règles, permettant ainsi de satisfaire le besoin de risque. Par exemple, l'entreprise peut imposer comme règle une réunion hebdomadaire tous les lundis de 10h à 12h, mais peut par exemple autoriser les employés à y assister à distance.

Le levier « valeurs » :

Ce levier agirait sur l'estime de soi et sur la sociabilité. Afin de s'assurer qu'une personne prend du plaisir à travailler et soit motivée, il faut que cette dernière adhère aux valeurs de l'entreprise. Prenons pour exemple des valeurs de Responsabilité Sociétales des Entreprises. Si l'une des normes de la RSE n'est pas respectée, admettons, celle de se fournir localement pour une entreprise

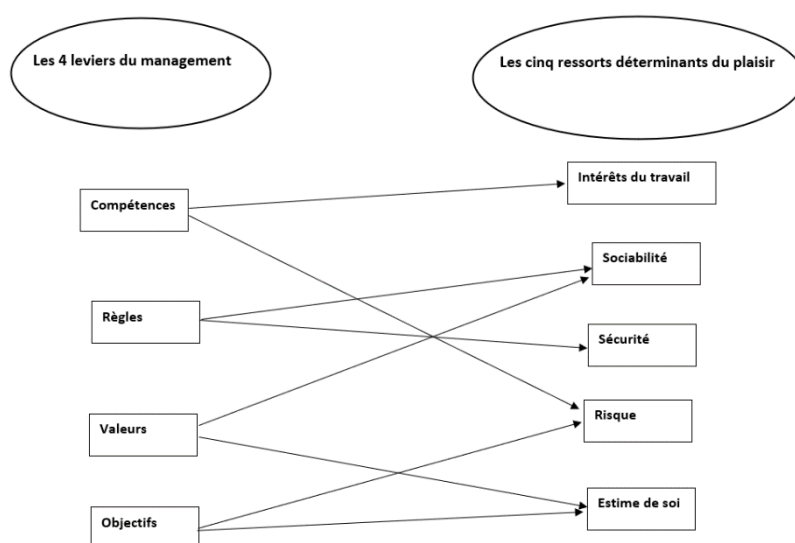
²⁶ L'idée est d'augmenter progressivement les objectifs.

alimentaire, l'employé peut ne pas se retrouver dans les valeurs et ne pas être motivé à travailler. Lorsque nous avons parcouru l'idée inhérente de ce levier, nous avons directement pensé au blason que vous pouvez retrouver en annexe (**Figure 9.**). Ce blason peut être utilisé lors de coaching de développement personnel afin qu'une personne puisse se recentrer sur ses propres objectifs et valeurs. Néanmoins, nous n'avons pas à notre connaissance écho d'une pratique scientifique sur l'utilisation de ce blason en entreprise et de son efficacité. Boussuat, David et Lagache (2017) évoquent tout de même dans leur livre les avantages du partage de valeurs au sein d'une équipe. C'est le rôle du manager de rassembler les valeurs communes à l'équipe et de s'assurer qu'elles soient d'application au quotidien. Un autre concept auquel nous voulons faire référence ici est celle de la marque employeur. Sans entrer davantage dans le sujet, car il s'agit avant tout du rôle de l'entreprise voire du top management, plutôt qu'aux mains des managers. Mais il était toutefois intéressant d'en mentionner le concept afin d'éventuellement amener à des pistes de réflexion pour d'autres travaux pour la suite.

Le levier « compétences » :

Important pour assouvir l'intérêt au travail, les compétences ne sont pas toujours faciles à maintenir. En effet, lors de son embauche, un employé est engagé par rapport à ses compétences acquises, et éventuellement dans certains cas, pour également les compétences qu'il peut acquérir – par exemple, il est courant à Bruxelles qu'un employé ayant un faible niveau de néerlandais, soit engagé pour développer ses compétences. Il est donc important qu'un manager puisse identifier les compétences de ses employés, les utiliser à bon escient dans les tâches quotidiennes et également repérer lorsqu'une compétence a besoin d'être améliorée et de proposer une formation adéquate le cas échéant. Par ailleurs, il faut être capable de repérer lorsqu'une compétence initialement à développer a été atteinte – par exemple, le niveau de néerlandais est suffisant²⁷, et qu'il faut développer d'autres compétences. En outre, bien décrire les fonctions du futur collaborateur lors du recrutement permet de s'assurer que les compétences soient acquises (Diridollou, 2019). Nous savons qu'il est majoritairement du ressort des chargés de ressources humaines de s'occuper d'écrire le descriptif de fonction.

Figure 7. Résumé des quatre leviers du management et des cinq ressorts déterminants du plaisir selon Charpenel 2015.

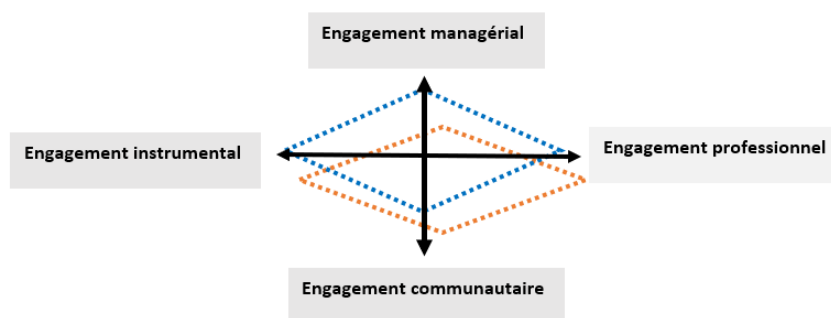


²⁷ Sans oublier de féliciter le cas échéant.

5.1.2. Les quatre formes d'engagement

Aussi connu sous le nom des « 4P », cet outil permet de placer ce qui pousse un collaborateur à agir sur un roseau à quatre points. Ces quatre composantes sont interdépendantes. Aucun collaborateur n'est exclusivement engagé par l'instrumental mais il l'est à un degré plus ou moins élevé. L'engagement instrumental peut s'apparenter aux besoins de salaires, primes, grades et recherche de sécurité. L'engagement professionnel quant à lui est là pour le progrès, l'attrait à la formation et les défis personnelles et attitudes de remises en cause. Une personne ayant davantage besoin d'engagement managérial a besoin de travailler en autonomie et de toujours dépasser ses objectifs. Enfin, participer, travailler en groupe et les valeurs partagées par l'engagement communautaire. Nous voyons là un parallèle avec le management avec les couleurs dont nous parlerons par la suite. Dans le graphique ci-dessus, nous pouvons voir deux profils différents, bleu et orange. Il est intéressant pour le manager, au travers de conversations, de comprendre les besoins de ses collaborateurs, de le positionner dans ce roseau et de lui apporter, au mieux, ce dont il a besoin.

Figure 10. Développer le pouvoir par l'analyse transactionnelle de Charles Vincent (1988).



5.2. L'influence des managers

Outre l'influence de la personnalité de chaque collaborateur dans la façon de les manager, les responsables ont aussi leurs spécificités. Chaque manager est différent et doit connaître ses forces et faiblesses. De plus, à l'instar des collaborateurs, les cinq ressorts déterminants du plaisir au travail doivent également être satisfaits. Afin d'éprouver du plaisir à manager, il faut que deux habitudes soient ancrées au quotidien, celle de communiquer et celle de responsabiliser (Charpenel, 2015).

Communiquer :

Il serait conseillé de parler de vive voix²⁸ afin de délivrer une information importante plutôt que de l'écrire, via un mail par exemple (Charpenel, 2015). En effet, la technologie, bien qu'efficace, n'est pas parfaite. Un mail pourrait ne pas être envoyé ou ne pas être lu – soit car le correspondant a reçu trop de mails, soit parce qu'il feint de ne pas l'avoir lu. La communication orale instaure la confiance. Le collaborateur sent que le manager lui fait confiance non seulement parce qu'il n'éprouve

²⁸ Pas pour tous les cas de figures, l'auteur stipule qu'il ne faut pas prendre pour habitude de systématiquement écrire des mails.

pas le besoin de laisser de traces écrites mais également que le manager donne de la valeur à la personne – par son déplacement jusqu'à son bureau, par le temps consacré etc. Cependant, une autre théorie vient à l'encontre de cette idée. Le management par les couleurs. Outre l'avantage de se connaître en communiquant et discutant avec ses collaborateurs comme Charpenel (2015) le préconise, connaître la couleur de communication de ses collaborateurs peut être un atout majeur dans la communication avec ceux-ci. Nous allons en parler davantage par la suite.

Revenons maintenant à nos cinq ressorts du plaisir. Charpenel (2015) explique que la communication favorise le sentiment de sécurité car le collaborateur va se sentir rassuré de recevoir des informations claires et précises. Concernant la sociabilité, il va de soi qu'une communication adéquate permet de se sociabiliser. Enfin, l'estime de soi est également favorisée par une communication efficace.

Responsabiliser :

Responsabiliser permet de compléter les besoins des cinq ressorts de la motivation. En effet, elle favorise l'intérêt au travail, la sécurité et le risque. La responsabilisation, via l'autonomie, favorise l'intérêt au travail. En effet, en laissant de l'autonomie sur l'organisation de la journée par exemple, le collaborateur peut choisir les moments les plus opportuns, selon lui, pour réaliser telle ou telle tâche. Cela augmente la sécurité et le risque car l'employé a l'opportunité de trouver sa balance idéale entre son besoin de sécurité et sa prise de risque. Desjacques et Rodet (2017) rajoutent que l'autonomie permet un sentiment d'utilité qui va permettre d'accroître la performance au travail.

Dans un autre registre, Boussuat, David et Lagache (2017) parlent dans leur ouvrage que le style que le manager va prendre, qui sont au nombre de quatre, va influencer la relation avec les collaborateurs. Il y a le style *concertatif*, persuasif, délégatif et directif. Le premier permettrait un management tourné vers les hommes et le dernier orienté vers les tâches et résultats. Nous n'entrerons pas davantage dans les détails car ceci relèverait d'un travail se concentrant sur les managers et non sur les collaborateurs. Nous en discuterons dans la partie sur les suggestions.

Revenons à notre pyramide de Maslow adapté pour le travail que nous avons présenté précédemment. Il existerait deux types de management en lien avec cette pyramide (Boussuat, David & Lagache, 2017) ; le manager qui met la pression et celui qui donne de l'action. Un manager qui donne de l'action va pour la première étape, rassurer plutôt qu'inquiéter le collaborateur. Il va tenter de rassembler plutôt que de diviser pour le sentiment d'appartenance. Il va valoriser son collaborateur et non pas le dévaloriser afin de respecter son besoin de reconnaissance. L'autonomie va être atteinte en impliquant le collaborateur plutôt que de l'infantiliser. Enfin, la réussite sera développée et non pas entravée. En annexe **Tableau 3.**, nous avons résumé quelques idées d'approches pour adopter un management d'action. Vous pouvez retrouver la grille complète dans l'ouvrage des auteurs précédemment cités.

5.3. Motiver en managant avec les couleurs

En lien avec la communication que nous venons de survoler, la littérature s'accorde majoritairement à dire que chaque individu possède en lui une couleur – entre le rouge, vert, bleu et jaune, qui lui est dominante. En fonction de cette couleur, l'individu va s'attendre à recevoir les informations d'une telle façon et va communiquer d'une autre façon (Boussuat, David & Lagache,

2017). Afin de déterminer la couleur dominante de chaque personne, il existe différents tests disponibles. Néanmoins, certains sont payants et disponibles seulement pour les entreprises. D'autres sont gratuits mais n'ont pas de portée scientifique. Nous allons tout de même vous procurer deux sites gratuits²⁹ permettant de réaliser le test.

Nous l'avons bien vu, la motivation peut soit être intrinsèque soit extrinsèque. Les besoins de tout un chacun est propre à chaque personne. Dès lors, comment peut-on savoir ce dont un collaborateur a besoin pour se sentir motivé ? Afin que cela soit plus clair et visuel, nous allons créer un tableau résumant les attentes de chaque couleur vis-à-vis de son manager (Boussuat, David & Lagache, 2017) en annexe **Tableau 4**.

Du côté des managers, il est aussi tout à faire nécessaire qu'ils connaissent leurs couleurs afin de comprendre comment ils peuvent manager de manière efficiente. Nous avons expliqué jusqu'ici que chaque manager doit pouvoir s'adapter à ses collaborateurs. Néanmoins, il n'en reste pas moins évident que chaque manager garde son propre style de management qu'il est plus qu'utile d'exploiter. En annexe **Tableau 5**, nous avons repris une partie des tableaux repris dans l'ouvrage des auteurs précédemment cités. De plus, nous avons parlé de quatre styles qu'un manager développe. Le style concertatif et délégatif serait associé un manager ayant un profil jaune/vert. Un manager plutôt rouge aurait un style directif. Le style persuasif serait un mélange des quatre couleurs.

Notre but ici n'est pas de discuter davantage des couleurs, bien qu'extrêmement intéressant. Je laisse le soin à chaque lecteur de ce rapport de se renseigner sur le sujet ou de se procurer le livre des auteurs Boussuat, David et Lagache (2017) dont vous pouvez trouver la référence dans la partie sur la bibliographie en fin de rapport. L'idée principale étant d'aborder une piste pour les managers afin de mieux connaître leurs collaborateurs et permettre de s'adapter adéquatement à eux afin de leur fournir les besoins spécifiques nécessaires à leur épanouissement professionnel.

