

Enquête: Les salariés font grise mine

■ Peu motivés et peu satisfaits de leur situation professionnelle, selon un sondage de Rekrute.com

■ Salaire, primes et bonus, ne figurent pas en tête de leurs stimuli

■ Ecoute, dialogue, reconnaissance et plan de carrière d'abord

PAS très rassurants les résultats de la dernière enquête de Rekrute.com sur la motivation au travail. La moyenne attribuée par les 3.371 personnes sondées par le cabinet de recrutement à leur motivation est d'à peine 5,47/10. Qu'il s'agisse de cadres, employés ou managers, tous sont «moyennement motivés». Avec des troupes peu enthousiastes, difficile pour les entreprises d'atteindre leurs objectifs.

Chez 38% des répondants, la motivation reste stable, tandis que pour 37%



Pour motiver leurs salariés, les entreprises n'ont pas besoin de déboursier de gros budgets, mais plutôt de politiques RH favorisant le dialogue, la reconnaissance et le développement des compétences (Conception Fotolia)

causes de cette ambiance générale de démotivation. Mais elle s'est intéressée aux ingrédients de la motivation des salariés.

dans l'exercice des fonctions, l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle et les relations avec les collègues. Salaire variable, primes et bonus sont classés 11e, juste après les possibilités de formation. En bas du classement, l'on retrouve le dialogue social. Seuls 31%

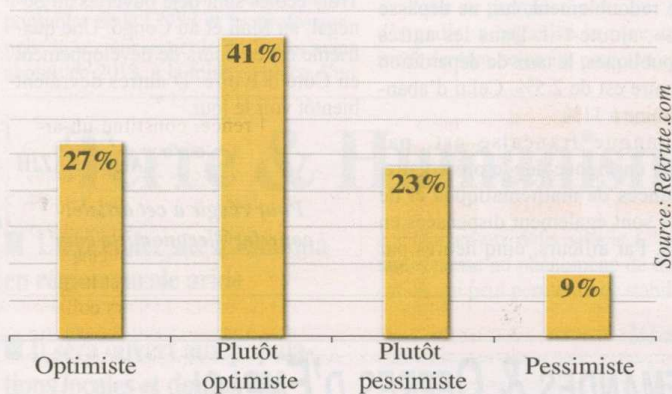
salariés sont prêts à faire des sacrifices, si les autres éléments de motivation sont garantis.

Après des chercheurs d'emploi, aussi, ce sont les facteurs de motivation individuelle qui l'emportent. Le salaire variable, primes et bonus ne sont placés qu'en 8e position dans l'ordre d'importance des critères sélectionnés. Le salaire fixe, lui, est classé 10e, après les relations avec les collègues. En revanche, les chercheurs d'emploi sont très à cheval sur les avantages sociaux qu'ils placent en premier. D'ailleurs, l'absence de protection sociale fait partie des raisons poussant les jeunes à préférer le secteur public.

A l'instar des travailleurs en poste, la relation avec le management compte beaucoup à leurs yeux. Elle est placée deuxième, suivie de la stabilité de l'emploi, de l'existence de plans de carrière, de la reconnaissance des efforts fournis et des possibilités de formation. Les chercheurs d'emploi manifestent eux aussi peu d'intérêt pour le dialogue social, classé dernier, après l'emplacement géographique du travail et les avantages en nature.

Motiver ses salariés, ce n'est donc pas une question d'argent. Grâce à des mesures simples et peu coûteuses, les entreprises peuvent garantir l'enthousiasme et

Ils restent optimistes, malgré tout



Les salariés et chercheurs d'emploi enquêtés sont certes démotivés, mais ils restent optimistes. 68% gardent espoir quant à l'amélioration de leurs conditions de travail pour les prochains mois

d'entre eux, elle diminue. Seul un quart affirme qu'elle est en augmentation. Du côté des seniors (5 à 10 ans d'expérience), la moitié estime qu'elle est en baisse.

L'enquête s'est également intéressée au degré de satisfaction par rapport à la situation professionnelle. Là encore, 61% sont peu satisfaits à insatisfaits, notamment parmi les cadres moyens et les employés.

