

Baromètre social

Ministère de la Culture et de
la Communication



29 Janvier 2018



Sommaire

1	
Fiche technique	3

2	
Résultats détaillés	7
2.1 - Engagement	8
2.2 - Satisfaction professionnelle, conditions de travail et perspectives	14
2.3 - Le management : perception du responsable hiérarchique direct et satisfaction des encadrants	21
2.4 - Organisation du travail et gouvernance	24
2.5 - Information et communication	28
2.6 - Stratégie et gestion des changements	31
2.7 - Diversité et égalité	36
2.8 - Avenir et suggestions des répondants	38

3	
Principaux enseignements	41

4	
Annexe : quelques indicateurs clé par structure	45

5	
Annexe : profil des répondants	47

1

Fiche technique

Méthodologie

Population interrogée



- 6 500 invitations envoyées et 2 143 répondants – soit un taux de participation de 33%
- L'échantillon a été redressé en fonction de la répartition contractuels / catégorie de fonctionnaires pour chacune des grandes structures du Ministère (administration centrale, DRAC et SCN). Chacune a ensuite été remise à son poids réel pour obtenir des résultats représentatifs des agents du Ministère.

Mode de recueil



- Les interviews ont été réalisées en ligne.
- L'invitation à participer à l'enquête a été envoyée par le Ministère sur l'adresse e-mail des agents (chacun disposant d'une adresse individuelle). Les agents pouvaient ensuite cliquer sur le lien renvoyant vers le questionnaire hébergé sur la plateforme d'enquête Kantar TNS.
- Pour les agents ayant des difficultés visuelles ne leur permettant pas d'accéder au questionnaire en ligne, un dispositif spécifique d'aide a été mis en place par TNS KANTAR (mobilisation d'un consultant pour passer le questionnaire aux personnes concernées). Il n'a pas été sollicité pendant l'enquête.

Dates de terrain



- Du 30 novembre au 22 décembre 2017

Parangonnage



- Les résultats du Ministère sont comparés à notre base de données
- Univers : salariés français du secteur privé et public

Questionnaire

Copies
d'écran du
questionnaire

Structure du questionnaire :

- Satisfaction professionnelle, qualité de vie au travail, développement personnel, rémunération et reconnaissance
- Perception du service rendu aux usagers
- Focus sur le responsable hiérarchique
- Focus sur la perception de la fonction managériale par les responsables hiérarchiques
- Organisation du travail et gouvernance
- Information
- Connaissance et perception des orientations stratégiques du Ministère
- Diversité et égalité des chances au sein du Ministère
- Perception de l'avenir
- Question ouverte (remarques, suggestions...)
- Renseignements signalétiques

Au total, entre ce que vous investissez dans votre travail (compétence, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...) estimez-vous que vous êtes...
(Une seule réponse possible.)

- Plutôt gagnant(e)
 Plutôt perdant(e)
 Les choses sont équilibrées



Êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?
(Une seule réponse possible.)

Je suis fier(e) de travailler pour le Ministère et j'en parle volontiers autour de moi

Tout à fait d'accord

Plutôt d'accord

Ni d'accord ni pas d'accord

Plutôt pas d'accord

Pas du tout d'accord



Diriez-vous que la coopération est bonne...
(Une seule réponse possible par ligne.)

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Je ne sais pas
Au sein de mon équipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Au sein de mon service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Entre l'administration centrale et les établissements publics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au sein de ma direction (SCN, DRAC, direction générale...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre ma direction et le reste du Ministère	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entre les services du ministère de la Culture et les autres services de l'État	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



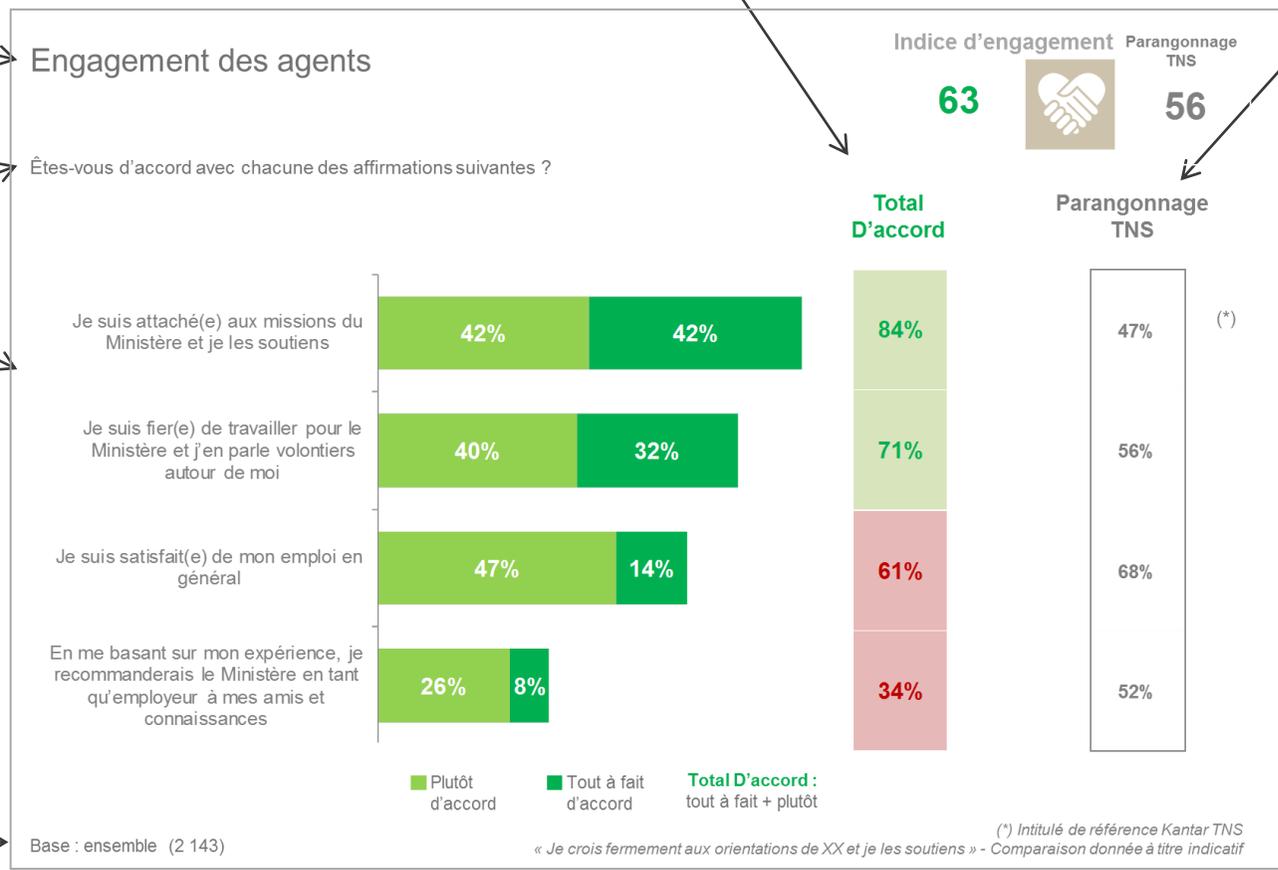
Note de lecture

Titre faisant ressortir les éléments clés présentés sur la page

Intitulé de la question et items

Nombre de répondants à la question

Total positif : réponses « plutôt d'accord » + « tout à fait d'accord »



Parangonnage TNS

En vert : quand le score du MCC est supérieur d'au moins 4 points par rapport au référent (soit une force pour le MCC).

En rouge : quand le score du MCC est inférieur d'au moins 4 points par rapport au référent (soit un axe de progrès pour le MCC).

Les scores qui ne figurent ni en vert ni en rouge sont considérés comme étant alignés avec le référent : dans ce cas, nous vous recommandons de ne pas vous focaliser sur ce résultat.

% Tous les résultats de ce rapport sont indiqués en pourcentage.

2

Résultats détaillés

2.1 Engagement



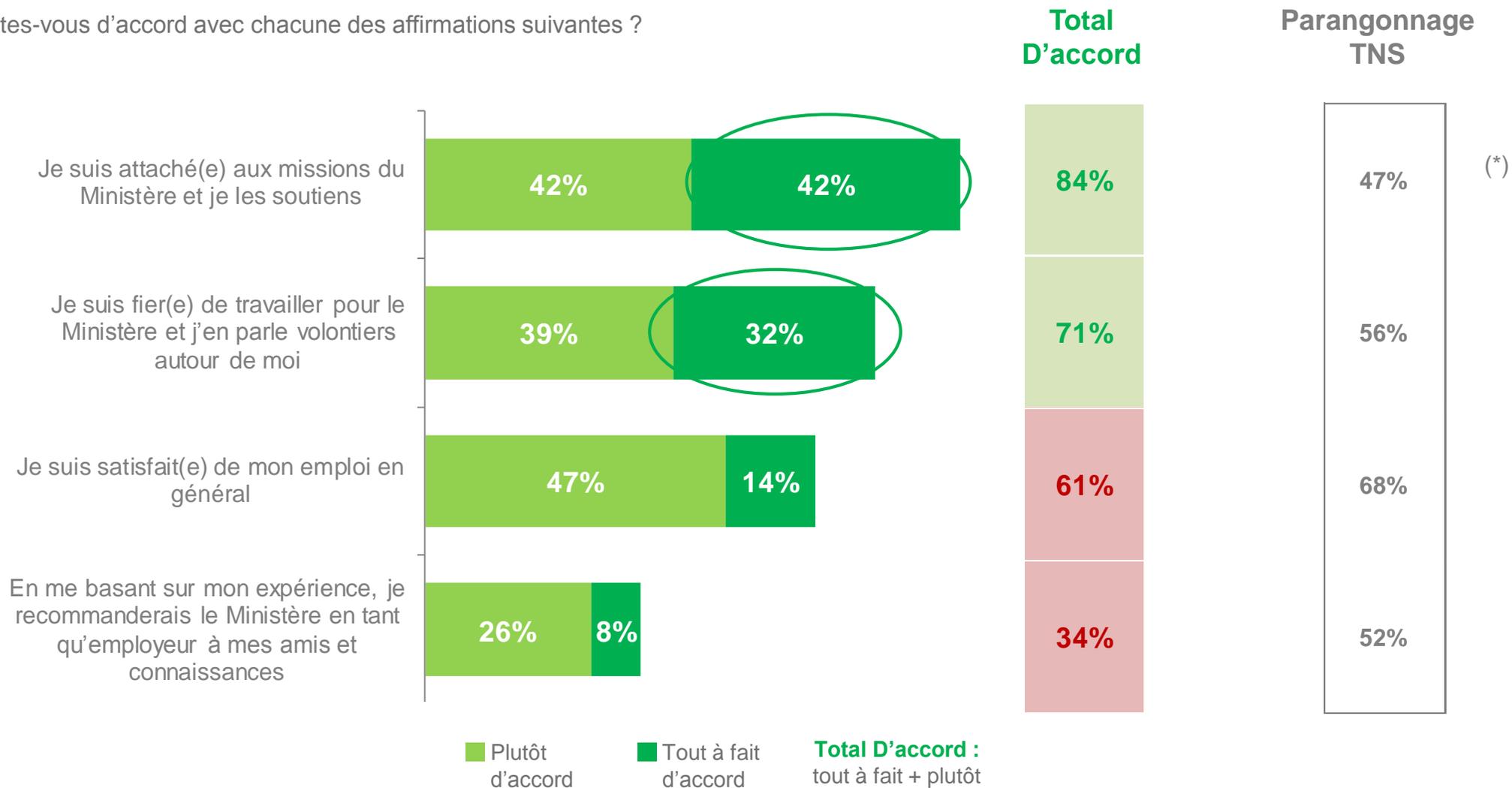
- Cet indice synthétise le niveau d'engagement de vos agents.
- Il est calculé sur la base des réponses aux 4 questions suivantes :
 - Je suis satisfait(e) de mon emploi en général
 - En me basant sur mon expérience, je recommanderais le Ministère en tant qu'employeur à mes amis et connaissances
 - Je suis fier(e) de travailler pour le Ministère et j'en parle volontiers autour de moi
 - Je suis attaché(e) aux missions du Ministère et je les soutiens*
- Le fait de synthétiser l'engagement permet de positionner les grandes entités pour identifier très rapidement le niveau d'engagement pour chacune.
- * La comparaison à notre indice est à interpréter avec précaution puisque l'intitulé de référence Kantar TNS est « Je crois fermement aux orientations de XX et je les soutiens ».

L'attachement aux missions du Ministère et la fierté d'y travailler dominant. Pourtant, les agents sont peu nombreux à le recommander en tant qu'employeur.

