

## **«La motivation, un facteur de réussite»**

Pour Abdelilah Jennane, directeur de l'Institut des RH au cabinet Diorh, les compétences disponibles sur le marché de l'emploi sont rares et même insuffisantes par rapport aux besoins. D'où la nécessité de privilégier et fidéliser les cadres en les motivant.

### ***ALM : En matière de motivation du personnel, quelles sont les méthodes les plus utilisées ?***

**Abdelilah Jennane** : La motivation est un facteur essentiel de la réussite individuelle et bien entendu collective. Il est important de veiller à ce que chaque collaborateur soit motivé, ou du moins qu'il ne "s'installe pas dans la démotivation". Souvent, les managers et leurs collaborateurs lient la motivation à la rémunération. Or, si les conditions pécuniaires ont leur importance, les ressorts de la motivation sont beaucoup lus dans les conditions de travail au sens large du terme. Les relations avec sa hiérarchie, ses collègues, l'ambiance de travail, le cadre de travail, les perspectives d'évolution de carrière, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, degré d'autonomie, marges de décisions et responsabilisation sont autant d'éléments sur lesquels l'entreprise doit veiller pour garder un degré de motivation élevé. Pour répondre à votre question, il n'existe pas de méthode à proprement parler, mais 2 ou 3 ingrédients qui participent à l'instauration d'une ambiance motivante : la reconnaissance (symbolique ou matérielle), l'équité (des règles claires et connues qui s'appliquent à tous) et la sécurisation (perspectives annoncées, voire négociées avec le collaborateur).

### ***Est-il nécessaire de fidéliser son personnel, vu l'état actuel du marché de travail? Et quels sont les avantages que représente une telle démarche ?***

Aujourd'hui, le marché de l'emploi présente un double déséquilibre : sur le plan quantitatif, le nombre des demandeurs d'emploi, comme tout le monde le sait, est très largement supérieur aux offres proposées. Qualitativement, le déséquilibre est plutôt dans l'autre sens : les compétences disponibles sont rares et insuffisantes par rapport aux besoins. De ce fait, il est important pour l'entreprise de fidéliser ses collaborateurs qui font preuve de compétences et les autres à qui il devra proposer des plans de développement, mais pas pour les voir partir ensuite ailleurs ou chez les concurrents. Il est donc important de mettre en place des mécanismes de fidélisation, mais d'abord et avant tout un esprit de management et une culture d'entreprise qui génèrent un confort «moral» pour chaque collaborateur.

### ***Comment une entreprise peut-elle établir une stratégie visant à fidéliser ses salariés ?***

J'ai déjà évoqué ce point. Il existe effectivement des mécanismes de fidélisation (plan de stock-option, politique de rémunération, prêts au personnel, plan de carrière, formation...).

Mais mettre en place des outils de fidélisation, sans assurer un bien-être professionnel, reviendrait à obliger quelqu'un qui n'a pas soif à boire, bien malgré lui. La meilleure stratégie de fidélisation consiste à mettre en place une culture managériale ouverte, qui permet à chacun de s'exprimer. Aux managers et à la DRH de répondre aux demandes, voire aux exigences individuelles, soit par des solutions adaptées, soit par des arguments irréfutables, tout en veillant à respecter l'équité interne dans le traitement de ces demandes.

### ***À votre avis, faut-il privilégier le recours à un consultant au lieu de confier cette tâche à un organe interne (la direction des Ressources humaines) ?***

Le recours à un consultant externe n'est pas nécessaire. Même si je prêche contre ma paroisse. Il est évident que la DRH ou la DG sont plus à même de connaître la culture interne, les attentes de leurs collaborateurs, les contraintes professionnelles et d'y répondre. Le rôle du consultant peut se résumer à la formalisation des outils d'accompagnement ou la mise en place d'une politique RH conforme aux exigences internes.

### ***Au Maroc, peut-on parler d'un véritable marketing des ressources humaines ?***

De plus en plus d'entreprises marocaines sont certifiées. De ce fait, la DRH raisonne en termes de clients internes et adopte une démarche visant la satisfaction. C'est déjà le début du marketing RH. Mais au-delà, de nombreuses multinationales et groupes nationaux adoptent de vrais outils marketing pour leur management des ressources humaines : enquête de rémunération, enquête de climat social, groupes d'écoute, outils de communication interne... Il est évident que le salarié de 2010 n'aura plus les mêmes besoins et mêmes attentes que celui des années 60. Il est donc primordial aujourd'hui de mieux connaître ces attentes, de proposer des solutions différenciées (RH cafétéria) et de s'assurer que le client interne (le salarié) est satisfait de la prestation qui lui est fournie.