

## Introduction

« La valeur ajoutée apportée par l'homme en terme de compétences, créativité, professionnalisme et vitalité est indispensable au fonctionnement efficace de technologies sophistiquées et de systèmes organisationnels complexes et flexibles» (D.Weiss)

Actuellement, les entreprises redécouvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont en effet compris que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leurs organisations.

Ce phénomène s'est traduit par un développement considérable de l'intérêt porté aux ressources internes, qu'il faut désormais mobiliser et impliquer. Cette nouvelle donne est en fait à rapprocher du contexte économique actuel tel que la compétitivité, le besoin de flexibilité au nom d'une souplesse d'adaptation aux aléas, et la maîtrise des coûts.

Une entreprise ne peut plus aujourd'hui fonctionner efficacement sans avoir recours aux techniques de stimulation et de **motivation** dont les méthodes se généralisent vis-à-vis de toutes les populations. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun. En effet, il est sujet à des tensions à la fois individuelles et de groupes, personnelles et professionnelles, émotionnelles et rationnelles, philosophiques et matérielles.

La prise en compte du facteur humain est essentielle.

Dans ce travail on va aborder dans un premier temps la notion de la motivation, les formes classiques et moderne de la motivation, les stratégies motivationnelles, la motivation et démotivation et enfin la motivation dans les entreprises marocaines.

## I- Notion de Motivation

### 1-Historique

La motivation est un mot récent, qui s'est développé à partir des années **1930** en France. Auparavant, la motivation du salarié reposait uniquement sur le respect du règlement intérieur, dont l'enfreinte pouvait entraîner des sanctions plus ou moins lourdes. Vers **1900**, les entreprises étaient des endroits fermés, le problème humain était secondaire et les valeurs premières étaient l'obéissance et le sens du devoir. Durant les années **1970** apparut le management paternaliste et directif. Actuellement, la tendance semble être à l'autonomie réactive et au travail en équipe. Le manager doit être un coach capable de directivité et de délégation virtuelle.

### 2-Définition

La motivation est liée aux notions de besoins et de désirs, à l'ensemble des déterminants irrationnels et inconscients qui activent les comportements.

On peut dire que la motivation est un ensemble de forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à agir, dans une direction donnée. Trois éléments peuvent être distingués :

- ce qui incite la personne à agir,
- ce qui stimule et dynamise son action
- et ce qui la soutient en cours de route.

La motivation au travail peut se résumer de la façon suivante:

*Motivation au travail = plaisir + vitalité + implication + satisfaction*

La motivation au travail est donc mesurée sur la base de quatre aspects:

1. **Plaisir:** éprouve-t-on du plaisir à faire son travail?
2. **Vitalité:** se sent-on vif au travail?

3. **Implication:** le travail est-il considéré comme utile, enthousiasmant et plein de défis?

4. **Satisfaction au travail:** est-on satisfait de son travail?

Ces quatre aspects sont étroitement liés: ainsi, quelqu'un qui éprouve du plaisir à faire son travail est également satisfait et se sent vif et dévoué.

## II- Les formes classiques de la motivation

### 1-Economiques

L'homme travail pour avoir un revenu qui lui permet de satisfaire ses besoins économiques (besoins physiologiques, besoins sociaux et besoins psychologique). Donc pour motiver l'homme au travail, l'entreprise doit distribuer des salaires capables de le motiver et récompenser ses efforts en ce qui concerne :

- Le montant du salaire ;
- Sa régularité et sa stabilité ;
- Ainsi que les avantages financiers et sociaux. (prime, intéressements, logement, transport ...).

### 2-Professionnelles

Il s'agit de veiller sur les conditions de travail et notamment :

- La bonne organisation technique du travail ;
- La bonne condition d'ambiance et de confort ;
- La liberté du rythme de travail ;
- Respect des règles d'hygiène et sécurité
- Enrichissement et élargissement des tâches ;
- La souplesse des horaires de travail ;
- Prévoir un cadre chaleureux (cantine, crèches pour les enfants...)