Indice d'engagement **63** Parangonnage TNS **56**



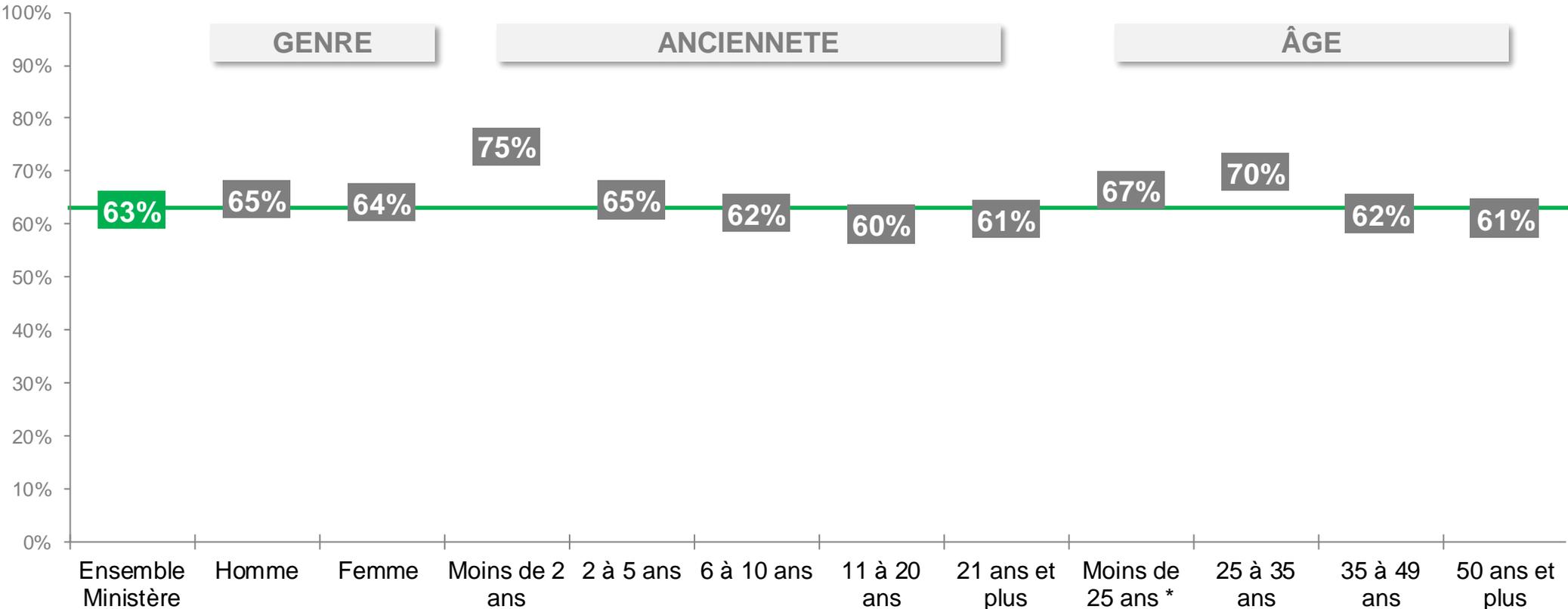
Êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?



Base : ensemble (2 143)

(*) Intitulé de référence Kantar TNS « Je crois fermement aux orientations de XX et je les soutiens » - Comparaison donnée à titre indicatif

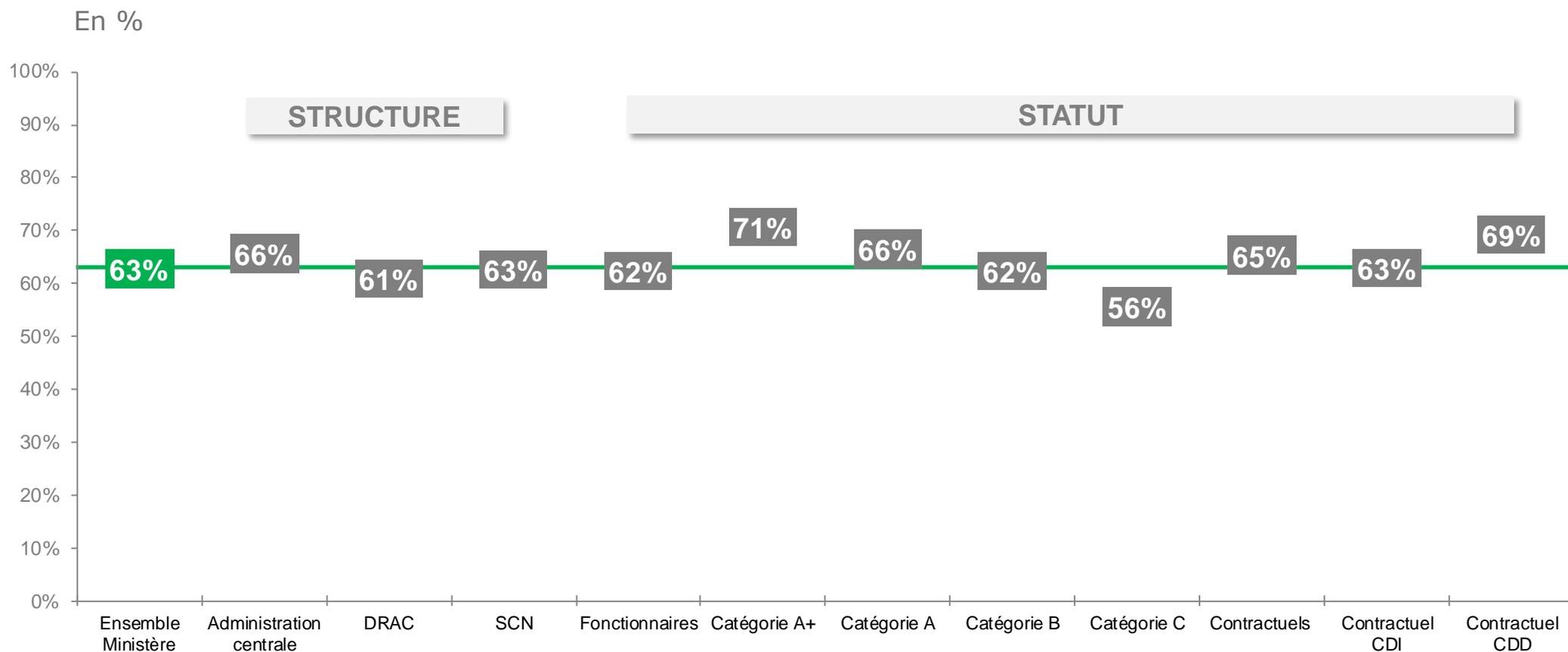
Classiquement, les nouveaux agents se montrent les plus engagés avec un indice nettement supérieur à celui de l'ensemble du Ministère.



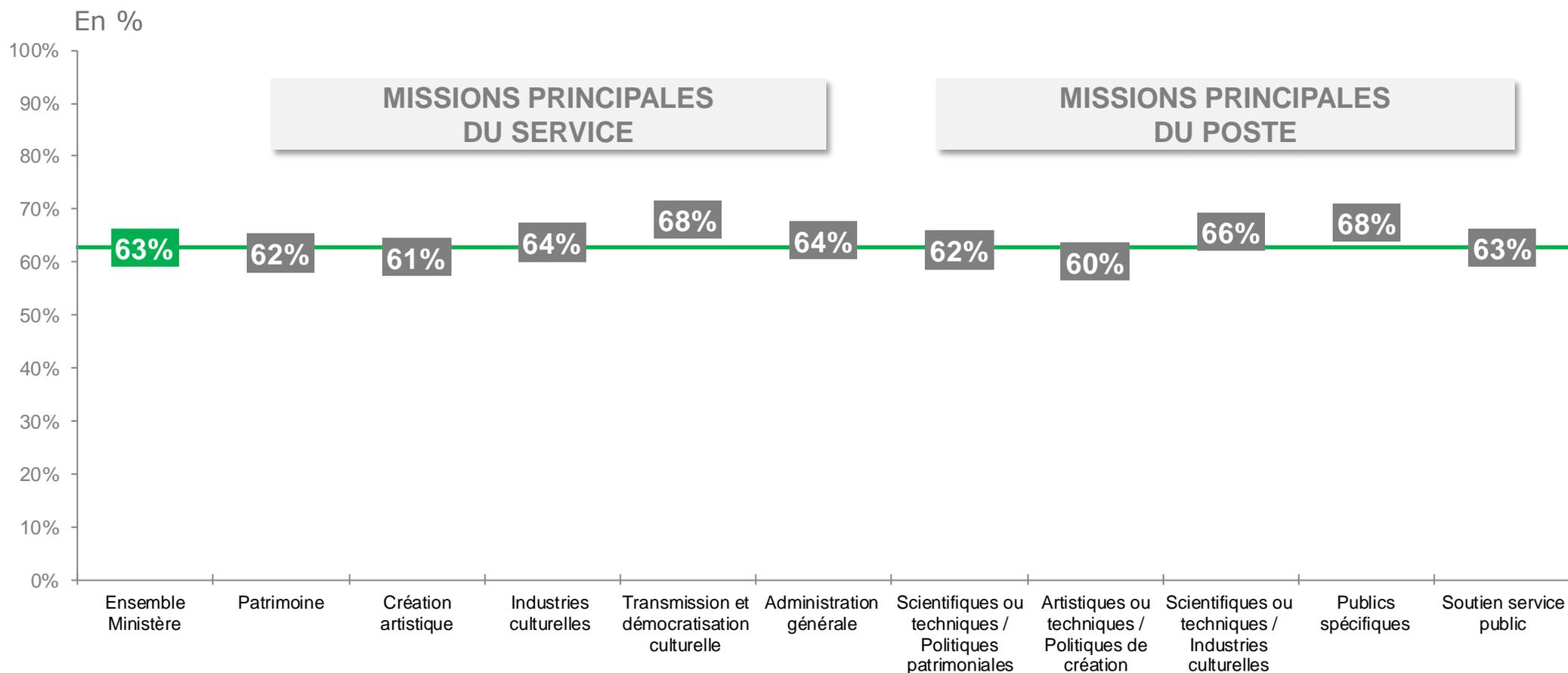
* Moins de 25 ans = base faible (28)

Peu d'écarts d'une structure à l'autre

Un niveau d'engagement assez lié en revanche au statut



Peu d'écart également d'une mission à l'autre

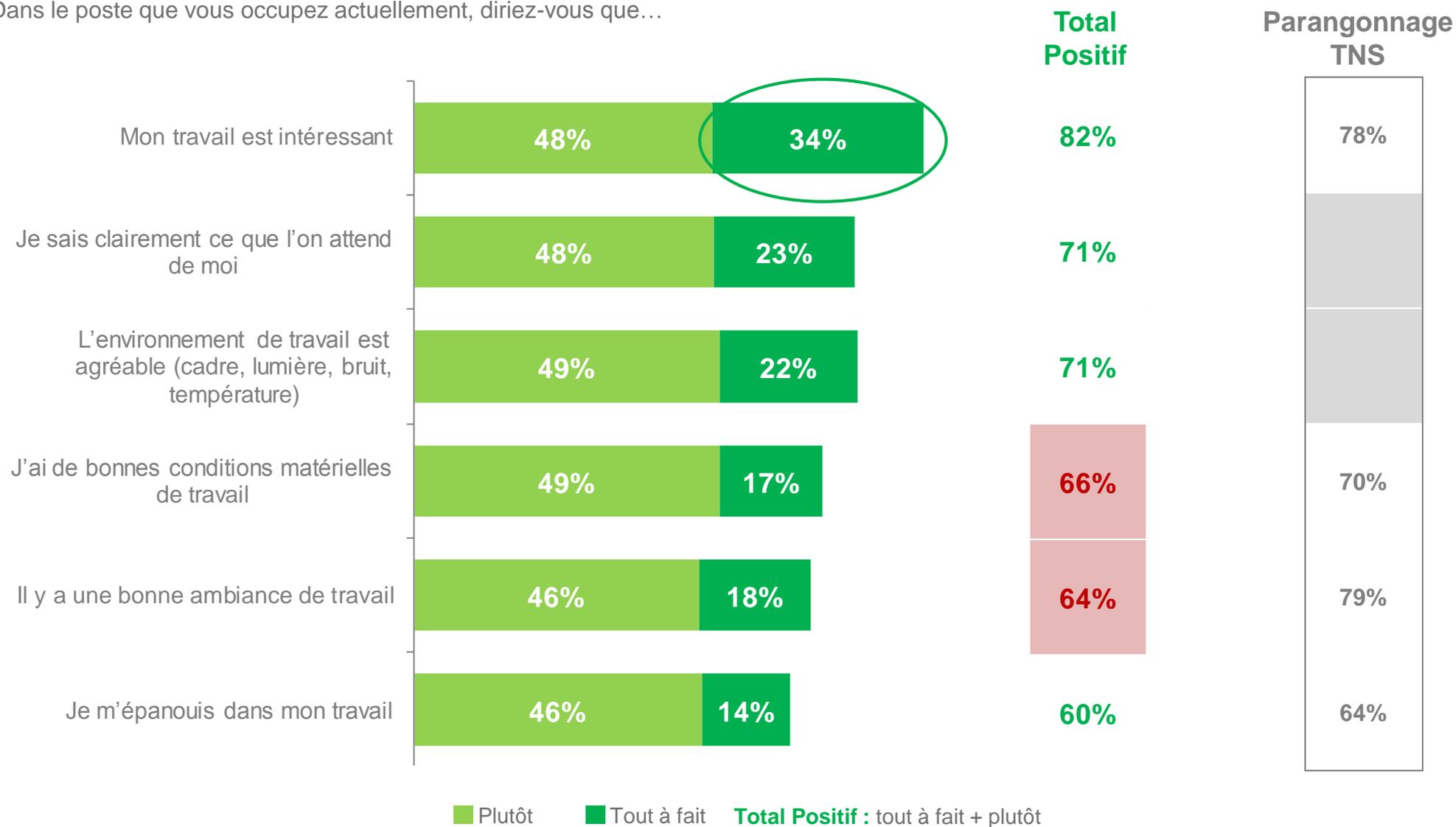


2.2

Satisfaction professionnelle, conditions de travail et perspectives

L'intérêt du travail est largement plébiscité. Les conditions de travail et l'ambiance apparaissent en revanche comme des points sensibles.