5.4. Les évaluations

Annuelles, semestrielles ou trimestrielles, les évaluations sont l'un des éléments clefs afin de connaître l'état d'esprit des collaborateurs. Bien qu'importantes, ces évaluations sont souvent perçues comme une charge pour les managers qui ne trouvent pas toujours le temps d'ajouter cela à leurs emplois du temps souvent déjà bien chargés (Charpenel, 2015). Les entretiens annuels sont influencés par la couleur des profils des managers. Il est donc essentiel pour l'entreprise de fixer des règles arbitraires sur ces entretiens (Boussuat, David & Lagache, 2017). En effet, il convient, entre autres, que les modalités des entretiens, la périodicité et les participants soient les mêmes pour chaque collaborateur. Il est également conseillé au préalable de laisser du temps aux collaborateurs et au manager de réaliser l'évaluation chacun de leur côté et de prendre un moment d'échange, à l'oral, afin de mettre le tout en commun. Par la suite, il faut pouvoir apporter des actions concrètes et conclure en rappelant tout ce qui a été discuté (Boussuat, David & Lagache, 2017 ; Diridollou, 2019).

Pour assurer la bonne mise en œuvre des évaluations, il est important que la description de fonction, lors de l'embauche du collaborateur, soit bien établie et définisse convenablement les tenants et les aboutissants du poste en question (Diridollou, 2019).

²⁹ [BeMotion Quicktest](#) & [Profil 4 Colors](#)

5.5. Manager par les émotions

Dans les parties précédentes, nous avons expliqué le rôle des émotions positives et négatives sur la motivation des collaborateurs. Maintenant, nous allons expliquer comment un manager peut y contribuer en donnant quelques pistes intéressantes. Nous avons mis le tout sous forme de tableau enfin d'en faciliter la lecture.

Tableau 6. Les cinq émotions positives et négatives de la motivation selon Desjacques et Rodet (2017).

Émotions positives	Émotions négatives
<i>Le sens</i>	<i>Le mépris → La considération</i>
<ul style="list-style-type: none"> Expliquer le contexte et les enjeux de chaque décision ; Communiquer directement avec chacune des parties prenantes ; Donner un rôle central au manager. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en avant les succès en s'intéressant également au « comment » et pas seulement au but ; S'intéresser, dans une juste mesure, à la vie privée du collaborateur.
<i>Les objectifs atteignables</i>	<i>L'incohérence → La cohérence</i>
<ul style="list-style-type: none"> Les fixer ensemble ; Faire le point régulièrement ; Rendre l'objectif SMART. 	<ul style="list-style-type: none"> Le manager doit faire attention aux injonctions contradictoires et aux différences possibles entre employés.
<i>L'autonomie</i>	<i>Le manque d'empathie → Le care</i>
<ul style="list-style-type: none"> Proposer aux collaborateurs des plages vides dans leurs horaires afin d'en faciliter l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'outil « 360° feedback » afin que le manager comprenne comment il peut être perçu.
<i>La gratitude</i>	<i>La reconnaissance des erreurs</i>
<ul style="list-style-type: none"> Le manager doit pouvoir faire le point chaque jour/semaine en se demandant s'il a témoigné de la gratitude envers ses collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Oser le reconnaître envers ses collaborateurs ; Suivre avec un dialogue constructif.
<i>Les encouragements</i>	<i>L'injustice</i>
<ul style="list-style-type: none"> Le manager doit se demander tous les jours/semaines s'il a repéré des signes de découragements tels qu'un taux d'absentéisme, un repli sur soi, des retards fréquents ou tout changement de comportements. 	<ul style="list-style-type: none"> Faire le point sur le nombre de reproches et de compliments (l'idéal est trois compliments pour un reproche).

5.6. Le management marocain

Comme nous l'avons souligné ultérieurement, le Maroc a été soumis à un double protectorat franco-espagnol. Si nous nous étendions davantage sur l'histoire du Maroc, nous aurions pu mettre en avant bien d'autres influences culturelles et linguistiques dont s'est enrichi le pays. Dès lors, Benabdeljlil (2007) souligne l'hétérogénéité des travailleurs marocains. Bien qu'évident, il existe autant de type de managers qu'il existe de personnes. Cette tendance est d'autant plus marquée chez les compatriotes marocains. Ali et Wahabi (1995) ont pu mettre en évidence dans leur étude mettant en exergue quatre styles différents de management marocains que ceux-ci étaient dépendants du système de valeurs des managers. En d'autres termes, ce système serait régi par des dimensions telles que l'âge des managers, leur pays de formation, leur région d'origine, le travail du père, la classe social

et le revenu. Bien que cette étude puisse être intéressante, nous ne nous y attarderons pas durant notre recherche.

Orabi (2020) s'est intéressé au bien-être au travail au Maroc. Dans son étude, il a pu interroger des personnes travaillant dans les ressources humaines, des sociologues et psychologues du travail. Il a pu poser diverses questions sur la représentation du bien-être au travail au Maroc, toutes entreprises confondues afin de connaître leurs avis sur le sujet. Les personnes interrogées dans l'étude ont pu exprimer leurs besoins afin de leur garantir un certain plaisir et épanouissement au travail. Ils parlent non seulement d'une bonne entente avec la hiérarchie – *middle* et *top management* – ainsi que la présence de coachings/formations ou tout autre chose qui permettent un développement professionnel. De plus, l'auteur a mis en avant un lien entre le bien-être psychologique et l'engagement au travail soulignant l'importance de la communication, les feedbacks et remerciements. L'aménagement et la modernisation des lieux de travail, des lieux pour prier et des salles de repos sont également des atouts majeurs afin de garantir un bien-être au travail.

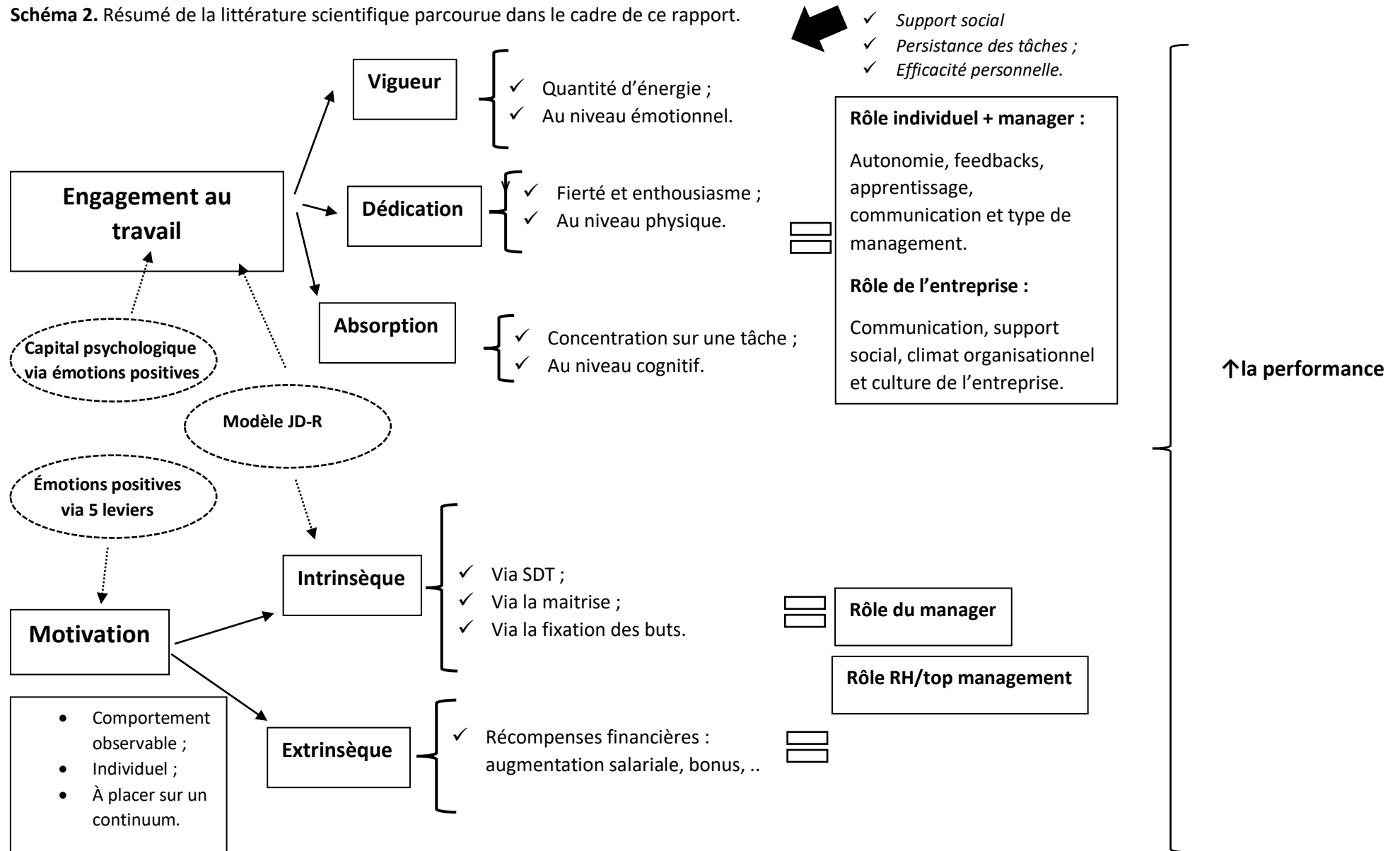
6. Synthèse de la revue de la littérature

En guise de synthèse pour notre revue de la littérature, nous avons décidé de créer un schéma que vous pouvez découvrir à la page suivante. Ce dernier résume les principaux concepts-clefs et éléments développés dans ce rapport (**Schéma 2.**). Pour rappel, nous avons discuté des deux concepts de la motivation et de l'engagement au travail. En parcourant la littérature scientifique, différentes théories ont pu être mises en exergue dont le modèle JD-R qui sert les deux concepts. Étant donné que nous avons décidé de réaliser une étude à grande échelle, le lien entre la motivation et l'engagement sera testé.

Nos recherches ont pu également mettre en avant que les employés eux-mêmes, les managers, RH ou top management avaient chacun un rôle bien précis à jouer sur la motivation ou l'engagement au travail. Par exemple, la motivation extrinsèque est plutôt entre les mains de la RH ou du top management alors qu'*a contrario*, la motivation intrinsèque est du rôle quotidien du manager. L'individu lui-même doit aussi être capable de s'auto-motiver et d'être engagé via notamment les trois concepts de l'engagement au travail.

Enfin, ce schéma permet de visualiser les éléments sur lesquels il faut agir, bien qu'il ne soit pas possible d'agir sur tous les éléments. Par exemple, si l'entreprise ne peut pas se permettre d'augmenter les salaires ou de donner des primes, il serait primordial d'utiliser ce schéma afin de visualiser d'autres éléments sur lesquels agir pour garder la motivation et/ou l'engagement à un certain niveau, notamment en agissant sur le job *demands* en limitant la surcharge de travail par exemple.

Schéma 2. Résumé de la littérature scientifique parcourue dans le cadre de ce rapport.



Chapitre 3 : Méthodologie

1. Méthodologie générale

Notre rapport est majoritairement une analyse quantitative avec une partie qualitative effectuée après analyse des résultats statistiques afin d'agréments nos recommandations managériales. Nous avons contacté tous nos participants sur LinkedIn et nous sommes adressés à tous les ingénieurs industriels marocains qui n'avaient pas de statut de cadre. Nous leur avons transmis des questionnaires que nous avons ensuite analysé statistiquement. Après cela, nous avons contacté des ingénieurs industriels en qui avaient un statut de cadre ainsi que du personnel RH de milieu industriel marocain en les interviewant afin de comprendre et d'analyser leur avis.

Bien que nous en discuterons davantage dans la partie « Limites », une autre méthodologie qui aurait pu être envisagée et intéressante aurait été d'analyser la motivation de tous les ingénieurs d'une seule et même entreprise afin d'aborder à cette entreprise des recommandations managériales qui leur sont propres. Néanmoins, ce travail portant sur le Maroc, il aurait fallu se rendre à plusieurs reprises dans l'entreprise. Ces allers-retours n'étaient pas garantis. Vous trouverez en annexe tous les questionnaires utilisés.

2. Partie quantitative

2.1. Questionnaires

Concernant le questionnaire, nous l'avons publié sur le réseau social LinkedIn en présentant l'étude. Nous avons également envoyé des messages privés aux personnes concernées afin de les inviter, s'ils le souhaitent, à répondre au questionnaire. Tous les questionnaires se trouvent au début des annexes, dans l'ordre de présentation ci-dessous.

2.1.1. Questionnaire éliminatoire et d'industrie

En tout début de questionnaire, nous avons décidé d'inclure trois questions afin de s'assurer que les participants répondent aux critères de cette étude. En effet, il faut que les personnes soient diplômées ingénieurs, travaillent dans une industrie et cela, au Maroc. Nous avons également rajouté deux questions permettant d'obtenir davantage d'éléments d'informations sur l'industrie dans laquelle travaillent les répondants comme le secteur d'activité³⁰ et la taille de l'entreprise³¹.

