



**Observatoire  
Interne 2023**

**MINISTÈRES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS  
SARH**

# Méthodologie & participation

- Enquête réalisée du **18 janvier au 3 mars 2022** auprès de l'ensemble des agents du Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance et du Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique.
- **130 467 agents** ont été invités à participer via un questionnaire électronique. **48 951** ont complété l'enquête, soit un taux de participation de **38 %** - stable par rapport à la vague précédente (2022 = 38%).
- **Redressement** sur les critères suivants : directions x catégories A / B / C , directions x AC/SD, détail des directions / structures de la DGFIP, de la DGDDI, de l'INSEE, de la DGCCRF et de la Centrale (données fichiers)
- **Benchmarks** : quand les questions sont similaires, on positionnera les résultats par rapport à ceux de :
  - L'Observatoire interne online de 2022, 2021, 2019, 2018 et 2017
  - XX Le benchmark Ipsos : La moyenne des salariés de la **Fonction Publique d'Etat en France** – novembre 2022.
  - Des benchmark internes aux Ministères. Pour vous :
- XX IDF\_DSCN
- XX DGFIP

# Participation à l'enquête pour SARH

Nombre de Répondants 2023

92

En 2022

73

Taux de participation 2023

44%

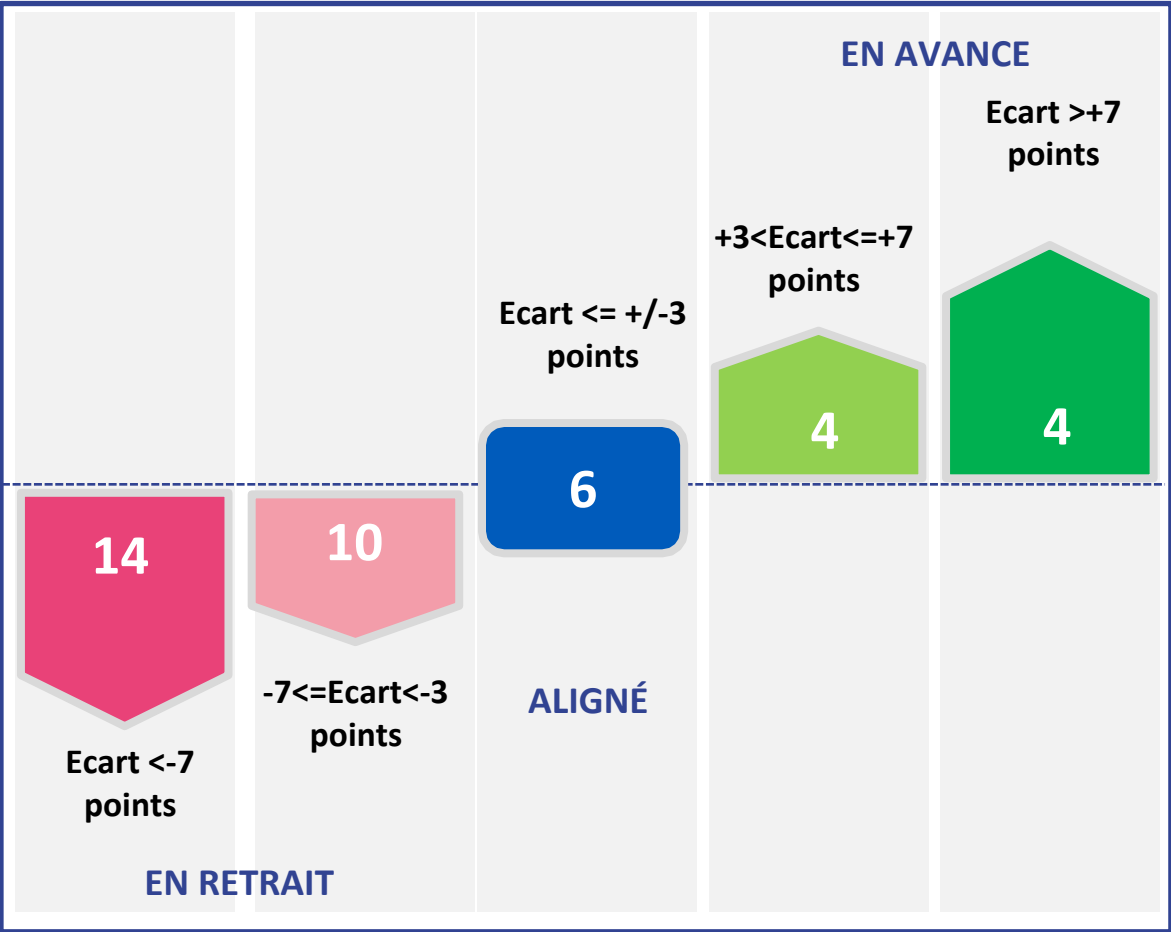
En 2022

40%

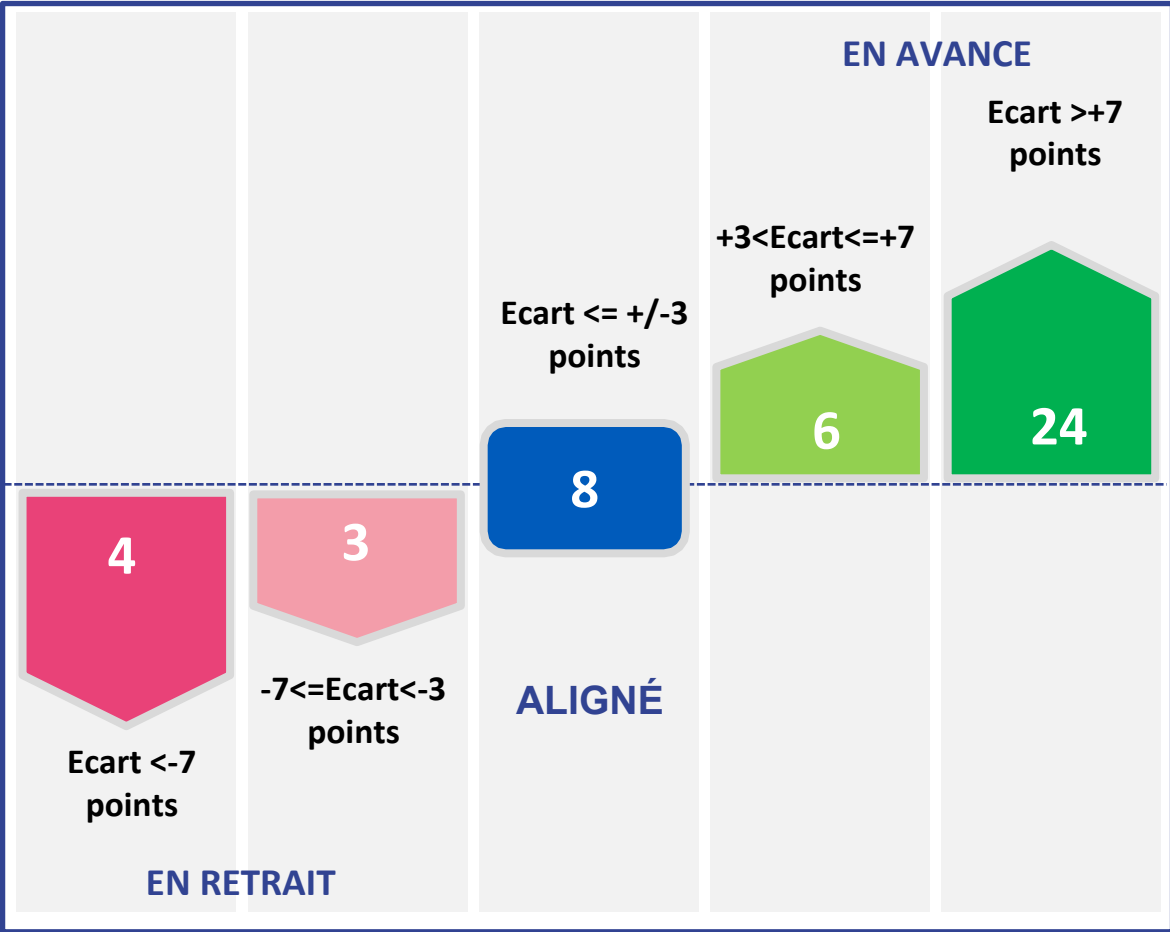
- Regardez attentivement le taux de participation et la structure de vos répondants → **rendez-vous dans la section « Participation » de la plateforme de résultats.**
- Aucun résultat n'est disponible en dessous de 20 répondants pour les questions fermées et 20 répondants pour accéder aux verbatim → **la confidentialité est garantie**
- Plus la participation est élevée, plus vos résultats sont fiables → **en dessous d'un taux de participation de 40%, vos résultats sont à prendre avec plus de précaution**
- Il faut aussi prendre en compte le nombre de répondants, en particulier pour les équipes de petite taille → **plus l'échantillon est petit, plus le poids de chaque répondant est important.** Par exemple, dans une équipe de 20 répondants, chaque répondant aura un « poids » de 5 points.
- En comparant plusieurs vagues d'enquêtes, les variations du taux de participation et de la structure du périmètre doivent être pris en considération → **une variation forte de la participation ou de l'effectif appelle à être prudent dans l'analyse des tendances historiques.**

# Tendances

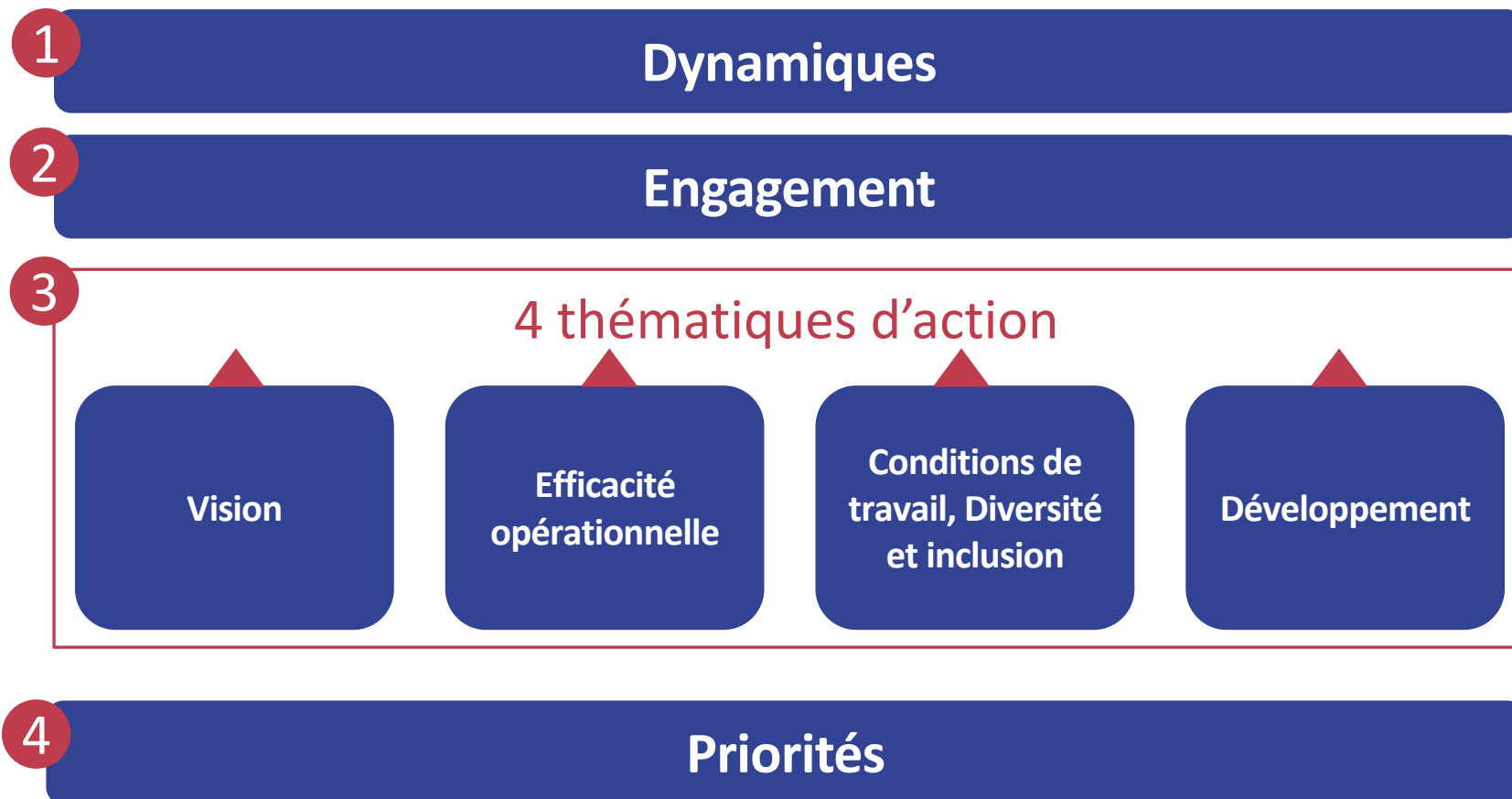
Vs. 2022



Vs. IDF\_DSCN



# Sommaire





# Dynamiques & Engagement

état d'esprit des équipes, rythme du changement, situation des directions et composantes de l'engagement

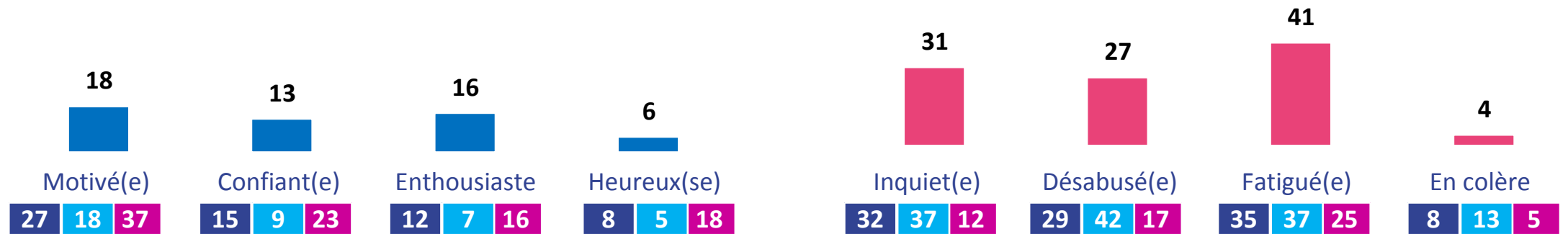
1.



