

ADEME

Synthèse du Questionnaire CSE
Semaine du 11 au 25 mai 2021



NOTE MÉTHODOLOGIQUE

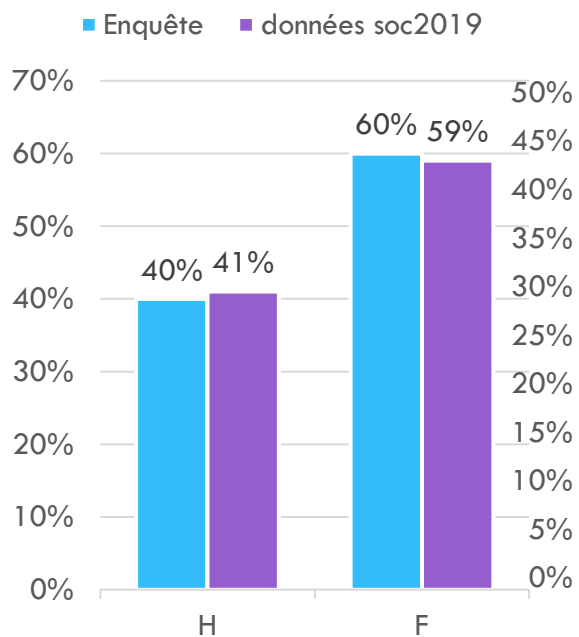
- Le questionnaire a été diffusé par le CSE sur une période de deux semaines avec une relance intermédiaire
- Les réponses sont traitées ci-dessous avec
 - Une évaluation en valeur et en pourcentage
 - Un traitement/regroupement des réponses dans le cadre de réponses multiples pour tenir compte des choix des salariés
 - Une analyse et un résumé des propos sur les questions ouvertes avec une présentation des typologies de métiers ayant contribué et une représentation graphique des mots représentatifs des réponses

I. CARTOGRAPHIE DES RÉPONDANTS

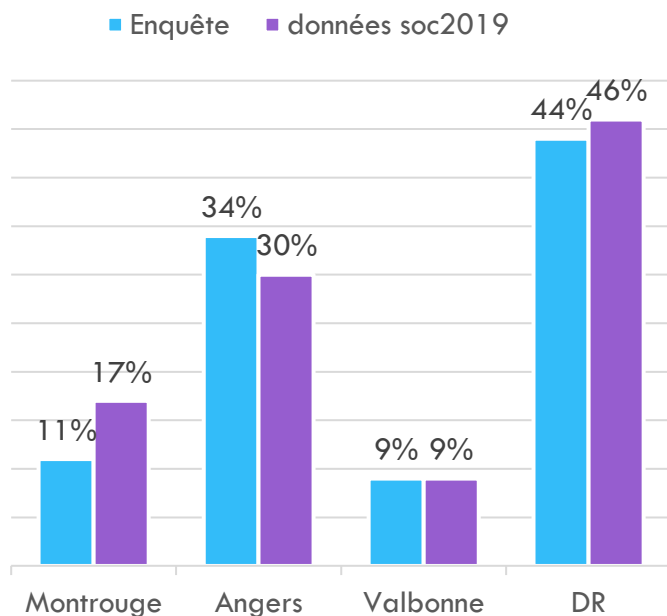
UN TAUX DE RÉPONDANTS SIGNIFICATIF POUR PLUSIEURS MOTIFS

- Une base de 948 salariés fin 2019 (CDI+détachés+CDD) qui conduit à un taux de réponses complètes de 49% de réponses complètes, en référence à l'analyse des données sociales 2019 (source : rapport Tandem)
- Au-delà du volume totale de réponses complètes, une typologie des répondants qui reflète la structure des effectifs de l'ADEME
- **En conséquence, un questionnaire qui est largement significatif du ressenti des salariés**

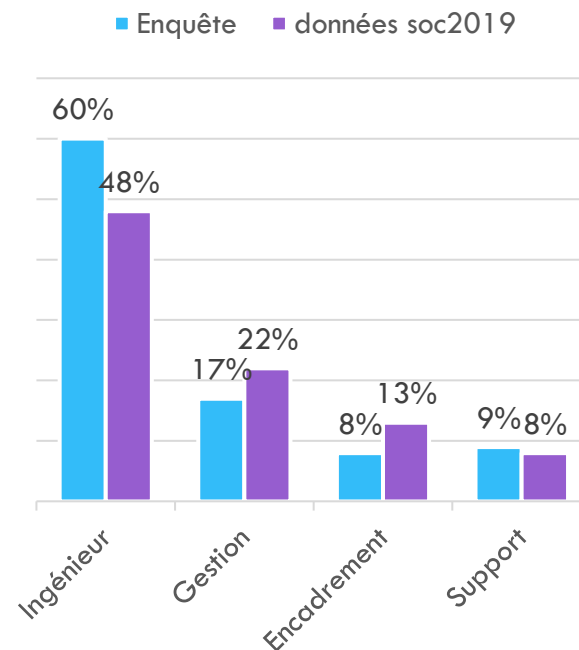
Sexe des répondants



Selon les sites



Selon les métiers

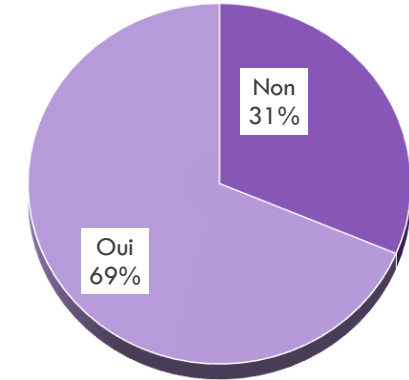


II. UNE ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION ET DE L'ACTIVITÉ FACTEUR D'INQUIÉTUDE

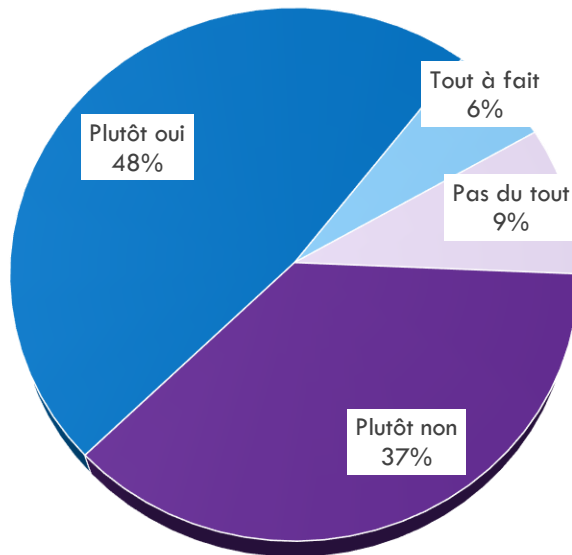
UNE HABITUDE DE RÉORGANISATION AU SEIN DE L'ADEME

- 69% des répondants ont connu une réorganisation sur les 5 dernières années avec notamment la fonction ingénieur la plus impactée
- 46 % des salariés (37% plutôt non et 9% pas du tout) ont eu une perception négative de la mise en place de ces réorganisations

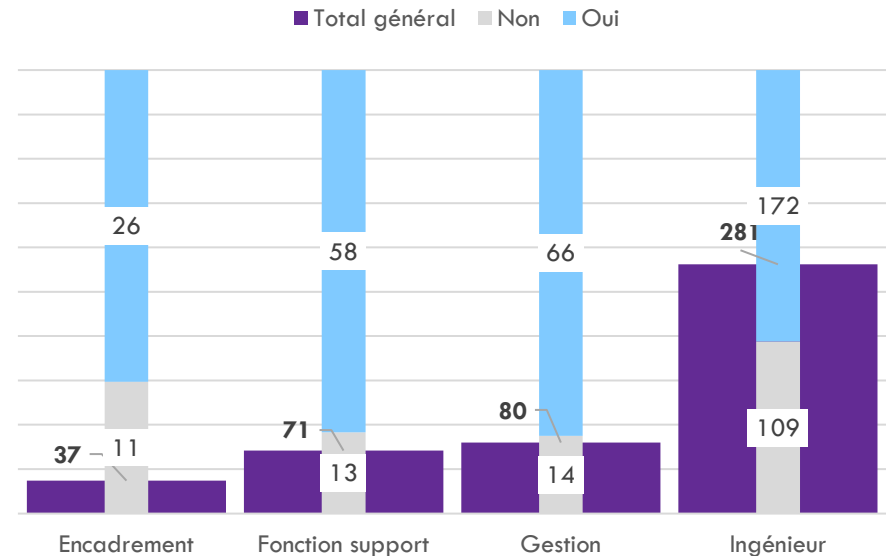
Avez-vous vécu une reorganisation sur les 5 dernières années