2.1.2. Échelle de motivation au travail (EMT-31)

L'une des thématiques principales de ce mémoire est la motivation au travail. Nous avons donc utilisé l'échelle de motivation au travail de Blais (1993). Cet outil va nous permettre non seulement de savoir si les personnes sont davantage motivées intrinsèquement ou extrinsèquement. De manière plus précise, cette échelle de 31 questions permet d'évaluer le type de motivation intrinsèque – « à la

³⁰ [Les Secteurs Industriels | Ministère de l'Industrie et du Commerce \(mcinet.gov.ma\)](#)

³¹ [Classification des entreprises au maroc - 408 Mots | Etudier](#)

connaissance » (items 7, 14, 22 & 29) ; « à l'accomplissement » (items 4, 12, 19 & 27) ; « à la stimulation » (items 1, 9, 16 & 24) – ou de motivation extrinsèques – « identifiée » (3, 11, 18 & 26) ; « introjectée » (items 8, 15, 23 & 30) ; « régulation externe » (items 5, 13, 20 & 28). Mais encore, elle permet de mettre en avant une « amotivation interne » (items 2, 6 & 25) et une « amotivation externe » (items 10, 17, 21 & 31). L'échelle est composée de 31 items dont la cotation à chaque item est sur une échelle allant de 1 à 7 (1 = « Ne correspond pas du tout » ; 2 = « Correspond très peu » ; 3 = « Correspond un peu » ; 4 = « Correspond moyennement » ; 5 = « Correspond assez » ; 6 = « Correspond fortement » ; 7 = « Correspond très fortement »). L' α de Cronbach des huit échelles varient entre 0.73 et 0.93. Ce qui signifie qu'entre 73% et 93% des items de ces échelles ont une consistance interne avec ce qu'elles sont censées mesurer. En ce qui concerne la mesure dans le temps « *test-retest* » sur un an et demi en trois temps, les corrélations varient entre 0.54 et 0.72 et témoignent d'une stabilité relative dans le temps. Pour notre analyse, nous n'allons pas distinguer les trois types de motivations intrinsèques et extrinsèques. En effet, il n'existe pas, à notre connaissance, suffisamment d'informations dans la littérature concernant la distinction entre les différents degrés de motivation.

2.1.3. Échelle d'engagement au travail (UWES)

Afin d'évaluer l'engagement au travail, nous avons utilisé l'UWES – Utrecht Work Engagement Scale, composé de 17 items et de trois échelles – vigueur (items 1, 4, 8, 12, 15, & 17), dédication (items 2, 5, 7, 10 & 13) et absorption (items 3, 6, 9, 11, 14 & 16). A l'instar de notre autre échelle utilisée dans ce présent mémoire, la mesure de chaque item est sur 7 points. Néanmoins, la cotation est différente, elle se situe de 0 à 6 (0 = « jamais », 1 = « presque jamais – Quelques fois par an ou moins » ; 2 = « rarement – Une fois par mois ou moins » ; 3 = « quelquefois – Quelques fois par mois » ; 4 = « souvent – Une fois par semaine » ; 5 = « très souvent – Quelques fois par semaine » ; 6 = « toujours – Tous les jours ». Le score moyen est calculé en additionnant les scores de chaque sous-échelle et en divisant ce dernier par le nombre d'items. Le score total des trois échelles peut également être calculé de la même manière. Il y aura quatre scores pour l'échelle d'engagement au travail. Cependant, nous allons utiliser des corrélations dans notre analyse et nous n'utiliserons pas chaque score individuellement.

La version française a été validée par Zecca, Györkös, Becker, Massoudi, De Bruin et Rossier en 2015. Concernant la consistance interne, l' α de Cronbach est supérieure à 0.70 pour toutes les dimensions et montrent que les échelles mesurent ce qu'elles sont censées mesurer. La version originale en néerlandais a des α compris entre 0.82 et 0.92 pour les trois échelles (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2003).

2.1.4. Questionnaire sociodémographique

Nous avons créé un simple questionnaire sociodémographique composé de trois questions pour notre protocole. Nous avons commencé par distinguer le sexe des répondants « homme » ou « femme ». Nous avons également rajouté un item proposant aux répondants de ne pas répondre à cette question. Ensuite, nous avons demandé depuis quand les personnes étaient diplômées. En effet, nous avons choisi ce type de question plutôt que de demander depuis quand elles étaient dans l'entreprise. Cela va nous permettre d'éventuellement remarquer s'il y a une différence entre les « nouveaux » ingénieurs et les plus « anciens ». Par après, nous avons demandé la région dans laquelle

elles travaillent à des fins informatives³². Enfin, le niveau de français³³ a été contrôlé par une simple question. Si le niveau de compréhension s'avère trop faible³⁴, nous supprimerons les données.

2.2. Les variables et le traitement statistique

Il nous a été difficile de déterminer la taille de l'échantillon à atteindre. Nous n'avons eu accès à aucune donnée sur le sujet. Nous avons également tenté de contacter les écoles marocaines d'ingénieur afin de connaître le nombre de diplômés chaque année mais cette démarche ne fût pas fructueuse. En naviguant sur Internet, nous avons trouvé un article de 2017 indiquant que le nombre de travailleurs en industrie, toutes fonctions confondues, au Maroc était de 620.000 personnes³⁵. Nous avons également effectué une recherche LinkedIn. Lorsque nous recherchons via le mot clef « *Ingénieur* » et les filtres « *Maroc* » et « *Production industrielle* », nous arrivons à 24.000 personnes, tout statut confondu. Dès lors, avec cette dernière taille d'échantillon de la population, un niveau de confiance de 95% et une marge d'erreur de 5%, la taille de l'échantillon à atteindre est de 379 personnes³⁶. Pour un niveau de confiance de 90% et une marge d'erreur de 10%, la taille d'échantillon est de 68.

Etant donnée que nos deux variables d'études, la motivation et l'engagement au travail, sont continues, nous avons décidé de réaliser le test de corrélation de Pearson³⁷, qui va déterminer de l'indépendance entre ces deux dernières³⁸. Pour rappel, les valeurs d'une corrélation vont de -1 à 1. Plus la valeur est proche de 1, plus les variables sont corrélées et donc dépendantes l'une de l'autre. En d'autres termes, lorsque les valeurs d'une variable augmentent, celles de l'autre augmentent également. *A contrario*, quand la valeur se rapproche de -1, les deux variables sont corrélées et dépendantes mais négativement, donc dans le sens contraire. Lorsque la valeur est proche de 0, cela sous-entend que les deux variables sont indépendantes l'une de l'autre. Pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé le logiciel SPSS Version 26 et encoder toutes les données sur Excel afin de les analyser.

3. Partie qualitative

Les entretiens effectués sont de type « semi-directifs ». Comme Orbi 2020 le cite « *c'est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion* ». Cette partie ne viendra qu'en deuxième lieu afin de soutenir nos recommandations managériales. Nous nous sommes inspirés de Chaibate, Hadek, Ajana, Bakkali, & Faraj (2020) pour ce faire. Pour ce qui est des interviews, nous avons également contactés les personnes concernées via LinkedIn. Néanmoins, le taux de réponses de personnes intéressées était faible. Soit les personnes ne répondaient tout simplement pas au message, soit elles refusaient pour des raisons éthiques. Nous avons finalement réalisé cinq interviews qui ont duré en moyenne 20 minutes chacune. Celles-ci se sont déroulées par téléphone.

³² Non inclus dans notre analyse.

³³ Non inclus dans notre analyse.

³⁴ « Très mauvais ».

³⁵ [Les vrais chiffres de l'industrie marocaine - La Vie éco \(lavieeco.com\)](https://www.lavieeco.com/les-vrais-chiffres-de-lindustrie-marocaine)

³⁶ [Calculez la taille de votre échantillon avec SurveyMonkey](https://www.surveymonkey.com/fr/calculators/survey-sample-size-calculator/)

³⁷ Tests réalisés la semaine du 6 mars 2023.

³⁸ [Correlation entre variables: comment mesurer la dépendance ? \(datascientest.com\)](https://www.datascientest.com/correlation-entre-variables-comment-mesurer-la-dependance/)

3.1. Questionnaire d'analyse qualitative

Nous avons élaboré un guide d'entretien en cinq parties. La première partie est une phase introductive qui a permis de nous présenter mutuellement. Il s'en suit une deuxième partie constituée exclusivement de questions fermées et sociodémographiques afin de s'assurer que les personnes interviewées répondent bel et bien aux conditions. Ensuite, une phase de développement avec un ensemble de questions ouvertes sur le sujet de la motivation et l'engagement en entreprise. Cela étant, nous avons présenté les résultats de l'étude et leur avons demandé ce qu'ils en pensaient. Enfin, nous avons clôturé avec une question ouverte générale sur tout l'entretien en demandant s'ils souhaitaient rajouter une information et les conseils qu'ils donneraient à un futur manager.

3.2. L'analyse qualitative

Notre échantillon pour cette partie se compose de cinq personnes, trois managers deux personnes des ressources humaines dans plusieurs entreprises industrielles marocaines. Nous avons décidé d'utiliser l'analyse thématique de Paillé et Muchielli (2008) plutôt que la « *grounded theory* » de Strauss et Corbin (1998) ou celle la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman (2003) bien que les trois analyses disposent d'étapes similaires (Intissar & Rabeb, 2015). En effet, il nous a semblé plus utile d'analyser les discours d'un point de vue thématique afin de nous aider à proposer des recommandations par la suite.

Après avoir réalisé les entretiens et tout retranscrit, nous avons procédé à une phase de codage qui permet d'attribuer un mot qui généralise une phrase ou un paragraphe de l'interviewé (Intissar & Rabeb, 2015). Il s'en suit la phase de thématique qui permet de regrouper les codes en thématiques plus larges. Nous avons trouvé pertinent d'inclure la motivation intrinsèque et extrinsèque comme deux thématiques. Les trois autres thématiques ont été directement induites par l'un des interviewés.

Bien que la contribution de l'analyse qualitative à ce rapport ne soit limitée que sur nos recommandations managériales et ne va en rien influencer nos hypothèses, cette analyse nous permettra de connaître l'avis de professionnels de terrain et d'en dégager des conseils et des avis sur la thématique. Nous parlerons plus en détails des limites de cette méthode dans la partie concernée.

Chapitre 4 : Développement et résultats

1. Echantillon

Dans cette partie, nous allons vous montrer, sous-forme de tableau en annexe (**Tableau 7. & Tableau 7bis.**), la répartition des différents participants par rapport à non seulement nos données sociodémographiques recueillies mais également celles qui ont attirés à l'industrie dans lesquelles travaillent les participants, à savoir par sexe, par années depuis le diplôme, par province du lieu de travail et par niveau de compréhension du français. Nous avons comptabilisé 587 participants, comprenant 135 participants dont le questionnaire n'a pas été réalisé jusqu'à la fin qui ont été exclus de l'étude³⁹. 301 participants ont également été automatiquement exclus du questionnaire soit parce qu'ils n'avaient pas obtenus de diplômes d'ingénieur reconnu par l'état (N=61), soit ils ne travaillaient pas dans un milieu industriel (N=151) ou car ils occupaient déjà un poste dans le *middle* ou *top management* (N=89). Nous avons gardé que les employés. Pour cela, nous leur avons demandé s'ils avaient un autre statut qu'ouvrier, employé, manager ou directeur. 134 ont répondu avoir le statut d'employé ou être « ingénieur » ou « responsable⁴⁰ ». Néanmoins, nous avons enlevé encore 17 personnes car elles avaient soit précisé être stagiaire (N=3), technicien (N=2) ou Chef d'équipe/Cadre/Leader (N=12). Nous avons également écarté une personne car les réponses aux deux questionnaires n'étaient pas pertinentes⁴¹. Notre échantillon total est donc de 133 ingénieurs industriels marocains non-managers ou directeurs. Avant de passer à l'analyse quantitative, nous allons présenter les statistiques descriptives et les profils motivationnels de nos participants.

2. Statistiques descriptives

Avant de commencer notre analyse quantitative à proprement parlé, nous allons effectuer une analyse descriptive des deux variables de l'étude et de ses sous-échelles dont vous pouvez trouver le résumé au **Tableau 8**. Concernant la motivation de manière globale, les extrêmes vont de 55 à 167. Il existe donc dans notre échantillon un score extrême de 55 pour le minima et de 167 pour le maximum. Il faut savoir que le score total minimum est de 24 et le maximum est de 168. Pour l'engagement au travail, il est possible d'obtenir un score de 0 si on répond « Jamais » à tous les items et un score maximal de 102 en répondant « Tous les jours ». Les scores extrêmes de notre échantillon vont de 14 à 99.

Tableau 8. Statistiques descriptives des deux variables de l'étude. N=133.

	Moyenne	Minimum	Maximum	Ecart-type
Motivation	108.89	55	167	22.87
Motivation extrinsèque	53.99	29	83	11.43
Motivation intrinsèque	55.09	14	84	13.14
Work engagement	69.57	14	99	19.10
Vigueur	24.33	5	36	6.56
Dedication	21.69	0	30	7.27
Absorption	23.52	3	36	4.59

³⁹ Certainement dû à la longueur du questionnaire.

⁴⁰ Communément dans le langage industriel, être « responsable » ne veut pas dire « être responsable d'une équipe » mais plutôt d'un projet impliquant de suivre l'évolution du travail des ouvriers, nous avons donc gardé ces personnes car elles ne sont pas responsables d'autres ingénieurs et sont elles-mêmes en-dessous d'un manager.

⁴¹ Sur les deux échelles Likert, cette personne a sélectionné que des « 1 » pour le premier questionnaire et que des « 7 » pour le deuxième.

3. Profils motivationnels

Dans cette partie, nous avons dressé le profil motivationnel à la **Tableau 9.** de tous les répondants de l'étude. Nous avons choisi la même méthode que celle utilisée par Smaili et Boughanmi (2018), à savoir, un calcul des moyennes des types de motivations. Comme les auteurs l'ont indiqué, tout ce qui se situe au-delà de 4 est considérée comme supérieur à la moyenne.