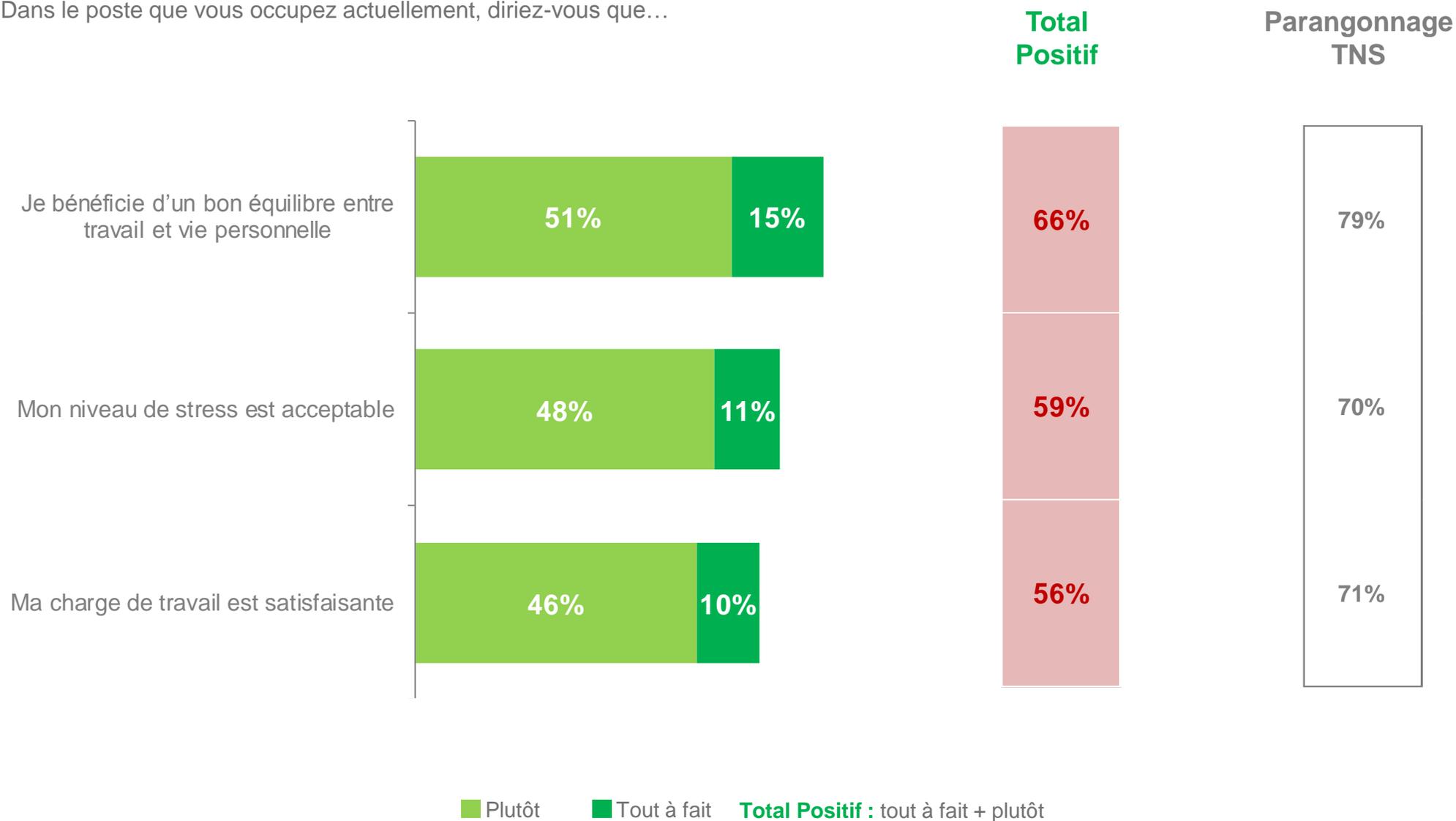
Dans le poste que vous occupez actuellement, diriez-vous que...



Base : ensemble (2 143)

Des scores faibles concernant la qualité de vie au travail (charge, équilibre vie privée-vie professionnelle et stress).

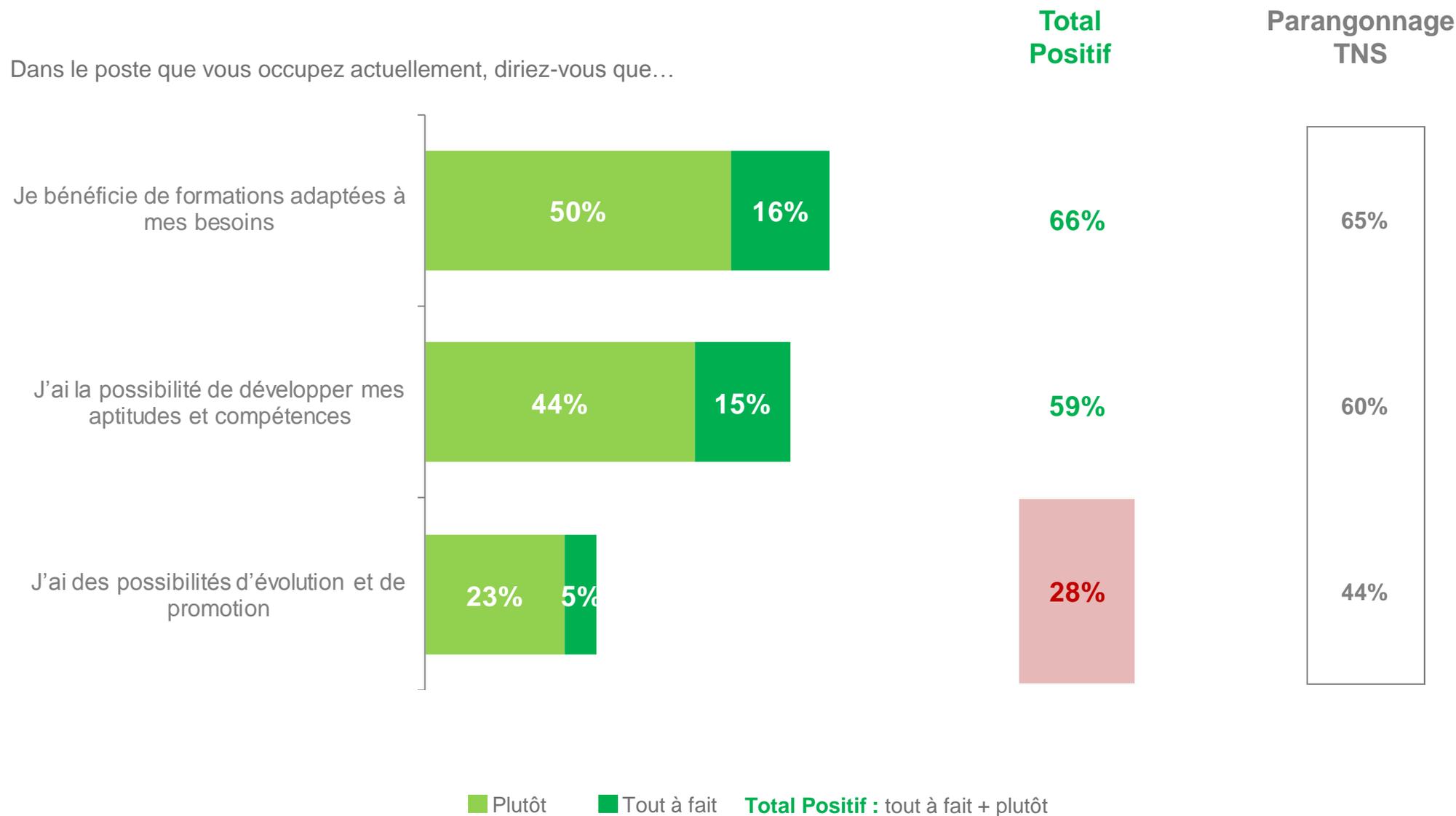
Dans le poste que vous occupez actuellement, diriez-vous que...



Base : ensemble (2 143)

Si l'évaluation des formations et des possibilités de développement des compétences se situent dans la norme, les agents sont particulièrement critiques en ce qui concerne les possibilités d'évolution et de promotion.

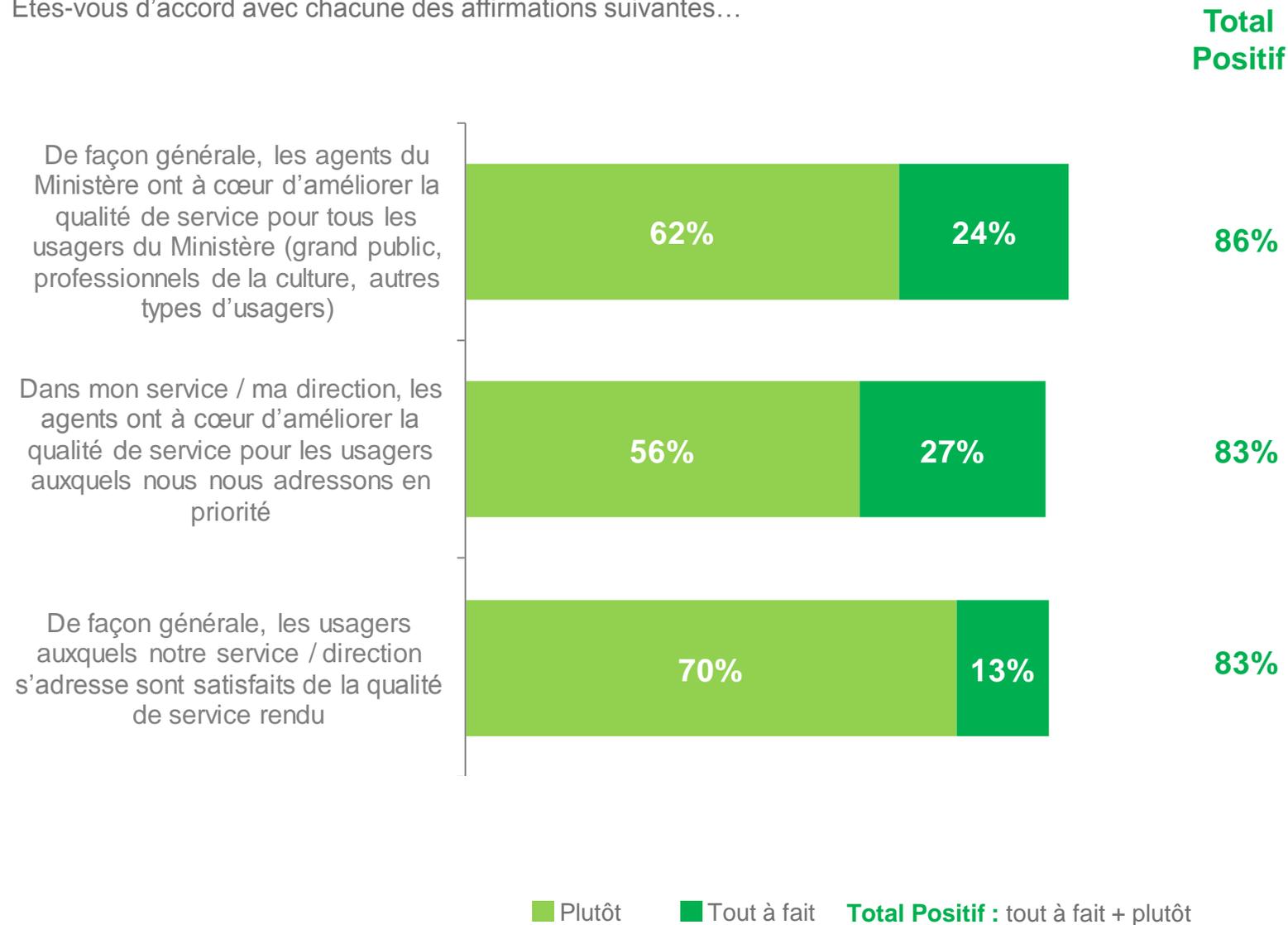
Dans le poste que vous occupez actuellement, diriez-vous que...



Base : ensemble (2 143)

Globalement, les agents ont réellement à cœur d'améliorer la qualité du service et ont l'impression que les usagers en sont très satisfaits.

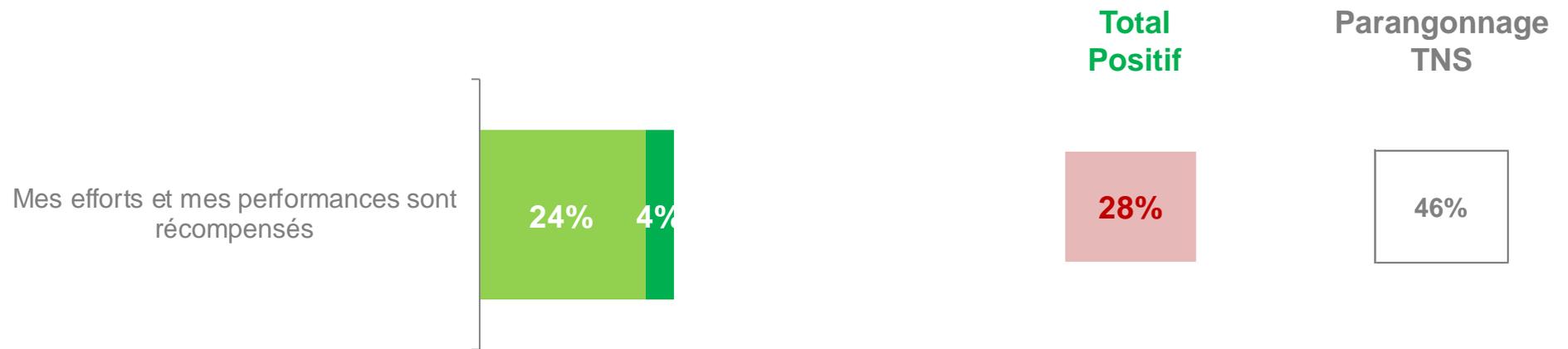
Êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes...



