

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL. Les conditions de travail comptent au moins autant que les rémunérations. Un sondage qui bouscule quelques idées reçues

Ce qui motive les salariés

de Régine Jordan

Une centaine de manifestations seront organisées cette semaine dans toute la France pour faire connaître le plus largement possible les « bonnes pratiques » en matière de qualité de vie au travail. Il s'agit d'une opération organisée par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et ses antennes régionales. Baptisée Semaine pour la qualité de vie au travail, cette opération s'accompagne d'un sondage CSA (1) dont les résultats bousculent quelques idées reçues sur la motivation des salariés.

► **Le privé plus attaché aux salaires.** Lorsqu'on leur demande quels sont les éléments qui comptent le plus dans leur travail, toutes catégories confondues, les Français placent les conditions de travail (51 %) juste devant les rémunérations (50 %). Une progression significative depuis 2004, année du premier sondage commandé par l'Anact sur le sujet. Une analyse plus détaillée révèle que c'est l'intérêt pour le métier qui croît le plus depuis deux ans, en particulier chez les catégories socioprofessionnelles supérieures (56 %) et chez les salariés du secteur public (51 %), alors que les salariés du secteur privé privilégient d'abord la rémunération (52 % contre 43 %).

Plus largement, la majorité des salariés semble se sentir bien dans son travail, si l'on en juge par les taux de satisfaction enregistrés sur plusieurs aspects matériels et relationnels. Plus de 70 % jugent positivement les re-



Salariés. Aussi sensibles à leurs conditions de travail qu'à leur rémunération

PHOTO MAXPPP

lations hiérarchiques et le climat social de leur entreprise. Une forte majorité se montre également confiante quant à ses perspectives de conserver un emploi stable.

► **Impliqués mais en mal de reconnaissance.** Par contre, les choses se gâtent lorsqu'il s'agit d'aborder la place de chacun dans l'entreprise. Qu'ils soient du secteur public ou privé, plus d'un tiers des salariés français souffrent d'un manque de reconnaissance (35 %), et ils sont près de 40 % à se montrer insatisfaits de leurs perspectives d'évolution professionnelle.

Une majorité (57 %) se dit très impliquée dans son travail, mais, en même temps, une proportion

équivalente (58 %) ne se sent pas « indispensable » à la bonne marche de l'entreprise. Un quart des personnes interrogées déclarent avoir « très envie » d'aller travailler chaque matin alors que 60 % avouent y aller sans grand entraînement.

« La contradiction apparente entre l'implication déclarée et le sentiment de ne pas être indispensable correspond à la première phase de la démotivation, celle qui explique l'absentéisme », suggère Mathieu Doiret, chargé d'études à l'institut CSA. « La motivation des salariés est liée à l'attachement à l'emploi en général, pas à un emploi en particulier. Les principaux griefs qui sont énoncés pour expliquer leur manque d'envie ne portent

pas sur les éléments matériels du travail. Ils évoquent très classiquement les relations au management. »

Une analyse plus fine montre que les personnels des entreprises de moins de 20 salariés s'inscrivent parmi les plus motivés, ainsi que les CDD. « Comme si, à l'instar de la rareté, la précarité faisait le prix », résume l'institut CSA.

► **L'âge, facteur de précarité.** Concernant leurs conditions de travail, une grande majorité des salariés français n'éprouvent pas le sentiment d'être victimes d'un traitement défavorable ou discriminatoire. Les plus jeunes et les plus âgés, en revanche, sont ceux qui se sentent les plus défavorisés. 33 % des actifs de 18 à 24 ans s'estiment victimes d'un traitement défavorable en ce qui concerne leur contrat de travail. A l'autre bout de la pyramide des âges, 20 % des plus de 50 ans partagent le même sentiment.

Les discriminations ou traitements défavorables liés à l'orientation sexuelle (6 %), aux origines, à la couleur de peau (4 %) ou à la religion (2 %) sont perçus comme des phénomènes rares dans les entreprises, même si on observe une plus grande fréquence du phénomène dans la région Ile-de-France, où la population salariée d'origine immigrée est plus présente (12 % des salariés s'y estiment victimes de discrimination en raison de leur origine, et 7 % en raison de leur religion). Mais l'enquête ne permet toutefois pas de pousser plus loin l'analyse sur ce thème.

(1) Sondage CSA, Anact, « La Tribune », France Info réalisé en avril 2006.

EMPLOI. Un programme européen expérimenté en Gironde pour rendre des métiers plus attractifs

Viticulture : dix jours pour convaincre

■ Marie-Ange Quantin, 22 ans, a commencé sa vie professionnelle avec un CAP de vente. Pas son truc. Aujourd'hui, elle s'apprête à devenir une pro du travail de la vigne. Elle a choisi sa voie au terme d'un « parcours de découverte » mis en place dans le cadre du programme européen Equal Sillage expérimenté en Gironde.

« Parcours de découverte ». La formule fleure bon les vacances mais n'a rien d'une promenade touristique. C'est de travail qu'il s'agit; en l'occurrence, d'une démarche qui associe dans un même projet demandeurs d'emploi, entreprises et acteurs professionnels de l'emploi (mission locale, ANPE, Adefa, etc.).