Tableau 9. Calcul des moyennes des types de motivation. N=133.

		Moyenne	Moyenne
Motivation extrinsèque	MEID	4.66	4.47
	MEIN	4.37	
	MERE	4.38	
Motivation intrinsèque	MIST	4.18	4.58
	MIAC	4.66	
	MICO	4.87	
Amotivation	AMOTE	2.98	2.80
	AMOTI	2.64	

De manière générale, nous pouvons remarquer que la moyenne de la motivation extrinsèque et celle de la motivation intrinsèque sont proches (respectivement 4.47 et 4.58), mais que la motivation intrinsèque prime avec une différence de .11. L'amotivation est la moins représentée dans l'échantillon étudiée (2.8). Afin de faciliter nos recommandations managériales par la suite, nous allons également dresser un tableau d'analyse de la motivation extrinsèque et intrinsèque par dimension que vous pouvez trouver sur la **Tableau 10.** en annexe.

Pour ce qui est de la motivation extrinsèque, c'est davantage l'argent et le confort de vie qui motivent les ingénieurs. La notion de « réussite » est également assez bien représentée. Il est à constater que les avantages sociaux et la sécurité liée à l'emploi sont inférieures à la moyenne. Le travail ne semble pas faire partie de la vie intégrante des personnes interrogées.

En ce qui concerne la motivation intrinsèque, l'apprentissage de nouvelles choses prédomine sur tous les autres items. De plus, bien que le travail fournisse des émotions positives, l'item de l'amusement au travail est inférieur à la moyenne générale.

De plus, nous allons analyser ces profils motivationnels par sexe, par secteur et type d'entreprise. Vous pouvez trouver ce tableau sur la **Tableau 11.** en annexe. Concernant les secteurs, nous les avons pas tous repris. En effet, certains secteurs n'étaient soit pas représentés soit très faiblement. Nous avons décidé de garder les secteurs au-delà d'une représentation de 5% de notre échantillon, même si nous avons conscience que des conclusions hâtives ne doivent pas être prises avec un si faible échantillon. Les secteur automobile, aéronautique, électronique/IT et électrique seront donc analysés dans ce rapport. Nous pouvons remarquer que le secteur électrique est en-deça de la moyenne arbitraire de 4. Les secteurs électronique et automobile obtiennent sensiblement les mêmes résultats. Le secteur aéronautique est celui dont les profils semblent davantage motivés que les autres. Il n'y a pas de différence majeure quant au sexe de la personne. Enfin, le type d'entreprise semble sensiblement influencé la motivation. Les grandes entreprises obtiennent un profil motivationnel plus élevé que les profils des très petites entreprises.

Par la suite, nous allons présenter tous nos résultats statistiques de nos hypothèses. Pour une facilité de lecture, vous trouverez certains tableaux en annexe de ce mémoire. Néanmoins, les tableaux reprenant nos analyses statistiques principales sont insérés au mémoire.

2. Analyse quantitative

2.1. Hypothèse 1

Hypothèse nulle : La motivation, extrinsèque et intrinsèque, et l'engagement au travail sont indépendantes.

En d'autres termes, nous testons l'indépendance de la motivation globale sur la totalité de l'échelle du *work engagement*. Nous avons inféré dans notre première hypothèse nulle qu'il n'existe pas de lien entre la motivation globale et l'engagement au travail.

Lors de notre analyse statistique **Tableau 12.**, notre coefficient de corrélation entre la motivation extrinsèque et intrinsèque est de .36 ($p < 0.01$). Cette corrélation rejette notre hypothèse nulle et indique une dépendance entre la motivation et l'engagement au travail. En d'autres termes, plus le score des motivations extrinsèques et intrinsèque est élevé, plus le score de l'engagement au travail est également élevé et vice-versa.

Nous avons également calculé les coefficients de corrélations en distinguant le sexe (**Tableau 13.** et **Tableau 14.**), le type d'entreprise (**Tableau 15.**, **Tableau 16.** et **Tableau 17.**), le secteur (**Tableau 18.**, **Tableau 19.**, **Tableau 20.** et **Tableau 21.**) ainsi que le nombre d'années depuis l'obtention du diplôme (**Table 21.**, **Tableau 23.** et **Tableau 24.**) afin de vérifier si la tendance se retrouve dans chacun de nos échantillons. Tous ces tableaux se trouvent en annexe. Les corrélations sont toutes significatives exceptées pour les PE ($r = .39$) et les GE ($r = .21$), bien que celles-ci indiquent une dépendance entre les deux variables de l'étude.

2.2. Hypothèse 2

Hypothèse nulle : La motivation extrinsèque et l'engagement au travail sont indépendantes.

Pour rappel, nous nous sommes inspirés de l'étude de Putra, Cho et Liu (2017) afin d'inférer nos hypothèses qui suivent. Nous voulons scinder les deux types de motivations afin de contrôler l'influence de l'une sur l'autre. En isolant les motivations, nous pourrions distinguer si ce sont plutôt des aides externes ou internes qu'il faut pour motiver et engager les ingénieurs industriels marocains.

Pour l'ensemble de notre échantillon, la motivation extrinsèque est corrélée positivement et significativement avec l'ensemble des échelles de l'engagement au travail ($r = .56$). Dès lors, nous pouvons rejeter notre hypothèse nulle.

Les corrélations sont également significatives pour les deux sexes, et les quatre secteurs étudiés. Concernant le type d'entreprise, seules les moyennes entreprises sont corrélées positivement et significativement avec un r de .62. Les grandes entreprises et PE, bien qu'allant dans le sens de notre hypothèse ne sont pas significatives avec un r respectivement de .15 et .26. Les personnes diplômées

entre 0 et 2 ans obtiennent une corrélation de $r=.62$ qui est positif mais non significatif. Les deux autres groupes ont des corrélations positives et significatives.

2.2.1. Hypothèse 2a

Hypothèse nulle : La motivation extrinsèque et la vigueur de l'employé sont indépendantes.

Un r de $.46$ positif et significatif a été calculé pour l'ensemble de l'échantillon rejetant une nouvelle fois notre hypothèse nulle d'indépendance. Si nous regardons plus précisément pour les PE, la corrélation est négative et non significative ($r=-.14$). Il semblerait que notre échantillon travaillant dans une PE, plus la motivation extrinsèque est élevée, moins la vigueur est de mise. Les grandes entreprises ($r=.13$) et le secteur aéronautique ($r=.68$), électrique ($r=.52$) et électronique ($r=.58$) ainsi que les personnes diplômées entre 5.5 ans et 10 ans ($r=.37$) aussi obtiennent une corrélation non significative mais quant à elle positive. Toutes les autres corrélations sont positives et significatives.

2.2.2. Hypothèse 2b

Hypothèse nulle : La motivation extrinsèque et la dédication de l'employé sont indépendantes.

Pour tout notre échantillon, la corrélation entre la motivation extrinsèque et la dédication est de $r=.58$, rejetant notre hypothèse nulle et démontrant une dépendance entre ces deux variables. Toutes les autres corrélations sont positives mais celles pour les PE ($r=.20$), les grandes entreprises ($r=.09$) et le secteur électrique ($r=.67$) ne sont pas significatives.

2.2.3. Hypothèse 2c

Hypothèse nulle : La motivation extrinsèque et l'absorption de l'employé sont indépendantes.

La motivation extrinsèque est positivement et significativement corrélées à l'absorption ($r=.46$) pour l'ensemble de notre échantillon excluant notre hypothèse nulle. A l'instar des résultats trouvés pour la dédication, les corrélations pour les entreprises de type PE ($r=.02$), les grandes entreprises ($r=.17$), le secteur électrique ($r=.64$) et les personnes diplômées entre 5.5 ans et 10 ans ($r=.48$) sont positives mais non significatives.

2.3. Hypothèse 3

Hypothèse nulle : La motivation intrinsèque et l'engagement au travail sont indépendantes.

Enfin, nous avons procédé de la même manière pour la motivation intrinsèque pour chacune des variables du questionnaire sur l'engagement au travail. Une corrélation de $r=.61$ positive et significative existe entre la motivation intrinsèque et l'engagement au travail rejetant notre hypothèse nulle. Excepté pour les PE ($r=.38$), toutes les corrélations concernant ces deux échelles sont également positives et significatives.

2.3.1. Hypothèse 3a

Hypothèse nulle 3a: La motivation intrinsèque et la vigueur de l'employé sont indépendantes.

La corrélation de $r=.46$ positive et significative indique que pour l'ensemble de notre échantillon, plus la motivation intrinsèque augmente, plus la vigueur augmente également et vice-versa, ce qui démontre une dépendance entre les deux variables et rejette notre hypothèse nulle. Pour les deux sexes de notre échantillon, les corrélations sont également positives et significatives. Concernant le type d'entreprise, à l'instar de la motivation extrinsèque, les PE ($r=-.04$) sont corrélées négativement et non significativement, ce qui infirme notre hypothèse. Les corrélations pour les secteurs aéronautique ($r=.65$) et électrique ($r=.52$) ainsi que pour les personnes diplômées entre 5.5 et 10 ans ($r=.51$) sont quant à elle corrélées positivement mais non significativement.

2.3.2. Hypothèse 3b

Hypothèse nulle 3b: La motivation intrinsèque et la dédication de l'employé sont indépendantes.

Une corrélation de .69 entre la motivation intrinsèque et la dédication de l'employé rejette notre hypothèse nulle pour l'ensemble de l'échantillon. Pour tous les sexes, types d'entreprise et secteurs, les corrélations sont également positives et significatives. Néanmoins les PE (.47), les grandes entreprises (.20) et le secteur électrique (.67) ont des corrélations quant à elles non significatives.

2.3.3. Hypothèse 3c

Hypothèse nulle 3c: La motivation intrinsèque et l'absorption de l'employé sont indépendantes.

Enfin, notre hypothèse nulle 3c est rejetée car la motivation intrinsèque seule est corrélée positivement et significativement avec l'absorption ($r=.49$). Notre hypothèse est également infirmée pour les deux sexes et pour tous les types d'entreprises excepté les PE dont la corrélation est positive mais non significative ($r=.10$). Pour les quatre secteurs, celui de l'électricité et de l'électronique sont positives mais non significatives avec un r respectivement de .64 et .52.

2.4. Conclusions

Il nous a semblé utile de rappeler le schéma de nos hypothèses que nous avons ajouté en début de rapport. Vous pouvez trouver le résumé **Schéma 3**. Toutes nos corrélations générales sont positives et significatives, ce qui rejette l'ensemble de nos hypothèses nulles stipulant une indépendance entre nos variables. Au vu de nos résultats, nous pouvons inférer qu'il existe une dépendance entre la variable de la motivation, que celle-ci soit extrinsèque et intrinsèque avec l'engagement au travail et ses trois dimensions. Néanmoins, nous avons décidé d'analyser les résultats en distinguant le sexe, type d'entreprise et le secteur des personnes interrogées. Ces derniers résultats amènent à des corrélations parfois différentes. Nous allons pouvoir en discuter dans la partie sur les discussions.

Tableau 12. Matrice de corrélations de l'échelle globale de motivation et du work engagement et de chaque sous-échelles entre elles pour toute notre population, $p < 0.01$, $N = 133$.

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1.Motivation	–						
2.Work engagement	.63	–					
3.Motivation extrinsèque	.92	.56	–				
4.Motivation intrinsèque	.94	.61	.74	–			
5.Vigueur	.49	.89	.46	.46	–		
6.Dédication	.69	.87	.58	.69	.66	–	
7.Absorption	.51	.91	.46	.49	.76	.66	–

3. Analyse qualitative

Nos interviewés sont au nombre de cinq dont quatre hommes issus de milieu industriel dont deux managers d'équipes, un directeur et deux personnes des ressources humaines. Quatre d'entre eux travaillent dans une grande entreprise et une personne dans une PE. Trois personnes travaillent dans le secteur automobile, une dans la plasturgie et la quatrième dans la maintenance. Vous pouvez trouver notre tableau thématique à la **Tableau 25**, reprenant les questions de la **section d**, de notre grille d'évaluation. Les **sections a** et **b** ne seront pas reprises ici, la **section c**, les données sociodémographiques, sont reprises dans le paragraphe suivant ainsi que les **sections e** et **f**.

Lorsque nous leur avons montré les résultats de notre étude, tous les interviewés ont été d'accord sur ces derniers. Les résultats leur semblent logique. Trois d'entre eux précisent tout de même que c'est plutôt la motivation qui engendre l'engagement et sont étonnés que ce soit la motivation intrinsèque qui soit légèrement plus élevée que la motivation extrinsèque. L'une des personnes des ressources humaines précise que les métiers intellectuels nécessitent plutôt une motivation intrinsèque et que c'est cela qui explique cette légère différence. De plus, les travailleurs d'aujourd'hui n'ont pas les mêmes besoins qu'auparavant. Ils sont davantage motivés par une flexibilité d'horaire ou une motivation intrinsèque que par un salaire. De plus, les managers ont l'occasion d'agir à la fois sur la motivation interne et externe, même si la façon la plus durable de motiver se fait via des feedbacks réguliers plutôt que sur une augmentation salariale. Néanmoins, un interviewé précise que le salaire est présent pour balancer la motivation intrinsèque et l'engagement. Une personne peut être engagée et aimée ce qu'elle fait au quotidien sans pour autant être motivé car les conditions salariales ne lui conviennent pas.