Base : ensemble (2 143)

La reconnaissance des efforts et des performances apparait comme un réel point faible au sein du Ministère.

Dans le poste que vous occupez actuellement, diriez-vous que...

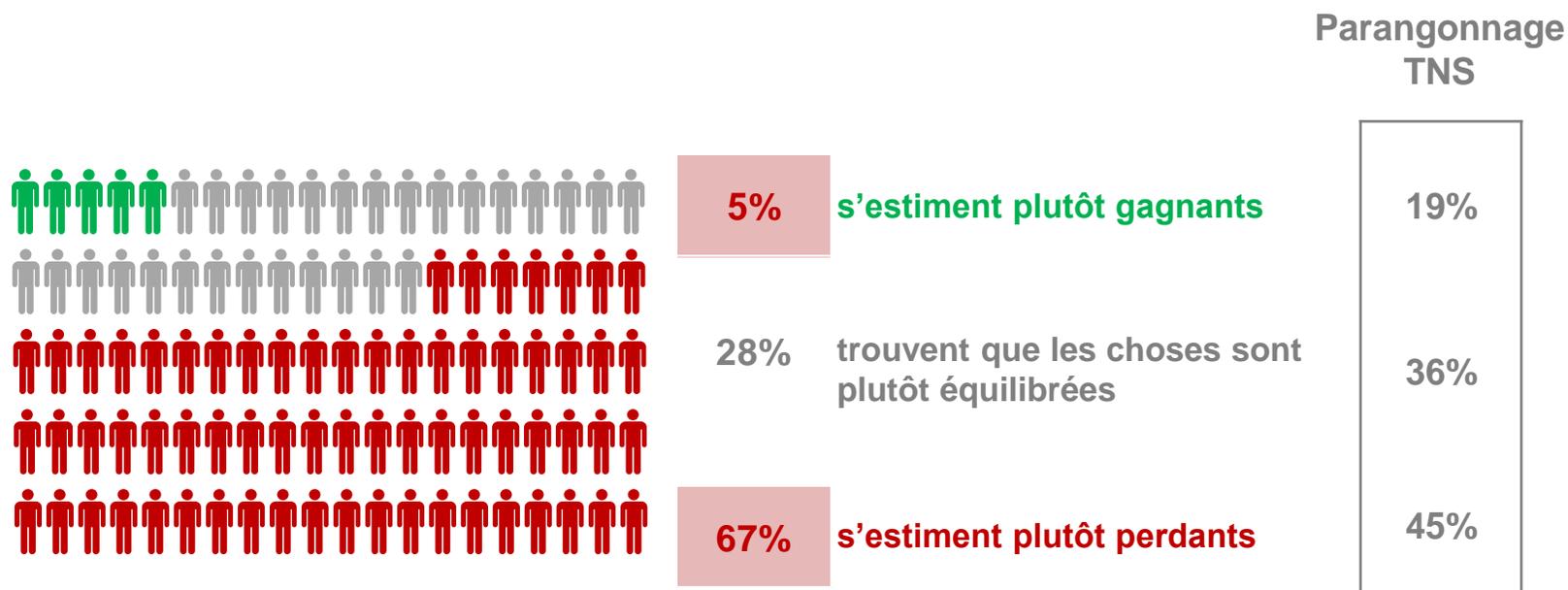


■ Plutôt ■ Tout à fait **Total Positif** : tout à fait + plutôt

Base : ensemble (2 143)

Au final, concernant l'équilibre du contrat, les deux tiers des agents s'estiment perdants et la proportion de ceux qui s'estiment gagnants est vraiment très réduite.

Au total, entre ce que vous investissez dans votre travail (compétence, temps...) et ce que vous recevez en retour (rémunération, évolution de carrière...) estimez-vous que vous êtes...



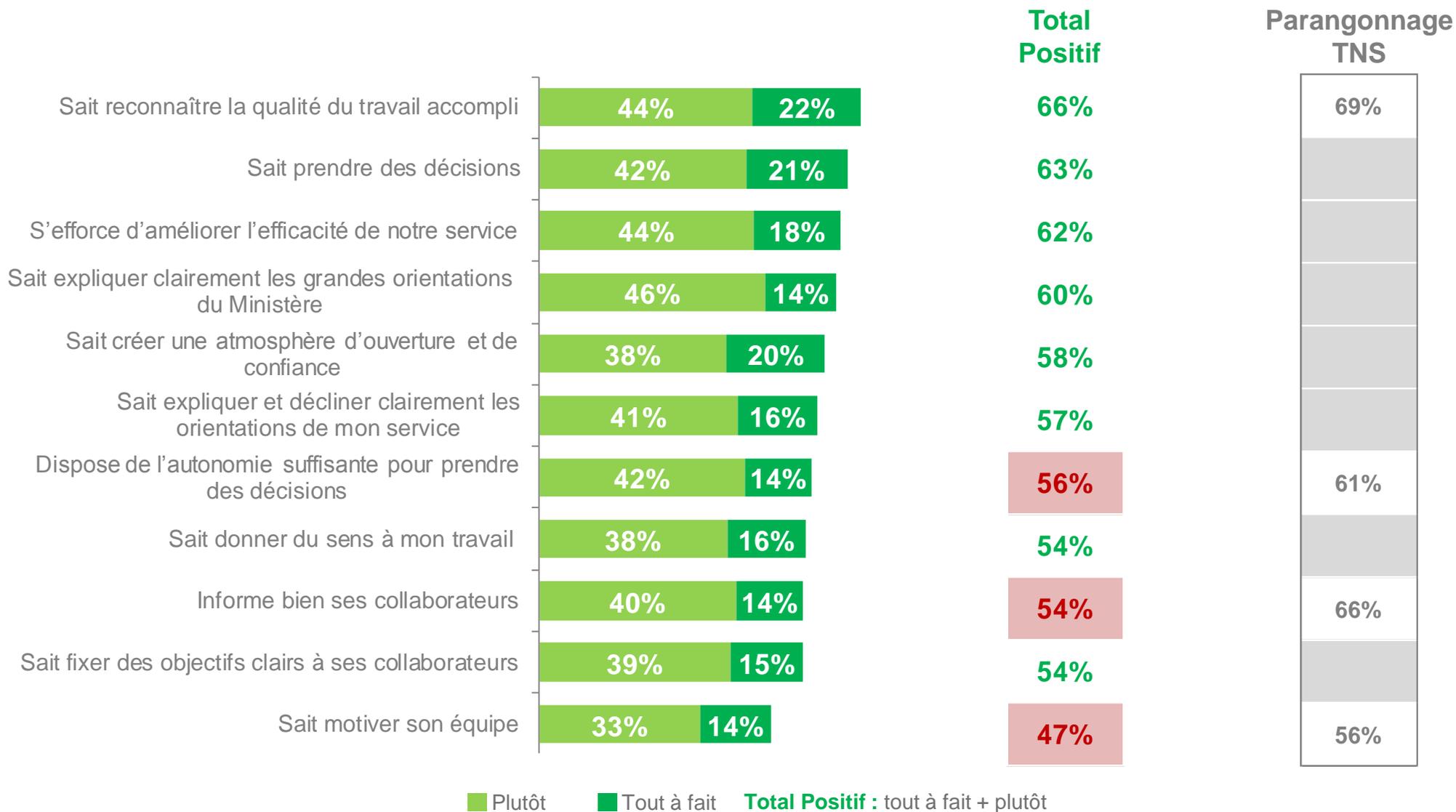
Base : ensemble (2 143)

2.3

Le management : perception du responsable hiérarchique direct et satisfaction des encadrants

L'évaluation du responsable hiérarchique direct est assez mitigée, avec des perceptions plutôt critiques sur sa capacité à informer et à motiver les équipes.

Etes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes concernant votre responsable hiérarchique direct ?



Le point de vue des encadrants : ils se sentent plutôt soutenus – sans plus – et pourraient être davantage formés pour mieux remplir leur rôle.

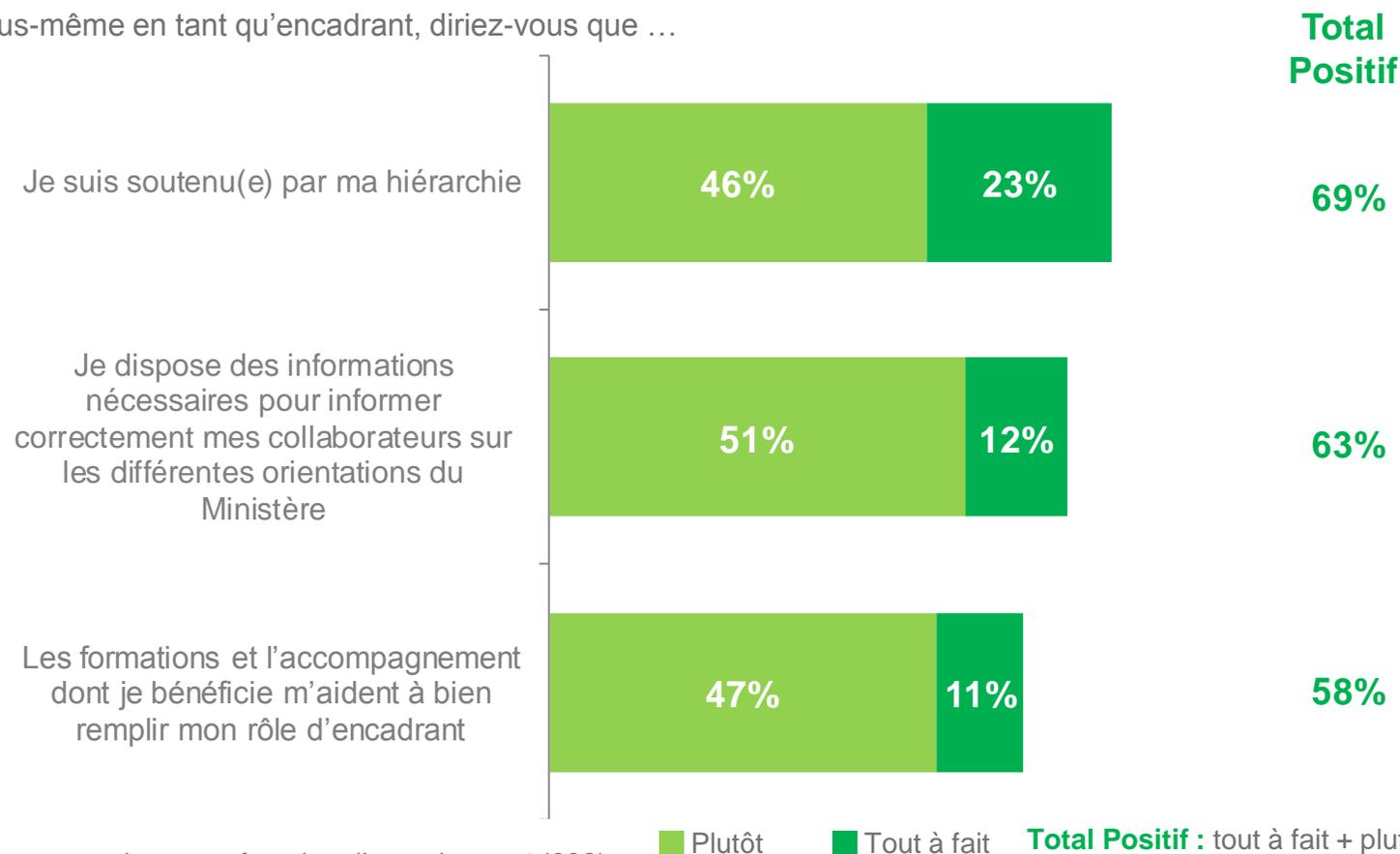
POURCENTAGE D'ENCADRANTS



TAILLE DES ÉQUIPES



Vous-même en tant qu'encadrant, diriez-vous que ...