### 3-Psychosociales (liées au groupe du travail)

L'entreprise constitue un groupe de travail qui se divise en plusieurs sous groupes en fonction des tâches exercées. Le travail par groupe entraîne

une dynamique qui engendre la bonne circulation de l'information et favoriser la transparence entre ses membres, éviter les conflits et améliorer la productivité, donc pour développer les rapports entre les membres des groupes, l'entreprise doit :

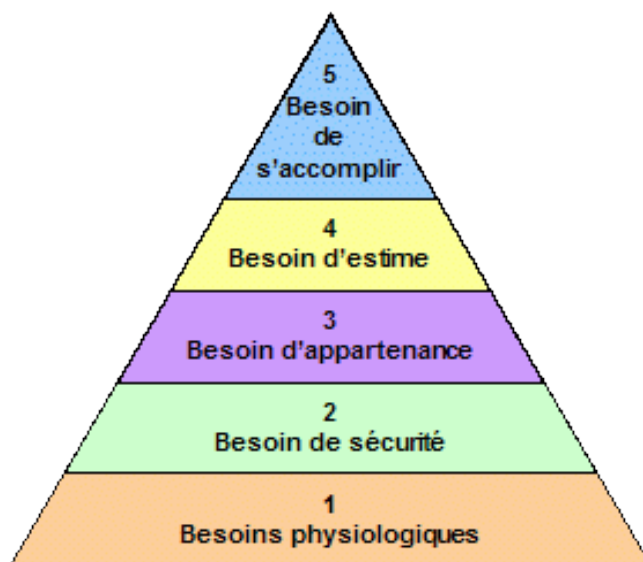
- Organiser le travail par groupe ;
- Etablir les règles de communication nécessaires ;
- Prévoir des relations souples avec l'encadrement ;
- Créer un journal intime de l'entreprise ;
- Bon accueil pour chaque nouveau salarié ;
- Créer une boîte à idées.

### III- Les formes modernes de la motivation

#### 1-Evolution des besoins de l'homme

##### ➤ théorie de la pyramide des besoins (Maslow)

La pyramide de Maslow est une classification hiérarchique des besoins humains :



Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

#### **Les besoins physiologiques**

Les besoins physiologiques sont des besoins de survie liés à la nature humaine comme respirer, se nourrir, dormir, se loger. . A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, toutefois nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour la personne et à son tour le besoin à satisfaire fera naître une motivation pour la personne.

Aujourd'hui, les besoins physiologiques recouvrent des besoins liés aux points suivants :

- \* Le logement - lieu, surface, agencement, environnement, sécurité du logement...
- \* La nourriture - le mode de restauration, la sécurité et la sûreté des aliments, les risques de pénurie ...
- \* Les vêtements
- \* Les vacances
- \* Le mode de vie dans son ensemble - équilibre général du mode de vie

### **Les besoins de sécurité**

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective – notre sécurité et celle de notre famille - et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non.

Les besoins de sécurité évoluent avec les époques et l'environnement systémique de la société. Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants :

- \* La sécurité de l'emploi
- \* La sécurité des revenus et des ressources
- \* La sécurité physique -violence, délinquance, agressions ...
- \* La sécurité morale et psychologique
- \* La sécurité et la stabilité familiale
- \* La santé

### **Les besoins d'appartenance**

Les besoins d'appartenance sont les besoins d'amour et de relation des personnes.

Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille.

Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe. Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

### **Les besoins d'estime**

Les besoins d'estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire ... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

### **Les besoins d'auto accomplissement**

Le besoin d'auto accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus.

Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure...

C'est aussi le sentiment qu'à une personne de faire quelque chose de sa vie et de donner un sens à son passage sur terre.

Chaque personne qui travaille éprouve un besoin d'estime et de reconnaissance, un désir de dépassement et d'accomplissement à savoir le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie.

### **➤ Les théories X & Y (Mac Gregor)**

Il considère que la perception du manager peut se diviser en deux perceptions :

- L'individu **X** moyen éprouverait une aversion innée pour le travail qu'il ferait tout pour éviter. Il fuit les responsabilités. Il faut donc pour lui l'ordre, la contrainte, la menace de sanction, ...
- L'individu **Y** se dépense physiquement et mentalement et y trouve du plaisir, de l'intérêt. Il cherche à avancer, désire des responsabilités, ...

**Selon la théorie X**

Motivation avec la rémunération

- Les salariés doivent être supervisés
- Ils sont dirigés par la sanction groupe
- Ils sont stables

**Selon la théorie Y**

les salariés cherchent :

- la réalisation de soi
- le plaisir de travail en
- sens de défi
- Ils sont responsables, Autonomes, participatifs...

Chaque salarié éprouve un besoin d'intégration dans son travail c'est-à-dire que ses intérêts doivent être compatibles avec ceux de l'entreprise.