Pourquoi une telle morosité? Revenus de crise, gel des salaires, précarité de l'emploi, déficit de management...? L'enquête ne s'est pas penchée sur les

Et contre toute attente, les facteurs monétaires, ce n'est pas ce qui les anime, mais plutôt «la motivation individuelle». La qualité des relations avec le management est ainsi placée en tête des 22 facteurs de motivation définis par Rekrute.com. Les salariés accordent une grande importance au sens de l'écoute et au dialogue avec leurs supérieurs. Ils évoquent ensuite la reconnaissance de leur travail, les perspectives d'évolution professionnelle, les avantages sociaux (retraite, mutuelle,...) et la stabilité de l'emploi à long terme. La rémunération fixe ne vient qu'en 9e position, après le degré d'autonomie

Profil des sondés

LES 3.371 répondants à l'enquête de Rekrute.com sont en majorité des jeunes. 52% sont des 25-34 ans, et 25% ont moins de 25 ans. Il s'agit aussi en grande partie d'hommes (67%), célibataires (61%), en situation d'emploi (61%), travaillant dans une grande entreprise (52%, contre 34% dans des PME et 12% dans des TPE) et toujours juniors (54% justifient d'une expérience entre 1 et 5 ans). 40% sont des cadres moyens, 35% sont des employés et 21% sont des managers. □

des répondants en poste le considèrent comme important ou très important. Ce qui confirme le peu d'intérêt qu'ont les travailleurs marocains pour l'action syndicale (uniquement 3% sont syndiqués ou membres d'une organisation professionnelle, selon le HCP). La localisation géographique du travail et la prise en compte de la situation personnelle sont respectivement 20e et 21e, ce qui montre que les

l'adhésion de leurs ressources humaines à leurs projets. Il est néanmoins nécessaire d'élaborer une politique RH bien ficelée, ce qui manque à la majorité des PME... □

Ahlam NAZIH

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

Enquête

Bien-être au travail: Globalement satisfaits

■ Par rapport au cadre d'exercice et aux conditions de confort

■ Mais moins des facteurs monétaires et de motivation individuelle

■ Fortes attentes en matière d'évolution par la méritocratie

Il est vrai que les Marocains sont peu motivés et pas vraiment contents de leur situation professionnelle, mais ils semblent plutôt satisfaits de leur qualité de vie au travail. Cela est probablement lié à l'échantillon traité, formé essentiellement de salariés de grandes entreprises. Première source de satisfaction, les relations avec les collègues.

77,38% considèrent que l'ambiance au bureau est «très ou moyennement satisfaisante». Pareil pour la localisation géographique du travail, la situation économique de l'entreprise, sa stratégie et la qualité de ses locaux. Les salariés sont également assez satisfaits de leur degré d'autonomie au travail, des avantages sociaux perçus, de l'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle et de leur charge de travail. Par ailleurs, plus de la moitié (52,46%) apprécient leurs relations avec le management de leur entreprise. Pour rappel, cela fait partie des principaux facteurs de motivation, cité en premier par les répondants en poste, et placé 2e (sur 22 critères) par ceux à la recherche d'un emploi.

En matière de reconnaissance de leur travail par leur hiérarchie, les avis sont partagés. Une moitié des travailleurs se dit satisfaite, tandis que la deuxième exprime son mécontentement. Or, il s'agit là aussi d'un paramètre crucial aux yeux des salariés.

Au niveau des sources de mal-être au travail, les avantages en nature sont les plus évoqués (68,84%). Ils sont suivis du salaire variable, primes et bonus, du dialogue social, des opportunités de formation, des perspectives d'évolution de carrière et du salaire fixe. Le manque de partage d'informations au sein de l'entreprise et de prise en compte du stress et de la gestion de la pression est également relevé.

Globalement, les facteurs psychologiques (relations avec les collègues), de confort au bureau et économiques (situation et stratégie de l'entreprise), sont ceux

Les plus fortes sources de motivation sont les moins satisfaites

Facteurs de motivation	Importance	Satisfaction	Ecart
Le salaire fixe	71%	45%	-26%
Les relations avec le management	78%	52%	-26%
La reconnaissance du travail par les supérieurs et l'entreprise	78%	49%	-29%
Les avantages en nature	61%	31%	-30%
Les possibilités de formation	71%	40%	-31%
Les perspectives d'évolution professionnelle	77%	42%	-35%
Le salaire variable, les primes, les bonus	71%	33%	-38%

Source: Rekrute.com

Les plus fortes sources de motivation pour les salariés semblent être les moins assurées en entreprise. Elles enregistrent les plus grands écarts entre l'importance accordée et le degré de satisfaction. C'est le cas par exemple des relations avec le management, de la reconnaissance du travail, des perspectives de carrière et du salaire variable

«Il existe un fort besoin de reconnaissance du travail par la méritocratie, à travers l'évolution des rétributions liées au mérite, l'appréciation du travail par les supérieurs et la définition d'un plan de carrière», conclut l'étude. Malheureusement pour les travailleurs, ce sont là les facteurs où l'écart entre l'importance accordée et le degré de satisfaction est le plus important (voir tableau ci-joint).