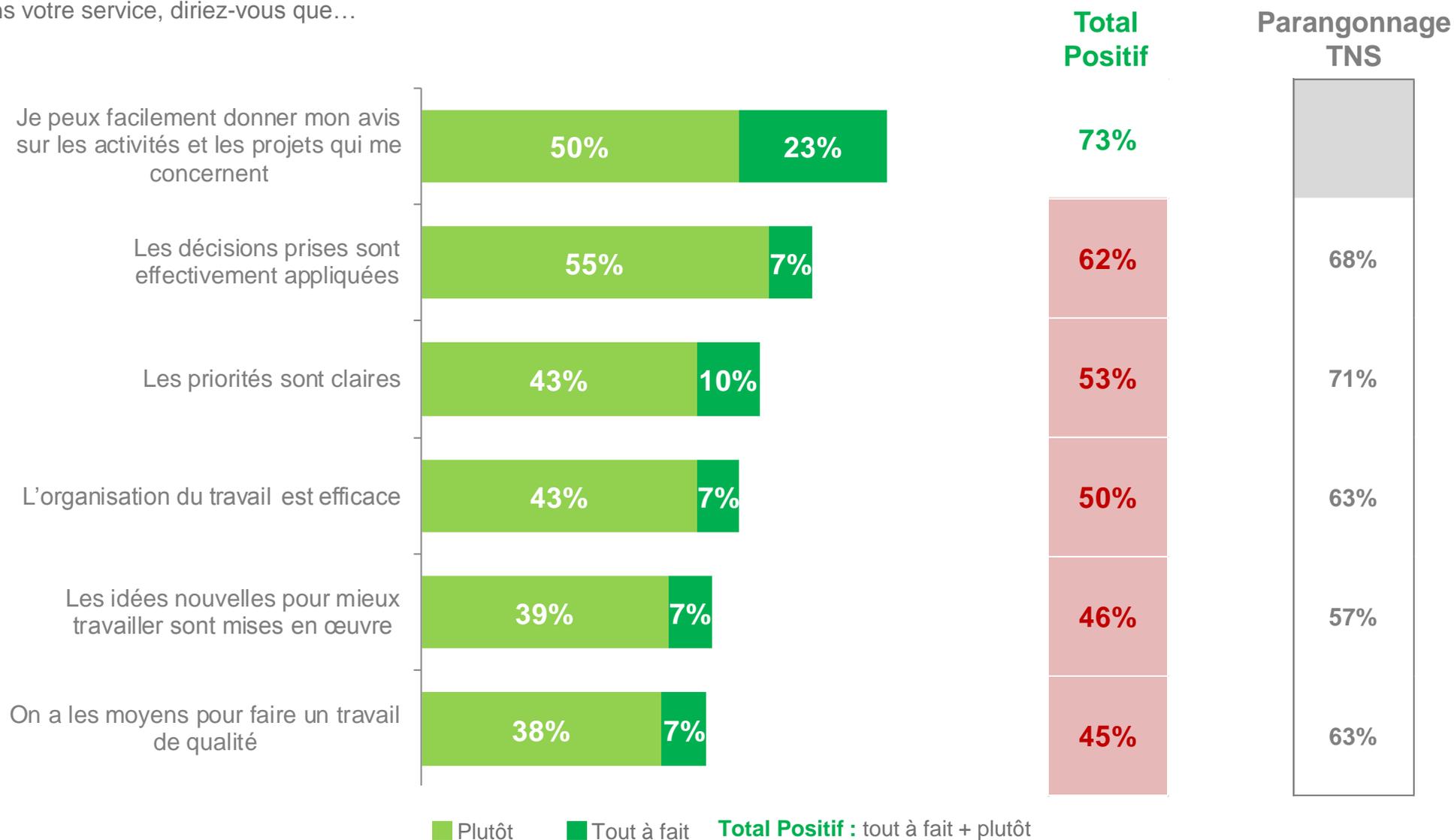
Base : ceux qui ont une fonction d'encadrement (602)

2.4

Organisation du travail et gouvernance

Globalement, une organisation du travail peu fluide, avec en particulier un déficit de priorisation et de moyens.

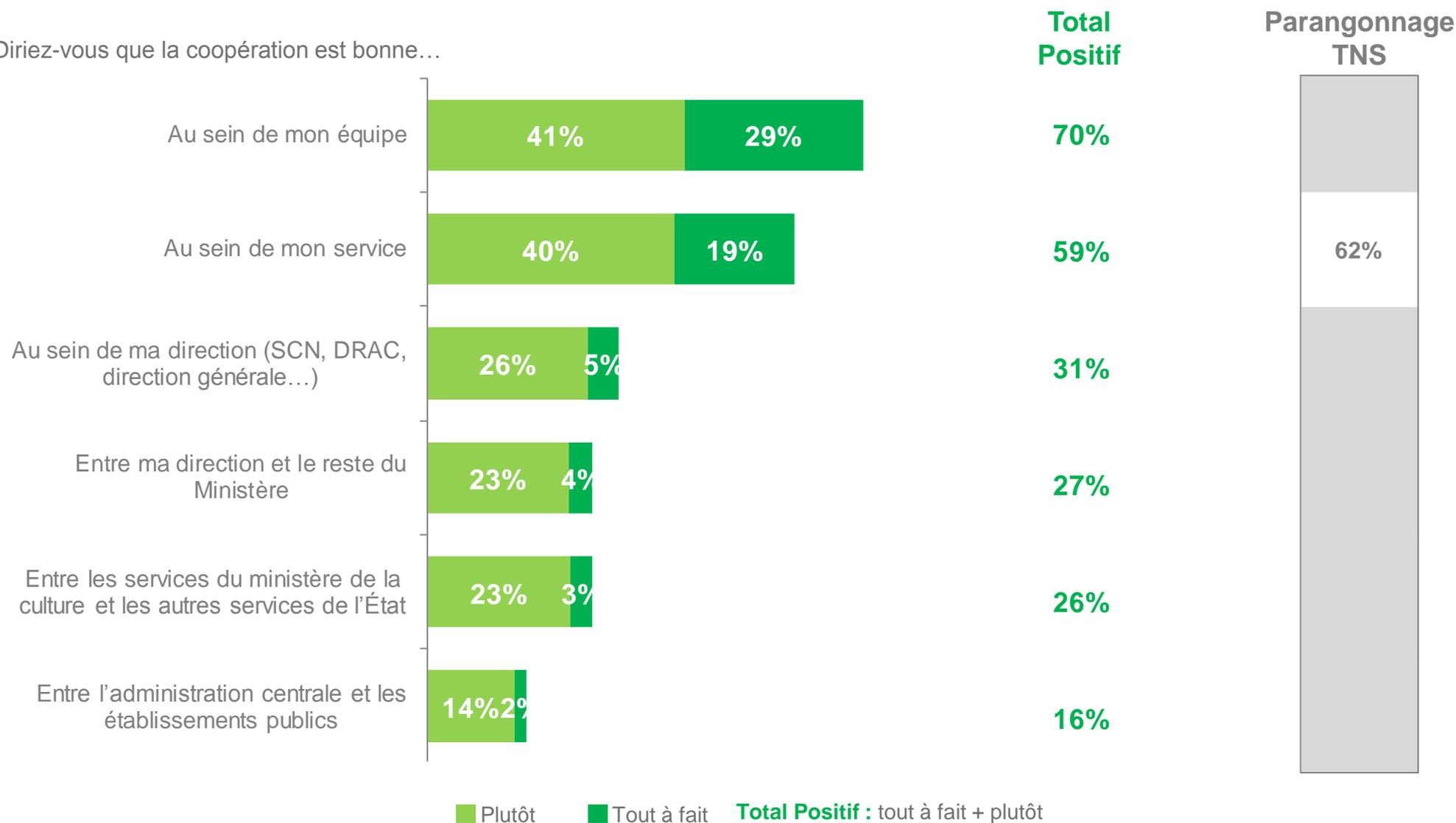
Dans votre service, diriez-vous que...



Base : ensemble (2 143)

Seule la coopération au sein de l'équipe est relativement bien évaluée, tandis que celle au niveau des différentes structures est jugée sévèrement (un décrochage néanmoins assez habituel dans les enquêtes internes).

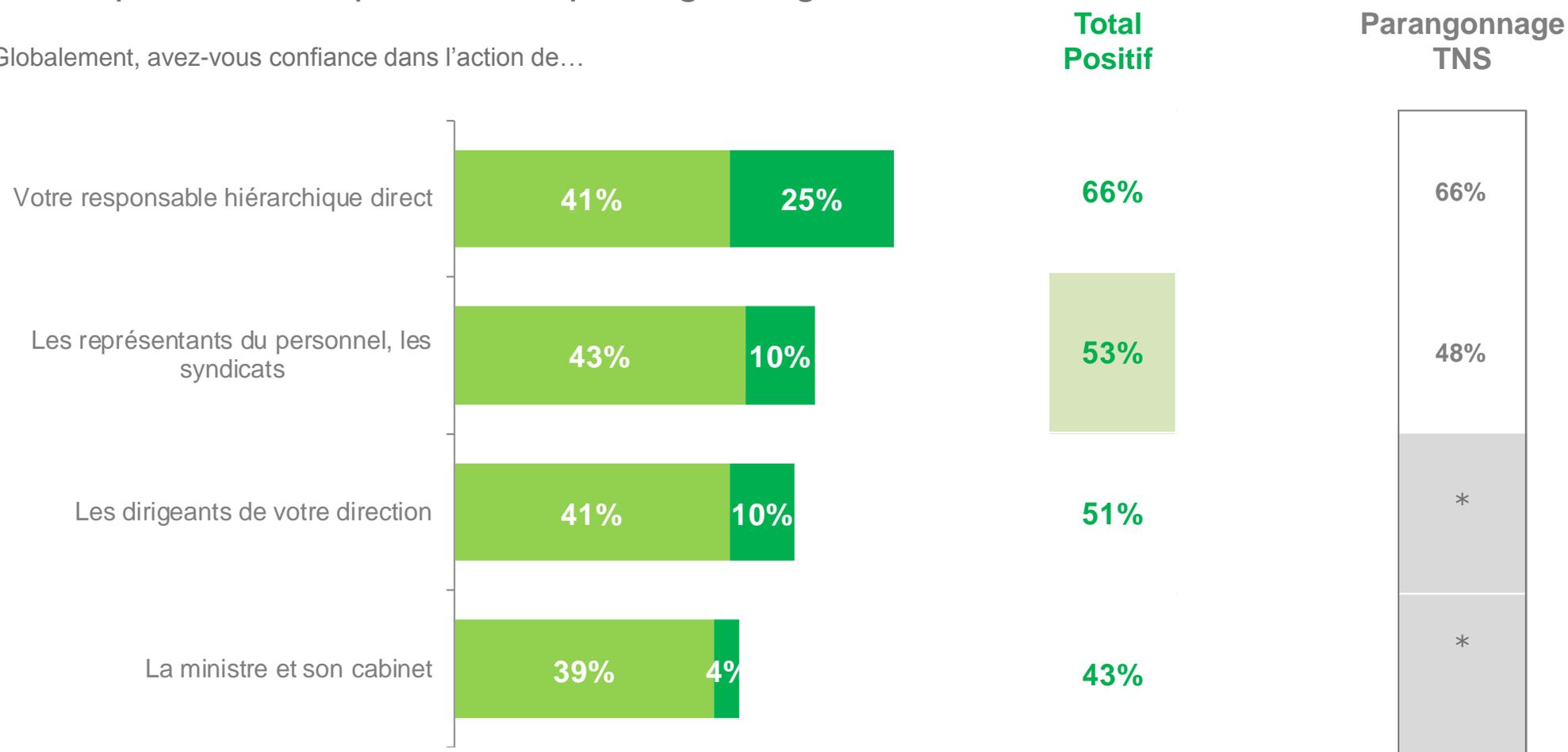
Diriez-vous que la coopération est bonne...



Base : ensemble (2 143)

Le responsable hiérarchique direct bénéficie d'un crédit de confiance dans la norme, supérieur à celui de la direction ou de la ministre et son cabinet (une hiérarchie assez habituelle dans les enquêtes internes). Les représentants du personnel sont un peu mieux positionnés que dans le parangonnage

Globalement, avez-vous confiance dans l'action de...



*À titre d'information, niveau de confiance dans « l'équipe dirigeante de votre entretien/de votre administration » : 50%

Base : ensemble (2 143)

■ Plutôt

■ Tout à fait

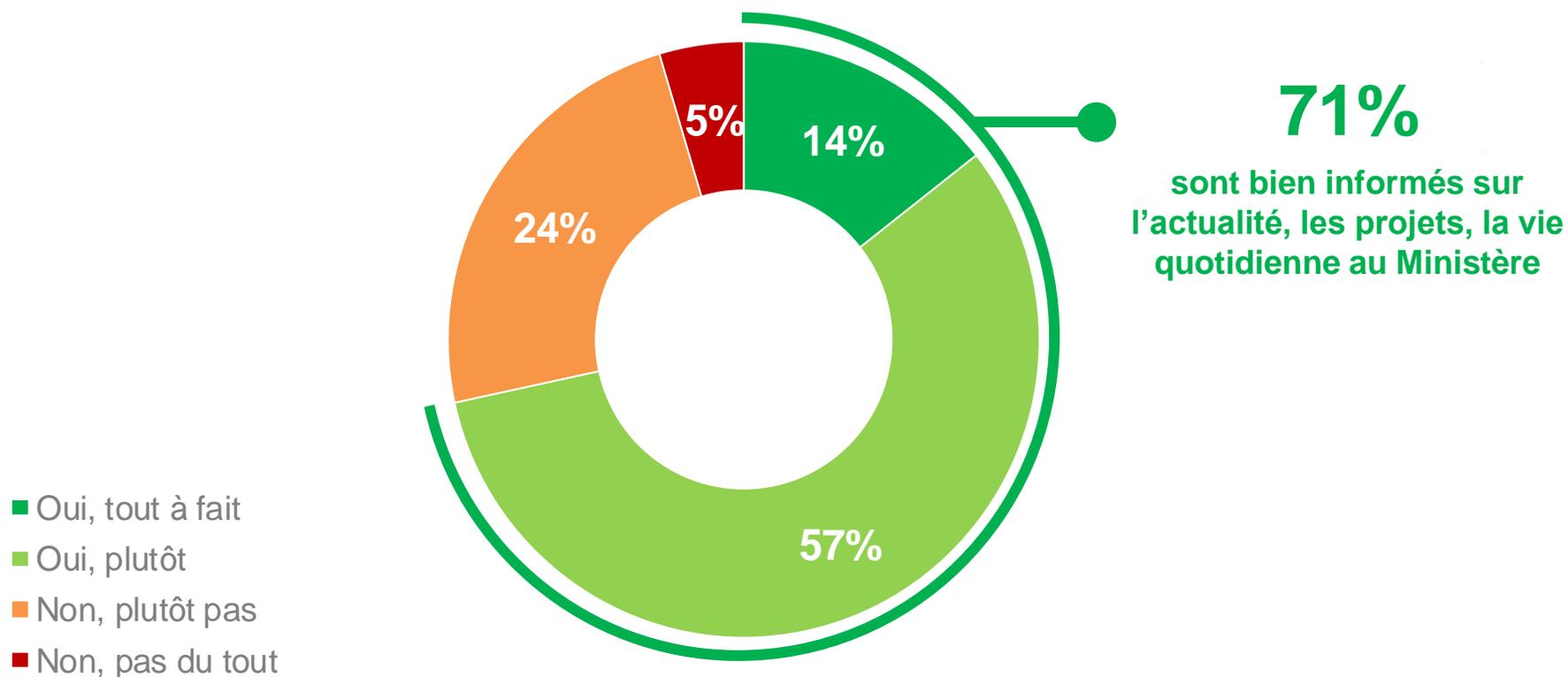
Total Positif : tout à fait + plutôt

2.5

Information et communication

Les agents s'estiment plutôt bien informés sur l'actualité, les projets et la vie quotidienne du Ministère.