# Etat d'esprit des équipes

**i** Vos collaborateurs ont eu la possibilité de s'exprimer de façon nuancée sur leur état d'esprit. Leur réponse peut donc être à la fois positive et négative : confiance et fatigue, motivation et inquiétude par exemple. Cette nuance donne un peu plus de profondeur aux résultats. Les benchmarks vous permettent ensuite de mettre en perspective les résultats : vos équipes sont-elles dans le même état d'esprit que leurs pairs ?

Comment décririez-vous **votre état d'esprit** aujourd'hui à l'égard de votre travail ? (plusieurs réponses possibles)



■ % réponses à tonalité positive   ■ % réponses à tonalité négative

**XX** IDF\_DSCN

**XX** DGFIP

**XX** FPE

# Etat d'esprit : verbatim

Suite à la question relative à leur état d'esprit aujourd'hui, une question ouverte interrogeait le pourquoi de leur réponse. **Pourquoi ? (%)**

**63** Verbatim → **68** % des répondants



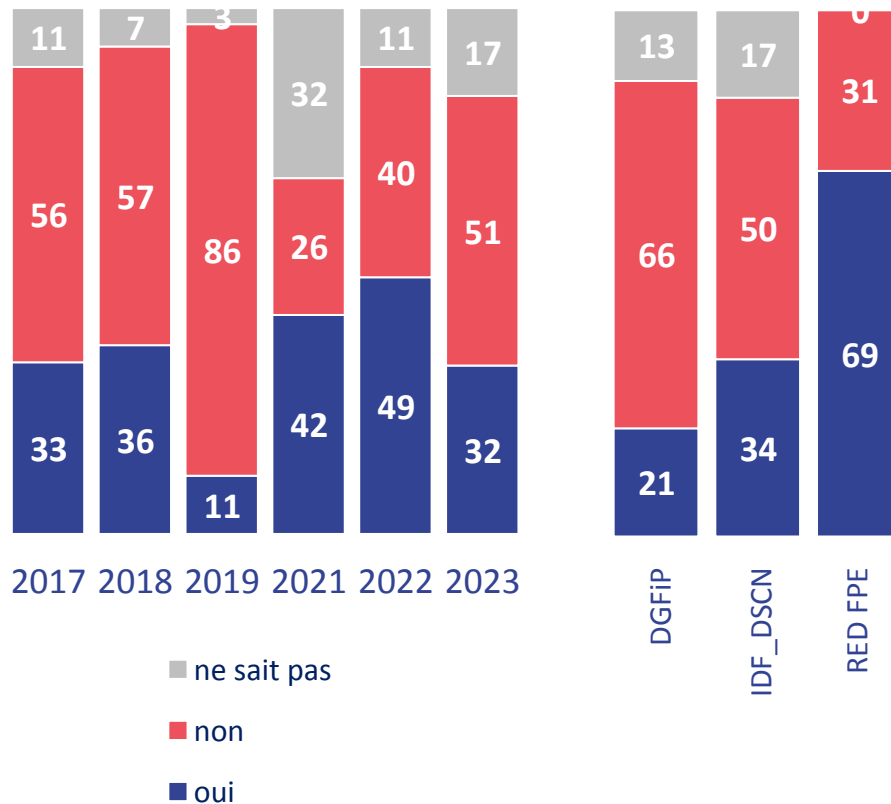
**i** L'analyse thématique des verbatim n'est disponible qu'à partir de 25 verbatim pour un périmètre. La consultation des verbatim complets sur la plateforme Archway est elle disponible dès que vous avez au moins 20 répondants sur votre périmètre. Tout le monde ne répond pas aux questions ouvertes – Ayez en tête le % de répondants qui ont pris le temps d'exprimer plus précisément leur état d'esprit aujourd'hui, ce qui les motive ou les rend heureux, ce qui peut les mettre en colère ou les inquiéter, etc...



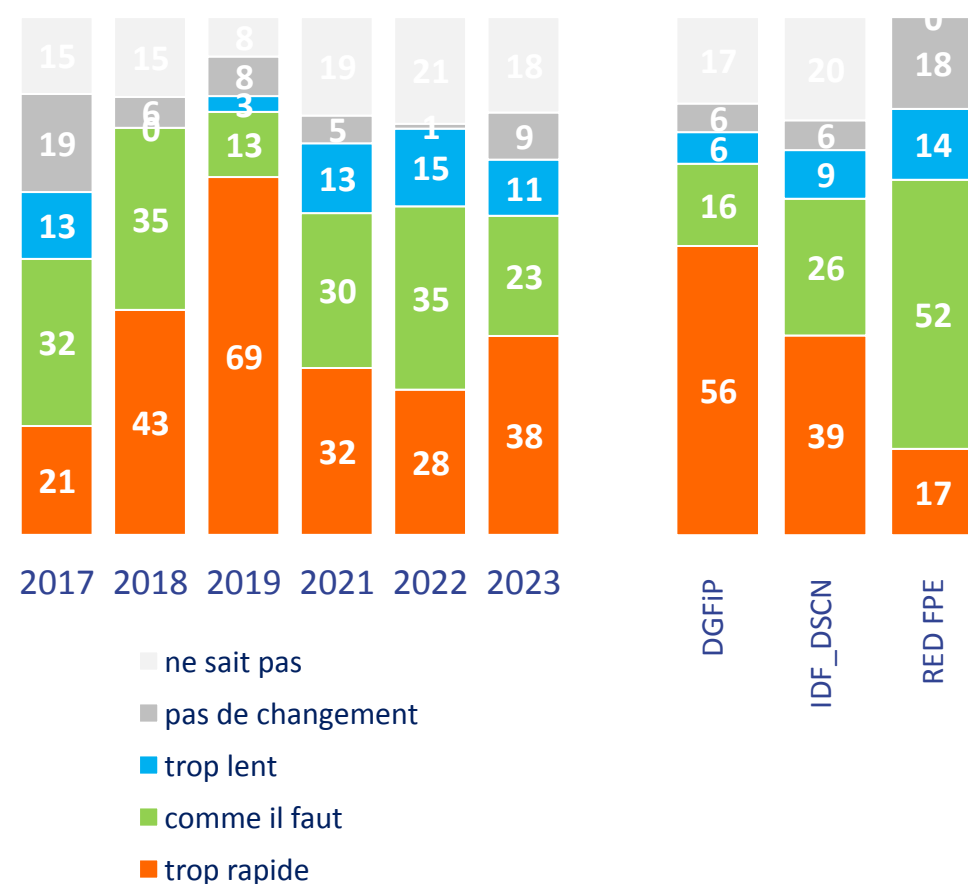
# Evolution de la Direction et rythme du changement

**i** Ces deux questions permettent de caractériser la dynamique d'ensemble sur votre Direction vu de votre périmètre. Elles sont à mettre en relation avec le contexte organisationnel, social et stratégique pour votre périmètre.

Ma Direction évolue dans le bon sens ? (%)



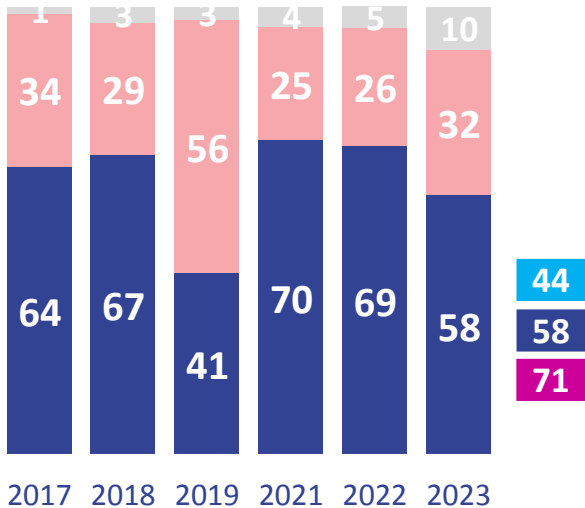
Le rythme du changement au sein de ma Direction me semble aujourd'hui...? (%)



# Engagement

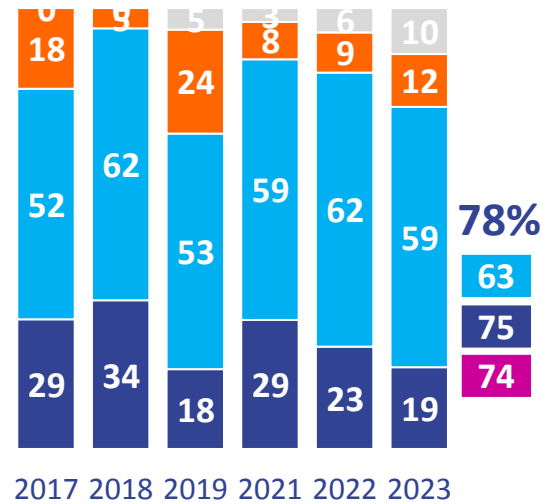
**i** L'indice d'engagement positif est calculé à partir de la moyenne des réponses positives aux 3 questions présentes sur ce slide

## Engagement



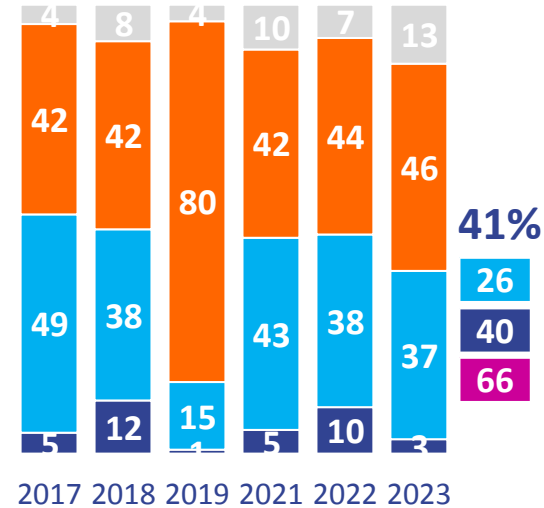
■ Ne sait pas  
■ ST Négatif  
■ ST Positif

Je suis **satisfait(e)** de travailler au sein des ministères économiques et financiers? (%)



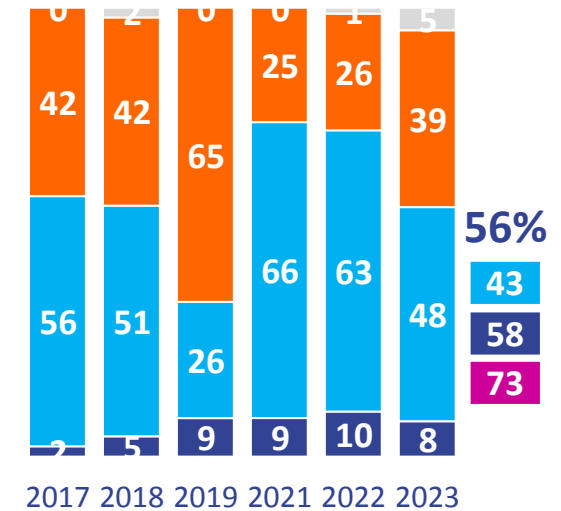
■ ne sait pas  
■ pas satisfait  
■ assez satisfait  
■ très satisfait

Je suis **optimiste** sur mon propre avenir au sein de ma Direction? (%)



