

RAPPEL DE LA METHODOLOGIE

L'ensemble des personnels de l'ADEME a été sollicité du 8 au 29 octobre 2019 pour participer à cette troisième vague du baromètre social, soit 978 personnes. 551 collaborateur-trices ont répondu à l'enquête, soit un taux de retour de 56,3 %. La représentativité de l'échantillon est assurée par la méthode des quotas sur les variables suivantes : sexe, âge, ancienneté et sites d'implantation. L'échantillon a été interrogé en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview).

Le présent document présente les principaux enseignements de cette enquête.

Pour une meilleure mise en perspective, les résultats sont comparés à un benchmark BVA, extrait de nos enquêtes menées en 2019 auprès de salarié-es des secteurs public et privé travaillant pour une entreprise de 1000 salarié-es et plus.

I - SATISFACTION, BIEN-ETRE ET MOTIVATION : DES INDICATEURS D'ENSEMBLE QUI SE SONT ERODES CES DERNIERES ANNEES

❖ *Une satisfaction au travail mitigée même si le bien-être ressenti se maintient*

65%

des collaborateur-trices de l'ADEME sont satisfait-es de leur travail actuel.

Après une année très positive en 2017 et une baisse de 5 points l'année suivante, l'indicateur principal se stabilise. Il est néanmoins en-deçà de notre benchmark (73% de satisfaits).

En parallèle, le niveau de bien-être ressenti des salarié-es se maintient : ces derniers lui attribuent une note de 6,0/10 (seulement - 0,1 par rapport à 2017). Il est, par ailleurs, inférieur à notre benchmark (6,4).

❖ *Une fierté et une motivation au travail qui restent à des niveaux élevés*

Malgré un léger recul, la fierté de travailler à l'ADEME et la motivation des salariées apparaissent une nouvelle fois comme de véritables atouts :

- 84% se disent fiers de travailler à l'ADEME, score 9 points au-dessus de notre Benchmark (75%) malgré une baisse de 4 points par rapport à 2017.
- 72% des salarié-es se disent motivé-es par leur travail quotidien, score équivalent à notre benchmark, mais également en recul par rapport à 2017 (-4 points).

Cela confirme le fort attachement des collaborateurs aux missions de l'ADEME, à fortiori dans une période où les problématiques de l'agence sont au cœur de l'actualité et des préoccupations des Français-es. De manière corrélée, le contenu du travail apparaît ainsi comme l'un des principaux critères

ayant un impact sur la satisfaction générale des salarié·es. Notons que ces dernier·ères sont très majoritairement positifs concernant celui-ci avec un taux de satisfaction de 75 % (-4points/2017) ;

“ « Travail dans le sens du développement durable au sein d'un établissement dont la priorité n'est pas la rentabilité financière mais son action en faveur du développement durable » ; « Autonomie dans la gestion des différentes activités : instruction, suivi des contrats, organisation des événements, et travail en équipe enrichissant » ; « c'est un travail à fort contenu intellectuel qui est enrichissant et qu'il produit de la connaissance. » ; « c'est un travail collaboratif avec des partenaires internes et externes à l'ADEME qui est épanouissement humainement et qui fait appel à l'intelligence collective qui porte tout le monde vers le haut. »

❖ *Mais nous pouvons noter une érosion du sens de leur travail à titre plus individuel*

Notons que si 76 % des salarié·es se disent fiers de leurs missions, ce score est en baisse importante depuis la dernière vague du baromètre (-7 points/2017). En parallèle, ils·elles sont moins nombreux à estimer que leur travail est utile à l'ADEME (72 %, (-7 points/2017 et -13 points comparé à notre benchmark) et seuls 60 % déclarent que leur travail leur procure un sentiment d'accomplissement personnel (-5 points/2017).

❖ *Une baisse marquée de la prescription de l'ADEME en tant qu'employeur*

Au final, le recul de l'ensemble de ces indicateurs se traduit par une chute de la prescription de l'ADEME en tant qu'employeur : 68 % des salarié·es recommanderaient à un proche de travailler à l'ADEME soit 13 points de moins par rapport à la vague de 2017. Malgré cette chute, cet indicateur reste en ligne avec notre benchmark (68 %) mais n'apparaît ainsi plus comme un point de différenciation pour l'ADEME comme ça l'était les années précédentes.