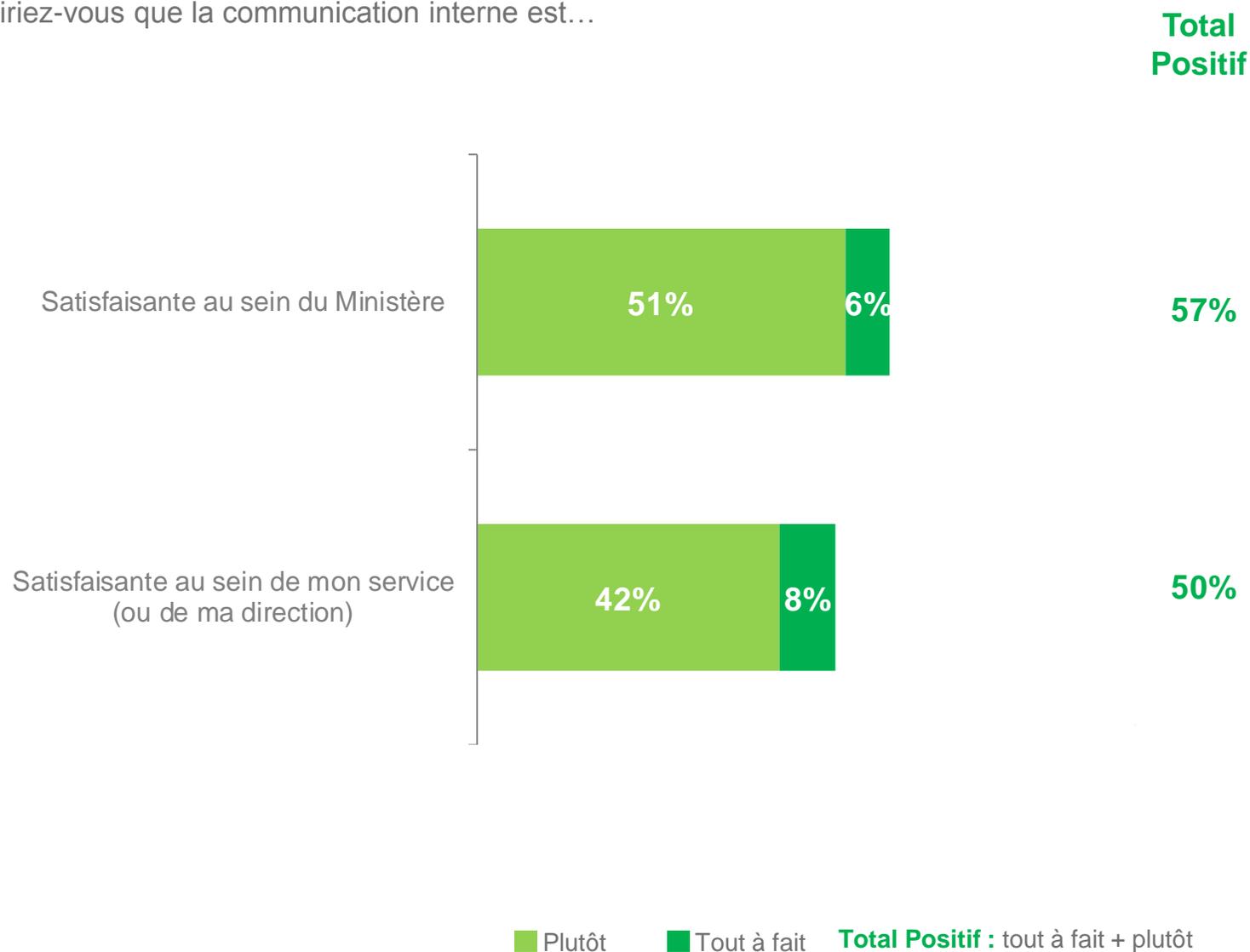
Globalement, estimez-vous que vous êtes bien informé(e) sur l'actualité, les projets et la vie quotidienne au Ministère ?



Base : ensemble (2 143)

Les scores sur la communication interne restent modestes, même si la communication est un peu mieux évaluée au sein du Ministère qu'au sein du service.

Diriez-vous que la communication interne est...

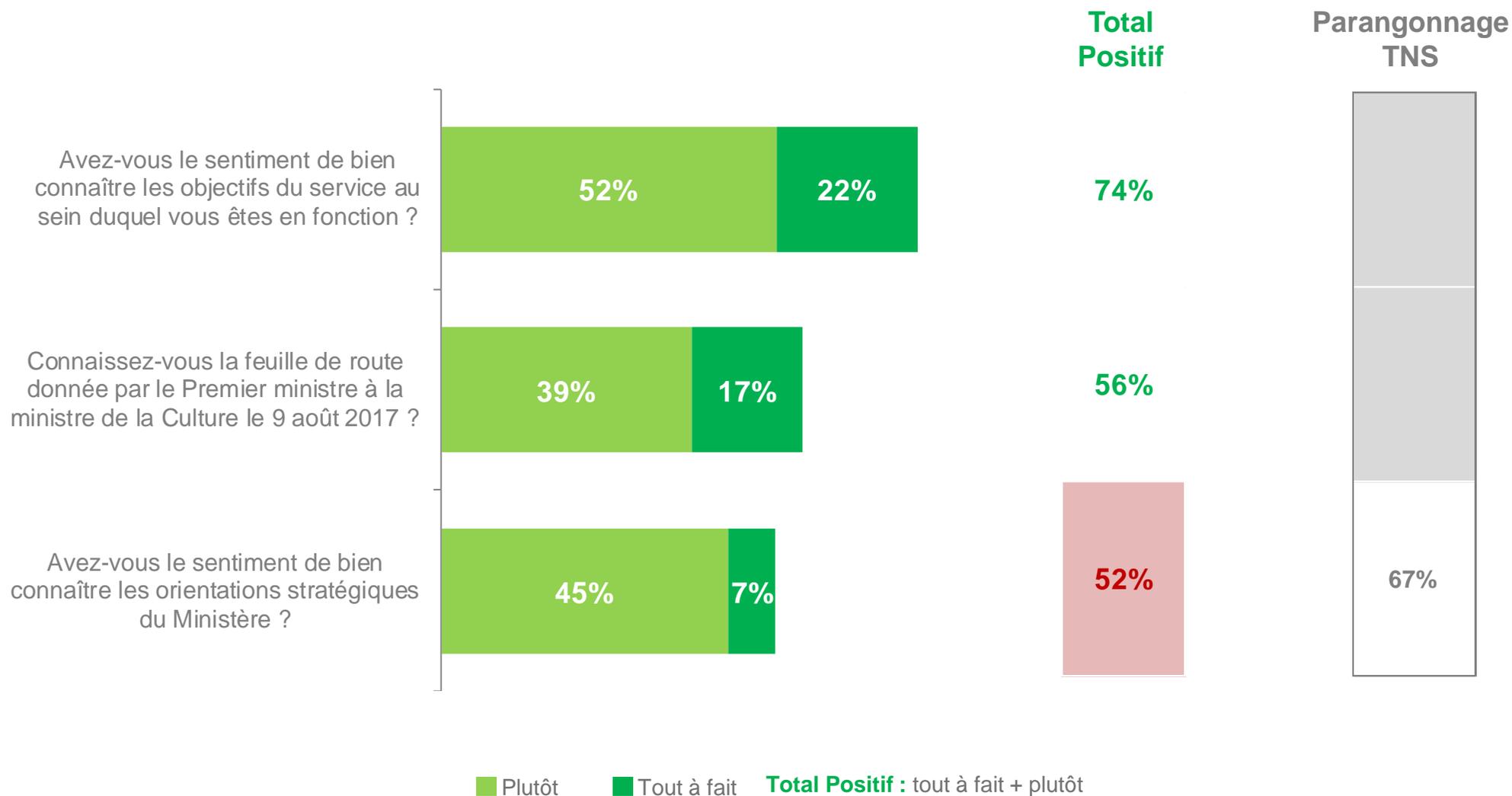


Base : ensemble (2 143)

2.6

Stratégie et gestion des changements

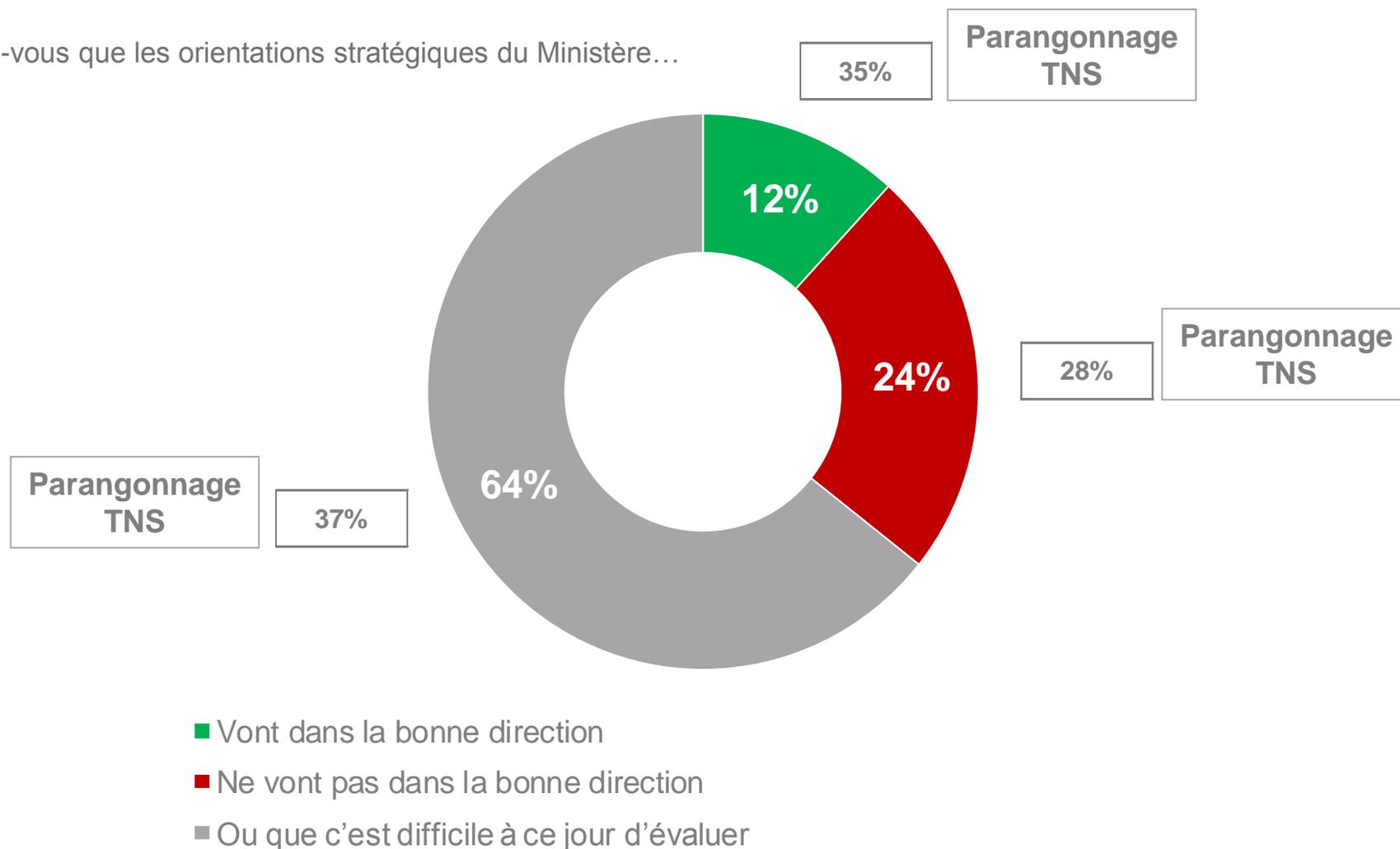
Les agents sont plus nombreux à connaître les objectifs du service au sein duquel ils travaillent que les orientations stratégiques du Ministère – lesquelles sont assez mal connues.



Base : ensemble (2 143)

En termes d'adhésion aux orientations stratégiques du Ministère, large prime à l'attentisme, avec 6 agents sur 10 qui estiment qu'il est difficile de les évaluer. La proportion de confiants est particulièrement faible.