Perception du vécu de la mise en place



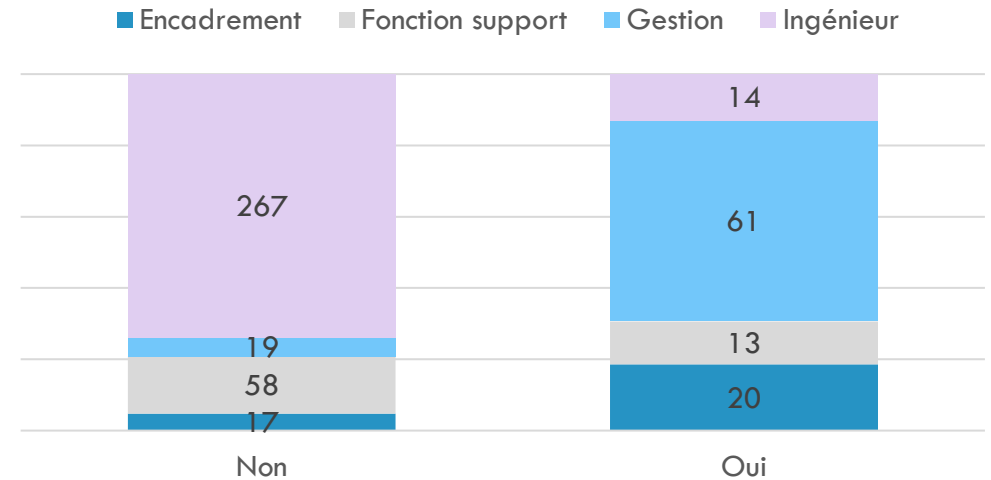
Avez-vous vécu des réorganisations sur les 5 dernières années



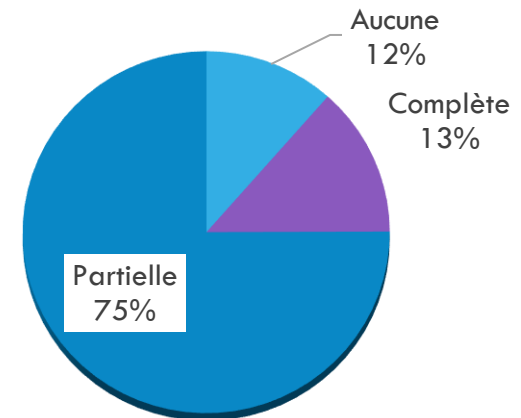
LA MUTUALISATION DES ACTIVITÉS DE GESTION INTERROGE D'ABORD PAR MANQUE DE VISIBILITÉ

- 23% des répondants ont été impliqués soit une large majorité de non impliqués, notamment chez les ingénieurs
- Sur 469 répondants, 329 sont concernés :
 - 60% ne savent pas
 - 31% craignent une baisse de l'intérêt du travail notamment chez les gestionnaires et les ingénieurs
 - 9% anticipent des améliorations de leur charge et de leurs conditions de travail
- 87% ne connaissent pas la mutualisation des activités (75% ont une vision partielle et 12% n'en ont aucune)
- A 97%, les ingénieurs ont le moins de vision sur cette mutualisation (84% des réponses « Aucune » et 65% des réponses « Partielle »)
- L'encadrement à une vision complète à 62%
- 71% des gestionnaires ont encore une vision partielle

57% des ingénieurs non impliqués



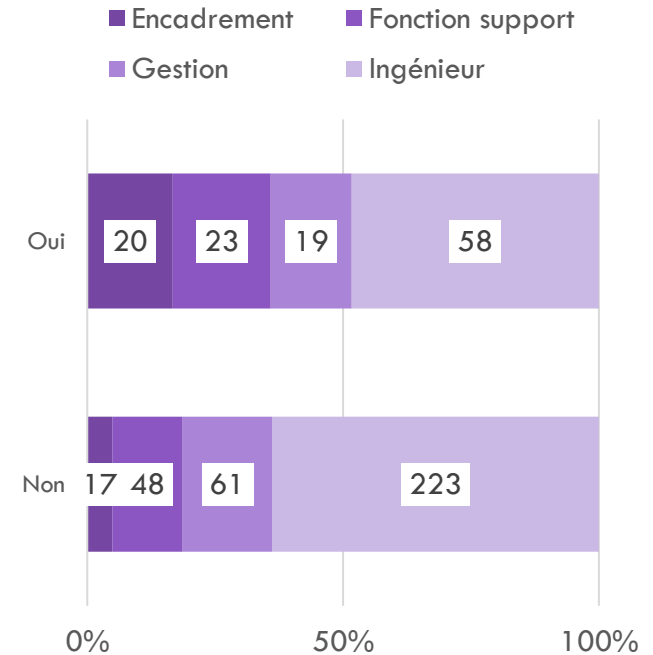
Une majorité de vision partielle



LA MUTUALISATION DES ACTIVITÉS DE GESTION INQUIÈTE SUR LE SENS DU TRAVAIL

- 75% des répondants (62% plutôt non et 13% pas du tout) anticipent un effet négatif sur le travail
- 83% des gestionnaires identifient un impact important sur l'évolution de leur travail et 68% craignent une réduction de leur perspective de carrière
- Les craintes identifiées sont résumables avec : La fin du binôme Ingénieur (ou instructeur)/gestionnaire qui a montré son efficacité sur ces dernières années
- La perte de cette relation est portée par le manque de visibilité sur l'organisation et le qui fait quoi « à qui s'adresser pour avoir un suivi du paiement »
- Un contexte déjà complexe avec le télétravail qui anticipe la difficulté de savoir qui suit les dossiers et de consommer du temps à trouver le bon interlocuteur
- La question est aussi vraie pour les bénéficiaires et pour savoir qui suivra les dossiers et comment les contacter en lien avec la fin de l'interlocuteur unique
- Une division du travail qui s'approche d'une « taylorisation » avec comme conséquence une perte de sens et de motivation

Evaluation d'un effet positif sur l'activité selon la fonction



Paroles de salariés :

« Quel suivi dans le temps ? Quel lien direct avec les gestionnaires ? Tout se déshumanise ! »

« Ne plus travailler en binôme avec une gestionnaire. Perte de contact humain, robotisation. Perte de lien avec les porteurs de projets »

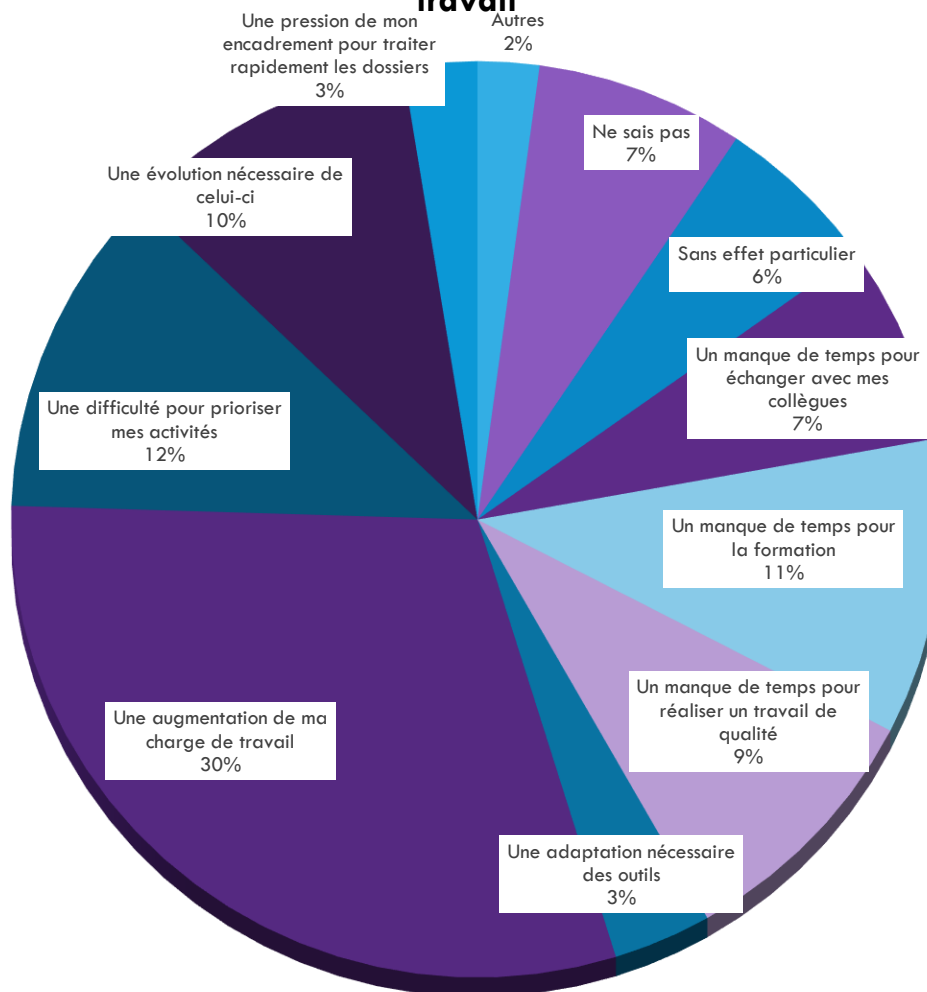
« A l'opposé de démarches RSE dans les entreprises, dont l'objectif est de recréer du lien social , mettre l'humain en avant »