Dans ce contexte d'érosion des scores, notons qu'ils·elles sont encore plus des deux tiers (68%) à déclarer prendre plaisir à aller travailler le matin (+3 points comparé à notre benchmark).

II – L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET L'AMBIANCE, DE VÉRITABLES ATOUTS

❖ *Des salarié·es largement satisfait·es de leur environnement de travail*

La localisation (89 %) et les espaces de travail (85 %) sont particulièrement mis en avant par les salariées. Ces dimensions recueillent les taux de satisfaction les plus élevés parmi les différentes dimensions testées et sont au-dessus de notre Benchmark.

Par ailleurs, après une forte baisse en 2017 (- 11 points), la perception des conditions matérielles de travail d'améliore à nouveau cette année avec 79% de collaborateurs satisfaits (+5 points/2017).

❖ *Des relations de travail sur lesquelles les salarié·es peuvent s'appuyer que cela concerne leurs collègues ou leur manager*

Les relations au travail sont comme en 2015, particulièrement valorisées par les salarié·es de l'ADEME : 91 % sont satisfaits de leurs relations avec leurs collègues de travail et 75 % de leurs relations avec leur supérieur·e hiérarchique. Pour l'un comme l'autre ces résultats sont supérieurs à

notre Benchmark. Dans la même logique, 66 % des collaborateur-trices déclarent trouver de l'aide facilement en cas de difficultés (score en ligne avec le Benchmark).

Au global, 73 % jugent satisfaisante l'ambiance de travail. A noter toutefois que ce score est en légère baisse par rapport à 2017 et qui pour la première fois passe sous notre Benchmark (76 %).

III – DES TACHES DE PLUS EN PLUS DIFFICILES A REALISER EN RAISON D'UNE CHARGE ET D'UN RYTHME DE TRAVAIL JUGES TROP IMPORTANTS

Plus encore que lors des vagues précédentes, la charge de travail et le rythme de travail constituent un point d'insatisfaction fort pour les collaborateur-trices de l'ADEME. Seul-es 43 % d'entre eux sont satisfaits de la charge (-9 points/ 2017), et 42 % du rythme de travail (- 9 points/2017). Ces scores sont nettement inférieurs à notre benchmark.

Dans la même logique, les scores relatifs à l'organisation du travail sont en retraits :

- 53 % sont satisfaits de l'organisation du travail dans leur équipe (- 7 points/2017)
- Seuls 60 % estiment que le périmètre de leurs tâches est clair (- 6 points/2017)
- Et moins d'un-e salarié-e sur deux (44%) déclare que les responsabilités de chacun sont clairement définies (-7 points/2017).

En conséquence, une majorité de salarié-es au sein de l'ADEME (59 %) considèrent leur métier comme plus difficile à exercer qu'il y a quelques années. A noter que spontanément, plus d'un tiers de ces derniers (37 %) mettent en avant le manque de moyen de l'ADEME pour expliquer les difficultés qu'ils-elles éprouvent dans leur métier au quotidien.

“ « Baisse des postes entraînant une surcharge de travail et des missions abandonnées dans la confusion car pas de directives claires énoncées par la hiérarchie » ; « Activité plus diluée dans un service plus important, donc moins d'implication et de soutien de la hiérarchie et moins de travail en équipe » ; « Augmentation de la charge de travail, diminution des effectifs et augmentation des tâches administratives. » ; Complexité des procédures internes (gestion et financement des dossiers) avec des stratégies pas toujours claire : des retraits sur des sujets décidés en interne mais pas annoncés en externe » ; « Evolution des outils bureautiques et de gestion très rapide , difficile à intégrer, avec un accompagnement assez limité (et donc subi plutôt qu'accepté positivement), très consommateur de temps, et plutôt déstabilisant » ; « Manque de cohérence dans la définition des postes pour monter véritablement en compétence sur une expertise thématique » ; « Chaque salarié doit assurer de plus en plus de missions en quantité et en diversité. Certaines de ces missions sont nouvelles et/ou se complexifient ce qui demande sans cesse davantage de montée en compétence dans des délais toujours plus contraints. »

On notera enfin, pour la première fois, une baisse de la satisfaction à l'égard des horaires de travail de 5 points par rapport à 2017, même si cette dernière reste élevée à 84 %.