■ ne sait pas  
■ pas d'accord  
■ plutôt d'accord  
■ tout à fait d'accord

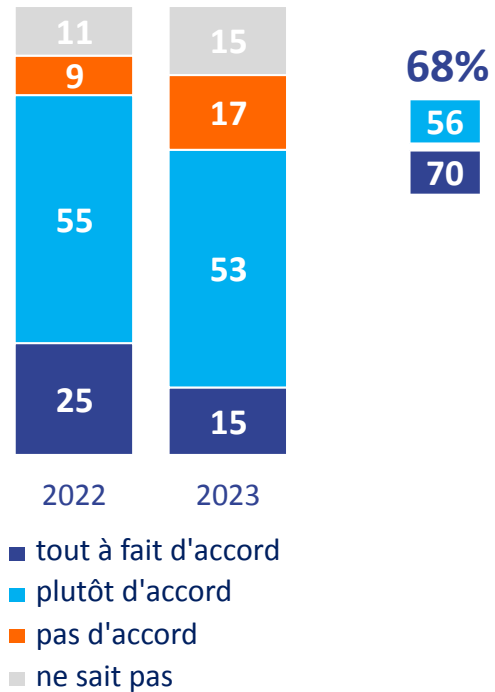
Aujourd'hui, ma **motivation** dans mon travail... ? (%)



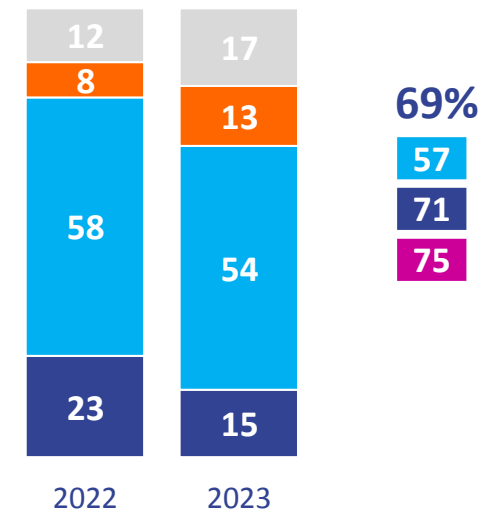
■ ne sait pas  
■ diminuée  
■ reste stable  
■ augmente

# Fiers de travailler pour leur Ministère et leur Direction

Je suis fier(e) de travailler pour le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique... (% , uniquement aux agents du MEFSIN)



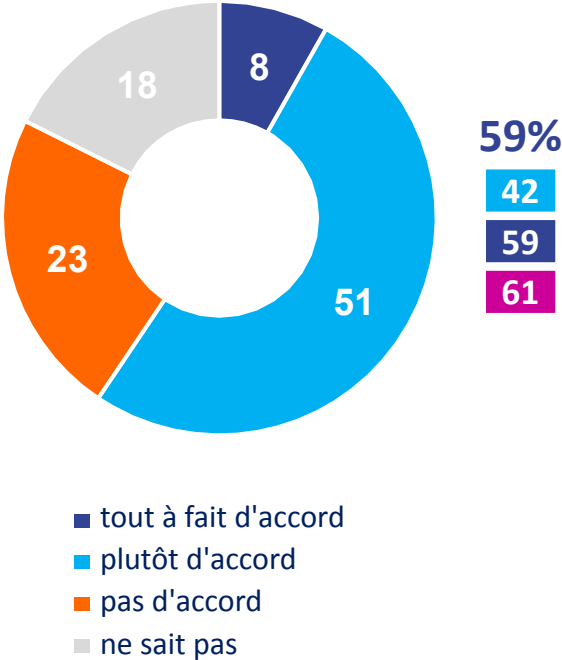
Je suis fier(e) de travailler pour ma Direction... (% , uniquement aux agents du MEFSIN)



**i** Ces questions reflètent assez bien le lien, l'attachement porté au Ministère ou à sa Direction, une sentiment d'appartenance. → des indicateurs clés pour travailler sur l'image employeur et plus largement les questions d'attractivité.

# Recommandation Employeur

Je recommande volontiers [ma Direction] en tant qu'employeur à des proches ou connaissances (%)



La recommandation employeur permet de mesurer si le travail au sein des Ministères / Direction paraît toujours attractif aux équipes qui y travaillent.

# Recommandation Employeur



L'analyse thématique des verbatim n'est disponible qu'à partir de 25 verbatim pour un périmètre. La consultation des verbatim complets sur la plateforme Archway est elle disponible dès que vous avez au moins 20 répondants sur votre périmètre. Tout le monde ne répond pas aux questions ouvertes.

Suite à la question relative à la recommandation employeur, une question ouverte interrogeait le pourquoi de leur réponse. **Pourquoi ? (%)**

**42** Verbatim



**46** % des répondants

**% parmi les réponses des agents qui 'recommandent' leur Direction en tant qu'employeur**

**% parmi les réponses des agents qui ne 'recommandent' pas leur Direction en tant qu'employeur**

intérêt/diversité métiers, évolution / promotion / mobilités **48**

Sécurité de l'emploi, statut de fonctionnaire **22**

Equilibre vie privée / prof. : congés / flexibilité horaire / télétravail **0**

Fierté d'exercer un service public **4**

Des avantages fragiles vs. ceux du privé **0**

Bienveillance, respect, écoute, bonne ambiance **13**

Possibilités de promotion / concours réduites **13**

Dynamisme, marges de manœuvre - mais ce n'est pas la règle **0**

Attractivité des salaires faible. Manque de reconnaissance **4**

Impossibilité de se projeter dans un avenir rendu incertain **4**

La mobilité géographique contrainte ou inatteignable **0**

Conditions de travail dégradées : locaux, équipement, IT **0**

Complexité des missions, du terrain peu prise en compte **4**

Charge de travail dégrade les conditions / qualité du service **0**

Industrialisation/spécialisation, massification, fermeture/regroupement, dématérialisation **0**

Perte pouvoir d'achat **0**

Attractivité des salaires faible. Manque de reconnaissance

Impossibilité de se projeter dans un avenir rendu incertain

Manque de considération, hiérarchie déconnectée du terrain

La charge de travail dégrade les conditions / qualité du service

Industrialisation/spécialisation, massification, fermeture/regroupement, dématérialisation

Perte pouvoir d'achat

Sentiment d'une perte du sens du service public

Possibilités de promotion / Concours réduites

Des avantages fragiles vs. ceux du privé

Complexité des missions, du terrain peu prise en compte

La mobilité géographique contrainte ou inatteignable

Conditions de travail dégradées : locaux, équipement, IT

peu ou pas de perspectives, spécialisation/routine des missions

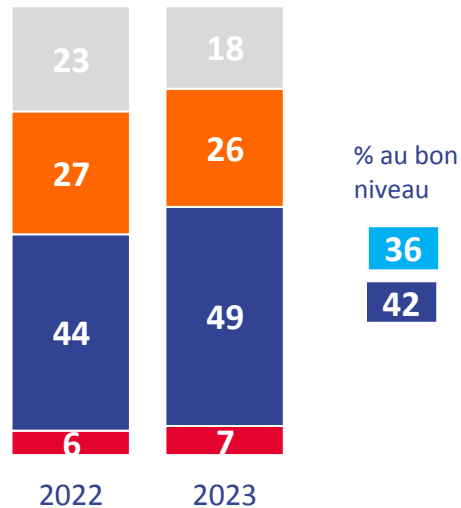
fonctionnement rigide, pyramidal, siloté, des pratiques managériales à faire évoluer

Sécurité de l'emploi, statut de fonctionnaire

Conciliation vie privée / prof. fragilisée

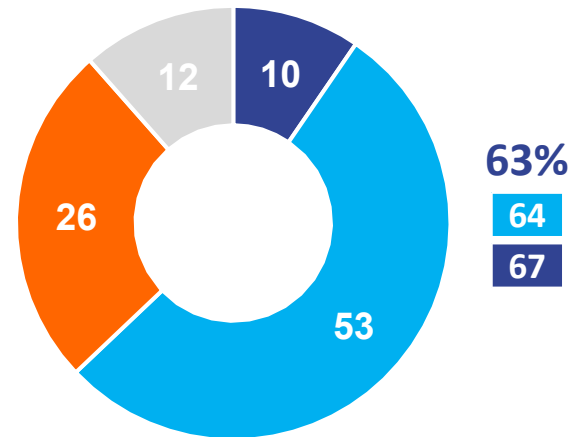
# Engagement et environnement

Au sein du Ministère, l'attention portée aux enjeux environnementaux est... (%)



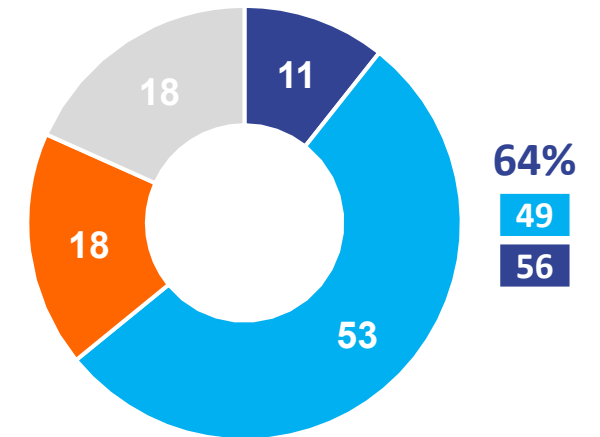
- trop importante
- au bon niveau
- insuffisante
- ne sait pas

Je connais les différentes actions engagées par le Ministère pour atteindre l'objectif de réduction de 10% de la consommation d'énergie dans ses services (optimisation de la température, rénovation énergétique des bâtiments, éco responsabilité numérique, parc automobile électrique...) (%)



- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

Dans ma Direction / mon service, on agit concrètement pour limiter notre impact sur l'environnement et mettre en œuvre les engagements du Ministère en matière d'économie d'énergie (%)



**i** Les retours 2021 et 2022 sur ces sujets montraient une importance forte accordée au sujet environnemental par les agents et une vision moindre des actions menées dans les réseaux vs. les administrations centrales. Qu'en est-il aujourd'hui sur votre périmètre ?



# 2.



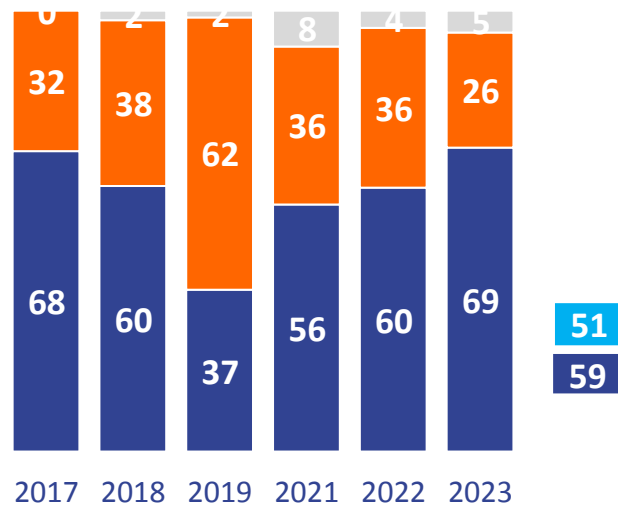
## VISION

Niveau et sources d'information,  
Partage de la ligne directrice

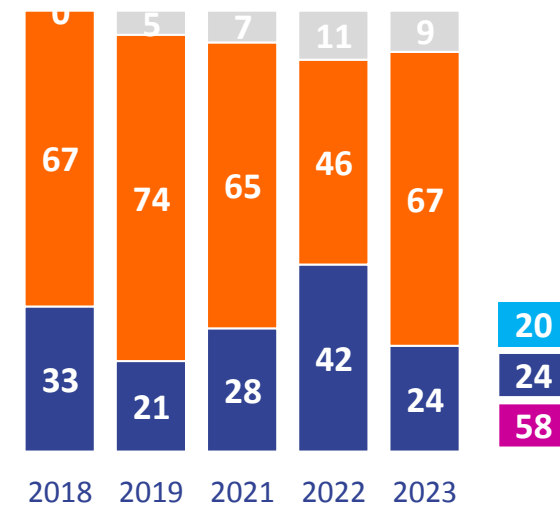
# Partage de la vision et sentiment d'être acteur des changements

**i** Les agents ont-ils une vision claire sur les projets, objectifs de la Direction ? L'attente de transparence et de partage de l'information, l'aspiration à être partie prenante de l'action et des projets sont fortes : c'est un basique d'un management par la confiance, c'est aussi un levier majeur de réussite des projets. Faites attention au relai managérial sur ces items.