Mais encore, l'une des personnes RH insiste sur le travail qualitatif d'un RH. Il doit pouvoir suivre et écouter ses employés et instaurer un climat de confiance. Il conclura en disant que les RH et les employés sont tous les deux des humains et que la relation humaine est très importante. Enfin, une autre personne précisera que le statut marital ainsi que le sexe des employés sont deux variables importantes à prendre en compte car les différences en termes de besoin afin d'être motivé sont différents.

Même si les questions étaient générales à la fois pour la motivation et l'engagement, les réponses étaient toujours orientées sur la motivation. Il a semblé difficile pour les interviewés de parler également en termes d'engagement.

Enfin, lorsque nous avons demandé si les managers, RH ou employés bénéficiaient de formations sur la motivation ou l'engagement au travail, ou de manière générale, sur le bien-être au travail, trois d'entre eux ont répondu que les employés n'ont jamais eu ce type de formation et deux personnes ont personnellement été formés lors de leur cursus scolaire. Une autre personne a reçu une formation à sa demande mais ne trouve pas nécessaire que les employés la suivent car c'est aux managers de s'y former. Enfin, un manager explique que ses collaborateurs ingénieurs ont déjà reçu des formations en *soft skills* mais que celles-ci ont plutôt engendré une démotivation. Les formateurs ont donné des exemples pas réalistes et pas faisables sur le terrain. C'est en se comparant à ces exemples que les employés se sont sentis démotivés. Il conseille aux formateurs d'expliquer la théorie via des exemples concrets de l'entreprise.

Chapitre 5 : Discussions

1. Recommandations managériales

A la lumière de notre revue de littérature ainsi que de l'analyse de nos données statistiques et de nos interviews, nous avons réussi à dégager des recommandations afin de soutenir les managers d'ingénieurs dans les entreprises industrielles marocaines. Cependant, notre étude étant sur une vaste échelle, il est difficile de donner des recommandations précises. Nous pouvons donc plutôt parler de « pistes de réflexion », afin d'amener les managers et entreprises à se positionner et à explorer davantage les pistes qui les intéressent. Le but étant de réaliser une revue de la littérature mais également de dégager des tendances générales sur les ingénieurs marocains du secteur industriel marocain.

De manière générale, étant donné que notre étude démontre un lien de dépendance entre les deux variables, peu importe par quelle voie le manager ou l'entreprise souhaite agir, la motivation et l'engagement devraient se voir augmenter. Ces résultats vont dans le même sens que ceux trouvés par Putra, Cho et Liu (2017) dans leur étude similaire. Cependant, il existe des exceptions dans notre étude. Concernant la vigueur, composante de l'engagement au travail, elle est corrélée négativement à la motivation intrinsèque et extrinsèque pour les PE. Ce type d'entreprise donne des résultats également différents car elle est corrélée positivement mais non significativement pour nos trois hypothèses, tout comme les GE pour nos hypothèses une et deux. Concernant le secteur, seul le secteur automobile suit notre tendance générale de manière significative. Les autres secteurs donnent parfois des résultats non significatifs. Pour le nombre d'années depuis le diplôme, le constat est pareil que pour les secteurs, de légères différences non significatives se sont opérées pour les 0-2 ans et 5.5-10 ans. Aucune différence n'a été constatée en ce qui concerne une différence entre hommes et femmes. Nous tenterons de donner une explication et des pistes pour toutes les différences susmentionnées. Nous allons donc proposer des recommandations afin de soutenir les managers en mettant en parallèle non seulement les éléments de la littérature discutés dans ce rapport avec de nouveaux éléments ainsi que la confrontation aux résultats de notre étude quantitative et qualitative.

Nous allons d'abord parler de quatre nouveaux concepts à savoir *The Power of small wins*, l'intelligence émotionnelle, la jauge motivationnelle et le syndrome de Peter Pan. Ensuite, nous parlerons du JD-R et de la SDT vus précédemment, en y abordant brièvement deux nouvelles idées ; la RSE et le CHO. Enfin, nous discuterons de la motivation en général et nous finirons sur des recommandations plus globales et sur un résumé sous forme de conseils. Il est à noter que si cela n'est pas spécifiquement notifié, l'ensemble de nos recommandations peuvent à la fois agir sur la motivation et sur l'engagement.

1.1. *The Power of small wins*

« *The inner work life* » ou « La vie professionnelle intérieure » a été conceptualisé par Teresa Amabile. Elle part du principe que de actes ou événements quotidiens au travail, aussi infimes soient-ils, peuvent influencer la perception qu'à un employé sur sa journée. Elle parle d'actes qui peuvent **nourrir et catalyser** VS ceux **inhibiteurs** ou amenant des **toxines**. Certains actes viennent supporter les actions au travail – **catalyseurs** ou créent l'effet inverse, – **inhibiteurs**. D'autres événements agissent sur la personne elle-même en montrant un certain degré de respect et d'encouragement – **nourrisseur** ou son contraire, – **toxines**. Donner de l'autonomie, des objectifs clairs, donner du temps et toutes les ressources nécessaires aux employés permettent de maintenir les catalyseurs et d'éviter l'effet inverse d'inhibiteurs. Du côté de actes nourrisseurs, le respect et la reconnaissance ainsi que l'encouragement

et le réconfort émotionnel et l'affiliation sont importants. Ces idées rejoignent celles de la pyramide de Maslow, du rôle des émotions, de la notion des cinq ressorts de motivation de Charpenel ainsi que le modèle JD-R dont nous avons parlé précédemment. De plus, l'importance de la reconnaissance a également été citée dans notre interview.

Lors d'une de leur étude, Amabile et Kramer (2011) ont récolté les journaux de bord de 12.000 personnes dont la consigne était de noter leur humeur du jour et les événements y afférents. Ils ont constaté que les personnes dans de « bons jours » ont davantage d'éléments nourrisseurs ou catalyseurs et celles se trouvant dans un « mauvais jours » ont indiqué des événements inhibiteurs ou avec toxines. Une personne peut donc être positive le lundi et se sentir complètement démotivée avec des émotions négatives le mardi. La cause peut être, à première vue, peu importante mais suffisamment pour déstabiliser la vie professionnelle intérieure de la personne. Et pour cela, Amabile et Kramer (2011) préconise le rôle du manager. *Face à ce constat, comme le manager peut agir ?*

Le progrès a été relevé comme dénominateur commun des bonnes journées et des mauvaises journées. Dans le terme « progrès », les auteurs ne stipulent pas l'achèvement d'un projet mais des petits progrès quotidiens. Cela rejoint l'idée de Charpenel (2015) sur les *quick win*, issus de ses quatre leviers de management dont nous avons parlé précédemment. Les petits progrès agissent à la fois sur les émotions, la motivation – intrinsèque et extrinsèque⁴², et sur la perception de soi et des autres. Bien-sûr, les progrès doivent être relevés sur des choses signifiantes. Simplement dire à un ingénieur « Tu as réussi le café aujourd'hui », n'est pas utile. Par exemple, lors d'un projet d'une certaine envergure, il est conseillé de ne pas attendre la fin de celui-ci pour féliciter la personne mais plutôt de le faire quotidiennement tel que « Tu en es arrivé ici pour aujourd'hui, c'est bien tu as avancé. Il reste telles choses à faire, demain tu peux te concentrer sur telles tâches. ». Afin d'aider les managers, les auteurs ont mis au point le *The Daily Progress Checklist* que vous pouvez trouver à la fin de l'ensemble nos **annexes**.

De plus, ce genre d'outils permet aux managers de discuter avec ses collaborateurs au quotidien. Il a été précisé à plusieurs reprises dans nos interviews l'importance des discussions quotidiennes dans la relation manager-manager.

1.2. Développer son intelligence émotionnelle

Les émotions sont revenues à maintes reprises dans toutes la littérature que nous avons parcourue et agissent aussi bien sur la motivation que sur l'engagement. Pour rappel, la théorie B&B de Fredrickson's (1998, 2001) explique comment les émotions positives agissent sur l'engagement au travail. Luthans et al (2007) l'expliquent clairement via le modèle conceptuel du capital psychologique. Du côté de la motivation, ce sont les auteurs Desjacques et Rodet (2017) qui ont parlé des cinq leviers permettant de manager via les émotions. Mais encore, Forest et Magneau (2008) ont parlé de l'intelligence émotionnelle utile pour les managers. *Ne voyons-nous pas là une porte d'entrée intéressante quant à la formation des managers ?*

Nous avons brièvement parler du sentiment d'efficacité personnelle mis en avant par Bandura (2006) et de son rôle sur l'engagement au travail. Dans la partie sur les stratégies de management, nous avons également parlé du *Managerial actions that improve employees' performance by building their self-efficacy* de Heslon et Klehe (2006).

⁴² Via la reconnaissance

Daniel Goleman (1998), dans son ouvrage sur l'intelligence émotionnelle, fait le lien entre l'efficacité personnelle et l'intelligence émotionnelle. En effet, via notamment la formation, une personne va acquérir des compétences. Lorsqu'elle sera confrontée à un défi/objectif jugé comme difficile, cette personne va se sentir confiante d'y parvenir. Cette croyance va à son tour augmenter son efficacité personnelle (Goleman, 1998). De plus, la performance d'un individu varie en fonction de ce qu'il pense de lui et de sa capacité à aller de l'avant face à un échec. Quand une personne développe une intelligence émotionnelle, elle va être capable de vaincre les échecs et tâches difficiles, cela va augmenter son sentiment d'efficacité personnelle et de surcroît, sa performance ainsi que son engagement au travail (Bandura, 2006). Chanlat (2003) précisera que les entreprises étant directement dépendantes de ses employés et de leur état émotionnel, il est important de s'y intéresser. Cherniss et Goleman (2002) ajoutent via diverses études réalisées aux Etats-Unis que les managers jugés par leurs employés comme excellents sont ceux qui sont davantage attentifs, à l'écoute et capables de se gérer émotionnellement.

Au Maroc, El Asri (2022) a étudié l'impact de l'intelligence émotionnelle sur le style de leadership et la performance au travail chez les managers marocains en concluant qu'il existe une corrélation positive et significative entre l'intelligence émotionnelle et la performance. Néanmoins, l'étude n'est pas suffisamment précise quant à la notion de performance. S'agit-il de la performance managériale ? De la performance technique ? Cependant, cette étude nous indique de l'intérêt du Maghreb pour le sujet. *Dès lors, comment concrètement un manager peut-il développer son intelligence émotionnelle ?*

Julian Jencquel⁴³ propose une analyse poussée ainsi que des pistes afin de devenir un meilleur leader en développant son intelligence émotionnelle. Il parle en outre de l'importance de l'hygiène de vie avec l'alimentation, le sommeil, la méditation et l'activité physique. Il propose de passer le test de MSCEIT⁴⁴ et divers exercices permettant d'aider à développer l'intelligence émotionnelle via l'approche de résolution de problèmes, l'expression émotionnelle, la reconnaissance des émotions des autres dont notamment les menteurs ainsi que la tolérance au stress. Nous ne nous attarderons pas davantage sur le sujet qui pourrait constituer un nouveau sujet d'étude très intéressante. Nous invitons nos lecteurs intéressés à lire le rapport de Jencquel.

1.3. La jauge motivationnelle

La littérature scientifique a fait état de trois types de motivations différents à savoir, la motivation extrinsèque, intrinsèque et amotivation. Bien que la motivation intrinsèque soit celle qu'il faut atteindre afin d'obtenir des bénéfices telles qu'une performance accrue (Ryan & Deci, 2000), d'autres auteurs précisent que certains secteurs, tel que la restauration, nécessitent davantage de motivation extrinsèque étant donné que les efforts cognitifs sont moins importants que dans d'autres secteurs. Le métier d'ingénieur, étant un métier dit « intellectuel » plutôt que « manuel », la motivation intrinsèque devrait être plus importante. Qui plus est, Pink (cité dans Giancola, 2017) rajoute que les compensations financières sont plutôt utiles pour les tâches routinières car celles-ci ont moins besoin de créativité. Les résultats de notre étude vont dans ce sens étant donné que le profil motivationnel est en moyenne plus élevé pour l'interne que l'externe. Néanmoins, lors de nos interviews, nous avons pu mettre en avant que le salaire semble être un indicatif important quant à la démotivation et comme motif de départ. Nous postulons que le salaire est perçu comme l'élément déclencheur de situation de démission et ce, si la motivation intrinsèque n'est pas maintenue. Herzberg (cité dans Diridollou, 2019), Desjacques et Rodet (2017) confirment cette idée.