IV – UNE APPRECIATION POSITIVE DU MANAGEMENT

❖ *Un-e manager à l'écoute et qui sait instaurer un climat de confiance...*

Les salarié-es mettent particulièrement en avant le rôle positif de leur manager via le climat de confiance qu'il-elle instaure (74 %), son soutien lorsqu'il-elles rencontrent des difficultés (67 %), le fait qu'il-elle tienne ses engagements (67%) et son sens de l'écoute quand ils-elles font part de dysfonctionnements (65%). L'ensemble de ces scores sont dans la norme de nos Benchmarks.

Cette relation positive de travail est également mise en avant par les managers avec la quasi-totalité d'entre eux-elles (97%) qui s'estiment reconnu-es dans leur rôle de manager par leur équipe.

❖ *...mais qui pourrait gagner en disponibilité pour l'accompagnement des collaborateur-trices*

63 % des salarié-es jugent leur manager disponible (score stable mais 8 points inférieur au benchmark BVA) et 62 % estiment avoir souvent l'occasion d'échanger avec lui-elle (stable également mais 8 points inférieur au benchmark BVA). Ainsi, seuls 50 % des répondants estiment que leur encadrant sait ce qu'ils font au quotidien.

❖ *Une baisse du sentiment de reconnaissance*

Au final, 57 % des collaborateur-trices estiment que leur travail est reconnu par leur hiérarchie (-5 points / 2017). Ce score reste toutefois supérieur à notre Benchmark.

V – UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES JUGEE GLOBALEMENT SATISFAISANTE MAIS DES ATTENTES FORTES CONCERNANT LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

❖ *Une politique RH globalement satisfaisante pour les collaborateur-trices*

Comme lors des vagues précédentes, les salarié-es sont largement satisfait-es de la politique des ressources humaines dans sa globalité et plus spécifiquement concernant le régime de frais santé et prévoyance (83 %), la prise en compte de leur autonomie avec la mise en place de mesures telles que le télétravail (80 %), la sécurité et de la qualité de vie au travail (68 %).

La politique de formation est également jugée globalement satisfaisante par près de deux tiers des collaborateurs (63 %) avec des formations suivies jugées utiles (91 %), satisfaisantes (91 %) et adaptées (87 %).

❖ *Des attentes fortes pour accompagner le développement des compétences et les mobilités*

Pour autant, seuls 41 % des collaborateur-trices sont satisfait-es de la politique RH concernant le développement des compétences et 32 % seulement des possibilités de mobilités et d'évolutions professionnelles (- 5 /2017).

❖ *Des avis encore plus critiques que les années précédentes quant aux évolutions salariales et de carrière*

Cette année, les opinions sont particulièrement tranchées quant à la rémunération (seulement 34 % de satisfaits contre 45 % en 2017) et les évolutions de carrière (47 % de satisfaits contre 52 % en 2017).

❖ *Des salarié-es de 55 ans très critiques*

De manière assez classique dans les enquêtes de climat interne, les salarié-es ayant une forte ancienneté (et de façon corrélée étant plus âgé-es) apparaissent plus critiques que le reste des collaborateur-trices. Nous retrouvons ce phénomène à l'ADEME où un peu moins d'un tiers des salarié-es ont au moins 20 ans d'ancienneté et 24 % ont plus de 55 ans. Ces derniers se déclarent ainsi moins satisfaits (45 %) et motivés dans leur travail au quotidien (57 %). Pour autant, cette insatisfaction ne s'accompagne pas forcément de réelles attentes quant à la prise en compte de leur âge dans leurs conditions de travail : ils sont une minorité à vouloir que cela soit pris en compte dans leurs conditions matérielles de travail (28 %), la qualité de vie au travail (36 %), le rythme (38 %) et la charge de travail (39 %). La principale attente de ceux-celles qui sont insatisfait-es est qu'on leur reconnaisse la possibilité de ne plus travailler au même rythme que des collaborateur-trices plus jeunes. De manière spontanée, une demande de reconnaissance de leur d'expertise ressort également.