Je suis **bien informé(e)** sur les réformes et les projets en cours au sein de ma Direction? (%)



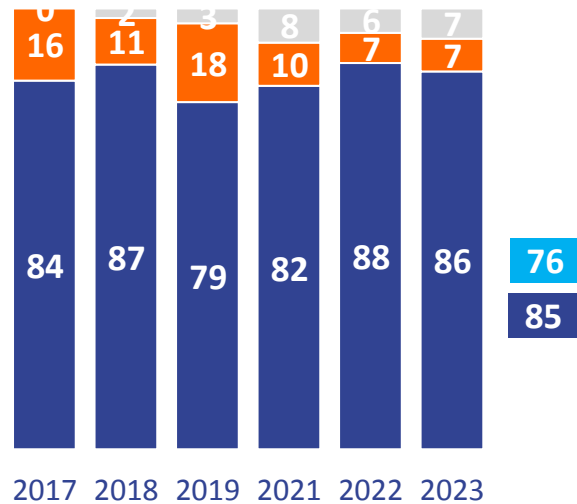
Je me sens **acteur / actrice** des changements conduits au sein de ma Direction



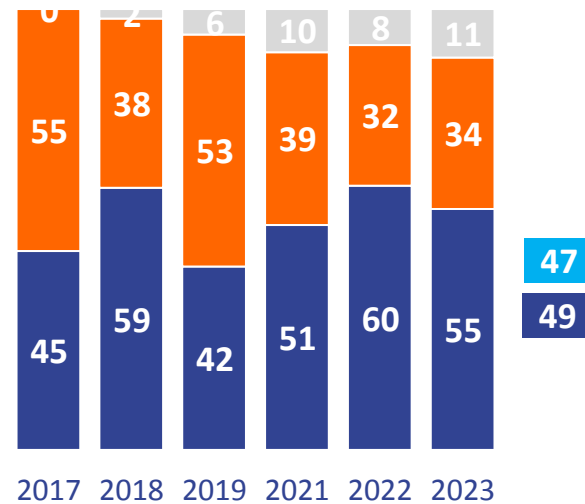
■ d'accord  
■ pas d'accord  
■ ne sait pas

# Sources d'information

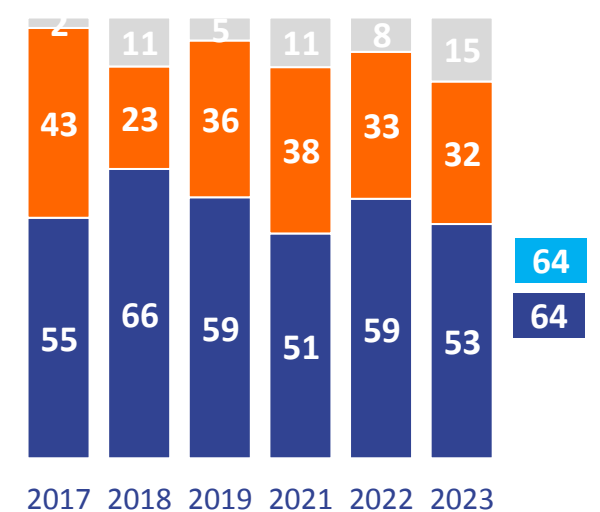
[Mon Intranet Directionnel] m'apporte des informations intéressantes sur [ma Direction] (%)



Mon **manager** m'apporte des informations intéressantes sur [ma Direction] (%)



Les **représentants du personnel / les organisations syndicales** m'apportent des informations intéressantes sur [ma Direction](%)



- ne sait pas
- pas d'accord
- d'accord



*Les intranets directionnels ont fortement gagné en audience sur les dernières années (du fait notamment du télétravail). En parallèle, le management de proximité a parfois renforcé ses pratiques de partage de l'information (réunions plus régulières, usage des outils collaboratifs). Qu'en est-il sur votre périmètre ?*



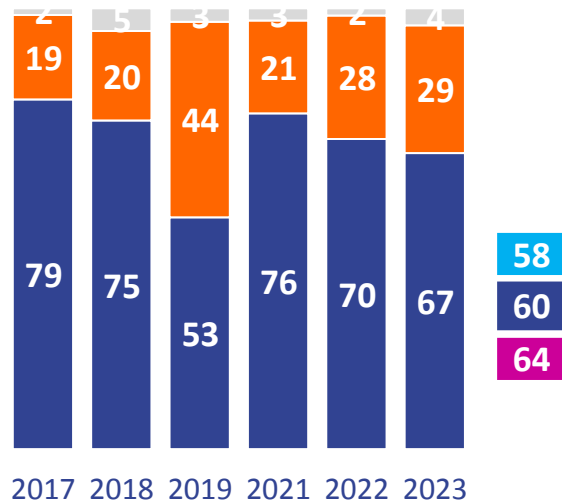
# 3.

## EFFICACITE OPERATIONNELLE

Modes de fonctionnement, qualité de service, collaboration, moyens, organisation du travail

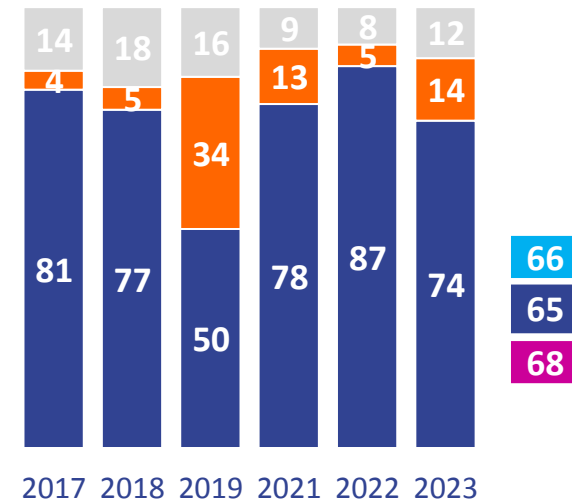
# Fonctionnement efficace / qualité de service

Dans ma structure/service, le fonctionnement est efficace ? (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

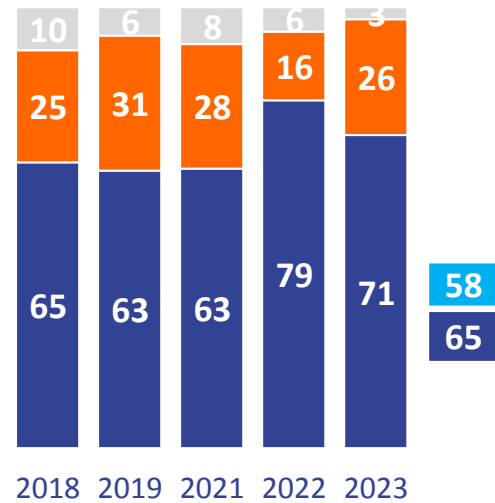
Dans ma structure / service, on délivre un service de bonne qualité aux usagers\* ? (%)



*Leviers clés de l'engagement. Une organisation et des modes de fonctionnement peu efficaces, peu clairs fragilisent fortement les équipes et leur confiance dans l'avenir. Le sentiment d'offrir un bon niveau de qualité de service, sur des missions de service public, soutient la motivation au quotidien, le sentiment d'en être empêché est un irritant majeur. Regardez en priorité les tendances en historique ?*

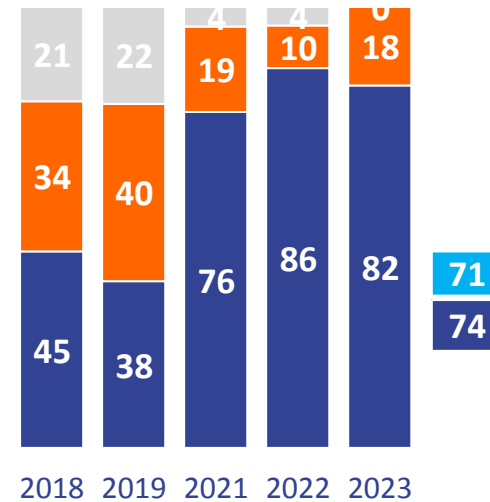
# Outils numériques :

Je dispose d'**outils numériques collaboratifs** adéquats pour travailler avec des collègues (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

Mes outils numériques **sont adaptés à mes différents modes de travail** (présentiel ou distanciel, en déplacement nomade) (%)



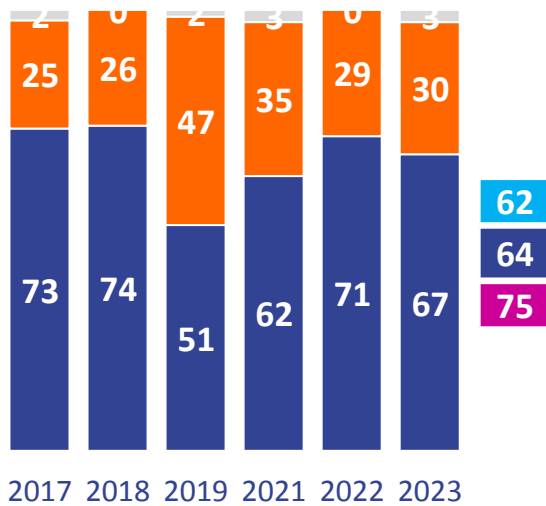
**i** *Quelle perception des outils numériques mis à disposition des agents aujourd'hui ? Sont-ils adaptés ? Les progrès liés à l'effort d'équipement sur les années 2021 et 2022 se poursuivent-ils ?*



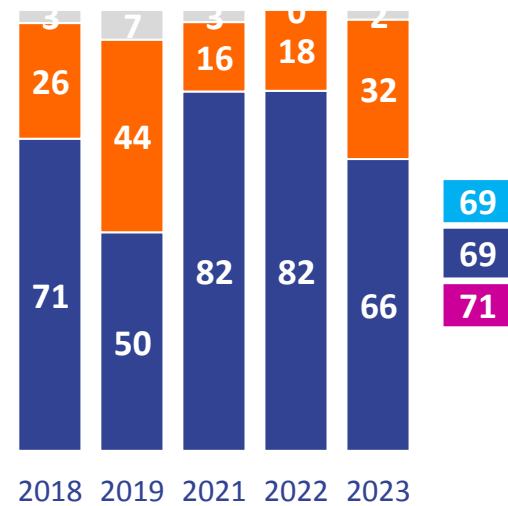
# Modes de fonctionnement

**i** *Cadrer le travail et les rôles / responsabilités de chacun. Responsabiliser et donner de l'autonomie aux agents. → des éléments majeurs pour faciliter le travail des équipes et gagner en intérêt / sens au quotidien.*

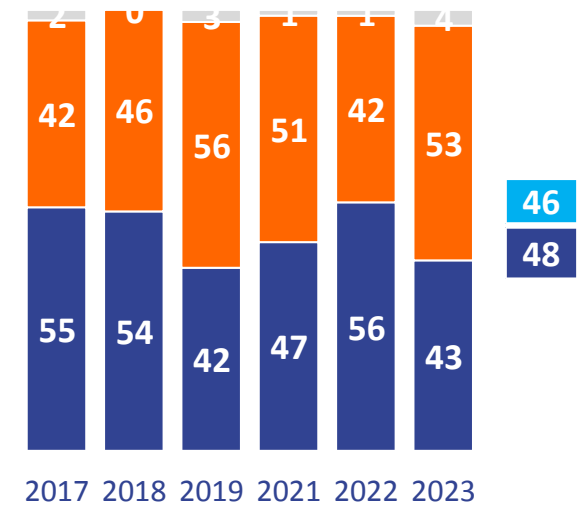
Dans ma structure / service, les missions, les rôles et les responsabilités sont bien définies? (%)



J'ai les **marges de manœuvre et l'autonomie** suffisante pour réaliser mon travail? (%)



Dans ma structure / service, la **charge de travail** est bien répartie? (%)

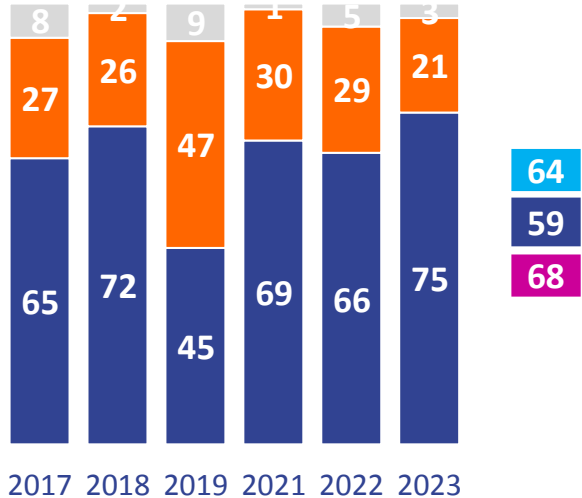


■ d'accord  
 ■ pas d'accord  
 ■ ne sait pas

# Collaboration, Ouverture au changement et nouvelles méthodes

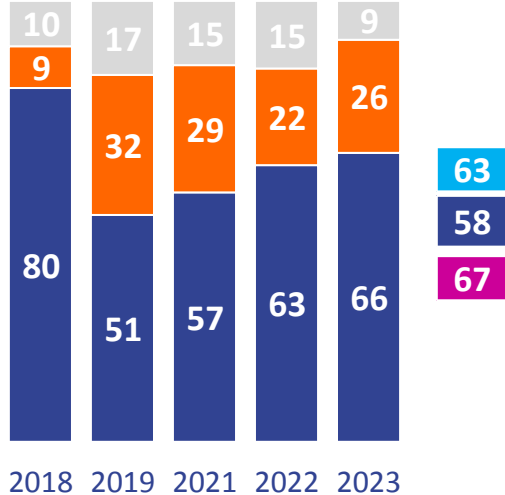
**i** Les managers sont-ils dans une posture ouverte face aux nouvelles idées, à des solutions alternatives ou s'appuyant des nouvelles méthodes ?  
 Arrive-t-on à dépasser les silos et à travailler en collaboration avec d'autres structures / services ?