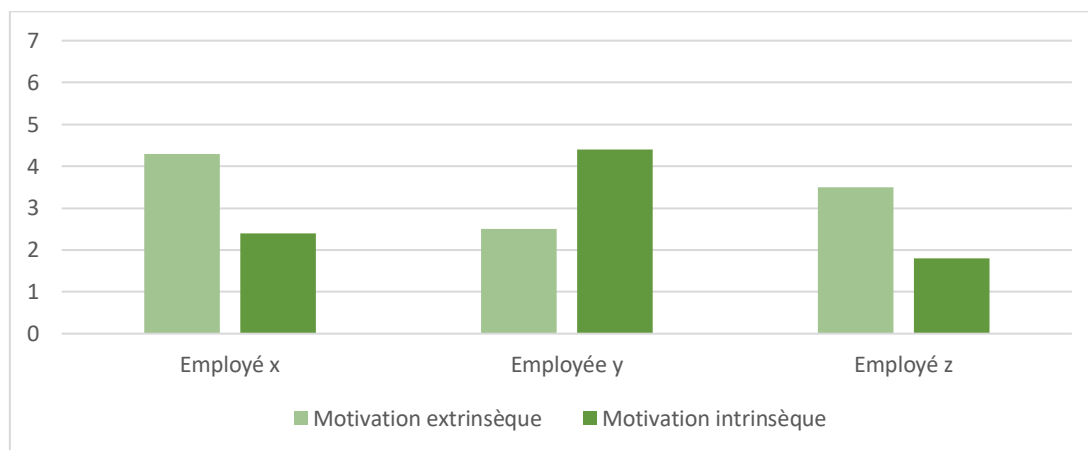
⁴³ [l-intelligence-emotionnelle-en-leadership-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)

⁴⁴ [Coaching de dirigeants | Jencquel Consulting](#)

Dès lors, nous pensons à créer des jauges motivationnelles pour les entreprises. Nos jauges émotionnelles permettraient d'individualiser les besoins des employés spécifiquement par entreprise. En effet, l'idée serait d'évaluer la motivation extrinsèque et intrinsèque de chaque employé via des jauges dont vous pouvez trouver un exemple à la **Figure. 11**. Nos jauges fonctionneraient comme suit : Elles seraient toutes deux évaluées à la fois par les managers directement et individuellement ; lors de l'*onboarding*, des évaluations annuelles et/ou au détour d'une conversation par exemple ou via le questionnaire EMT-31. Au niveau des minimums et maximums des jauges, il pourrait être efficace de se référer à ceux utilisés dans le questionnaire EMT-31, à savoir une moyenne sur 7 points.

En analysant ces jauges, cela permettrait de voir la balance entre la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque de chaque employé. Nous comprenons bien que les PE ou ME ne peuvent pas offrir le même confort salarial qu'une GE ou moyenne entreprise. Si la motivation intrinsèque n'est pas suffisamment haute afin de couvrir le « déficit » salarial, nous conseillons aux managers d'axer davantage leur effort sur ces personnes. Cela fait écho à ce que Diridoulou (2008) prétendait concernant l'influence de l'entreprise sur la motivation. Nous pourrions envisager d'utiliser ces jauges afin d'également limiter nos différences entre les motivations, étant donné que rappelons-le, les deux sont primordiales.

Figure 11. Conceptualisation d'une jauge motivationnelle.



Mais encore, le salaire est une composante importante qui est revenue à la fois dans notre analyse quantitative et qualitative. En effet, un salaire trop bas négocié lors de l'embauche a été pris comme exemple de démotivation et un salaire haut, comme une motivation. De plus, il existerait un fossé entre ce que les jeunes souhaitent et ce qui est réellement possible. Il est difficile de donner des recommandations sur cette composante étant donné que la situation financière de chaque entreprise leur est propre et confidentielle. Nous pouvons que conseiller de réaliser des *benchmark* afin de s'assurer que le salaire proposé reste dans la moyenne du marché. Si ce n'est pas le cas, de compenser ce déficit en agissant davantage sur la motivation intrinsèque. Il est important de rappeler la notion d'interactions motivationnelles mis en avant par Frey et Jegen (2001) que nous avons abordé précédemment.

1.4. Le syndrome de Peter Pan dans les PME

La différence la plus significative de notre étude se situe pour la vigueur des PE et son lien avec la motivation. Au vu de la littérature scientifique, la vigueur devrait être corrélée positivement à la motivation, mais ce n'est pas le cas pour notre étude concernant les PE. Nous avons tenté de comprendre pourquoi.

Lambrecht (2015) dans son article reprend les propos d'un représentant belge indiquant que les PME belge ne souhaite pas grandir et stagne et parle d'un syndrome de Peter Pan. L'auteur contredit ces propos en expliquant qu'une « *PME n'est pas une grande entreprise en miniature* » (p11). Lambrechts conseille de mieux placer les objectifs d'entreprise. Certaines PME ont placé comme objectifs premiers le quantitatif avant le qualitatif, ce qui laisse l'entreprise soumise au bon vouloir des fluctuations des crises économiques et financières. Et c'est pour ces raisons que les PME n'ont pas de croissance. L'auteur conseille aux entreprises de mettre en avant des objectifs plutôt qualitatifs, car c'est via cela que l'entreprise met en avant sa valeur et qu'elle peut grandir. En bref, Lambrecht n'est pas d'accord avec le syndrome de Peter Pan des entreprises, les entreprises veulent grandir mais n'utilisent pas les bonnes méthodes.

Peut-être pouvons-nous conseiller aux PE du secteur industriel marocain de revoir leurs objectifs généraux. *Sont-ils guidés par des objectifs quantitatifs ou qualitatifs ?* Nous supposons que les objectifs quantitatifs amènent les employés à travailler plus dure et plus fort afin d'atteindre le CA. Cependant, l'entreprise peut ne pas donner les éléments nécessaires à la motivation et l'engagement de leurs collaborateurs. Néanmoins, nous ne pouvons expliquer davantage la raison pour laquelle la tendance générale de dépendance entre la vigueur et la motivation dans les PE ne se retrouve pas.

1.5. Contrôler les ressources et les demandes

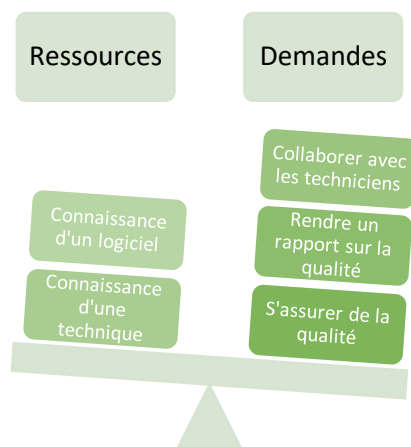
Dans notre revue de la littérature, nous avons parlé du modèle JD-R mettant en avant une nécessité d'établir une balance entre les exigences de l'entreprise et les ressources mises à la disposition afin d'en faciliter l'engagement au travail. Imaginons un groupe d'ingénieurs qui doivent utiliser un logiciel X dans le cadre d'un projet. Nous ne pouvons pas demander à un jeune ingénieur, qui ne connaît pas ce logiciel, de travailler à la même cadence que son homologue plus expérimenté. Bien que l'autonomie et le fait d'être s'auto former puisse être mis en avant, il faut pouvoir laisser au jeune davantage de temps afin de combler l'écart. D'ailleurs, dans notre étude, la corrélation entre motivation et engagement pour les personnes ayant 0 à 2 ans d'expérience est la seule à être non significative, comparativement aux autres tranches, ce qui signifie que le lien entre motivation et engagement est moins prégnante. Nous pouvons supposer deux choses : soit notre échantillon n'est pas assez représentatif de la population soit il y a un autre élément qui influence la motivation et l'engagement. Toutefois, nous pouvons donner des recommandations plus générales dans ce sens.

Afin de s'aider à chaque projet industriel, un manager peut créer une balance par type de fonction, afin de s'assurer que les exigences du projet en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être soit présent chez le collaborateur. Ensuite, le manager peut répertorier les compétences que ce projet exige. Cette balance permettrait de jouer un rôle sur le sentiment d'auto-efficacité.

De manière concrète, nous allons la contextualiser avec un exemple fictif dont vous pouvez trouver la balance à la **Figure 12**. Un ingénieur du secteur automobile est amené à collaborer sur un projet de contrôle qualité de pièces automobiles pour le client. Ce dernier, étant junior, ne connaît pas tous les

logiciels et techniques afin d'analyser la commande qui vient d'arriver. Néanmoins, le manager lui demander de collaborer avec les techniciens et de mener à bout le projet. Bien que l'ingénieur puisse aimer apprendre de nouvelles choses, il doit être à minima encadré par un superviseur. Dans notre exemple, nous pouvons remarquer que les demandes sont plus hautes que les ressources, étant donné que ces dernières ne sont pas connues de l'employé. Nous pourrions imaginer que l'équilibre soit établi si nous rajoutons un encadré dans la partie « ressources » stipulant une formation ou un accompagnement dans l'apprentissage du logiciel et de la technique qui sont nécessaires.

Figure 12. Balance entre les ressources et les demandes par fonction pour un projet.



1.6. Les trois besoins psychologiques

Nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises les trois besoins de Deci selon la théorie de l'autodétermination (SDT). Dans ses travaux, Pink (cité dans Giancola, 2017) met en avant que les compensations financières ne sont pas toujours utiles afin d'augmenter la motivation. Il préconise, à l'instar d'autres auteurs, de s'axer sur une motivation intrinsèque. Watson, dans son « *Global Workforce Study* » en 2007 et 2008 met en avant 10 recommandations. Ces dernières agissent également sur l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. Nous allons les répertorier dans le **Tableau 27**. suivant. Par la suite, nous allons émettre quelques pistes afin de mettre en pratique certaines recommandations listées ci-dessous.

Tableau 27. Liste des 10 recommandations de Towers Watson dans le « *Global Workforce Study, 2007-2008* traduit de l'anglais (Giancola, 2017).

Autonomie	Compétence	Affiliation sociale
Pouvoir de décision suffisant pour faire mon travail.	J'ai amélioré mes compétences et mes capacités au cours de l'année écoulée dernière.	Une direction sincèrement intéressée par le bien-être des employés.
Je peux affecter le travail/produit/service.	Chercher des occasions de développer de nouvelles connaissances/compétences.	Réputation de l'organisation au sein de la communauté.
	Avoir d'excellentes possibilités d'avancement de carrière.	L'organisation résout rapidement les problèmes des clients.

		<i>Réputation de l'organisation en matière de responsabilité sociale.</i>
		<i>Les cadres supérieurs veillent à la réussite à long terme de l'organisation.</i>

1.6.1. La RSE et le besoin d'affiliation sociale

Dans son rapport sur la stratégie RSE dans la PME marocaine, Dlimi (2020) émet le postulat que la RSE peut jouer un rôle motivationnel dans la performance sociale. Au travers d'une étude qualitative au sein de 80 PME marocaines, l'hypothèse fût confirmée. L'auteur préconise une application de la RSE pour toute entreprise soucieuse non seulement de son impact environnemental mais également humaine, sur ses employés. À l'instar de nos recommandations (p.20,21), l'auteur indique également d'utiliser une analyse SWOT afin de repérer à égal niveau utiliser efficacement la RSE afin d'augmenter la performance. Chakra, Hatout et Charef (2021) se sont également intéressés à la RSE et ont pu mettre en avant l'impact de la RSE sur l'engagement au travail dans les sociétés IT marocaines. Enfin, ces pratiques devraient être utilisées à bon escient par les managers. *Les managers sont-ils les seuls acteurs d'une affiliation sociale réussie ?*

1.6.2. Le rôle d'un *Chief Happiness Officer*

Le CHO est le garant du bien-être au travail dans les entreprises. Bien que sortant du cadre principal de ce travail, il nous a semblé intéressant de le mentionner brièvement. Ce rôle nous vient des États-Unis (Tanquerel & Condor, 2020). Les CHO peuvent soit être recrutés afin de combler un besoin ou une personne du département des RH/Marketing/Communication peut se voir attribuer ce rôle en parallèle de ses tâches. Le rôle principal d'un CHO se décline en deux axes : le premier est un rôle de facilitateur ou de simplifier la vie des employés. Également, la personne peut être présente en cas de conflits en interne. En bref, un CHO permet de rendre la vie quotidienne en entreprise plus facile et agréable (Tanquerel & Condor, 2020). Le second axe d'action réside dans l'organisation d'événements et sorties en tout genre.

Concernant le Maroc, bien qu'il n'y ait pas à notre connaissance, pas d'étude s'intéressant au sujet, nous avons mené une enquête LinkedIn. Seulement 25 résultats⁴⁵ sont apparus, laissant apercevoir un faible taux de cette fonction au travers du Maghreb. Nous pouvons proposer aux entreprises, en fonction de leur situation économique, soit d'engager soit d'attribuer une fonction de CHO à une personne. Le CHO permettrait de soutenir le rôle du manager dans l'application des recommandations managériales quotidiennes.

1.7. *How to motivate*

Rappelons que lors de notre analyse (**Tableau 10.**), nous avons identifié qu'au niveau extrinsèque, les personnes de notre étude étaient davantage motivées par le fait d'atteindre un certain niveau de vie et de gagner de l'argent. Les résultats les plus faibles se situent au niveau de la sécurité de l'emploi,

⁴⁵ Néanmoins, la fonction peut avoir des titres qui diffèrent d'une entreprise à une autre.

les avantages sociaux et le fait que le travail représente l'ensemble de « sa vie ». Nous postulons que les lois sociales relatives au travail au Maroc étant à leur prémices, les marocains peuvent « avoir l'habitude » de changer de travail. Afin de satisfaire les besoins en motivation extrinsèque, nous pouvons conseiller de discuter avec les employés afin de comprendre ce dont ils ont besoin pour avoir un confort de vie et pour réussir au travail. Au niveau salarial, cela est une décision discrétionnaire et dépend non seulement de la taille de l'entreprise mais également du marché actuel.