« Plus de polyvalence dans le poste de gestionnaire, contrats à la chaîne, perte d'intérêt du poste, perte de motivation, échanges virtuels dû à la mutualisation inter DR »

UNE CROISSANCE D'ACTIVITÉ QUI INQUIÈTE

- Des effets négatifs et cumulatifs pour 79% des répondants :
 - Hausse de la charge de travail et une conséquence sur la difficulté à prioriser les activités (42% des répondants)
 - Une baisse de temps pour échanger avec les collègues ou accéder à la formation (18% des répondants)
 - Une pression temporelle qui impacte la qualité du travail (9% des répondants)
- L'augmentation de la charge de travail qui a des conséquences sur la charge mentale, la fatigue et la motivation
- Une pression temporelle qui pèse sur le mental des salariés
- Une baisse de la solidarité entre les collègues qui ne favorise l'intégration des arrivants et la montée en compétence
- 66% des salariés ont répondu positivement à la question sur la crainte d'une dégradation de la qualité du travail

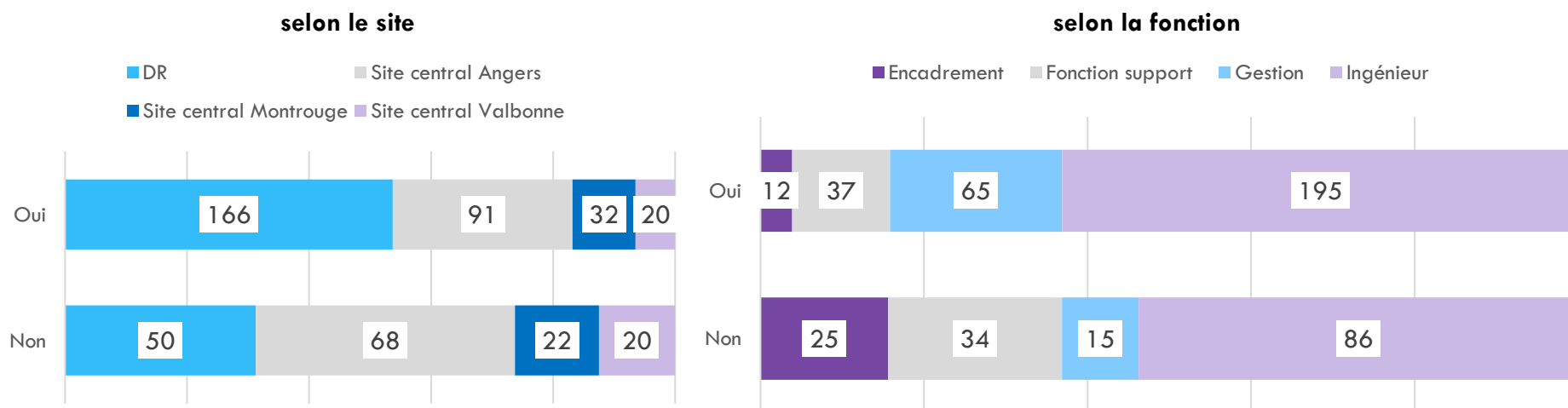
Perception des conséquences de la hausse d'activité sur le travail



LE SENTIMENT D'URGENCE EST DEvenu LA RÈGLE POUR FAIRE FACE À LA CROISSANCE D'ACTIVITÉ

- Un pression temporelle croissante en lien avec l'augmentation de la charge de travail ; à la fois en volume et en multiplication de tâches à effectuer. Pour mémoire, l'enquête DARES sur les RPS indique que 45% des actifs déclarent se dépêcher (CF enquête SUMER Dares 2017)
- Pour atteindre les objectifs, le personnel est contraint de s'adapter à « faire plus en moins de temps » avec une incidence sur sa perception de la qualité du travail et le sens de celui-ci

Crainte de la dégradation de la qualité du travail



Paroles de salariés :

« La qualité de mon travail se dégrade par l'accélération des sollicitations, la densification des temps, la non priorisation. Nous avons toujours plus à faire à l'ADEME, avec moins de moyens humains. Si nous voulons rester précurseurs, il faut du temps : temps d'échange, temps de formation, temps de veille, temps de prospection... Temps que nous n'avons plus sous forte pression budgétaire et d'effectifs ! »

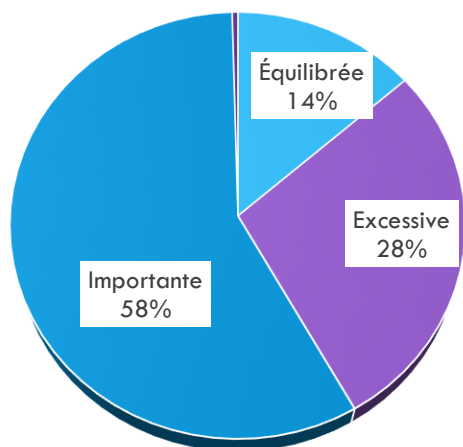
« trop de charge de travail, l'urgence est devenue la règle »

« Le quantitatif risque de prendre le pas sur le qualitatif. »

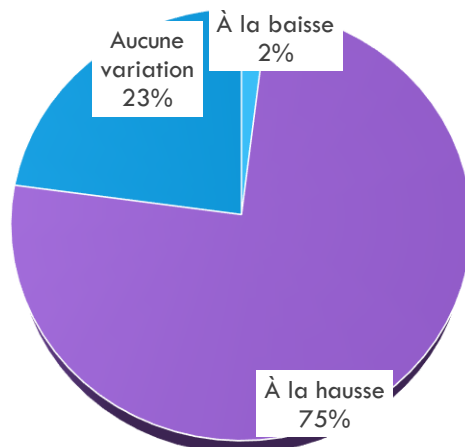
UNE CHARGE DÉJÀ IMPORTANTE ET CROISSANTE SUR LA DERNIÈRE ANNÉE

- 86 % des salariés perçoivent une charge importante à excessive (28% perçoivent une charge excessive)
- 75% des salariés (dont 72% des ingénieurs et 88% des gestionnaires) ont identifié une hausse de la charge de travail
- Les commentaires des répondants illustrent plus facteurs convergents :
 - L'accroissement de l'activité et notamment le plan de relance (62% des ingénieurs anticipent une évolution forte de leur travail avec le plan de relance et 59% de l'encadrement)
 - Les évolutions d'organisations et des nouveaux outils à appréhender dans un contexte de crise sanitaire (72% des salariés ont identifié un impact fort de la crise sur le travail)
 - La baisse des effectifs avec les départs non remplacés
 - Un cadre de travail dégradé avec un télétravail non choisi