Dans ma structure / service, on **collabore facilement avec les autres structures / services partenaires?** (%)



■ d'accord  
 ■ pas d'accord  
 ■ ne sait pas

Mon manager est **ouvert au changement et aux nouvelles méthodes** de travail (%)



# 4.

## CONDITIONS DE TRAVAIL

### Télétravail

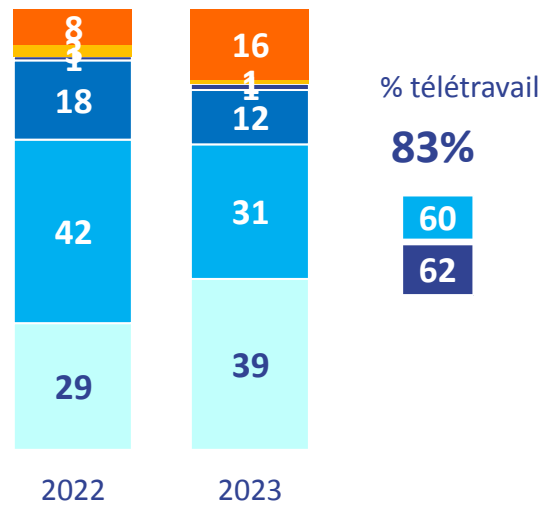
**Stress, QVT, conditions et charge de travail, équilibre**



# Télétravail

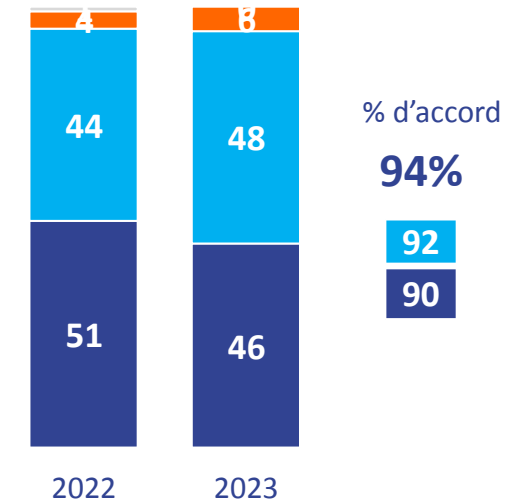
**i** La mise en œuvre du télétravail à grande échelle est de loin le principal changement organisationnel des dernières années. Tout le monde n'est pour autant pas concerné. Qu'en est-il sur votre périmètre ?

En **moyenne combien de jours par semaine êtes-vous en télétravail ? (%)**



- Je télétravaille une demi-journée à une journée par semaine
- Je télétravaille deux jours par semaine
- Je télétravaille trois jours par semaine
- Je télétravaille quatre ou cinq jours par semaine (disposition dérogatoire)
- Je ne fais pas de télétravail parce que mon activité ne peut pas être télétravaillée
- Je ne fais pas de télétravail pour une autre raison

Aujourd'hui, je fais **un bilan positif** de ma pratique du télétravail (% à ceux qui télétravaillent)



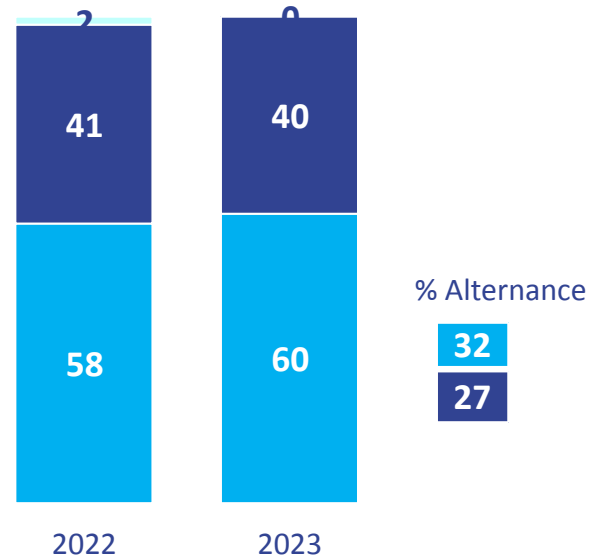
- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

# En pratique...



*Le mode hybride se met en œuvre au sein d'une majorité de Directions. Qu'en est-il sur votre périmètre ?*

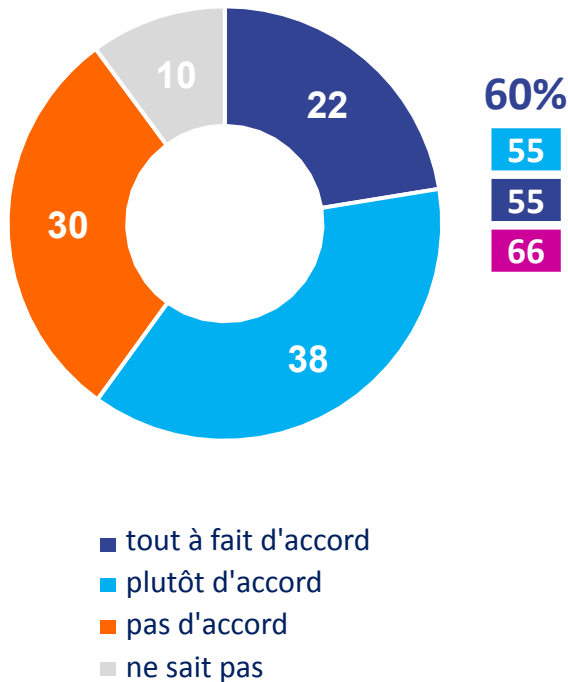
Au sein de mon équipe... (%)



- on travaille essentiellement sur un site de ma Direction
- on alterne entre le domicile et un site de ma Direction
- on travaille de façon nomade

# Cohésion des équipes et capacité à travailler ensemble

Mon manager fait bien travailler les gens ensemble et veille à la cohésion de l'équipe (%)



En tant que manager, de quoi auriez-vous besoin aujourd'hui pour mieux travailler avec vos équipes en mode hybride (alternance domicile/site de la Direction, nomadisme) ?  
(question ouverte aux managers)

**10** Verbatim → **11** % des répondants

- Des outils collaboratifs (visio, partage de document, agenda partagé, chat...) qui soient performants, fiables, faciles d'utilisation et disponible pour tous
- Des téléphones portables professionnels pour tous, la possibilité de prendre des appels fixes à distance/accès téléphonique par ordinateur, réduire l'utilisation d'équipement...
- Télétravail : besoin de souplesse et de flexibilité (le flottant vs. le fixe) pour que l'organisation de l'équipe / personnelle converge vs. des managers qui souhaitent plus de...
- Souhait d'une réflexion sur le télétravail / adaptation des pratiques managériales : sentiment actuel d'un impact sur la qualité du service, l'esprit d'équipe, la communication...
- Des outils de planification / suivi de l'activité des équipes / work flow - souhait pour certains de contrôle et traçabilité de l'activité des salariés
- Des équipements + performants et adaptés (au nomadisme : téléphones portables, PC portables et connectique, à l'exercice des missions dans de bonnes conditions : uniformes...
- Poursuivre la dématérialisation des processus (PV en ligne, signature électronique,...), renforcer les bases de données et de documentation en ligne, disposer du matériel...
- Beaucoup de besoins et soutien aux managers ( temps prévu pour le management (brief, débrief)). Aide adaptée au terrain.



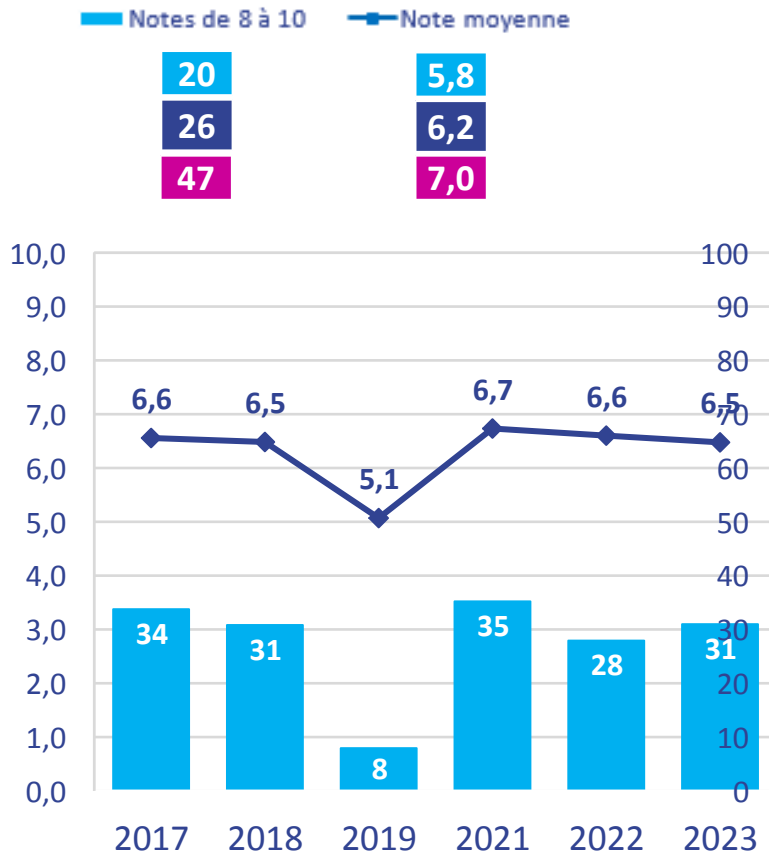
La capacité à travailler ensemble, au sein des équipes, peut être fragilisée par un mode de travail hybride. Elle demande aux managers de faire évoluer leurs pratiques d'animation des équipes.



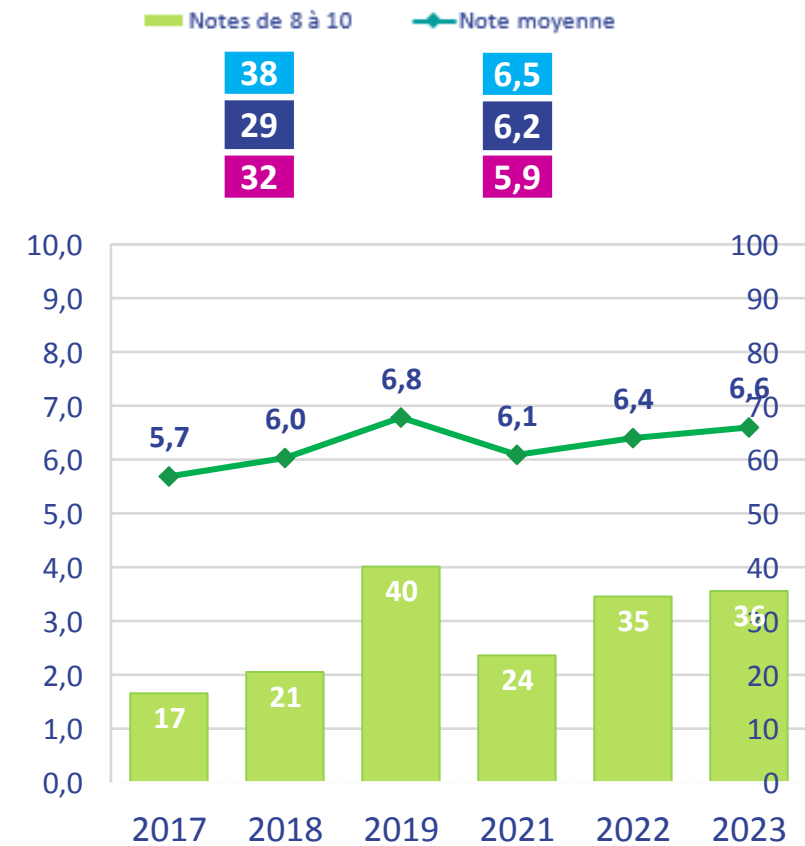
# Qualité de vie / Stress lié au travail

**i** Quelle évolution sur la dernière année sur les volets stress et qualité de vie au travail ? La pratique du télétravail constitue-t-elle toujours un facteur de résilience ?