VI – UNE INFORMATION GLOBALEMENT JUGEE SATISFAISANTE. SEUL BEMOL : L'INFORMATION SUR LES PROJETS DE L'ADEME

Les salarié-es considèrent être bien informé-es sur l'actualité de l'Agence (76 %) comme sur la vie de leur établissement (74 %). En revanche, seuls 54 % s'estiment bien informé-es sur les différents projets de l'ADEME (-8 points/2017).

Les différents supports de communication ont également conservé une bonne appréciation des salariées. On notera toutefois, comme en 2017, qu'une partie non négligeable des salariées considère recevoir trop d'informations (43%) et ils sont très nombreux à pointer le volume de mail trop important qu'ils reçoivent (78%, 14 points de plus que le Benchmark BVA).

VII – UNE FORTE BAISSSE DE L'OPTIMISME DES SALARIÉES

Dans ce contexte, les salarié-es sont de plus en plus pessimistes quant à l'avenir de l'ADEME comme de leur avenir au sein de l'ADEME : seul-es 29 % sont optimistes concernant l'avenir de l'ADEME (-19 points /2017) et seul-es 36 % sont concernant leur avenir au sein de l'ADEME (- 10 points / 2017).

61 % estiment que les évolutions de l'ADEME vont dans le mauvais sens (+ 17 points par rapport à 2017) notamment en raison en raison du manque de moyens et plus spécifiquement des restitutions de postes.

Ainsi, près d'un salarié-e sur deux estiment que ces évolutions au global auront un effet négatif sur :

- **Leur travail** avec notamment un impact négatif sur le contenu de leur travail (58 %), leurs missions (55 %) ou l'organisation de leur travail (63 %)
- **L'ambiance au sein de leur service** (63 %)
- **Et la qualité des relations entre les services** (63 %),



« Mon travail manque de sens au regard des enjeux sur lesquels est sensée travailler l'Ademe et que je ne vois pas d'évolution positif d'autant plus avec les réductions d'effectifs » ; « Dans un contexte où l'environnement et l'urgence climatique n'ont jamais été aussi grands, l'ADEME n'a jamais eu si peu de moyens. Et la politique RH n'a pour objectif que d'alléger la voilure sans projet d'entreprise. Certaines décisions de la revue des missions publiée en février 2019 sont remises en cause en août... Sentiment que l'ADEME navigue à vue. Difficile de se projeter positivement dans un tel contexte. » ; « Aujourd'hui du mal à me remotiver, à croire en l'avenir. Mon expérience à l'ADEME m'a fait toucher à des sujets qui ont été prioritaires, qui ensuite ont été mis de côté et qui renaissent à nouveau. »



La chute de la confiance en l'avenir semble ainsi désormais impacter l'ensemble des indicateurs de ce baromètre, y compris des dimensions traditionnellement stables telles que la satisfaction, la fierté de son travail et la motivation.

LES SAILLANCES PAR PROFIL

Dans le détail, nous pouvons noter des différences de satisfaction en fonction des profils de répondants.

- **Les profils les plus satisfaits de leur travail** : les managers (79 %), les salarié-es avec une ancienneté de moins de 5 ans (82 %), les plus jeunes (82 %) et les collaborateurs travaillant sur le site d'Angers (70 %) sont plus satisfaits que la moyenne (65 %). Mêmes enseignements sur de nombreux indicateurs y compris le bien-être au travail, la fierté d'appartenance et l'optimisme pour l'avenir de l'ADEME.
- **A l'inverse, les profils les moins satisfaits** : les plus de 55 ans (45 %), les salarié-es dans les nouvelles directions réorganisées DARO (62 %) et DARE (55 %) ainsi que sur les postes de gestion (49 %) sont les moins satisfait-es.