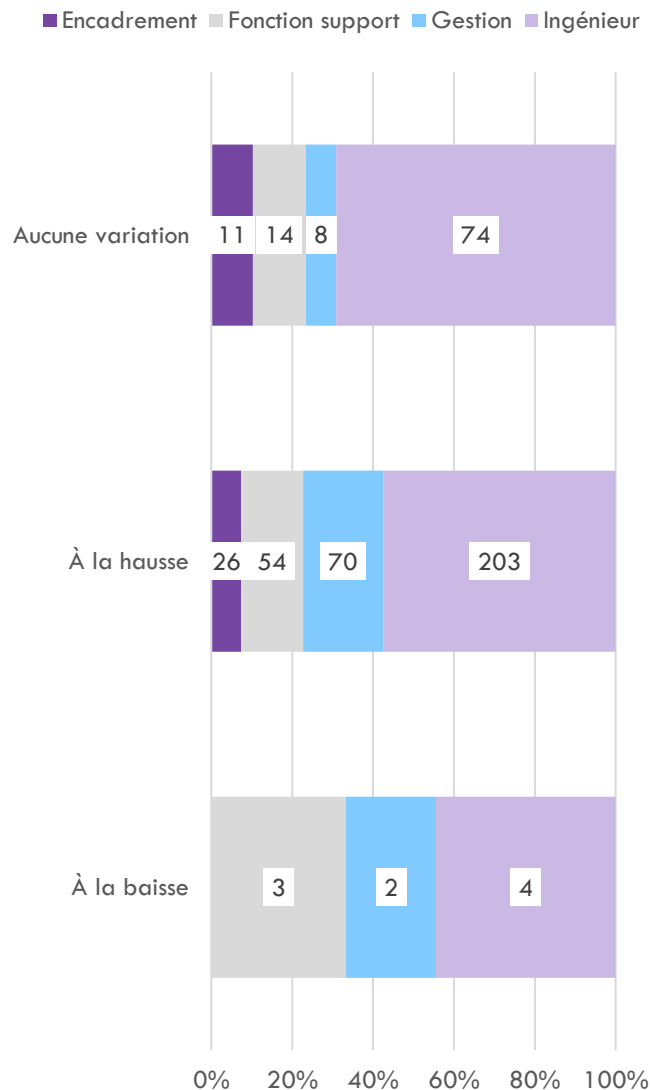
Perception de la charge de travail



Perception de la hausse de la charge de travail sur la dernière année



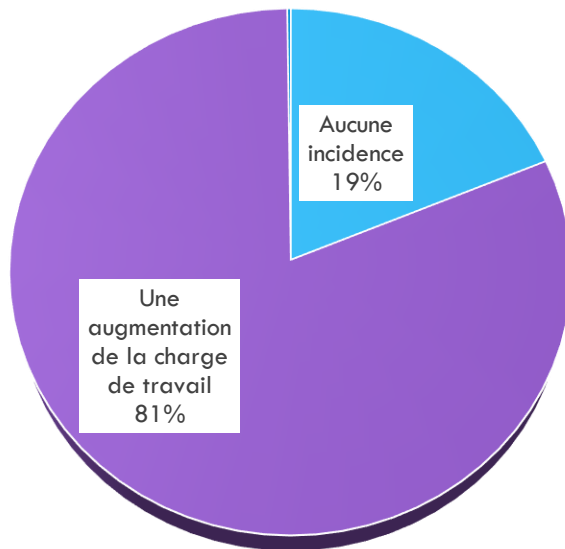
Evolution de la charge selon la fonction



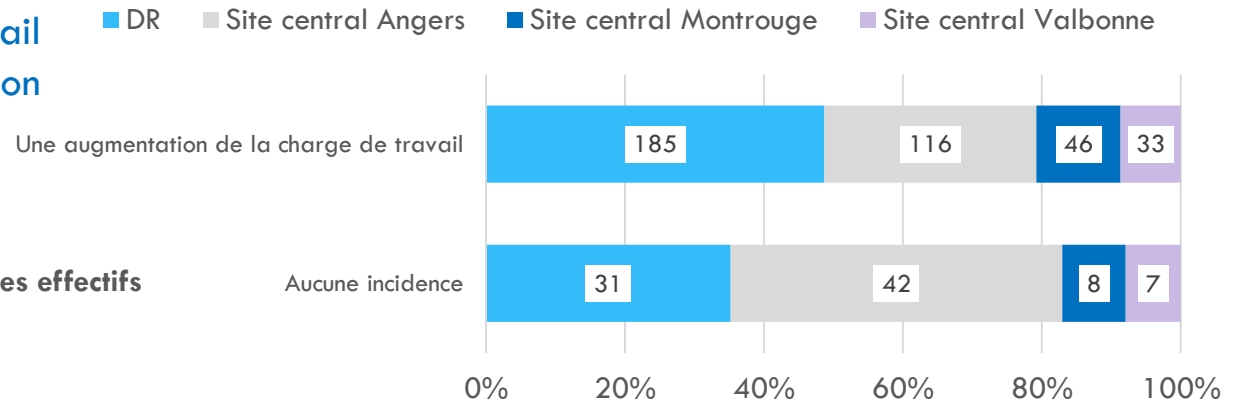
LA BAISSÉ DES EFFECTIFS IMPACTE DIRECTEMENT L'AUGMENTATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

- Un constat partagé sur les sites et les métiers pour pointer la hausse de la charge de travail en lien direct avec la réduction des effectifs

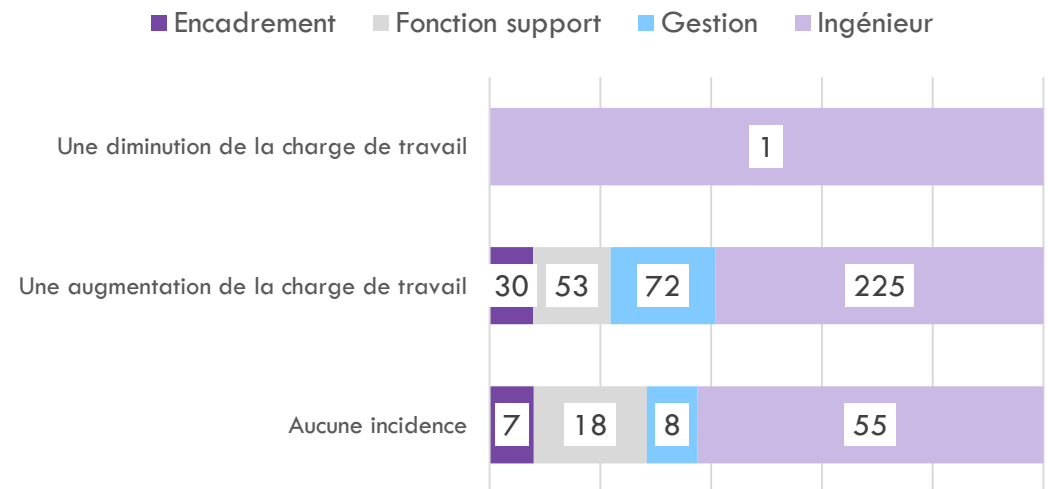
Conséquences de la baisse des effectifs



Selon le site



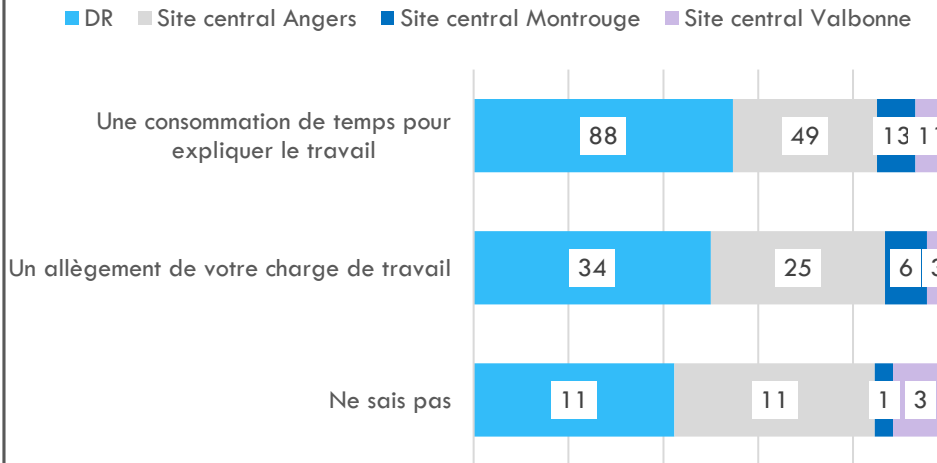
Selon la fonction



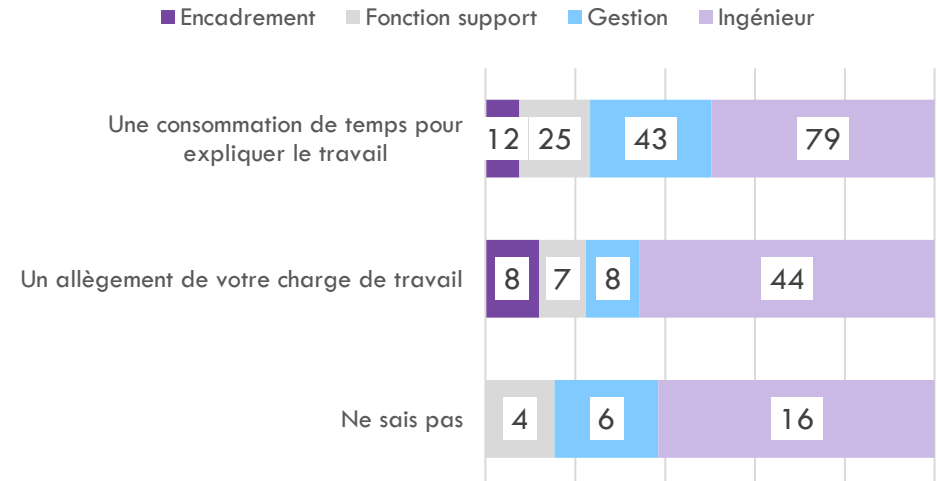
LE RENFORT DES INTÉRIMAIRES EST D'ABORD CONSOMMATEUR DE TEMPS AVANT D'ÊTRE OPÉRATIONNEL