Sur une échelle de 1 à 10, ma **qualité de vie au travail** est... ?  
(1 à 10 + ne sait pas) (%)

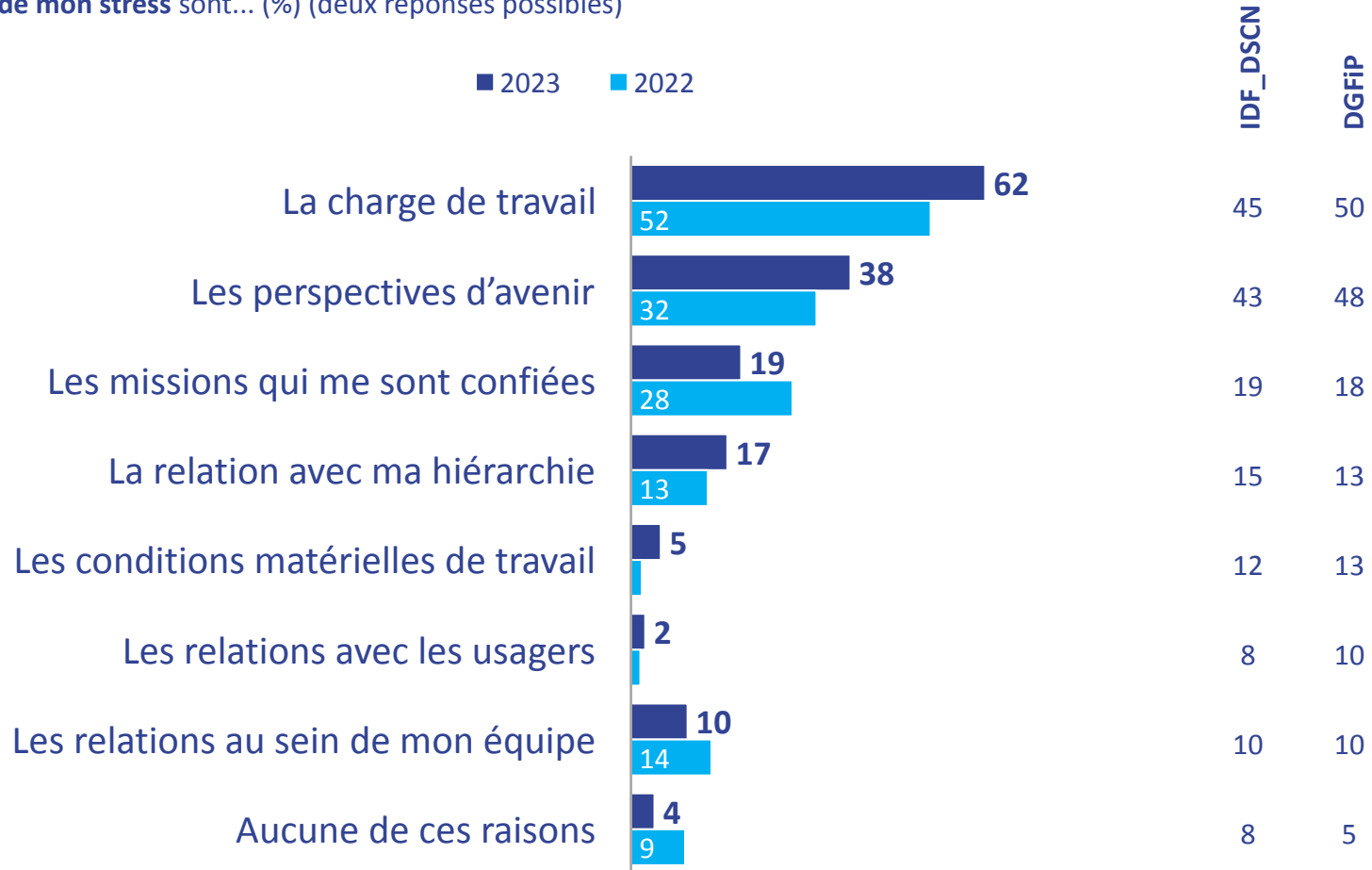


Sur une échelle de 1 à 10, la **quantité de stress** lié à mon travail est... ?  
(1 à 10 + ne sait pas) (%)



# DGFIP - Principales raisons du stress

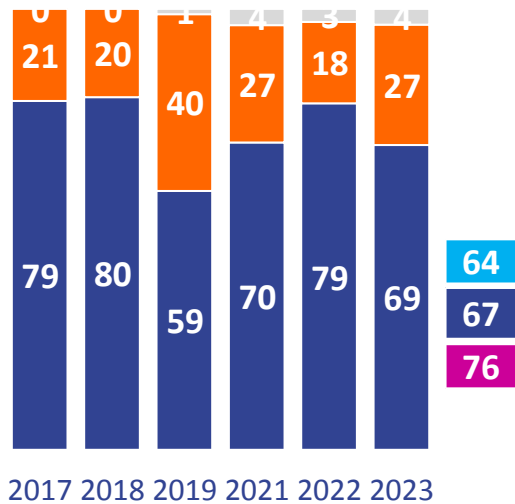
Les principales raisons de mon stress sont... (%) (deux réponses possibles)



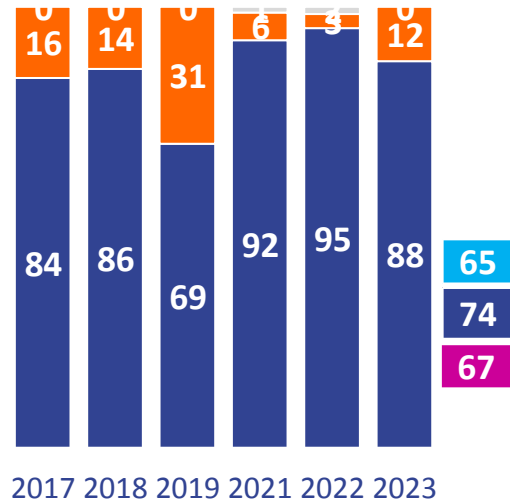
# Conditions de travail

Je suis satisfait(e) de... ? (%)

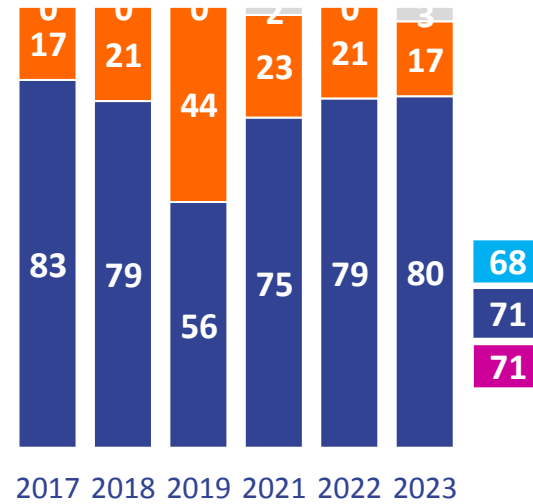
L'équilibre entre ma vie privée et ma vie prof.



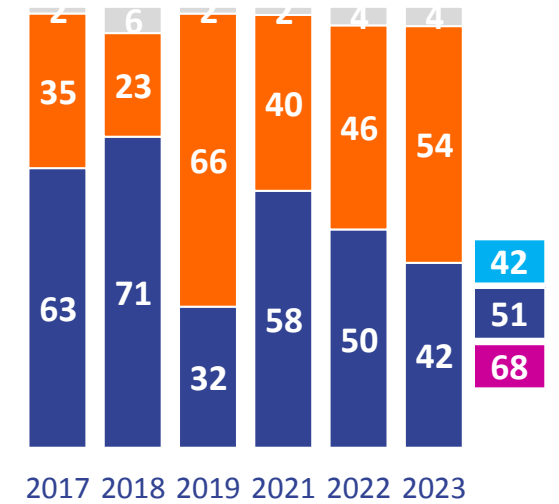
Mes conditions matérielles de travail



L'ambiance de travail



Ma charge de travail

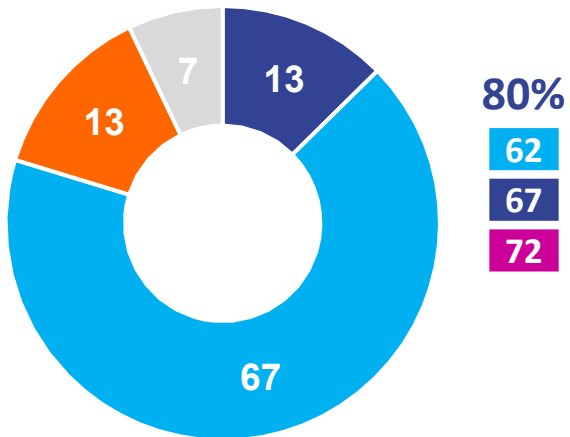


- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

**i** Dans le détail, comment vos agents perçoivent-ils l'équilibre vie privée / prof., l'ambiance de travail, leurs conditions de travail et la gestion de la charge ?

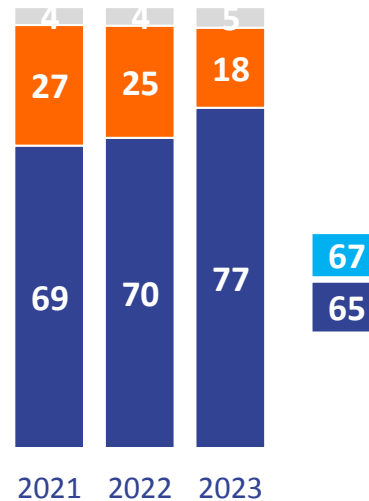
# Respect, écoute & inclusion

Je me sens respecté(e) dans mon travail (%)



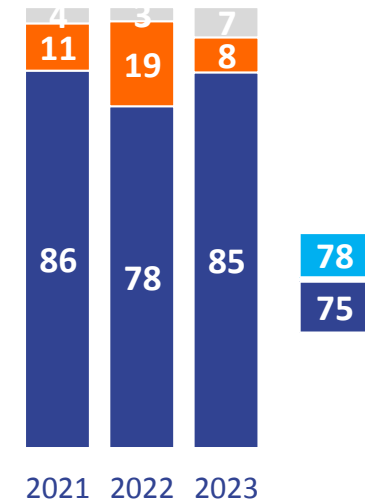
- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

Mon manager est à l'écoute..... (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

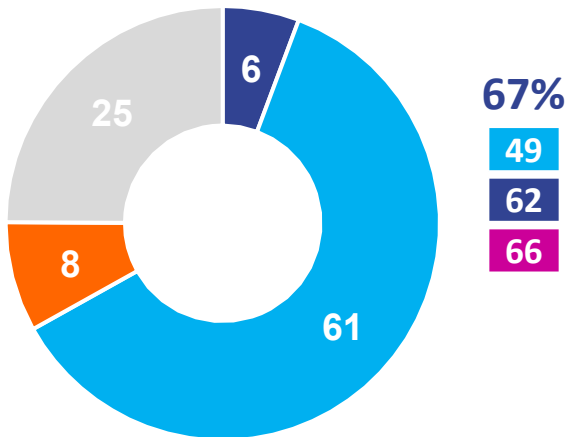
Dans ma structure / mon service, les agents sont bien accueillis et intégrés, quels que soient leurs parcours et profils. (%)



**i** Le respect, l'écoute de tous dans les équipes sont des piliers majeurs de toute politique d'inclusion. Ils sont aussi l'attendu de base des agents à l'égard de leurs managers : derrière bien souvent, il n'y a pas seulement une attention au bien-être des agents mais une autre façon d'être manager – par la confiance, le dialogue. Pensez à regarder les réponses de vos agents par catégorie mais aussi sur des segments de l'organisation pouvant créer de l'isolement.

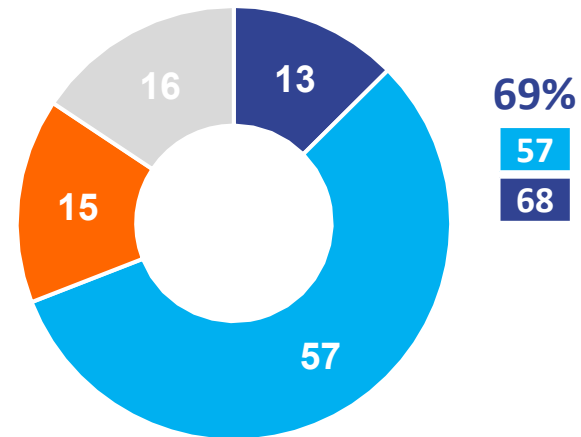
# Diversité et inclusion – engagement du Ministère

Le Ministère s'engage vraiment en faveur de la diversité et de l'inclusion de ses agents (%)



- tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

Aujourd'hui, le Ministère et ses agents représentent bien la diversité de la société française (%)



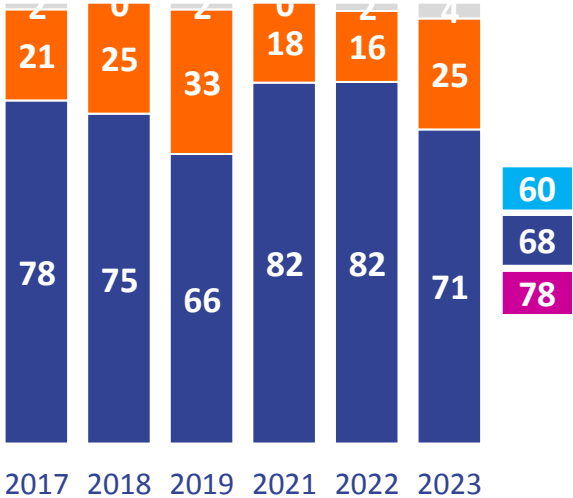
# 5.