➤ **La théorie des deux facteurs (Herzberg)**

Pour Herzberg, la motivation varie selon des facteurs internes, mais la démotivation influe selon les facteurs externes, qu'il appelle facteurs d'hygiène.

Ainsi, la motivation n'est possible que si les facteurs d'hygiène sont bas. Mais il n'y a motivation qu'en cas de hausse des facteurs internes, appelés aussi intrinsèques.

Herzberg recommande de donner aux employés de bonnes conditions «d'hygiène» puis d'enrichir leurs tâches (job enrichment) en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs.

➤ **théorie d'Elton Mayo :**

Professeur australien de philosophie mental moral, il est présenté comme le père des ressources humaines.

« Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail »

« La communication entre ouvrier et direction, est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance d'un groupe »

« L'intérêt de la tâche est plus motivante pour le salarié que de la redevance salariale »

## 2-Implication du personnel

L'implication du personnel est fondée sur la cohérence entre les objectifs du travailleur et ceux de l'entreprise. Le travailleur impliqué est celui qui éprouve le désir de participer à la croissance de l'entreprise en acceptant ses valeurs et en agissant conformément à ses buts et objectifs.

Le modèle « **HOLIDIS** » a réalisé une typologie des salariés en distinguant différentes catégories de travailleur selon leur implication dans l'entreprise :

- ✚ le missionnaire : très fortement attaché aux valeurs de l'entreprise, il ne cherche aucun avantage personnel, Ce type de personnel risque d'être déçu un jour par l'ingratitude de l'entreprise.
- ✚ Le mercenaire : Ce travailleur ne se soucie pas des valeurs de l'entreprise et ne cherche que ses propres avantages .il peut quitter l'entreprise à tout moment il suffit qu'il trouve plus d'avantages ailleurs.
- ✚ Le démissionnaire : C'est un travailleur qui ne se soucie ni de ses avantages personnels, ni des valeurs de l'entreprise. Il est là juste pour occuper un poste.
- ✚ Le travailleur impliqué : C'est celui qui adhère aux valeurs de l'entreprise sans oublier ses propres avantages.

### **L'implication du personnel nécessite la mise en place de certaines conditions à savoir :**

- La mise en place d'un bon système de communication pour une circulation rapide et transparente de l'information.
- La reconnaissance, la valorisation et la récompense de l'effort fourni par le travailleur.



- La discussion et le dialogue continu avec le salarié pour le faire participer à la prise de décision.
- Veiller sur la bonne dynamique du groupe pour créer un bon climat social et éviter les dysfonctionnements.
- La bonne répartition des tâches pour éviter les temps morts, les arrêts de production, la perturbation du climat social.
- Instaurer la transparence dans l'entreprise, afin de mettre en évidence le rapport tâche effectuée/rémunération. Ainsi les gens comprennent à sa juste valeur le rôle qu'ils jouent ainsi que celui des collègues de travail.
- Il faut stimuler la créativité en fixant des objectifs clairs. Le salarié doit être associé aux échecs, pour le responsabiliser (sans le culpabiliser!) mais aussi et surtout aux succès de l'entreprise. Son opinion doit être prise en compte, afin de l'engager au sein des actions de l'entreprise. **Par exemple**, le fait d'associer les membres d'un service à une décision d'achat de matériel les concernant permet non seulement de recueillir des informations précises sur ce qui est vraiment nécessaire mais aussi de responsabiliser les futurs usagers des nouveaux outils (ils ne pourront trop s'en plaindre, les ayant eux-mêmes choisis).

#### IV- Les stratégies motivationnelles

Il faut prendre en considération le fait que chaque individu a des motivations différentes et des stratégies de motivation différentes. Les impératifs commerciaux sont de plus en plus importants ce qui constitue parfois un frein à la liberté des managers. Paradoxalement, les recherches et les découvertes des années 1950 en matière de motivation semblent être parfois oubliées. Actuellement, les salariés se répartissent dans trois catégories :

- Les gens en situation de surrégime, avec un taux de stress important.
- Les gens en situation de sous régime, démotivés voir dépressifs.

- Les gens en situation dite de "performance durable", alliant une motivation solide basée sur des objectifs réalistes.

## 1- la démarche motivationnelle

1. Il faut clarifier les objectifs et la situation. Les contraintes qui surviennent doivent être transformées en informations.
2. C'est le contexte professionnel qui doit motiver le salarié.
3. Le manager ne doit pas "faire faire". Son rôle doit être de créer un contexte motivant pour tous les membres de l'équipe. Il doit être déclencheur de "bon vouloir".