- Une réponse de court terme qui ne permet pas de répondre sur la durée à la hausse d'activité
- Une mobilisation des équipes pour expliquer le travail et intégrer les intérimaires avant de percevoir l'effet sur l'allègement de la charge de travail, d'où une vision disparate de l'apport des intérimaires :
 - Une aide reconnue compte tenu de la charge qui apparaît importante pour une majorité de salariés
 - En revanche, le temps nécessaire pour expliquer les procédures et l'utilisation des outils est chronophage d'où un ressenti des salariés sur la nécessité d'un investissement pour intégrer ces ressources alors que ces postes ne sont/seront pas pérennisés
- A ce titre, il serait souhaitable d'avoir un parcours d'intégration sollicitant le moins possible les opérationnels. Ces derniers reconnaissant que cet apport a contribué à absorber de la charge

Selon le site (sur effectif concerné)



Selon la fonction (sur effectif concerné)



Paroles de salariés :

« C'est un malaise de devoir recourir à des intérimaires pour un sujet de telle urgence (transition écologie...) plutôt que d'ouvrir des postes.. »
 « Pour les intérimaires, il s'agit d'un temps de formation aux métiers, à nos outils internes (pas toujours simples pour quelqu'un de l'extérieur) Et, quand la personne devient autonome et opérationnelle, son contrat peut se terminer assez rapidement. Donc, un retour sur investissement et une efficacité, de fait, limitée »

EN SYNTHÈSE

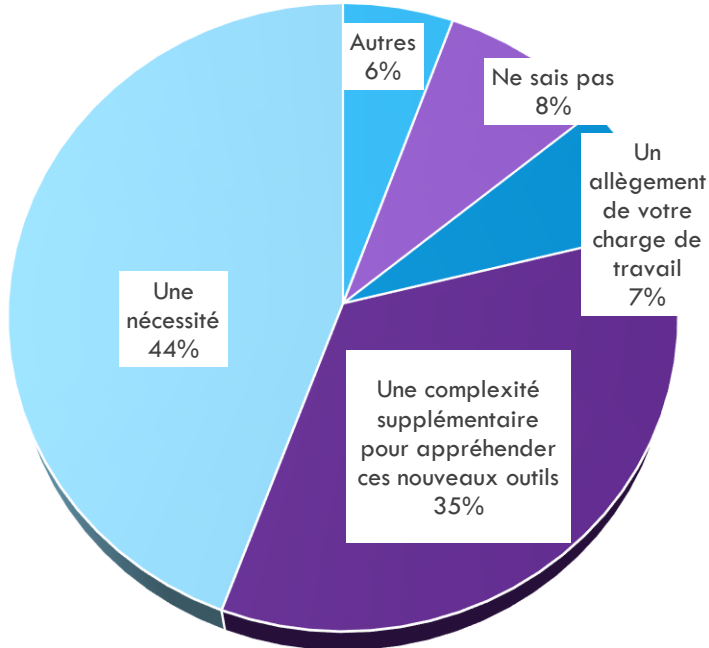
- Des métiers et des sites qui ont majoritairement été impliqués dans des réorganisations sur les cinq dernières années
- A ce jour, la mutualisation des services de gestion qui apparait comme porteuse de dégradation
- Une crainte de la baisse de la qualité qui se structure autour :
 - De la hausse de la charge de travail et de la pression temporelle pour atteindre les objectifs
 - La fin d'un modèle ingénieur/gestionnaire qui avait démontré son efficacité
 - Du travail à distance qui réduit les relations et les solidarités du collectif de travail
- Une charge mentale croissante due à la hausse de la charge de travail (dont notamment la multiplicité des sujets à traiter dans le même temps) mais aussi sur la nécessité d'intégrer les nouvelles modalités de fonctionnement de l'organisation suite à la mutualisation de la gestion
- Un contexte qui aboutit déjà à une dégradation des conditions de travail. Une crainte d'accroissement des tensions en lien avec la hausse de l'activité liée à la mise en place du Plan de relance

III. UNE DÉGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

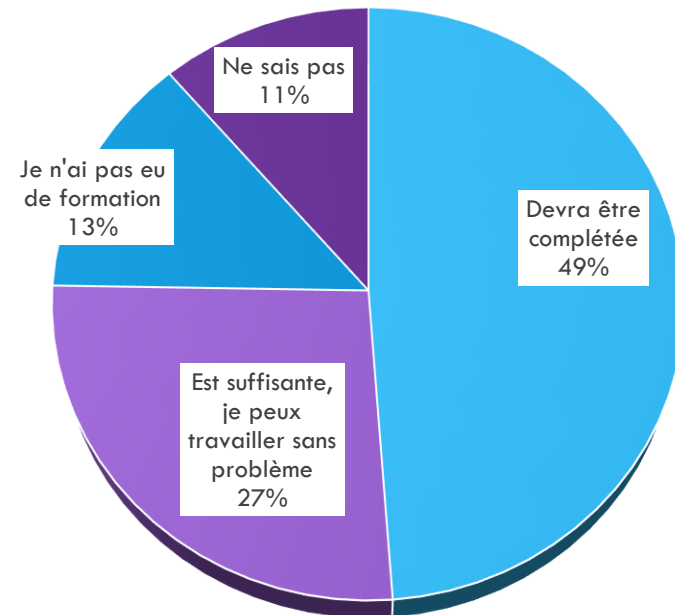
UNE ÉVOLUTION DES OUTILS INFORMATIQUES PERÇUE COMME NÉCESSAIRE MAIS NON PROBANTE À DATE

- L'évolution des outils informatiques est reconnue comme une nécessité qui suppose une implication des salariés pour comprendre l'utilisation de ceux-ci
- Les allègements liés à l'utilisation de ceux-ci n'apparaissent pas comme significativement probant à ce jour ; en revanche 35% des salariés identifient une complexité pour appréhender ces nouveaux outils
- Une formation à revoir pour 62% des répondants : à créer pour 13% et à renforcer pour 49%