En ce qui concerne la motivation intrinsèque, le plaisir à de nouveaux apprentissages prédominent largement avec le fait d'apprendre des choses intéressantes. L'amusement au travail est le point le moins représenté. Dumas et Hanchane (2010) se sont questionnés sur l'impact des formations sur la performance en entreprises marocaines. Ils partent du postulat que pour une entreprise performe davantage, cette dernière doit investir dans la formation de ses collaborateurs. Les formations professionnelles ne sont donc pas seulement bénéfiques pour l'employé lui-même, qui voit ses compétences s'accroître, mais également pour le pays qui voit sa compétitivité économique augmenter. En effet, en s'assurant que ses employés soient formés comme il se doit, cela augmente la performance générale de l'entreprise et de surcroît, le pays peut se développer davantage. Dans le contexte marocain aux débuts de son industrialisation, il est encore plus intéressant de développer les formations. Sans entrer davantage dans les détails, un programme marocain de formations a vu le jour de 1996 à 2004. Les auteurs ont spécifiquement analysé l'impact de ce programme sur la performance et la compétitivité de l'entreprise en séparant les entreprises qui voient en ce type de formation promue par l'état comme une aubaine pour diminuer les coûts de formation interne ou plutôt comme une opportunité de voir ses compétences augmenter. Ce sont les entreprises de la deuxième situation qui voient des avantages liés au programme de formations de l'état. Ceci rejoint sensiblement l'idée émise dans la partie du syndrome de Peter Pan. Fixer des objectifs quantitatifs plutôt que qualitatifs ne sont pas à conseiller.

Nous conseillons donc aux entreprises de promouvoir les formations, que celles-ci soient données en présentiels ou en ligne, via un LMS – *Learning Management System*. En effet, dans ce type de système, l'entreprise peut y insérer tout type de formations consultables par les employés à tout moment. Nous pourrions imaginer une série de formations disponibles dans lequel l'employé à l'opportunité de choisir celles qui l'intéressent le plus parmi un catalogue. Cela permettrait également de développer leur autonomie, recommandé de nombreuses fois par différents auteurs. Cependant, nous sommes conscients que ceci à un coût et que toutes les entreprises ne peuvent se le permettre. En plus de celles-ci, des formations en présentiel organisées plus régulièrement devraient être envisagées. Il faut toutefois faire attention à ce que ces dernières soient adaptées à la réalité du terrain, comme l'un de nos interviewés nous l'a signalé.

1.7.1. La différence entre les secteurs

Dans notre analyse de profil motivationnel, nous avons pu mettre en avant que le secteur électrique est en deçà de la moyenne de quatre de l'EMT-31 et que le secteur aéronautique est au-delà. Nous pouvons supposer que les entreprises aéronautiques marocaines sont internationales et peuvent fournir un salaire et un confort professionnel meilleur que le secteur électrique, qui a des entreprises nationales. Nous avons recherché si des informations vont dans ce sens. Sur le site du Ministère de l'Industrie et du Commerce Marocain, nous avons pu lire que le secteur aéronautique⁴⁶

⁴⁶ [AERONAUTIQUE | Ministère de l'Industrie et du Commerce \(mcinet.gov.ma\)](http://mcinet.gov.ma)

voit des filiales mondiales s'installer au Maroc et que les industries du secteur électrique sont effectivement plutôt nationales⁴⁷. Nous pouvons conseiller aux entreprises du secteur électrique dans un premier temps de comprendre la dynamique interne des entreprises du secteur aéronautique ; au niveau des formations, des *teambuildings*, turnover, promotion, etc. Ils peuvent également regarder à l'écart salarial. Nous pensons que si une entreprise ne peut apporter un salaire compétitif, elle devra davantage s'axer sur des motivations internes. Cependant, le risque est de voir les entreprises à haut salaire délaissier la motivation intrinsèque. Nous rappelons que c'est l'équilibre entre les deux qui est important.

1.8. Recommandations générales

Dans cette partie, nous allons condenser et rappeler toutes sortes de recommandations assez générales. Nous parlerons d'abord brièvement du rôle des RH, du « vis ma vie » et de la formation des managers qui n'est pas à délaissier.

Nous voudrions rappeler d'autres recommandations que nous avons données dans la partie de la littérature. Nous avons abordé les quatre leviers du management et les cinq ressorts déterminants du plaisir selon Charpenel (2015) ainsi que le management via les couleurs. Nous invitons nos lecteurs à s'en inspirer également.

1.8.1. La *Job Description*

Tout d'abord, lors de l'embauche, la description de poste doit être claire et doit explicitement décrire les tâches que le collaborateur sera amené à réaliser (Diridollou, 2019). Leon Rohr (2016) a analysé plusieurs études sur le pouvoir des *job description*. Il est arrivé à la conclusion que cette dernière s'avère extrêmement utile tout au long de la carrière des employés. Elle n'est pas seulement utilisée par les RH pour le processus d'embauche mais peut également s'avérer nécessaire en tant que *roadmap* afin d'organiser les différentes tâches du quotidien. Pennell (2010) quant à lui parle de descriptions de postes flexibles, amenant le manager à pouvoir offrir à ses collaborateurs davantage d'apprentissage et de développement. Par exemple, nous avons fait une recherche sur Google avec les mots clefs « ingénieur industriel Maroc ». En consultant les annonces, nous en avons sélectionnées deux, une ouverte et une fermée. Vous pouvez trouver les JD en annexe **Tableau 26**. Nous préconisons que la JD ouverte permet de cibler une plus grande partie de la population étant donné que ce sont des tâches plutôt générales qui y sont énoncées. Pour les entretiens, ce sera aux RH et managers de décider sur base du CV et des entretiens, de choisir la personne adéquate. Par la suite, une JD davantage fermée sera créée en collaboration avec l'employé au travers de discussions et d'évaluations annuelles/semestrielles.

Cette idée, bien que manquant de soutien théorique, permet de satisfaire les besoins en termes d'énoncés d'objectifs clairs et circonscrits dont nous avons parlé dans la partie sur la littérature scientifique. Nous pouvons également faire le lien avec la nécessité d'établir un plan de carrière avec les employés afin de les tenir motivés et engagés, ce qui a été entre autres mentionné dans nos interviews. De plus, établir une description des tâches permettraient de limiter la surcharge au travail. Cette surcharge a été mentionnée comme étant l'une des causes de turnover.

⁴⁷ [ELECTRIQUE | Ministère de l'Industrie et du Commerce \(mcinet.gov.ma\)](http://ELECTRIQUE | Ministère de l'Industrie et du Commerce (mcinet.gov.ma))

1.8.2. Vis ma vie

L'une des personnes interviewées à expliquer le contexte particulier des industries. L'ingénieur n'est qu'un maillon parmi un acheminement d'étapes. Il peut se sentir démotivé car il n'est pas capable de voir le fruit de son travail, autrement dit, le produit fini. Nous suggérons d'installer le « vis ma vie » afin d'augmenter non seulement le sentiment d'appartenance mais également de mieux comprendre les tenants et aboutissants de chaque corps de métiers (Dervaux, 2011). En faisant cela, la communication peut se voir augmenter car les ingénieurs connaissent les membres des autres départements. Ils savent à quel moment du processus ils interviennent et peuvent se faire une meilleure idée de leur rôle dans le produit fini. Le « vis ma vie » permet d'instaurer une communication entre les membres d'une même entreprise travaillant à des endroits différents de la chaîne de valeur. Cependant, nous n'avons trouvé, à notre connaissance, aucune littérature scientifique traitant du sujet.

1.8.3. La formation des managers

De plus, d'après Allali (2008), la culture marocaine voit les managers comme des « chefs » à qui il faut se soumettre, ce qui enlève toute chance de créer une relation et une communication saine et efficace. L'auteur ne faisant qu'un état des lieux de la situation, nous allons nous-mêmes suggérer des recommandations. Lors de nos cinq interviews, nous avons remarqué que peu de managers ont eu des formations. Charpenel (2015), rappelons-le, explique également que certains employés se voient passer manager grâce à une promotion plutôt que par véritable envie et conviction. Une partie des managers ne sont donc pas suffisamment préparés. Nous pensons qu'un manager de restaurant doit développer des compétences différentes qu'un manager en industrie. C'est pour cela que nous invitons les entreprises à analyser les déficits managériaux en interne et à les combler notamment via des formations pour ces derniers. Une autre solution envisageable serait de faire passer des tests et des entretiens aux candidats manager et de choisir les personnes ayant la meilleure intelligence émotionnelle, compétences communicationnelles, etc. Rappelons l'importance de savoir communiquer comme mentionné dans notre interviews étant donné la probable source de démotivation de la part des employés dépendant de ce manager.

1.8.4. Discuter, écouter et solutionner

Enfin, lors de nos interviews, le rôle du manager a été cité pour les tâches suivantes : discuter, écouter et solutionner. Les discussions banales du quotidien peuvent permettre au manager d'évaluer le moral de son collaborateur ou de comprendre s'il y a un problème particulier. Il va devoir écouter attentivement et pouvoir apporter une solution. L'un des interviewés précise tout de même qu'il ne faut pas apporter de solution concrète trop rapidement. En effet, il vaut mieux revenir quelques heures/jours plus tard avec une vraie solution plutôt que de donner de fausses promesses directement. Par exemple, il précise le cas d'un employé ayant un problème avec son salaire. Si le manager lui promet directement une augmentation salariale sans consulter ses supérieurs et que ces derniers sont contre, cela va effectivement engendrer une motivation à court terme mais une démotivation brutale à moyen et long terme. De plus, les employés ont souvent la réponse en eux mais ont besoin d'une aide afin de la trouver.

2. Résumé de notre étude

Nous reprendrons tous les éléments vus dans ce rapport lors de la conclusion. Néanmoins, nous voulons apporter un élément contextuel qui nous semble important. À la suite de la publication du questionnaire sur LinkedIn, une dizaine de personnes ont écrit des messages privés afin de me remercier de l'intérêt de ce mémoire. Nous pensons que cette population ressent une envie de se sentir écouté et aidé.

Enfin, nous avons regroupé sous forme d'une unique phrase des conseils résumant nos recommandations managériales que vous pouvez trouver dans le **Tableau 28**, à la page suivante. Cette liste de conseils est un résumé à la fois des recommandations émises dans cette partie mais également d'idées insérées durant tout le rapport.

Tableau 28. Liste de nos conseils suite à nos recommandations managériales.

Liste des conseils	
Conseil N°1	Découper les objectifs clairement définis en « mini-objectifs » selon les règles et féliciter dès qu'un « petit progrès » a été réalisé.
Conseil N°2	Effectuer plus ou moins régulièrement des évaluations.
Conseil N°3	Donner des feedbacks réguliers et des encouragements quotidiens ainsi que favoriser le climat social positif.
Conseil N°4	Développer son intelligence émotionnelle en apprenant à reconnaître ses propres émotions ainsi que celles des autres et à s'autogérer émotionnellement.
Conseil N°5	Utiliser des jauges motivationnelles afin d'équilibrer les différents types de motivations.
Conseil N°6	Réaliser un <i>benchmark</i> afin de remarquer les différences salariales et d'agir sur celles-ci en fonction de la situation financière de l'entreprise.
Conseil N°7	Revoir les objectifs généraux et les requalifier en objectifs qualitatifs.
Conseil N°8	Utiliser une balance concrète entre ressources et demandes.
Conseil N°9	Implémenter la pratique RSE.
Conseil N°10	Suggérer un rôle de CHO en interne.
Conseil N°11	Insérer des programmes de formations avec pour but de faire évoluer les compétences des employés.
Conseil N°12	Comprendre la dynamique du secteur de l'entreprise et la comparer aux autres secteurs afin de soit s'en inspirer soit de corriger les écarts.
Conseil N°13	S'inspirer des quatre leviers du management et les cinq ressorts déterminants du plaisir selon Charpenel.
Conseil N°14	Manager via les couleurs en connaissant les couleurs dominantes des membres de son équipe et en communiquant adéquatement avec eux.
Conseil N°15	Réfléchir davantage à une <i>job description</i> flexible et adéquate à la réalité des tâches sur le terrain afin de faire évoluer les compétences et d'établir un plan de carrière.
Conseil N°16	Instaurer un atelier « vis ma vie » afin d'amener une meilleure compréhension des rôles et tâches de chaque collaborateur.
Conseil N°17	Insister davantage sur des tests avant de choisir un manager mais également les l'accompagner tout au long de leur carrière avec des formations adéquates.
Conseil N°18	Utiliser le roseau des quatre formes d'engagement de Charles Vincent (1988).
Conseil N°19	S'inspirer du capital psychologique de l'engagement au travail via les émotions positives.
Conseil N°20	Utiliser une analyse SWOT.
Conseil N°21	Discuter, écouter et solutionner

Chapitre 6 : Conclusions

1. Conclusion générale

Le Maroc, pays africain se situant à 14km de l'Europe, est en pleine expansion. De plus en plus d'entreprises nationales voient le jour et des industries internationales s'y installent et offrent diverses opportunités d'emplois aux marocains. Cependant, le Maghreb étant aux prémices du Code du Travail, il n'y a pour l'instant que très peu d'intérêt pour le bien-être au travail. Nous avons parcouru la littérature scientifique en nous intéressant à ce concept. Nous sommes arrivés à deux concepts importants et intéressants, la motivation (Dobre, 2013 & Charpenel, 2015) et l'engagement (Salanova et al., 2005 ; Masvaure & Maharaj, 2014). Bien que ces deux dernières permettent à un employé d'être davantage performant, nous avons remarqué que l'engagement serait plus efficace sur la performance mais qu'il est plus facile de porter des actions via la motivation. *N'est-ce pas l'un des buts ultimes d'une entreprise industrielle de voir ses employés performer au quotidien ?*

D'après Masavaure & Maharaj (2014) ainsi que Putra et Liu (2017), la motivation et l'engagement au travail seraient corrélés. Au travers d'analyse statistique de corrélations entre les deux variables, nous sommes arrivés à la conclusion que ces deux dernières étaient effectivement corrélées positivement et significativement pour l'ensemble de notre échantillon. Néanmoins, il existe une légère différence statistique mettant en avant davantage la motivation intrinsèque. De plus, nous avons séparés notre échantillon en différents groupes à savoir par sexe, par années depuis le diplôme, par type d'entreprise et par type de secteur. Bien que certaines corrélations soient non significatives bien que positives, seule la vigueur chez les PME a obtenu une corrélation négative mais non significative.