## DÉVELOPPEMENT

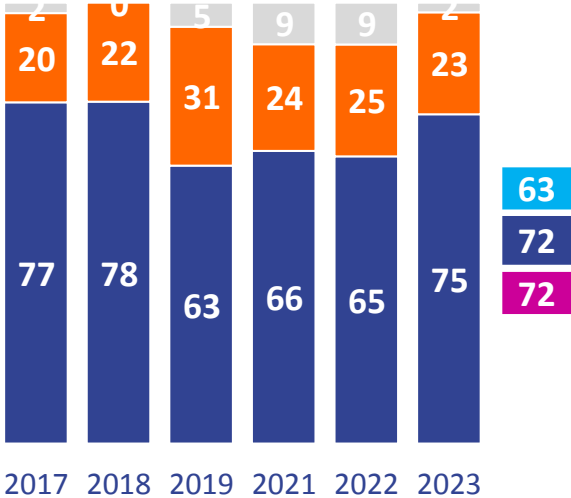
Accomplissement, reconnaissance et évolution

# Contenu du travail et formation

Je suis satisfait(e) du **contenu de mon travail** (%)



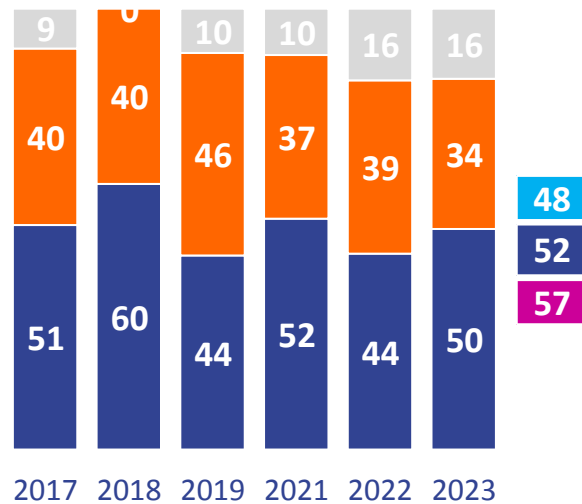
Je suis satisfait(e) des **possibilités de formation** (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

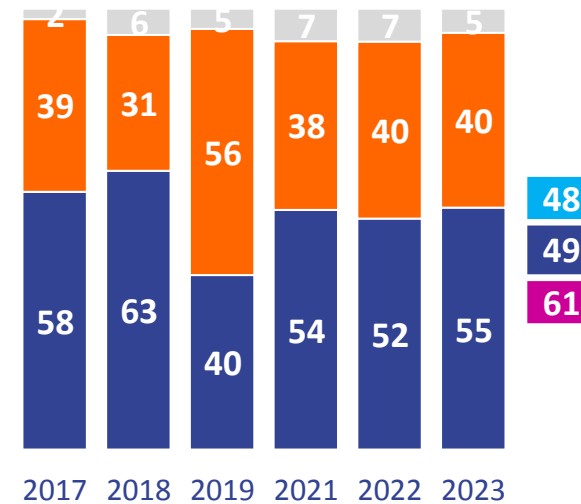
# Développement des équipes

Mon manager s'investit dans le développement de mes compétences (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

Mon manager me dit régulièrement ce qu'il pense de la qualité et de l'efficacité de mon travail (%)

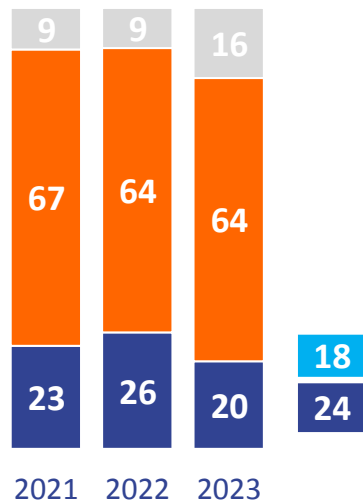


**i** Au-delà des formations et promotions, une part importante du développement des agents passent par le management et sa capacité à faire grandir les équipes, leur donner les moyens d'utiliser leur potentiel.

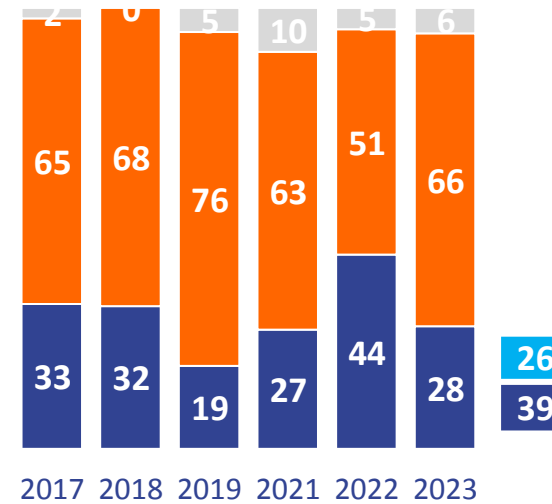


# Promotions

Au sein de ma Direction, **les promotions sont réalisées sur la base de facteurs objectifs comme l'expérience, le mérite individuel ou la performance (%)**



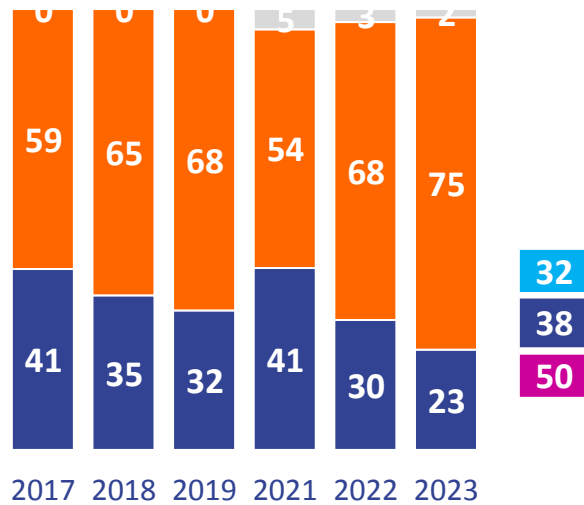
Je suis satisfait(e) des **possibilités d'avancement, de promotion (%)**



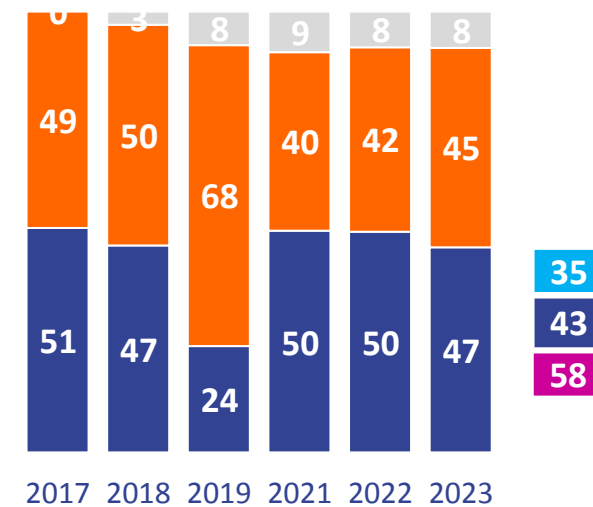
- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

# Reconnaissance et rémunération

Je suis satisfait(e) de ma  
rémunération (%)



Je me sens **reconnu(e) et valorisé(e)** dans mon travail (%)



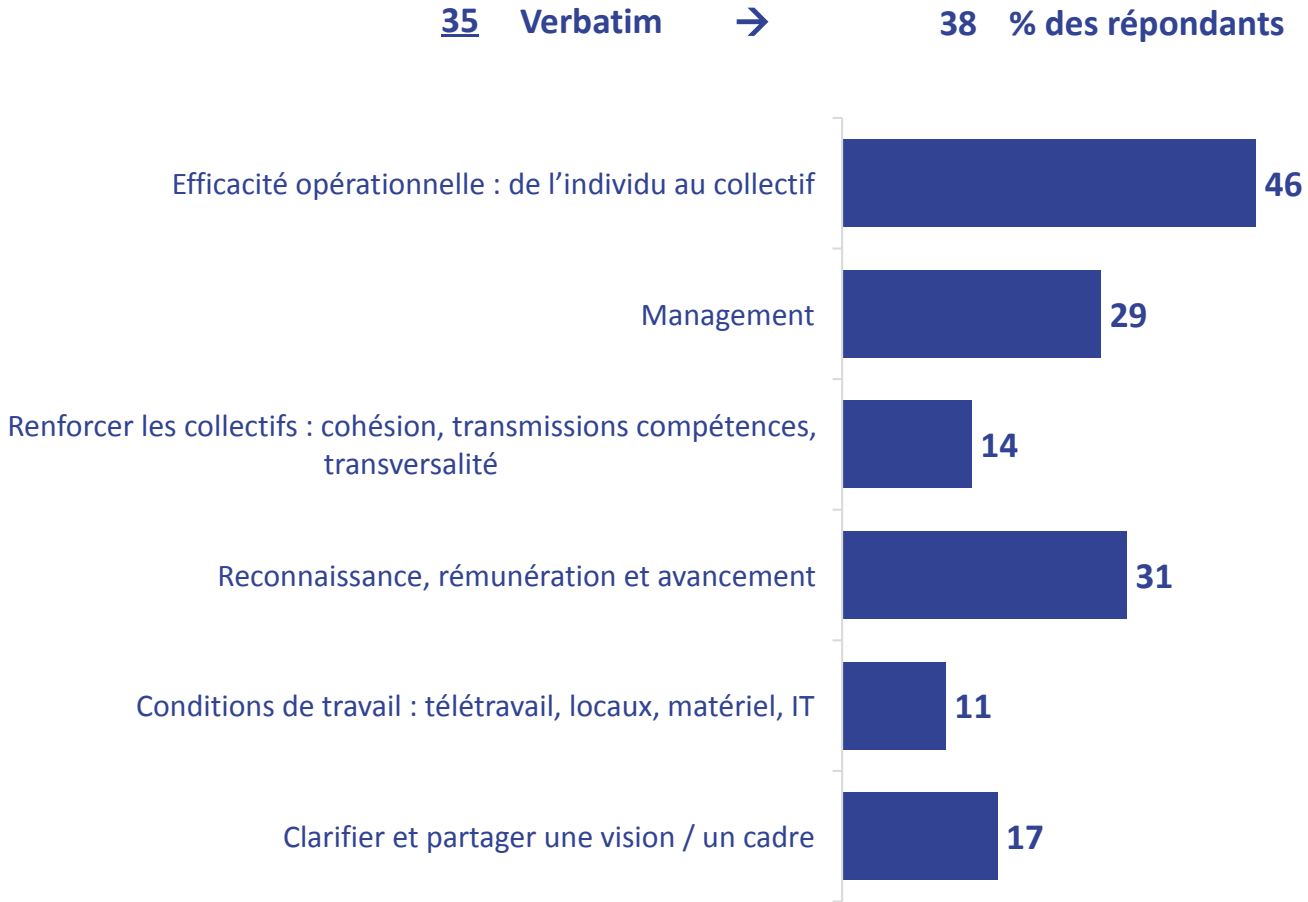
# Priorités

**Le retour de vos agents**

**Les leviers de l'engagement**

# Quelles priorités aux yeux des agents ?

Au sein [de votre direction], quelles sont les actions prioritaires à mener aujourd’hui pour améliorer les modes de fonctionnement et les conditions de travail des agents ? (question ouverte)



# Priorités



La liste présentée ici est le produit d'une modélisation statistique (machine learning : gradient boosting method). Les questions sont sélectionnées selon leur impact dans l'explication de l'engagement de vos salariés aujourd'hui, ce classement est modulé ensuite en fonction de l'évolution des résultats dans le temps et du positionnement de votre périmètre vs. ses benchmarks.