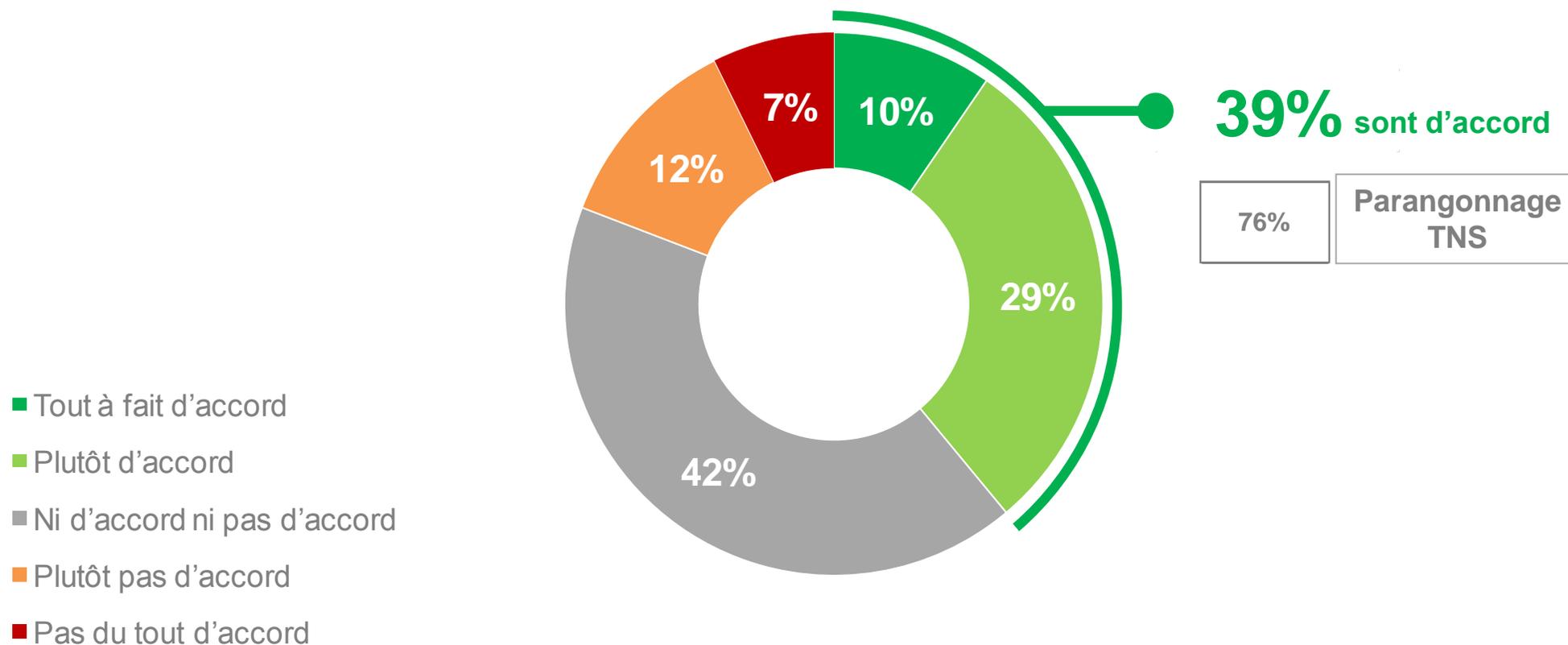
Diriez-vous que les orientations stratégiques du Ministère...



Base : ensemble (2 143)

Dans un contexte d'objectifs stratégiques mal connus, les agents peinent à voir en quoi leur travail contribue à leur atteinte.

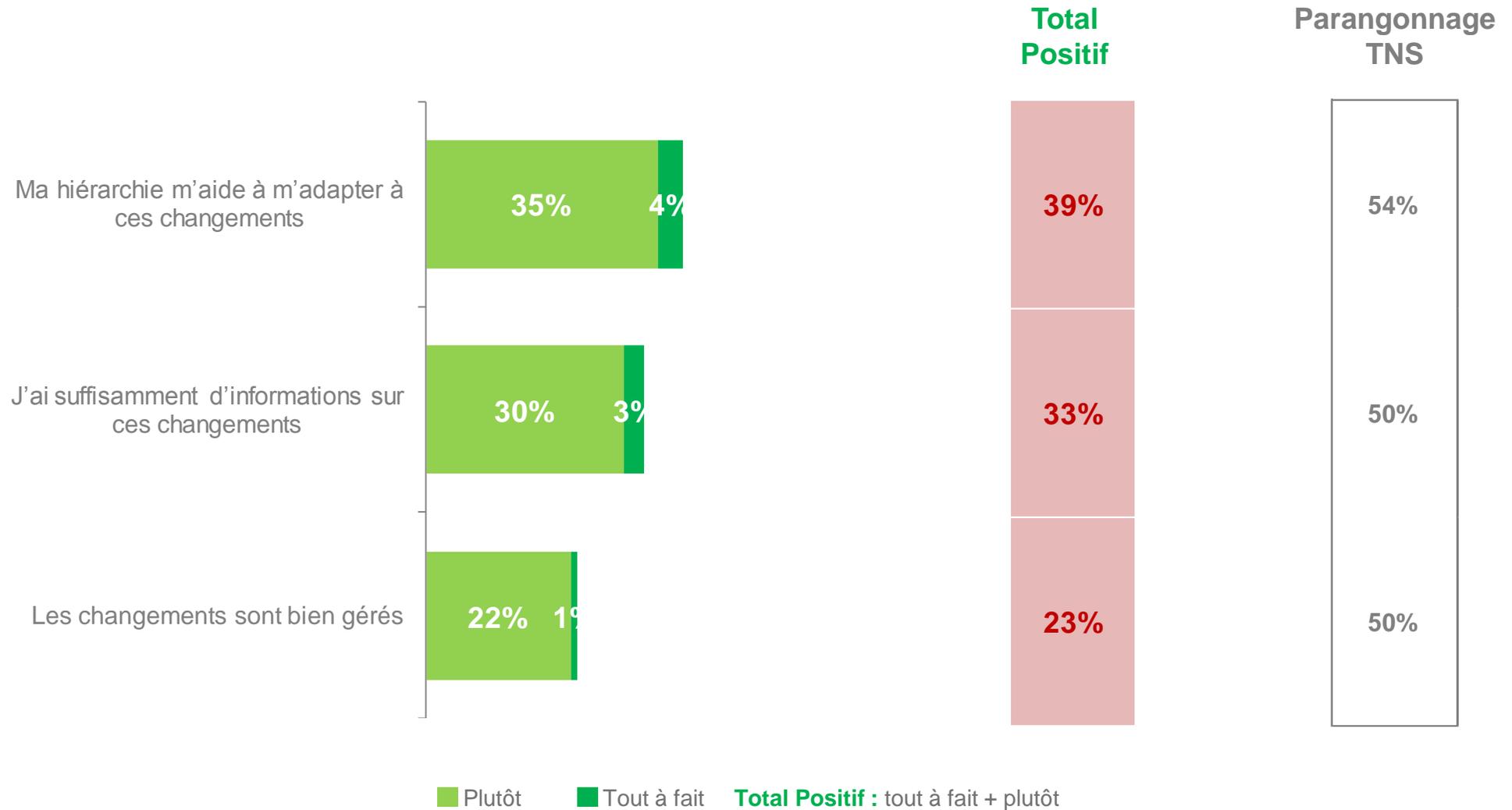
Etes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : je vois clairement en quoi mon travail contribue à l'atteinte des objectifs du Ministère...



Base : ensemble (2 143)

Des résultats particulièrement négatifs sur la gestion des changements : peu de soutien de la hiérarchie, peu d'informations et une gestion très critiquée.

Face aux changements (nouvelles priorités, réorganisations, réformes, nouveaux outils...) qui surviennent au sein du ministère, pensez-vous généralement que...



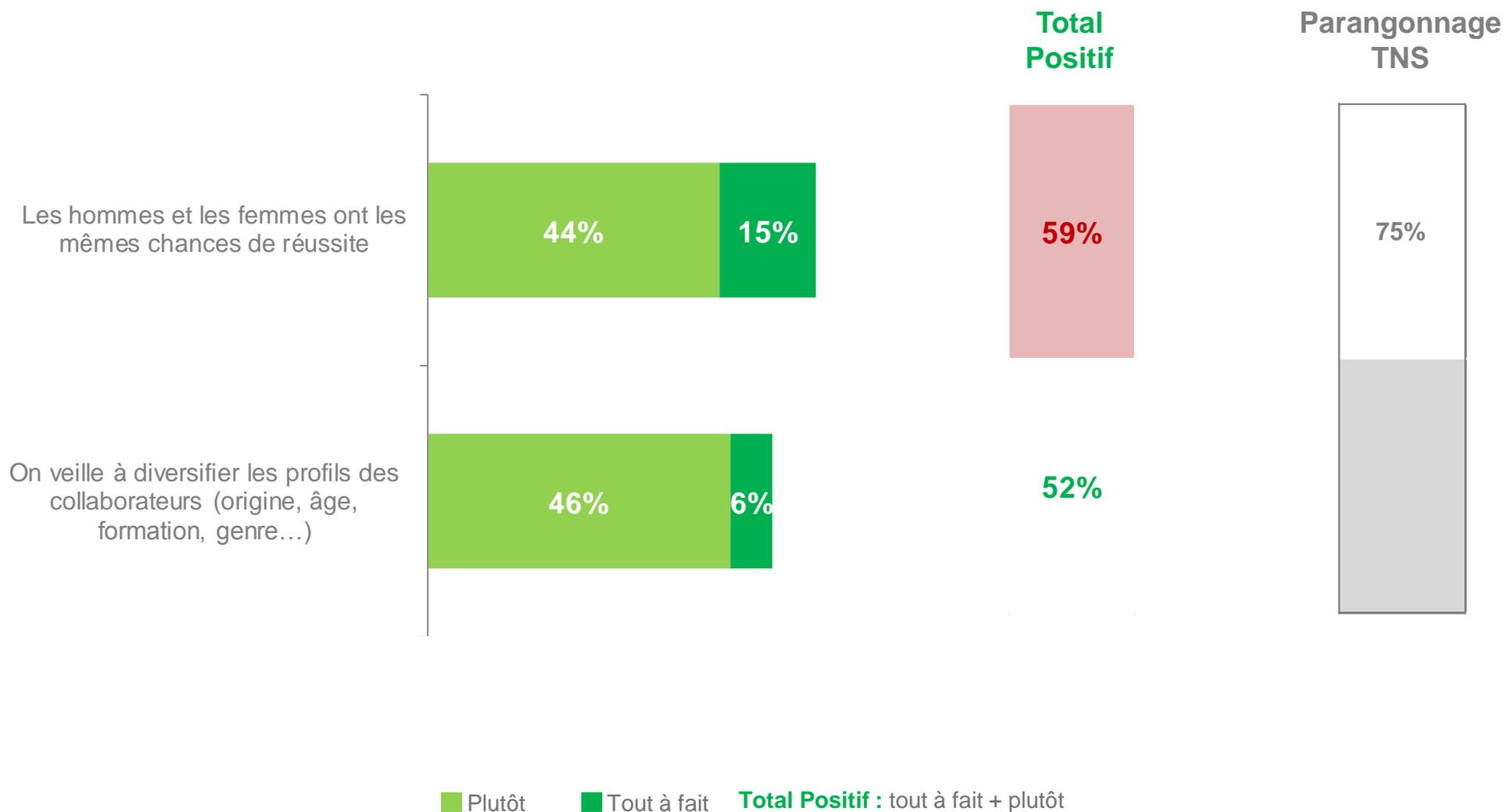
Base : ensemble (2 143)

2.7

Diversité et égalité

Une perception mitigée de l'égalité des chances hommes / femmes et de la diversification des profils au sein du Ministère.

Etes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?