Perception de l'évolution des outils informatiques



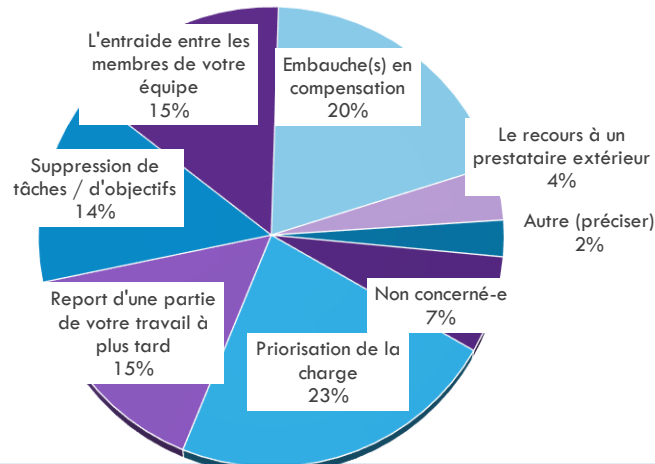
Perception de la formation



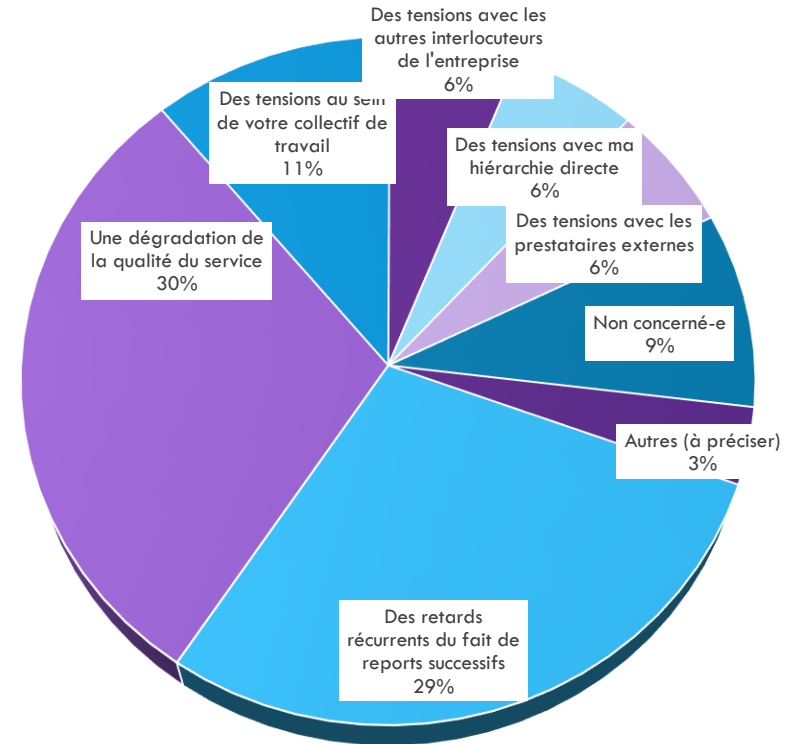
UNE CHARGE DE TRAVAIL EXCESSIVE QUI PÈSE SUR LA QUALITÉ

- Une charge de travail croissante qui génère une dégradation de la qualité du travail pour 30% des répondants (dont 60% des ingénieurs) et contribue à provoquer des retards récurrents pour 29% (dont 66% des ingénieurs).
- Des souhaits pour réguler celle-ci autour de :
 - Une demande de réorganisation du plan de charges pour 52 % (15% sur le report de la charge ; 14% sur la suppression de tâches et 23% sur une priorisation de celle-ci)
 - Un attente d'embauche 20%

Facteur de régulation



Les conséquences de la charge croissante



Paroles de salariés :

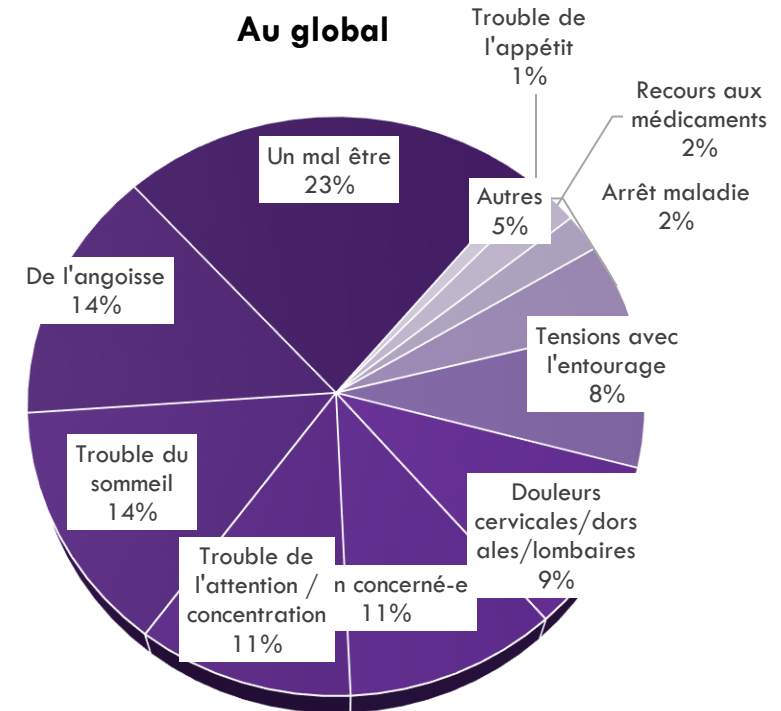
« Abandon de certaines missions, perte de savoir car plus le temps de s'informer et de se former, plus le temps de suivre l'actualité car trop de changements et nouveaux outils en même temps sur une durée très longue, cela épuise. Encadrement débordé. Tout cela engendre des problèmes organisationnels, on n'adhère plus, on est mal dans son poste »

« On a l'impression d'être toujours en retard ou de ne pas faire son travail correctement »

« Le sentiment d'échec lorsque je n'arrive pas à tout traiter même en travaillant 10h par jour »

UNE DÉGRADATION DE LA SANTÉ LARGEMENT PARTAGÉE

- 89% des répondants ont des impacts sur leur santé avec notamment :
 - Un mal être et de l'angoisse sont les principaux ressentis avec comme conséquence des troubles du sommeil et de l'attention
 - Une difficulté à déconnecter mais une baisse de l'intérêt pour le travail et un manque de motivation le lundi matin
 - Le recours à différentes consultations
 - Au global, un stress ressenti important : l'impression de ne jamais pouvoir y arriver



Paroles de salariés :

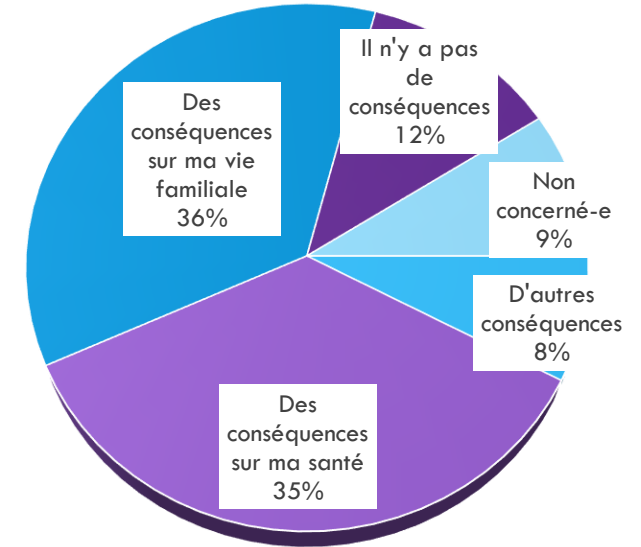
« surcharge mentale et physique car non pose de congés et refus d'être en arrêt maladie dus à la peur du retour et au travail qui devra être rattrapé »

« stress, donc trouble du sommeil: charge mentale trop élevée, donc si réveil nocturne, le cerveau entre en ébullition et impossible de se rendormir »
« Fatigue et épuisement »

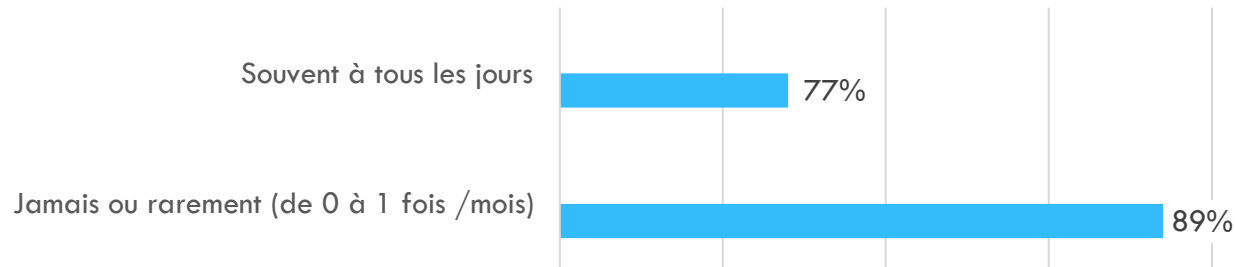
UN RYTHME PROFESSIONNEL QUI PÈSE SUR LA VIE FAMILIALE

- 71% des salariés respectent les délais imposés avec comme contrepartie un large dépassement des horaires (77% dépassent fréquemment à tous les jours les horaires)
- Des commentaires de salariés qui permettent d'illustrer :
 - Une activité qui occupe le temps et l'esprit : « plus de place pour autre chose »
 - Une charge opérationnelle qui induit une charge mentale qui pour conséquence de la fatigue et de la démotivation d'un point de vue professionnel avec des effets sur la sphère privée qui se restreint
 - Un contexte de télétravail qui amplifie la porosité entre la vie professionnelle et la vie familiale
 - Des conséquences sur la fatigue, l'irritabilité et globalement la disponibilité d'esprit

Au global



Salariés devant dépasser les horaires pour respecter ses délais



Paroles de salariés :

« 70-80h par semaine = plus de place pour les autres activités que celles liées de près ou de loin au travail »