## 2-Les outils de la motivation

La "motivation extrinsèque dépend de facteurs externes" à l'apprenant, telles que des récompenses. Au contraire, la motivation intrinsèque "prend sa source dans les désirs de l'apprenant".

### A- Extrinsèques :

#### ➤ Rémunération

Quand l'entreprise en a les moyens, le plus facile est de relever les salaires ou créer de nouvelles primes.

Un des outils, le plus apprécié reste l'intéressement, qui permet d'instaurer une rémunération complémentaire collective et différée, attribuée en contrepartie de la contribution de chacun aux résultats de la collectivité.

L'intéressement est intéressant sur trois points, il est très motivant, il favorise le dialogue social, et il est fiscalement intéressant pour l'employeur et l'employé.

La rémunération variable est également un facteur de motivation, outre les dispositions pécuniaires prévues par la convention collective dont son entreprise relève une large gamme de primes et de gratifications individuelles est à la disposition de l'employeur pour motiver son personnel ou ses équipes.

- les primes de rendement
- primes de pénibilité
- primes de bilan
- prime de résultat
- prime d'ancienneté
- 13<sup>ème</sup> mois

En règle général il est fortement conseillé de panacher mesures collectives et rémunération individualisée, en conjuguant, par exemple une part associée à la performance de l'équipe avec une autre part qui récompensera la capacité individuelle à travailler en groupe.

L'entreprise peut également mettre au profit des salariés et de leur ayant-droit des services de prévoyances c'est-à-dire :

- mutuelle
- garantie d'incapacité, d'invalidité et de décès
- retraite complémentaire

### ➤ **Cadre de vie et condition de travail**

Maintenant les grandes entreprises ont même développées de nouveaux services très pratiques pour les employés surtout pour leur faciliter la vie, les détresser de façon à ce qu'ils s'investissent de façon plus importante dans leur travail en oubliant les petits soucis du monde extérieur c'est-à-dire la création de crèches dans les locaux pour faciliter la vie des mamans et des papas.

Mais également des salles de sport, disponible pour les employés pendant les temps de repos pour se défouler ou se relaxer dans un sauna ou une piscine.

### ➤ **Le cadre organisationnel**

#### a. le rôle du manager

Le rôle du manager est très important, D'une part, il doit se pencher sur son propre niveau de motivation. D'autre part, il doit se pencher sur le niveau de motivation de ses collaborateurs.

Un manager démotivé ne peut pas motiver ses collaborateurs, mais un manager motivé n'est pas forcément motivant pour autant.

Le manager doit savoir communiquer, faire confiance, responsabiliser, orchestrer, et soigner l'ambiance au sein de l'équipe.

**Communiquer :**

La communication dans un groupe est la base dans une stratégie motivationnelle.

Il est impossible d'entretenir un niveau d'implication sans communication active. Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir du service) et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise).

On notera que par principe cette culture de la communication doit être descendante) mais aussi montante, afin de permettre aux collaborateurs de s'exprimer.

**Faire confiance :**

Pour développer la motivation chez les collaborateurs il faut leur accorder de la confiance.

Pour qu'ils s'épanouissent, donc qu'ils génèrent un degré de motivation élevé, ils doivent bénéficier de leur propre espace d'action.

Le manager n'interviendra alors que lors des points de contrôle prédéterminés à l'avance.

**Responsabiliser :**

Après la confiance, vient la responsabilisation. Si le management par objectifs permet à chaque salarié de mieux identifier sa tâche et son rôle, le management par la responsabilisation permet aux collaborateurs de développer une capacité de décision dans un champ d'action précis. Cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints.

Cette stratégie passe évidemment par la délégation, une façon de transmettre au passage sa propre motivation. Au-delà de l'implication, on se rappellera que la responsabilisation agit sur plusieurs facteurs essentiels en entreprise : la capacité d'innovation, le degré de formation de l'équipe ou

encore la capacité à gérer les situations délicates (en habituant les collaborateurs à être autonomes).

### **Orchestrer :**

La motivation des collaborateurs repose également sur « l'excitation intellectuelle ».

Il faut donc éviter au maximum le travail le travail répétitif qui à la longue aura comme effet de démotiver l'ensemble de l'équipe.

Le rôle du manager est d'être comme un chef d'orchestre, il doit impulser de nouveaux défis à ses collaborateurs comme de nouveaux projets par exemple.