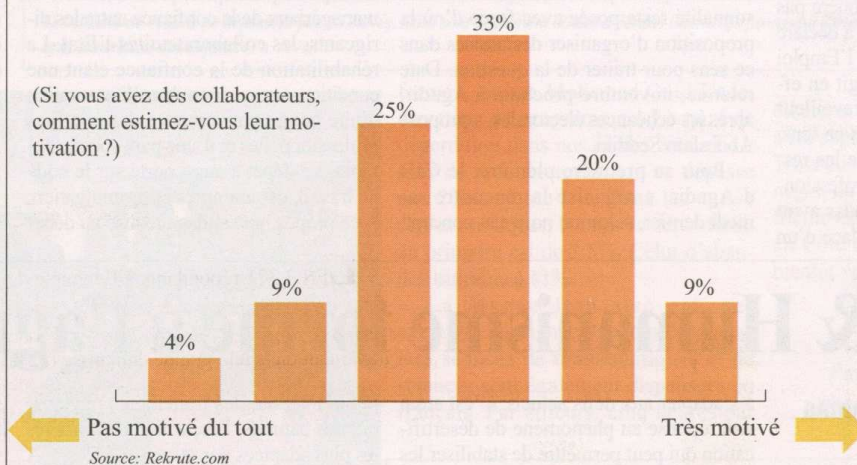
A priori, les managers sont conscients de l'enjeu de la stimulation et de l'enthousiasme de leurs équipes. 78% reconnaissent que cela permet d'aboutir à un meilleur climat de travail, et 69% estiment que cela améliore leur engagement.

Pratiquement la même proportion croit que la motivation assure des résultats opérationnels plus solides et une grande performance collective. Ses vertus ne s'arrêtent pas là, selon eux. Ils sont aussi nombreux (61%) à penser qu'elle dope la capacité à innover, redore l'image de l'entreprise (59%), renforce la compétitivité par rapport à la concurrence, constitue un argument pour l'attractivité de nouveaux talents (44%), ... Mais jusqu'à quel point les managers s'engagent-ils dans l'encouragement et la motivation de leurs collaborateurs? Au regard des résultats de l'enquête, pas suffisamment... □

A.Na

Sous le prisme des managers

(Si vous avez des collaborateurs, comment estimez-vous leur motivation ?)



Pour les managers aussi, les salariés sont moyennement motivés, même si leur appréciation est légèrement supérieure à celle de leurs collaborateurs. Les managers attribuent une note moyenne de 6,3/10 à la motivation de leurs équipes

qui récoltent le plus d'avis positifs. Par contre, les éléments monétaires (salaire variable et avantages en nature) et de motivation individuelle (formations, perspectives d'avenir) sont les plus décriés par les salariés.

Pour réagir à cet article: courrier@leconomiste.com

• La Caravane Emploi et Métier clôture sa tournée

Après avoir fait escale dans cinq villes et reçu 20.000 visiteurs, la Caravane Emploi et Métiers, lancée par Amal Job, clôture sa tournée à Casablanca, pour une dernière étape du 28 au 30 mai. Amal Job promet une clôture en «grande pompe», riche en recrutements, conseils et rencontres, avec 8.000 visiteurs attendus.

• Al Akhawayn accueille le programme «Impact camp»

Les experts de l'entrepreneuriat social se donnent rendez-vous du 19 au 26 juillet prochain à l'université Al Akhawayn. Eiréné Impact, le spécialiste marocain de l'appui aux entrepreneurs à fort impact sociétal, et l'ESSEC Business School, qui a également développé une expertise dans le domaine, y organisent «l'Impact camp».

Le programme, étalé sur 6 jours, sera dédié à «l'entrepreneuriat qui change le monde».

• Nouvelle patronne des patronnes



Asmaa Morine Azzouzi, c'est le nom de la future présidente de l'Afem (Association des femmes chefs d'entreprises). L'unique candidate pour la présidence du patronat féminin, dirigeante d'un cabinet de conseil et d'accompagnement des investisseurs (CAIS consulting), est actuellement en campagne dans les régions afin de recueillir les attentes des patronnes. L'assemblée générale électorale aura lieu le 5 juin à Casablanca. Asmaa Morine Azzouzi succèdera donc à Laila Miyara, qui a décidé de ne pas se représenter pour un second mandat. □