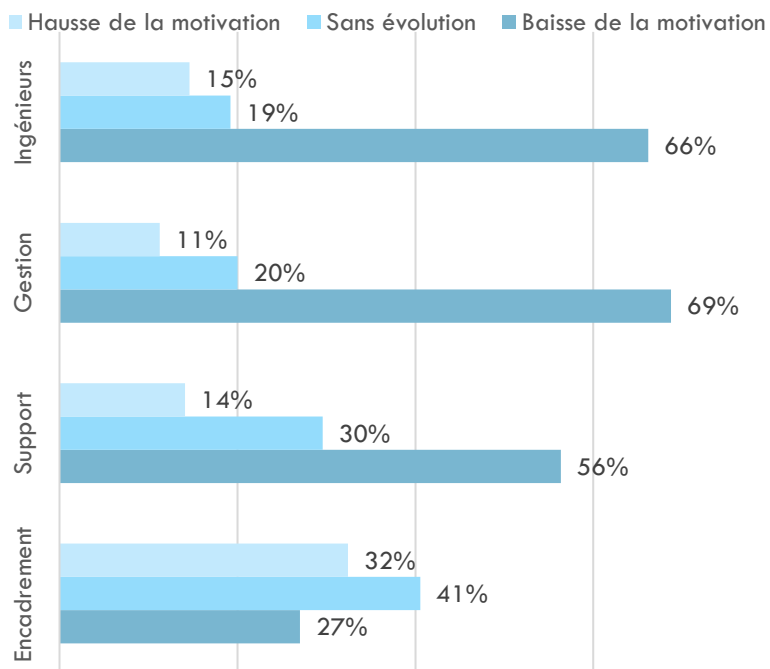
« je n'ai pas la possibilité de prendre du temps pour l'investir vers des projets qui ont plus de sens pour moi que mon activité actuelle »

« Peur du burn out (du fait de la charge de travail) ou de la dépression (du fait des problèmes organisationnels) »

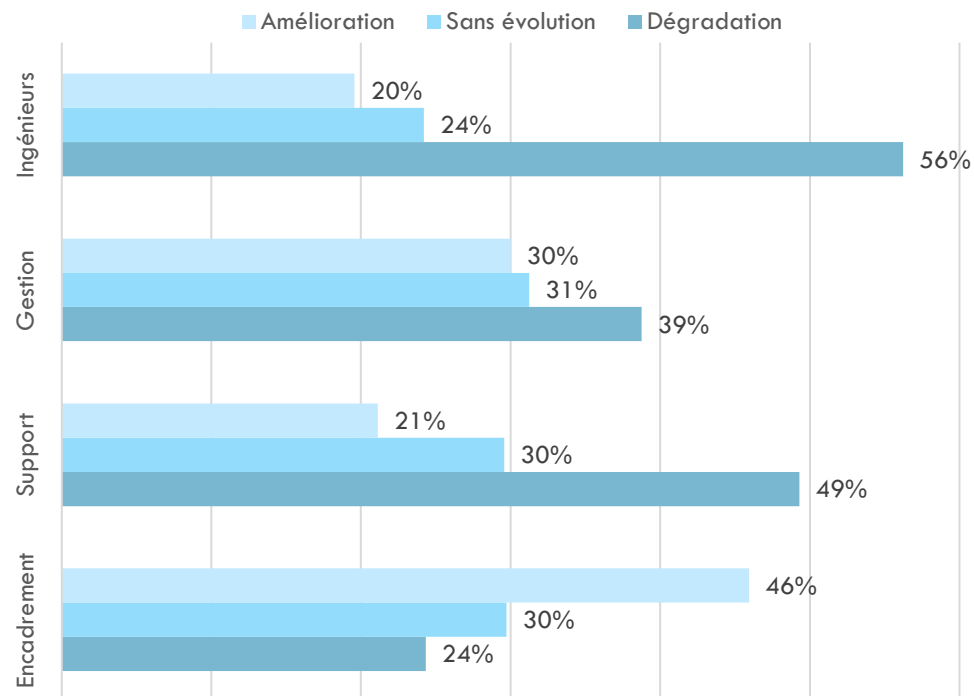
UNE DÉGRADATION DES RELATIONS DE TRAVAIL ET UNE BAISSÉ DE LA MOTIVATION

- 62% des salariés identifient une baisse de la motivation
- Seul l'encadrement conserve une certaine motivation
- 50% des salariés identifient une dégradation des relations de travail en raison notamment :
 - Un impact de la hausse de la charge d'activité
 - Un télétravail qui délite le collectif et nuit au soutien entre les équipes

Motivation



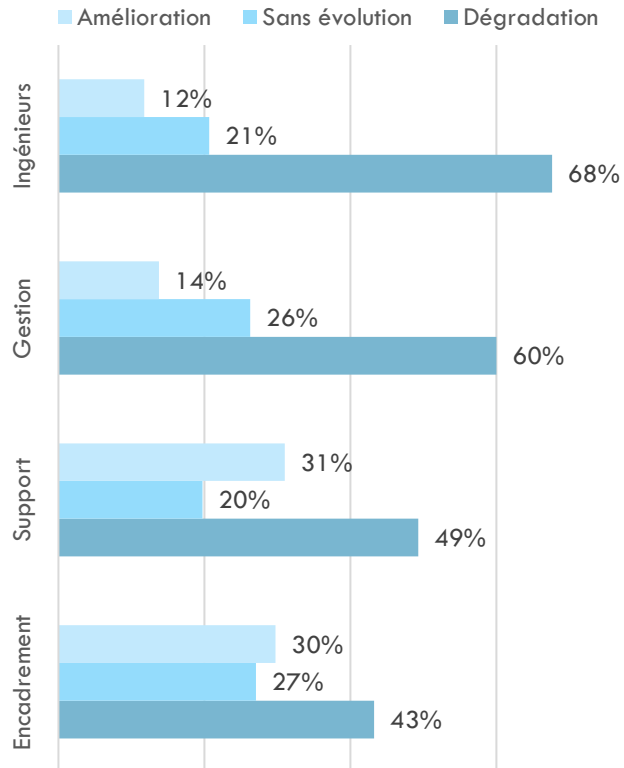
Relation de travail



UN CONTEXTE GLOBAL QUI DÉGRADE LES CONDITIONS DE TRAVAIL....

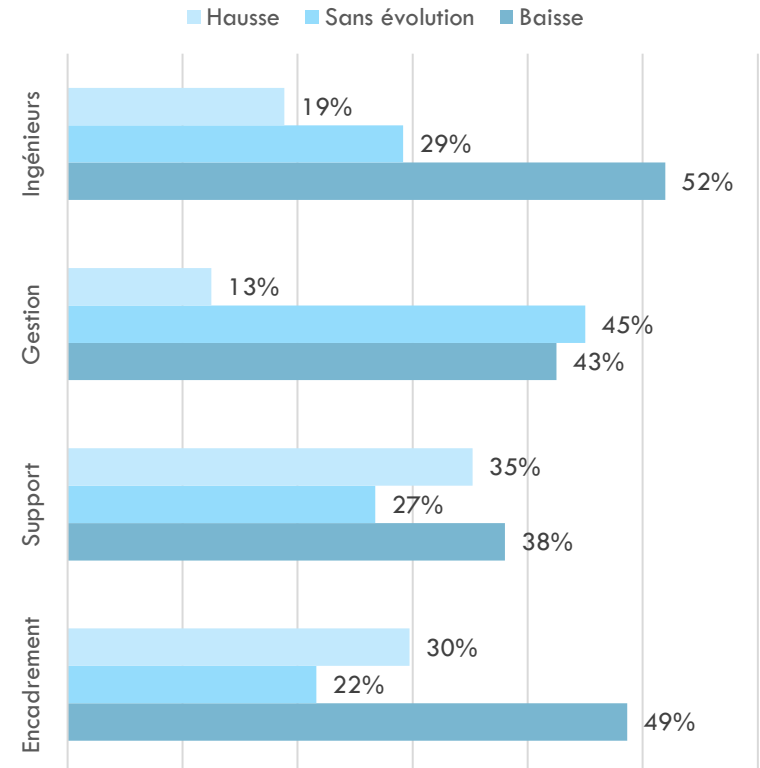
- 62% des salariés ressentent une dégradation des conditions de travail avec un majorité pour les ingénieurs et la gestion. A noter les 43% de l'encadrement qui constatent aussi une dégradation

Conditions de travail



- 48% constatent une baisse des moyens permettant de réaliser leur mission. A noter les 49% de l'encadrement qui identifient une baisse des moyens à disposition