Ces projets doivent être associés à une récompense comme prime, journée de repos.

Attention à ne pas abuser des défis, qui aurait comme effet secondaire de motiver les collaborateurs que pour les projets novateurs et ils finiraient par oublier leur travail de fond.

### **Soigner l'ambiance :**

Il va s'en dire que la motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel vos collaborateurs évoluent. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation.

Cette logique implique, bien entendu, le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices (réunions, séminaires, formations...). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager

## **b. les styles de management**

On recense quatre styles de managements, on peut appliquer plusieurs styles de management à une personne, le style de management ne dépend pas de la personne même, mais à la tâche qu'elle effectue au sein de l'entreprise.

### **Les quatre styles de management recensés sont :**

- Le directif

- Le persuasif
- Le participatif
- Le délégation

### **Management directif :**

Le management directif est un style de management dit structuré, ou le manager distribue les instructions et les consignes, il définit les missions et les objectifs du collaborateur.

Ce type de management est efficace en cas de situation d'urgence, ou lorsque le collaborateur est peu expérimenté pour cette tâche.

### **Management persuasif :**

Cette méthode voit le manager imposer la marche à suivre à ses collaborateurs tout en expliquant les avantages.

Il doit persuader ses collaborateurs à appliquer cette méthode.

Cette façon de faire n'est valable que si le manager a du charisme et que le subordonné éprouve du mal à s'exprimer.

### **Management participatif :**

Le management est un style de management basé sur l'écoute qui permet d'élaborer des solutions en commun, le manager joue alors un rôle d'arbitre.

Ce style de management est efficace si le manager sait écouter ses collaborateurs, et que ceux-ci sont expérimentés.

### **Management délégation :**

Le but d'un management délégation, est de chercher au maximum à responsabiliser les gens.

Les réflexions sont collectives, qu'une grande autonomie soit laissée aux salariés dans le but d'accomplir sa tâche.

Le manager doit encourager les prises d'initiatives et doit répondre aux sollicitations.

Ce management n'est valable que si les collaborateurs sont expérimentés et que le manager reste en retrait.

## **B- Intrinsèques :**

### **➤ La promotion**

La GPEC (La gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences), le système de motivation interne est une stratégie qui est très motivante pour l'ensemble des salariés.

Un salarié est tout à ses avantages de donner le meilleur de lui-même du fait que son implication dans l'entreprise sera suivie d'une évolution de carrière positive au sein de l'établissement.

### **➤ La Formation**

L'homme à besoin de se réaliser c'est l'un des besoins fondamentaux de l'être humain.

La formation permet actuellement de subvenir à ce besoin, les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés, les motiver et créer une vision partagée du futur, positif, de l'entreprise.

## V- Motivation et Démotivation

### Cinq conséquences de la motivation au travail

La motivation ou le manque de motivation au travail influence les cinq aspects suivants.

- **Lien avec l'entreprise**

Les travailleurs qui se sentent concernés par leur travail se sentent également **plus liés à leur entreprise**. L'expérience positive du travail augmente la solidarité avec l'entreprise et fait également en sorte que l'on préfère travailler dans cette entreprise.

- **Intentions**

Les travailleurs qui se sentent concernés par leur travail sont **moins enclins à chercher du travail** dans une autre entreprise. Ils restent donc plus longtemps dans l'entreprise.

- **Performances**

Les travailleurs concernés **s'investissent plus** dans leur travail, ils prennent plus d'initiatives, ils commettent moins d'erreurs, ils respectent les délais et ils collaborent mieux avec les autres. Ils effectuent donc bien mieux leur travail.

- **Joie de vivre**

Les travailleurs concernés sont plus satisfaits de leur vie dans l'ensemble. Ils sont **plus heureux**.

- **Absentéisme**

La motivation au travail est moins liée à l'absentéisme. La maladie n'est pas seulement influencée par l'expérience de son propre travail, mais également par de nombreux autres facteurs, tels que l'état de santé, l'âge et la propension à être contaminé. Il est justement intéressant de remarquer qu'un tel comportement "objectif" est également lié à la motivation au travail.