Base : ensemble (2 143)

2.8

Avenir et suggestions des répondants

Quelques exemples de remarques et suggestions spontanées formulées par les agents : dans l'ensemble des propos très critiques

39% des agents interrogés ont répondu à cette question

Problèmes de management



- « Management déplorable en DRAC »
- « Dans mon service, le management est nul, digne des années 1950. »

Problèmes de gestion RH

- « Avoir des services RH moins nombreux et plus efficaces »
- « Revoir la politique de gestion des RH et renouveler les personnels en charge de la gestion des carrières. »
- « Il faut améliorer la gestion des ressources humaines par les services centraux : connaissance des textes, rigueur, justification des réponses, information... »



Manque de moyens (matériels et humains)

- « Améliorer nos outils informatiques pour faciliter les échanges et les connexions. »
- « Le problème principal en service déconcentré reste le manque de moyens humains avec des effectifs réduits de 1/3 et [le manque] d'outils informatiques. »
- « Plus d'outils adaptés et compétents pour répondre aux nouveaux besoins du numérique. »



Charge de travail

- « Mieux répartir la charge de travail. »
- « La charge de travail pour les personnels administratifs est de plus en plus lourde. »
- « Faire attention à la charge de travail excessive des encadrants. »



Revaloriser les salaires / primes

- « La politique de rémunération est opaque et démotivante. »
- « Le manque de reconnaissance et la très basse rémunération des agents par rapport à d'autres ministères conduisent à une fuite du personnel. »
- « Revaloriser les salaires et indemnités des catégories B/C (coût de la vie en augmentation forte, surtout à Paris). »



Manque de reconnaissance du travail accompli

- « Il n'existe pas de reconnaissance du travail effectué. »
- « La reconnaissance au travail ne doit pas attendre des décennies. »
- « Les agents de la culture sont les moins bien reconnus et remerciés pour leur travail alors qu'ils font certainement partie des plus passionnés. »
- « Manque de reconnaissance, aucune valorisation du travail accompli. »

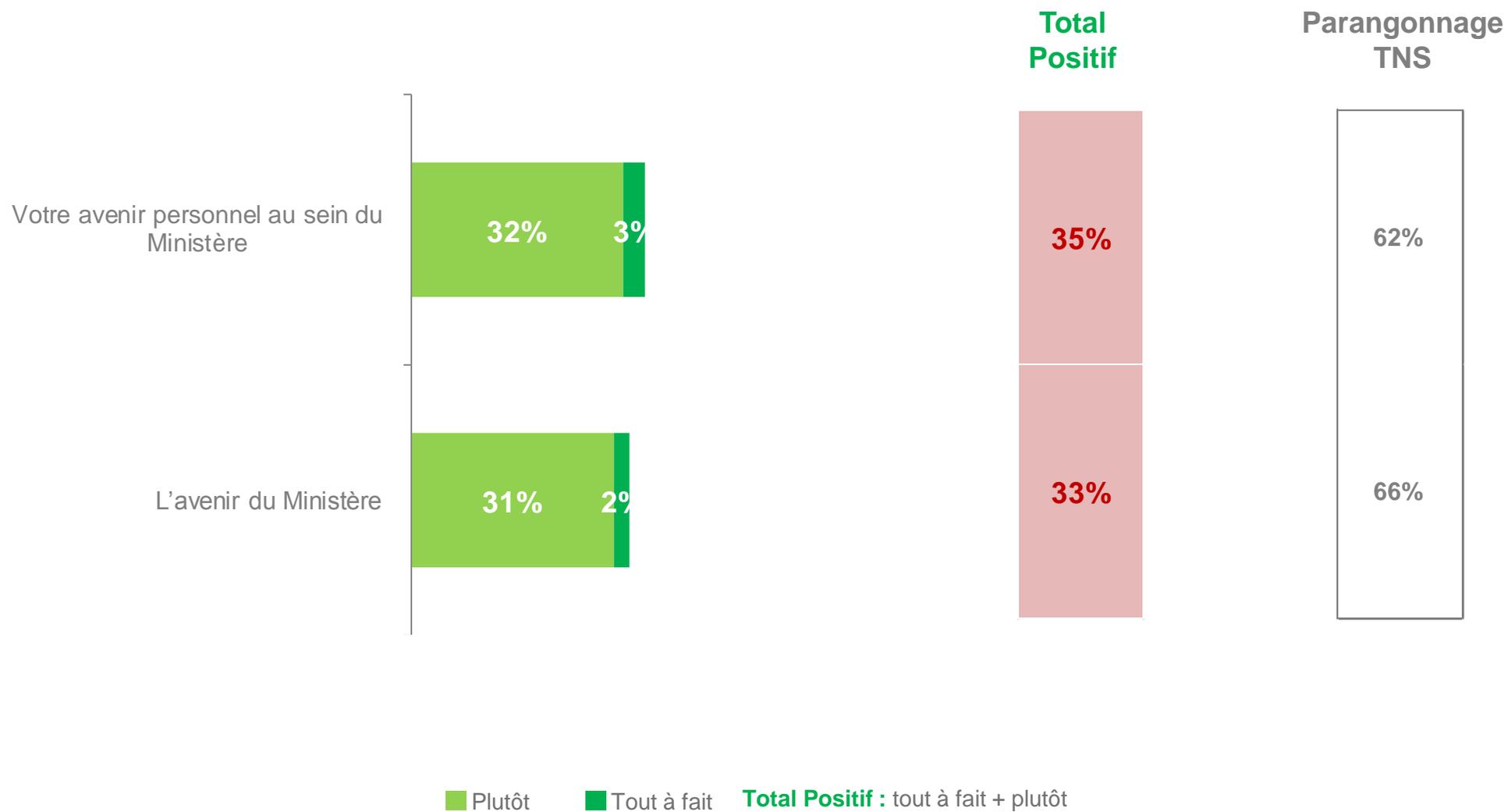
Davantage de perspectives de carrière / d'évolution

- « D'une manière générale, nous avons peu de possibilités de promotion et d'évolution. »
- « Les carrières sont bloquées. »
- « Très peu de possibilités d'avancement à l'ancienneté au grade supérieur. »
- « Plus de perspectives d'évolution de carrière en supprimant le système des promotions au choix qui est injuste. »



Une vision préoccupante de l'avenir, tant l'avenir personnel des agents que l'avenir du Ministère.

Etes-vous optimiste ou pessimiste en ce qui concerne...



Base : ensemble (2 143)

3

Principaux enseignements

Principaux enseignements

1. Un indice d'engagement rassurant

Les agents du Ministère affichent un **indice engagement rassurant** (63 vs 56 pour notre parangonnage). Mais cet indice synthétique masque d'importantes différences en fonction des dimensions qui le composent. Si **l'attachement aux missions du Ministère est extrêmement marqué, de même que la fierté** d'appartenance, la satisfaction vis-à-vis de son emploi est un peu plus mitigée. Surtout, on observe un **décrochage fort** entre les scores du Ministère et nos normes **sur la question de la recommandation du Ministère en tant qu'employeur**.

2. Un socle structurant autour de l'amour du travail et l'engagement pour la qualité de service

Les agents saluent largement **l'intérêt de leur travail** et se déclarent plutôt **épanouis** dans celui-ci (avec un score aligné avec nos normes). En parallèle, **l'amélioration de la qualité de service aux usagers est massivement revendiquée** comme étant au cœur de leurs préoccupations et en miroir les agents projettent un taux de satisfaction élevé des usagers du Ministère. Ils se sentent ainsi confortés dans leur mission et dans l'esprit de service public du Ministère.

La mission, le public/les usagers et les métiers apparaissent donc comme un ciment fédérateur pour l'ensemble des agents et source d'une fierté très revendiquée. Mais aussi forts soient-ils, **ces points d'ancrage ne suffisent pas à eux seuls à assurer un engagement fort et dynamique des agents**, tant les points d'insatisfaction sont nombreux.

3. De nombreuses frustrations exprimées sur les conditions de travail et surtout sur les perspectives d'évolution

Si l'environnement de travail semble plutôt bien évalué, les **conditions de travail génèrent nombre de crispations**. Les facteurs d'explication sont multiples :

- Avec d'abord le **poids du quotidien** qui s'exprime négativement à travers **la charge de travail** et une **ambiance peu valorisée**. **Ceci entame la qualité de vie au travail, dont l'évaluation est vraiment critique** : l'équilibre vie-privée / vie professionnelle est fragilisé et le niveau de stress assez perceptible.
- Deuxième facteur : une **culture de la reconnaissance qui apparaît très peu développée**.
- Troisième facteur (corolaire du précédent) : le **manque de perspectives**. Si les agents s'accordent à reconnaître qu'ils disposent de formations adaptées et qu'ils ont la possibilité de se développer professionnellement, concrètement les possibilités d'évolution semblent particulièrement réduites.

Au final, ils s'estiment massivement perdants dans le contrat qui les lie au Ministère avec une balance entre l'investissement fourni (temps, compétences) et le retour (rémunération, évolution de carrière) très déséquilibrée : les deux tiers se considèrent perdants.

Principaux enseignements

4. Une organisation peu fluide et qui ne semble favoriser ni la coopération entre les entités ni l'esprit d'innovation

Dans son fonctionnement d'ensemble **le Ministère apparaît peu coopératif.**

- Si la coopération au sein de l'équipe – voire du service – est assez satisfaisante, dès que la structure dans son ensemble est questionnée les résultats sont extrêmement faibles.
- Autre signe critique concernant la fluidité au sein du Ministère : la **communication interne obtient des scores mitigés** – tant au niveau de l'ensemble du Ministère que du service – et **celle sur les changements un score très passable.**

Priorités peu claires, efficacité de l'organisation du travail critiquée, manque de moyens : les **agents se montrent particulièrement sévères lorsqu'il s'agit d'évoquer les modes de fonctionnement** à l'œuvre au Ministère. Cette pesanteur contribue très certainement à rendre le climat de travail pesant.

5. Dans un contexte difficile, la gouvernance et la ligne hiérarchique sont modestement perçues, avec quelques points critiques au niveau du responsable hiérarchique direct

Le **responsable hiérarchique direct bénéficie d'un bon capital de confiance.** Il se situe en tête des différentes instances de gouvernance du Ministère, suivant ainsi la hiérarchie habituellement observée dans les organisations. Viennent ensuite les représentants du personnel, talonnés par les dirigeants de la direction. La ministre et son cabinet se situent en bas de la hiérarchie – avec un score pas trop éloigné de nos observations.

Au-delà de la confiance, l'évaluation du responsable hiérarchique est assez mitigée. **Quelques points particulièrement critiques** sont à souligner : son **manque d'autonomie** pour prendre des décisions et surtout **sa faible capacité à motiver les équipes et à les informer.**

6. Une gestion du changement particulièrement critiquée dans un contexte où les orientations stratégiques sont assez peu connues - laissant place à un attentisme très marqué

Les **orientations stratégiques sont insuffisamment appréhendées** ce qui rend difficile leur pleine appropriation. Ainsi, près de **deux agents sur trois manifestent de l'attentisme** face aux orientations du Ministère, tandis **qu'un sur quatre exprime une claire position de défiance.** La part des confiants est donc très congrue, freinant ainsi une possible dynamique vertueuse de l'organisation. Dans ce contexte très marqué par un attentisme teinté de critique, c'est sans surprise que **les agents peinent à voir leur contribution à l'atteinte des objectifs.** De la même façon, ils formulent de **sévères critiques à l'égard de la gestion du changement.**

7. Un regard sur l'avenir empreint d'un pessimisme préoccupant

Qu'il s'agisse de l'avenir du Ministère ou de l'avenir du personnel au sein du Ministère, le **pessimisme est extrêmement marqué avec seulement un agent sur trois qui se déclare confiant** – alors que nos normes établissent la confiance à un niveau deux fois plus élevé. Cette difficulté à se projeter sereinement dans l'avenir constitue à l'évidence un **point de crispation majeure pour le Ministère tant la confiance en l'avenir est la clé de voute pour la mise en mouvement de l'organisation.**

4

Annexe : quelques indicateurs clé par structure

Quelques indicateurs clés pour les 3 structures

	Ensemble	Administration centrale	DRAC	SCN
Indice d'engagement	63%	66%	61%	63%
Ma charge de travail est satisfaisante	56%	55%	50%	63%
Mes efforts et mes performances sont récompensés	28%	33%	26%	24%
Equilibre du contrat : plutôt perdant	67%	63%	68%	68%
Dans mon service / ma direction, les agents ont à cœur d'améliorer la qualité de service pour les usagers auxquels nous nous adressons en priorité	83%	84%	87%	76%
La coopération est bonne...				
... au sein de mon équipe	70%	73%	74%	62%
... au sein de ma direction	31%	39%	27%	28%
Confiance dans l'action de...				
... votre responsable hiérarchique direct	66%	72%	67%	57%
... les dirigeants de votre direction	51%	60%	45%	49%
... la ministre et son cabinet	43%	48%	37%	44%
Les orientations stratégiques du Ministère vont dans la bonne direction	12%	16%	12%	8%
Les changements sont bien gérés	23%	29%	17%	26%
Votre avenir personnel au sein du Ministère (% Optimiste)	35%	40%	31%	37%
L'avenir du Ministère (% Optimiste)	33%	40%	27%	34%

5

Annexe : profil des répondants

Profil des répondants

	Effectifs	%	Effectifs redressés	% redressés
--	-----------	---	---------------------	-------------

GENRE

▪ Homme	664	31	663	31
▪ Femme	1224	57	1222	57
▪ Je ne souhaite pas répondre	255	12	259	12

ANCIENNETE MINISTERE

▪ Moins de 2 ans	267	12	234	11
▪ 2 à 5 ans	318	15	310	14
▪ 6 à 10 ans	275	13	274	13
▪ 11 à 20 ans	561	26	569	27
▪ 21 ans et plus	722	34	756	35

ÂGE

▪ Moins de 25 ans	28	1	26	1
▪ 25 à 35 ans	310	15	294	14
▪ 35 à 49 ans	845	39	843	39
▪ 50 ans et plus	960	45	980	46

Profil des répondants

	Effectifs	%	Effectifs redressés	% redressés
STRUCTURE DE RATTACHEMENT				
▪ Administration centrale (hors SCN)	668	31	634	30
▪ Direction régionale aux affaires culturelles (DRAC)	999	47	849	40
▪ Service à compétence nationale (SCN)	476	22	660	31
STATUT				
Fonctionnaire	1820	85	1867	87
➤ Catégorie A+	340	19	278	15
➤ Catégorie A	588	32	483	26
➤ Catégorie B	514	28	480	26
➤ Catégorie C	378	21	626	34
Contractuels (CDD/CDI/Autres)	295	14	254	12
▪ Contractuel CDI	184	9	159	7
▪ Contractuel CDD	111	5	95	4
▪ Autres	28	1	23	1
➤ Groupe 1	51	2	44	2
➤ Groupe 2	36	2	30	1
➤ Groupe 3	114	5	100	5
➤ Groupe 4	71	3	61	3
➤ Groupe 5	23	1	20	1

Merci

Pour Kantar TNS :

Julie Coquille

- julie.coquille@kantartns.com
- 01 40 92 66 03

Valérie Fernandes

- valerie.fernandes@kantartns.com
- 01 40 92 66 79

Pour Kantar Public :

Carine Marcé

- carine.marce@kantartns.com
- 01 40 92 44 92