Les premiers sont invités à découvrir des professions dont ils n'avaient pas ou peu connaissance. Les deuxièmes sont invitées à reconsidérer leurs organisations de travail et l'image de marque de leurs métiers réputés difficiles. Et les troisièmes recherchent une meilleure adéquation entre offres et deman-

des d'emploi dans les secteurs peu attractifs.

Sans diplômes. Deux secteurs expérimentent la formule en Gironde. Malgré la situation économique difficile que traverse la filière vitivinicole, les propriétés se heurtent en effet à des difficultés de recrutement pour les postes permanents de salariés en production. « Il y a peu de jeunes qui ont envie de travailler dans l'agriculture ou dans la viticulture », explique Bertrand Bessou, viticulteur dans le Libournais et partenaire convaincu du programme Equal Sillage. « Pourtant, nos métiers ont changé. »

Pendant dix jours, Bertrand Bessou et son maître de chai ont fait découvrir les travaux du chai et de la vigne à Marie-Ange Quantin, elle-même orientée vers la propriété par la mission locale du Libournais. « Lorsqu'on n'a pas de diplômes ou pas de connaissances particulières, il est difficile de savoir ce qu'on



Marie-Ange Quantin PH. CLAUDE PETIT

veut et ce qu'on peut faire », explique la jeune femme. « Je n'imaginai pas la vigne autrement que pour des boulots saisonniers. Là, j'ai découvert le travail du chai et celui de la vigne dans sa totalité. Les deux me plaisent. »

Elle vient de décrocher un contrat de professionnalisation de douze mois pour en faire son métier.

Responsabilité sociale. La mise en situation de travail sous la houlette d'un tuteur se pratique déjà dans le secteur industriel. Mais l'expérience conduite par l'Aract Aquitaine et ses partenaires (1) dans le milieu viticole reste inédite. Elle s'accompagne d'ateliers d'échanges au cours desquels les exploitants sont sensibilisés à la gestion des compétences, aux modes de recrutement, à l'amélioration des conditions de travail, etc.

Par le biais du programme Equal Sillage, la responsabilité sociale des entreprises s'invite par la petite porte. L'expérience reste modeste — six exploitations sont inscrites —, mais son déroulement permet la mise au point d'outils de gestion des ressources humaines qui seront utiles à beaucoup.

► **R. J.**

Le projet Equal Sillage associe l'Aract Aquitaine, l'Association départementale pour l'emploi et la formation en agriculture (Adefa) de Gironde, la Mission locale du Libournais.

Trois questions

Dominique Alliot

Consultant, président de la Chambre professionnelle des entreprises de conseils d'Aquitaine



1 Les Français se disent autant motivés par le niveau des salaires que par la qualité de leurs conditions de travail. Qu'en pensez-vous ?

Cela ne me surprend pas. On voit que la motivation passe par la pratique d'un travail qui fait sens. A partir d'un niveau de salaire normal, c'est-à-dire qui permette un niveau de vie décent, les conditions de travail comptent pour beaucoup dans l'implication des salariés.

Mais la notion de conditions de travail n'est pas suffisante en soi; il faut lui adjoindre celle de bonnes pratiques managériales.

2 Comment les entreprises font-elles pour motiver leurs salariés ?

Il y a beaucoup de paramètres qui entrent en ligne de compte. Ce que je peux vous dire, c'est que l'on voit beaucoup de membres du personnel d'encadrement désemparés parce qu'ils ne sont pas bien préparés au management. Ils ont certes de solides formations techniques, financières ou économiques, mais ils ne sont pas formés à la gestion des relations avec leurs personnels. On voit ainsi des équipes de management qui sabordent la motivation de leurs salariés par manque de formation et d'implication. A l'inverse, on en voit d'autres qui réussissent parfaitement dans des secteurs d'activité pourtant très pénibles.

3 Comment juge-t-on de la motivation d'un salarié sur le point d'être recruté ?

La motivation est difficile à décoder dans les discours. On ne rencontre que des personnes qui, forcément, se disent très motivées. Par contre, nous essayons de déterminer leur implication future dans l'entreprise. On doit mesurer ce que savent les candidats, ce qu'ils peuvent et ce qu'ils veulent faire.

Le management est d'abord une question de relations humaines. Le côté matériel vient en second lieu.

► **Propos recueillis par R. J.**

Rendez-vous

Aquitaine. L'Aract propose trois rendez-vous : aujourd'hui à Artigues-près-Bordeaux, de 9 à 17 heures, colloque « Qualité du travail, qualité de l'emploi. La responsabilité sociale à l'échelle des territoires ». Jeudi à Pau, de 9 h 30 à 16 h 30, forum « Satisfaction au travail, un enjeu d'efficacité et de progrès pour l'entreprise ». Vendredi à Bergerac, de 9 h 30 à 12 h 30, table ronde : « Articuler développement économique et amélioration des conditions de travail : un territoire s'engage ».