## 1-Les apports de la motivation

Les personnes motivées possèdent trois caractéristiques :

### **a- Elles sont en mouvement**

- Ont un projet
- Se développent
- S'améliorent (personnel, affectif, professionnel)

### **b- Elles sont positives**

- S'identifient à ce qu'ils peuvent changer
- Cherchent à voir le bon côté des choses

### **c- Elles ont du plaisir**

- Bonne humeur dans l'accomplissement de leur travail

Ce qui a un double effet positif à la fois sur :

### **L'entreprise :**

1. amélioration de la productivité, qualité des produits et du service,
2. dynamisme et efficacité des individus, des équipes,
3. moins d'absentéisme, plus de fidélité des salariés,
4. réduction des conflits,
5. investissement du personnel dans les nouveaux projets.

### **Le salarié :**

6. augmentation des revenus,



7. épanouissement personnel,
8. sentiment d'appartenance à une bonne entreprise,
9. émulation, responsabilisation,
10. implication dans le travail.

## 2-Le coût de la démotivation

Les facteurs de démotivation (ou de stress dans le travail)

- salaire insuffisant,
- menaces de licenciement ou travail précaire,
- cadre de travail sans confort,
- conditions de travail pénibles (cadence, travail posté, délais tendus..)
- flou dans l'organisation et les responsabilités,
- manque de compétence de la hiérarchie,
- mauvaise ambiance de travail,...

Ajoutant des sentiments qui sont souvent L'humiliation, le rejet, l'injustice et l'incertitude.

Ces facteurs représentent un impact sur la qualité du travail du salarié au sein de l'entreprise à savoir :

- Actes manqués
- Inattention prometteuse d'accidents
- Absentéismes
- Baisse de la productivité
- Perte d'énergie et de temps dans la recherche d'un remplaçant
- Insatisfaction des salariés
- Détérioration des relations professionnelles

- Climat de travail tendu...

## V- la motivation dans les entreprises marocaines

### 1-Efforts et Amélioration

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.

### 2-Limites

Si dans d'autres pays, les stratégies de motivation concernent tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise, au Maroc elle est concentrée sur les cadres. Les cadres restent la cible privilégiée dans un tissu industriel composé de plus de 90% par des petites et moyennes entreprises. Une exception: les grandes structures ou les filiales de multinationales impliquent tout le personnel dans leur stratégie de motivation.

## Conclusion

Sur le plan économique, la qualité des hommes fera la différence entre deux entreprises concurrentes. En effet, si les technologies sont aisément transférables les hommes le sont beaucoup moins.

Sur le plan international, face aux pays à main d'oeuvre bon marché, il faut répondre aux arguments de quantité de travail par des arguments de qualité du travail.

Motiver son personnel, pour obtenir du rendement et de la productivité n'est pas une chose évidente. C'est pour cela qu'il est très difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre, du fait qu'elles soient un peu simplistes et qu'elles ne correspondent pas forcément aux variables individuelles et au cadre environnemental.

Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon.

Certaines entreprises n'hésitent pas à motiver leurs salariés en proposant de nouveaux services pour faciliter la vie des salariés comme des crèches, ou salle de sport.

D'autres ne sachant pas comment procéder essaient des méthodes hasardeuses en jouant principalement sur « la carotte magique », ou d'autres n'ayant pas du tout cette philosophie et négligent complètement l'aspect motivationnel.

Par conséquent il n'y a pas de méthode « Magique », applicable dans toutes les entreprises et pour tous les salariés.

La solution adaptée doit développer sa propre stratégie motivationnelle, sachant qu'il n'hésite pas de méthode passe partout.

C'est pour cela, que l'entreprise doit être à l'écoute de son personnel, en faisant remplir un sondage interne ou par l'intermédiaire d'une boîte à idées pour permettre de déceler les attentes et les besoins de chacun de manière à trouver un compromis.

Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.

## **Wébographie :**

- \* <http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>
- \* <http://www.aujourd'hui.ma/emploi-entreprise-details405353.html>
- \* [www.rekrute.com](http://www.rekrute.com)
- \* [http://librappport.org/comment-motiver-les-salaries\\_433\\_document.html](http://librappport.org/comment-motiver-les-salaries_433_document.html)
- \* <http://www.oboulo.com/motivation-salaries-11931.html>
- \* <http://www.dicopsy.com/motivation.htm>
  
- \* <http://www.references.be/art5321>

## Bibliographie :

- \* Economie Générale/Economie et organisation des entreprises « **Tome2** » ; Page n°**188** et **189**
- \* Organisation des Entreprises (Les Editions FOUCHER, n°**2979-972**) ; Page n°**49,50** et **65**
- \* L'Economiste (**30 octobre2007**)
- \* Aujourd'hui le MAROC (**11 avril 2006**)