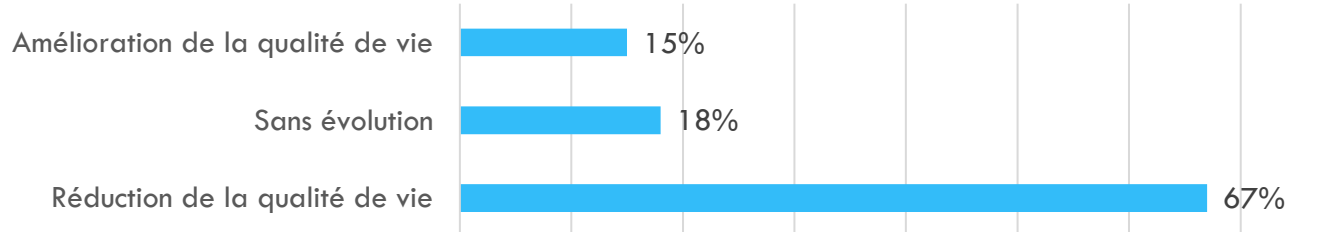
Moyens à disposition



.... ET FAVORISE UN REcul DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Une large majorité de salariés (67%) identifie une baisse de la qualité de vie au travail
- Des commentaires (près de 370 commentaires) qui pointent une dégradation du contexte :
 - La hausse de la charge de travail qui induit une augmentation du temps de travail pour continuer à bien faire son travail
 - Un télétravail qui est aujourd'hui pesant pour tous notamment parce qu'il ne favorise pas les liens entre les équipes
 - Un avenir qui n'est pas engageant : les salariés perçoivent une hausse de l'activité sans moyen pour y faire face

Perception de l'évolution de la qualité de vie au travail



Paroles de salariés :

« augmentation de la charge de travail et dégradation de la qualité de travail sans objectif d'amélioration »

« il est temps que le Covid s'éloigne et que l'on puisse reprendre des conditions normales de travail avec un vrai télétravail choisi »

« Sensation qu'il faut faire plus avec moins »

« très dégradé, toujours dans l'urgence, sans de socle de base sur lequel s'appuyer (tout change tout le temps) »

« Contexte incertain pour le devenir du métier de la gestion : fort sentiment d'insécurité avec l'impression de tirer des sonnettes d'alarme sans que cela interpelle la direction... Sentiment de parler dans le vide sans être réellement écoutée. »







EN SYNTHÈSE

- Une dégradation du contexte de travail et de la qualité de vie au travail qui recouvre :
 - Une hausse de la charge de travail pour l'ensemble des métiers en lien direct avec l'acceptation de nouvelles missions et la baisse des effectifs
 - La nécessité de dépasser les horaires pour tenir les délais et les engagements
 - Des efforts pour tenir les objectifs mais avec une perception d'une baisse de la qualité produite
 - Une baisse de la motivation et une pertes du sens du travail pour l'ensemble des métiers et une difficulté à se projeter sur l'avenir
 - Une amplification sensible du contexte avec le télétravail qui est aujourd'hui ressenti comme pesant
 - Des signaux multiples sur la santé des salariés qui se dégradent (angoisse, mal être, troubles divers...).
- Des outils dont l'évolution apparaît indispensable mais qui ne fournissent pas de résultats probants à date et pour lesquels la formation est lacunaire
- Le collectif de travail reste un soutien mais le contexte de la crise sanitaire et du télétravail conduit à un recul de son rôle
- L'apport de la sphère familiale apparaît essentiel dans ce contexte mais est impactée par les conséquences sur la santé des salariés

UNE ANALYSE SOUS L'ANGLE DES FACTEURS DE RISQUES PSYCHOSOCIAUX SELON L'APPROCHE « GOLLAC »

- Les facteurs à l'origine des risques psychosociaux sont nombreux et évoluent en même temps que le monde du travail
- L'INRS s'appuie sur les travaux d'un collègue d'experts internationaux qui proposent de les regrouper en six catégories

Tableau synthétique sur les évolutions des facteurs RPS sur la base du questionnaire

Thèmes	Risque	Evolution	Commentaire
L'intensité et le temps de travail	+++		Croissance de l'activité, réduction des effectifs Une organisation qui pousse à dépasser ses horaires pour tenir les objectifs
Les exigences émotionnelles	+		Point de vigilance, en effet, la pression à satisfaire les bénéficiaires peut avoir des conséquences sur ce facteur
Le manque d'autonomie	+		Il conviendra de vérifier si la mutualisation des activités de gestion n'induit pas une réduction de l'autonomie des gestionnaires
La qualité des rapports sociaux au travail	++		Un collectif qui est un soutien mais mis à mal suite à un télétravail élargi
Les conflits de valeur	++		La baisse ressentie de la qualité en lien avec la pression temporelle est un point de vigilance. Les salariés
L'insécurité de la situation de travail	=		A ce jour, un recul des perspectives d'évolution pour les gestionnaires

- **Des indicateurs d'ores et déjà inquiétant, notamment sur la charge de travail et les conséquences sur la santé et le sens du travail**
- **Des évolutions d'organisation et la programmation de la hausse d'activité qui contribuent à alerter sur l'accroissement de la dégradation de la situation**

UN MOYEN CLÉ À METTRE EN ŒUVRE : REDONNER DU TEMPS

- Une majorité de salariés demande du temps pour se former, s'organiser, mieux réaliser leur travail
- Un niveau important de commentaires (78% des répondants) qui permet d'identifier des pistes de réflexion pouvant se résumer par : « redonner du temps au temps »
 - Un meilleur équilibre entre la charge et les ressources pour l'absorber et donc envisager des renforts pérennes sur les équipes et/ou l'abandon de missions
 - Mettre en place une procédure partagée avec l'ensemble des salariés visant à une réelle priorisation (quelles sont les vraies urgences, comment sont elles déterminées, quels moyens associés....)
 - Redonner du temps pour contribuer à une meilleure qualité du traitement des dossiers et une amélioration du service fourni
 - Limiter les sollicitations multiples et notamment limiter les réunions
 - Fixer des objectifs clairs et raisonnables
 - Permettre de retrouver du temps pour la formation notamment pour mieux appréhender les outils
 - Eviter les évolutions trop rapides et trop fréquentes des outils

Paroles de salariés :

« retrouver un peu de sérénité avec l'arrêt immédiat des 15 chantiers en cours. retrouver du temps pour réaliser un travail de qualité. retrouver du sens au travail. »

« De temps ; de confiance ; d'autonomie ; de bien être au travail ; d'équilibre entre vie personnelle / vie professionnelle ; de reconnaissance ; de vie d'équipe et sur site.»

« d'un arrêt de ces changements à répétition dans la façon de travailler, de ces essais de logiciels sur notre adaptabilité et sur ces formations qui n'en sont pas.»

« Qu'on priorise le travail, mais en impliquant les équipes, pas en leur imposant des redirections»

« De plus de temps pour prendre du recul, de mieux accompagner les projets, d'avoir le temps nécessaires pour répondre aux multiples sollicitations. »

PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Un résultat significatif au regard du taux de réponse (entre 44% et 49% selon la base de référence), mais aussi en fonction de la typologie des salariés : la composition de la population ayant répondu au questionnaire est représentative de la composition des effectifs de l'ADEME.
- Des salariés qui ont majoritairement connu des réorganisations sur les précédentes années, mais qui sur la mutualisation de la gestion identifient des facteurs d'inquiétude quant à la dégradation de leur travail. Cet élément doit être mis en parallèle avec une connaissance incomplète pour une grande partie d'entre eux sur les attendus et modalités de ce projet.
- Une majorité de salariés pointent une dégradation du contexte de travail :
 - Une hausse sensible de l'activité avec une baisse des effectifs
 - Un recours à des dépassements d'heures pour tenir les délais et les objectifs
 - Une perception d'une pression croissante pour réaliser son activité et une baisse de la qualité de service au regard de la charge
 - Un contexte de télétravail qui pèse sur les équipes avec notamment une réduction du rôle de soutien du collectif
 - Un manque de visibilité sur l'avenir et les capacités individuelles à se projeter à moyen terme
 - La reconnaissance de la nécessité de faire évoluer les outils avec toutefois une complexité pour appréhender ceux-ci. À ce jour, la performance attendue n'est pas encore probante.
- Des salariés qui constatent des effets multiples sur leur santé et une progression des tensions tant dans la sphère professionnelle que privée.
- Des nombres signaux de facteurs de risques psychosociaux qui rendent nécessaires la prise rapide de mesures correctives

ANNEXES

LES CATÉGORIES DE RPS SELON LE COLLÈGE D'EXPERT – RAPPORT GOLLAC

- Animé par Michel Gollac, sociologue et statisticien, et Marceline Bodier, statisticienne à l'INSEE, un collège d'experts a fait en 2011 la synthèse des nombreuses études existantes en France et à l'étranger.
- Le « Rapport Gollac » publié à la suite de ces travaux définit les RPS comme des « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental ». **Il regroupe également les facteurs de RPS en 6 grandes dimensions.**
- Cette approche est aujourd'hui largement retenue et utilisée dans les diagnostics des RPS, dans les entreprises comme dans les structures publiques. C'est aussi l'approche préconisée par la DGAFP du ministère en charge de la fonction publique dans son guide méthodologique.