La présente étude apporte une contribution par sa particularité et sa différence. Toutefois, nous sommes conscients que ses résultats ne sont pas généralisables en raison de son étude trop globale. C'est la raison pour laquelle d'autres études peuvent être envisagées afin d'enrichir ces résultats. Nous en discuterons davantage dans nos limites et suggestions.

Notre analyse établit une corrélation significative entre les deux variables mais pas un lien de causalité. *La motivation et l'engagement sont-elles liées entre elles ou existe-il une autre variable à prendre en compte ?* Nous laisserons le soin à d'autres études dans le futur de s'intéresser au sujet.

2. Implications managériales et théoriques

2.1. Implications managériales

Nos implications sont davantage managériales que théoriques. En effet, bien que le cœur de notre travail ait été une analyse approfondie de la littérature existante à la fois dans le monde et spécifiquement au Maroc, nous avons résumé notre analyse en recommandations managériales afin de soutenir les managers d'ingénieurs du milieu industrie, comme préconisé dans notre Chapitre 1. Nous avons tenté de généraliser l'ensemble des théories que nous avons lues⁴⁸ en mettant au point une synthèse et d'en amener des recommandations managériales afin de donner des pistes de réflexions que vous pouvez trouver au **Tableau 28**.

⁴⁸ Liste non exhaustive.

Cette recherche quantitative vise à montrer aux managers non seulement le type de motivation dont les ingénieurs industriels ont besoin mais également via quelle voie, la motivation ou l'engagement, ils doivent déployer leur effort quotidien. *Sont-ils davantage motivés par l'argent ou par de la reconnaissance et des feedbacks quotidiens ? Est-ce qu'en agissant directement sur la motivation, l'engagement en sera-t-elle augmentée ?*

2.2. Implications théoriques

Nous avons parcouru la littérature scientifique concernant nos sujets et également dans un contexte industriel au Maroc. Comment énoncé dans notre Chapitre 1, la littérature est riche concernant les thèmes principaux mais pauvres lorsque nous recherchons pour le contexte industriel et le Maroc. La valeur ajoutée de notre recherche pour les universitaires et/ou chercheurs réside dans l'existence d'une corrélation positive entre la motivation et l'engagement de nos résultats pour le secteur industriel marocain.

Outre cela, nous avons pu mettre en avant que la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque sont toutes les deux importantes pour les ingénieurs du milieu industriel marocain. En effet, la littérature scientifique menait un débat (Herzberg., cité dans Diridollou, 2019 & Pink., 2009) entre l'importance de l'une ou de l'autre.

Cette étude n'ayant jamais été réalisée pour le Maghreb, nous espérons que notre rapport pourra être une porte d'entrée pour d'autres études plus poussées. Nous discuterons dans la partie des suggestions d'autres recherches intéressantes à mener à ce sujet.

3. Limites et suggestions

3.1. Limites

La première limite que nous citerons est au niveau méthodologique. Nous avons récolté les données de plusieurs industries et non pas réalisé une étude en interne dans une entreprise spécifique. Dès lors, nos recommandations sont parfois difficilement généralisables. Dès lors, nous ne connaissons pas la structure de ces dernières et cette information aurait pu nous être utile afin non seulement d'adapter nos recommandations mais également de connaître la réalité de terrain.

Ceci nous amène à notre deuxième limite. Nous avons réalisé seulement cinq interviews pour le point de vue managériale et ressources humaines. Rappelons que ces interviews nous ont aidés qu'à étayer nos recommandations et ne visent pas à valider nos hypothèses (en accord avec la méthode qualitative), mais plutôt à expliquer les données récoltées quantitativement.

Mais encore, la traduction en français de l'UWES est à discuter. Les termes sont traduits directement du néerlandais et communément utilisé en anglais. Bien que la version française ait été validée, il n'en reste pas moins que nous devons rester sur nos gardes quant à l'utilisation ses termes.

3.2. Suggestions

En lien avec nos recommandations, nous suggérons pour de prochaines études de s'intéresser au point de vue des managers. Nous suggérons de s'inspirer de l'étude de Ali et Wahabi (1995) qui a étudié les modes de management au Maroc. Il serait également intéressant de se rendre directement en entreprise et de prendre par exemple comme sujet le lien entre le style de motivation et le type de management. De plus, Diridollou (2019) met en avant la culture managériale comme facteur de motivation. Mais encore, comme Gardelle (2018) l'a préconisé, il est important de savoir si c'est une entreprise internationale ou nationale. En effet, les entreprises internationales exerceront des influences européennes ou américaines sur le management. De manière globale, la structure et la situation de l'entreprise est également une donnée importante à prendre en compte selon Diridollou (2019).

De plus, de futures études pourraient s'intéresser à d'autres variables dont le statut marital comme suggéré dans l'une de nos interviews. En effet, cela permettrait de mettre en avant si la situation de vie des employés aurait un impact sur ses besoins en termes de motivation et d'engagement. Mais encore, réaliser une étude comme Masavaure & Maharaj (2014) en insérant une troisième variable qui est la *job satisfaction* serait intéressant.

Le point de vue des ressources humaines seraient également utiles à la compréhension du sujet. L'expérience candidat via le processus de recrutement et l'*onboarding* est une autre piste intéressante. Pour cela, nous pourrions suggérer une étude purement qualitative.

Mais encore, il serait intéressant d'effectuer une étude longitudinale. Nous pourrions envisager de suivre une courbe motivationnelle des plusieurs employés d'une entreprise en cherchant les causes de ces changements. De plus, cela permettrait également d'évaluer l'impact de la performance

Enfin, comme nous l'avons vu avec la méthode PBL notamment, l'influence des universités et méthodes d'apprentissage n'est pas à oublier. Il serait intéressant de réaliser une étude sur le niveau de motivation et engagement en fonction des écoles et des formations reçues. La liste des suggestions ci-dessous n'est pas exhaustive.

Bibliographie

Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Press.

Allali, B. (2008). Culture et gestion au Maroc: une osmose atypique. *Gestion en contexte interculturel: approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM), 1-36.

Ali, A. J., & Wahabi, R. (1995). Managerial systems values in Morocco. *International Studies of Management and Organization*, 25(3).

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.

Attridge, M. (2009). Employee work engagement: best practices for employers-the issue and why it is important to business. *Research works*.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.

Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-337.

Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2019). Does public service motivation matter in Moroccan public hospitals? A multiple embedded case study. *International journal for equity in health*, 18(1), 1-13.

Benabdeljlil, N. (2007). Les modes de management des entreprises au Maroc: entre contingences culturelles et économiques. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(2), 89-122. DOI: <https://doi.org/10.7202/1008518ar>

Bezzaz, Y., & Motii, N. (2021). Job resources as intrinsic versus extrinsic motivators and the applicability of the Self-determination theory in Moroccan companies. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).

Boussuat, B., David, P. & Lagache, J.L. (2017). *Manager avec les couleurs: pour un management humain, agile et durable*. Dunod

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.

Brière, M. R. B. N. M., & Vallerand, R. J. (1993). L'inventaire des motivations au travail de blais. *Revue québécoise de psychologie*, 14(3).

Catusse, M. (2005). Les réinventions du social dans le Maroc "ajusté". *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée*, (105-106), 175-198.

Chakra, R., Hathout, S., & charef, F. (2021). The impact of Corporate Social Responsibility on employee's engagement: Exploratory study of IT companies in Morocco. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2).

Chaibate, H., Hadek, A., Ajana, S., Bakkali, S., & Faraj, K. (2020). A Comparative Study of the Engineering Soft Skills Required by Moroccan Job Market. *International Journal of Higher Education*, 9(1), 142-152.

Chanlat, J. F. (2003). Émotions, organisation et management: une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, (1), 113-132.

Charpenel, G. (2015). *LE PLAISIR nouvel enjeu du management*. Maxima

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. P. (2006). Emotional intelligence: what does the research really indicate?. *Educational psychologist*, 41(4), 239-245.

Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65(1), 147-163.

Dervaux, C. (2011). «Vis ma vie» et découvre mon entreprise... *Entreprendre & innover*, (3), 95-102.

Desjacques, Y. & Rodet, P. (2017). *Le management bienveillant*. Eyrolles.

Diridollou, B. (2019). *Manager son équipe au quotidien*. Eyrolles.

DLIMI, S. (2020). La stratégie RSE dans la PME marocaine: enjeu motivationnel pour une meilleure performance sociale. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(4), 426-447.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).

Dumas, A., & Hanchane, S. (2010). How does job-training increase firm performance? The case of Morocco. *International Journal of Manpower*, 31(5), 585-602.

Fay, D., & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human performance*, 14(1), 97-124.

Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivational interactions: Effects on behaviour. *Annales d'Economie et de Statistique*, 131-153.

Frimousse, S. (2010). Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc. *Revue Management et Avenir*, (32). DOI 10.3917/mav.032.0014

Gardelle, L. (2018). Quels ingénieurs veut-on former aujourd'hui au Maroc? Entre influences internationales et spécificités locales, un modèle en devenir. *Savoirs*, 47(1), 69-92.

Giancola, F. L. (2011). Examining the job itself as a source of employee motivation. *Compensation & Benefits Review*, 43(1), 23-29.

Goleman, D. (1998). *L'intelligence émotionnelle*. J'ai lu.

Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 2(1), 85-101.

Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.

Harrami, S. (2020). *RSE et Management des risques psychosociaux (RPS) dans l'industrie Textile au Maroc: le stress professionnel et son impact sur le bien-être des salariés* (Doctoral dissertation, Université Paul Valéry-Montpellier III).

Harris, C., Daniels, K., & Briner, R. B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 401-410.

Heslin, P. A., & Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, SG Rogelberg, ed, 2, 705-708.

Intissar, S., & Rabeb, C. (2015). Étapes à suivre dans une analyse qualitative de données selon trois méthodes d'analyse: la théorisation ancrée de Strauss et Corbin, la méthode d'analyse qualitative de Miles et Huberman et l'analyse thématique de Paillé et Mucchielli, une revue de la littérature. *Revue francophone internationale de recherche infirmière*, 1(3), 161-168.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75-130.

Killingier, B. (2006). The workaholic breakdown syndrome. *Research companion to working time and work addiction*, 61-88.

Lam, T., Baum, T., & Pine, R. (2001). Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1), 35-42.

Lambrecht, J. (2015). Les PME et le syndrome de Peter Pan.

Lecomte, J. (1997). Robert Rosenthal L'effet Pygmalion. *Les grands dossiers des sciences humaine*, 54.

Leon Rohr, S. (2016). Harnessing the power of the job description. *Human Resource Management International Digest*, 24(6), 8-11.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in human behavior*, 23(1), 825-841.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Masvaure, P., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-499.
- Mickel, A. E., & Barron, L. A. (2008). Getting "more bang for the buck" symbolic value of monetary rewards in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 329-338.
- Nasution, H., & Absah, Y. (2019, October). Effective Employee Engagement Using SWOT Analysis. In *2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)* (pp. 336-340). Atlantis Press.
- Orabi, M. (2020). Les pratiques de bien-être au travail dans les entreprises au Maroc: enseignements d'une étude de cas. *Moroccan Journal of Quantitative and Qualitative Research*, 2(1), 1-14.
- Peiperl, M., & Jones, B. (2001). Workaholics and overworkers: Productivity or pathology?. *Group & Organization Management*, 26(3), 369-393.
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library management*, 31(4/5), 279-290.
- Perrenet, J. C., Bouhuijs, P. A., & Smits, J. G. (2000). The suitability of problem-based learning for engineering education: theory and practice. *Teaching in higher education*, 5(3), 345-358.
- Pink, D. (2009). The puzzle of motivation. *TEDGlobal 2009*.
- Pomales-Garcia, C. D., & Papadopoulos, C. (2017, June). An Industrial Engineering Design Experience Reflecting upon Moral Development and Wellbeing. In *2017 ASEE Annual Conference & Exposition*.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M., & Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of personality*, 65(3), 529-565.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118-131.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). 18 Enhancing work engagement through the management of human resources. *The individual in the changing working life*, 380.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2003). Utrecht work engagement scale-9. *Educational and Psychological Measurement*.

Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents.

Shraga, O., & Shirom, A. (2009). The construct validity of vigor and its antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.

Smaili, R. A., & Boughanmi, S. Profils motivationnels du personnel de la Centrale Laitière du Nord en Tunisie.

Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.

Sweetman, D., & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54, 68.

Tanquerel, S., & Condor, R. (2020). Chief Happiness Officer: quelles contributions au bien-être en entreprise? 1. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 2, pp. 5-18). Cairn/Softwin

Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). *The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement* (pp. 39-53). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.

Tsai, W. C., Chen, C. C., & Liu, H. L. (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570.

Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations?. *Cogent Education*, 4(1), 1337543.

Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. (2012). For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work?. *Applied Psychology*, 61(1), 30-55.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244

Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., de Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Validation of the French Utrecht Work Engagement Scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *European Review of Applied Psychology*, 65(1), 19-28.

Annexes