Question	Ordre	% positif	Vs. 2022	Vs. DGFIP
Je suis satisfait(e) de ma rémunération	1	23	-7	-9
Je suis satisfait(e) des possibilités d'avancement, de promotion.	2	28	-16	+2
Je me sens acteur / actrice des changements conduits au sein [de ma Direction].	3	24	-18	+4
Je suis satisfait(e) de l'équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle.	4	69	-9	+5
Je suis satisfait(e) du contenu de mon travail.	5	71	-11	+11
Je me sens reconnu(e) et valorisé(e) dans mon travail.	6	47	-4	+11
Sur une échelle de 1 à 10, ma qualité de vie au travail est... note de 8 à 10	7	53	-3	+14
[Mon Intranet Directionnel] m'apporte des informations intéressantes sur [ma Direction].	8	86	-2	+10
Je suis satisfait(e) de l'ambiance de travail.	9	80	+1	+12
Je me sens respecté(e) dans mon travail	10	80		+18

# Aide au diagnostic

Une section pour aider à établir un diagnostic et à bien identifier les priorités



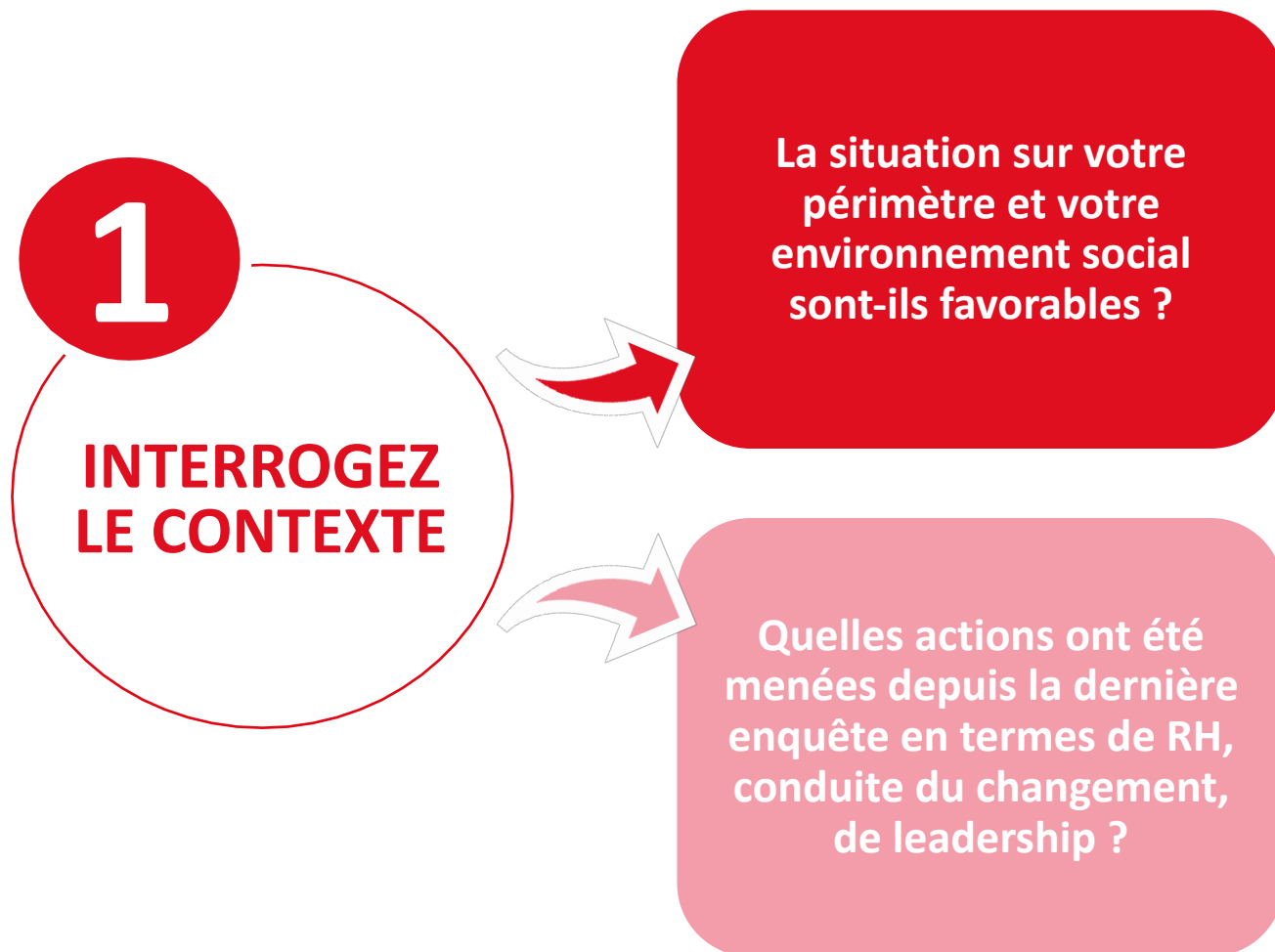
# Comment tirer le meilleur de l'Observatoire interne 2023 ?

Ce rapport inclut tous les résultats et benchmarks adaptés à votre périmètre. Il peut être personnalisé et complété par les résultats de catégories variées (par ex. âge, sexe, catégorie, ancienneté, position dans l'organisation etc...) via la section « Rapport personnalisé » dans la partie Explorer de la plateforme de résultats « *LeadX Archway* ».

1. Parcourez les résultats et établissez votre diagnostic. Vous trouverez dans les prochaines pages qui suivent un « **Chemin d'analyse** » pour vous guider.
2. **Ne vous concentrez pas seulement sur les meilleurs / pires résultats** par rapport aux benchmarks. Identifiez vos priorités d'action en confrontant l'analyse de vos résultats et les objectifs et le contexte de votre périmètre.
3. **Elaborez quelques messages clés reflétant VOTRE point de vue sur les résultats** afin d'engager la conversation avec votre/vos équipe(s). Le plus souvent les agents ne sont pas surpris par les résultats. Ils souhaitent, d'une part, savoir ce que vous en pensez et ce que vous comptez en faire (=vos priorités) et, d'autre part, profiter de cette occasion pour partager leur point de vue avec vous.



# Comment mener une analyse pertinente ?



Les résultats sont le reflet de **l'opinion de vos agents au moment de l'enquête** et sont souvent influencés par de nombreux éléments tels que le contexte national, Ministériel ou Directionnel : évolution de la fonction publique, transformations des missions et ou périmètres des directions, réussites et succès, mouvements sociaux, revalorisation catégorielles ou du point d'indice, changements de direction, réduction d'effectif, etc.

Les résultats reflètent également les **initiatives RH et managériales conduites depuis l'enquête précédente** : pensez à tout ce qui a pu être mis en place dans l'information et la communication auprès des agents (ex. nouveaux projets stratégiques, feuilles de route...), la conduite du changement, la formation, le développement des agents, etc.

# Comment mener une analyse pertinente ?

2

PARCOUREZ  
VOS RESULTATS

Quelle est la  
dynamique ?

Comment les agents considèrent-ils la situation de leur Direction ? Evolue-t-elle dans le bon sens ? Le rythme du changement est-il approprié (ou trop rapide / lent) ? Quel est l'état d'esprit des agents ? Plutôt positif ? Ou plutôt négatif ? Sont-ils davantage ou autant qu'avant prêt à participer à des actions revendicatives ?



*Pensez à consulter les résultats de la question ouverte sur l'état d'esprit des agents. Les résultats résonnent fortement avec les événements de l'année ou de la période de l'enquête. Vous pouvez lire extensivement les verbatim dans la section « **Text analytics** » de la plateforme Archway.*

Quel est le  
niveau  
d'engagement ?

L'engagement = un indicateur reflétant l'intensité de la relation des agents avec le Ministère et leur Direction.

- **Sont ils satisfaits de travailler au sein du Ministère ?** = Attachement, satisfaction
- **Sont-ils motivés ?** = Motivation qui se consolide (en amélioration) ou se fragilise (en dégradation)
- **Font-ils des anticipation positives quant à leur avenir professionnel ?** = optimisme par rapport à leur propre avenir au sein de leur Direction

S'y ajoute une dimension fierté et sentiment d'appartenance à la Direction via les deux questions relatives à la fierté de travailler pour son Ministère et pour sa Direction.



*Concentrez-vous d'abord sur les évolutions de vos résultats vs. 2022, avant de regarder les benchmarks.*

*Assurez-vous que vos managers/ vos catégories A sont engagés – attention à 15 points ou + d'écart entre managers et non managers ? Avez-vous des écarts entre Directions/ Equipes ?*

# Comment mener une analyse pertinente ?

3

PARCOUREZ  
VOS RESULTATS

Analysez les  
leviers de  
l'engagement

Explorez l'opinion des agents sur les différentes thématiques couvertes par le questionnaire :

- Quelle vision ont-ils des projets de la Direction ? Par qui sont-ils informés ? Les managers / catégorie A ont-ils une vision différente / plus claire de celles de leurs équipes ? Sont-ils des relais efficaces / crédibles ?
- Comment sont évalués les modes de fonctionnement au sein de vos Directions / services ? Les agents sont ils satisfaits de la qualité du travail / du service qui est délivré ? Comment s'organise le travail ? Les agents se sentent ils responsabilisés et autonomes ?
- Quelle vision de la qualité de vie au travail aujourd'hui ? Où en est-on quand à la mise en œuvre du télétravail ? Quid de l'ambiance, de l'équilibre ? Le respect de tous et la non discrimination progressent-ils ? Où sont les points de tension ?
- Les agents se sentent ils reconnus, valorisés ? Voient-ils des perspectives professionnelles ? Des possibilités de se développer au sein du Ministère ?



*Concentrez-vous en priorité sur les tendances par rapport à 2022 et 2021, puis sur les comparaisons avec les benchmarks internes.*

# Comment mener une analyse pertinente ?

4

## FINALISEZ VOTRE DIAGNOSTIC

Quelles sont les orientations stratégiques, les objectifs de votre Direction / service ?

L'engagement des agents vous permettra-t-il d'atteindre vos objectifs ?

Parmi les leviers de l'engagement, lesquels doivent-ils être maintenus, renforcés ou améliorés ?

5

## CONSTRUISEZ VOTRE PLAN D'ACTION

i

**Utilisez les fonctionnalités de la plateforme LeadX Archway.** Examinez la « *liste des priorités* » dans la section « Activer ». Vous y trouverez les questions les plus contributives de l'engagement des agents pour votre périmètre. **Vous pouvez également vous plonger dans les résultats et les verbatims** (s'il y a assez de répondants dans votre périmètre).

**Lorsque vous analysez des catégories telles que le genre ou l'âge, faites attention aux corrélations :** par exemple, il peut y avoir des écarts de perception fortes entre femmes et hommes au sein d'une Direction dont l'explication soit la forte ségrégation des emplois sur la Direction et non un effet de pratiques managériales ou RH différenciées.

**Ayez toujours en tête qu'une analyse des comparaisons entre plusieurs catégories de salarié est pertinente dans un univers homogène.** Par exemple, si vous souhaitez analyser les différences entre hommes et femmes, faites-le en sélectionnant des critères homogènes : comparez les femmes managers avec les hommes managers à niveau de responsabilité équivalent. Si des écarts transparaissent alors, on peut commencer à investiguer le rôle des managers et politiques RH.

i

N'hésitez pas à **personnaliser votre plan d'action en ajoutant votre propre sélection de priorités** en lien avec les objectifs de la Direction.

Faites la différence entre les priorités pertinentes pour toutes ou seulement quelques populations.

La section « plan d'action » vous permet de créer des actions spécifiques, de les assigner et de suivre leur mise en place.

# Communiquer et partager vos résultats

## RAPPEL

Elaborez quelques messages clés reflétant VOTRE point de vue sur les résultats afin d'engager la conversation avec votre/vos équipe(s).

**Le plus souvent les salariés ne sont pas surpris** par les résultats.

Ils souhaitent, d'une part, **savoir ce que vous en pensez et ce que vous comptez en faire** (=vos priorités) et, d'autre part, profiter de cette occasion pour partager leurs points de vue avec vous.

Ne partagez pas seulement des chiffres.

Ne diffusez pas la présentation complète (à l'exception du management).

Ne communiquez pas sur les résultats sans avoir au préalable défini vos messages et priorités.

Sélectionnez quelques résultats clés et faites vos commentaires.

Elaborez jusqu'à 5 messages maximum. Précis et concis.

*"Un mauvais résultat est un mauvais résultat."*  
Ne le cachez pas. Expliquez dans la mesure du possible.

Proposez jusqu'à 3-4 priorités maximum. Et engagez la conversation.



# À vous de jouer !

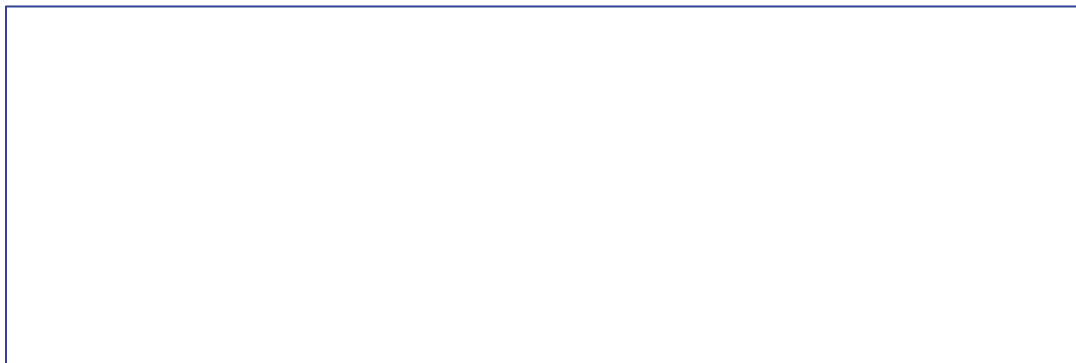
*Êtes-vous surpris par les résultats? Reflètent-ils vos propres impressions ?*



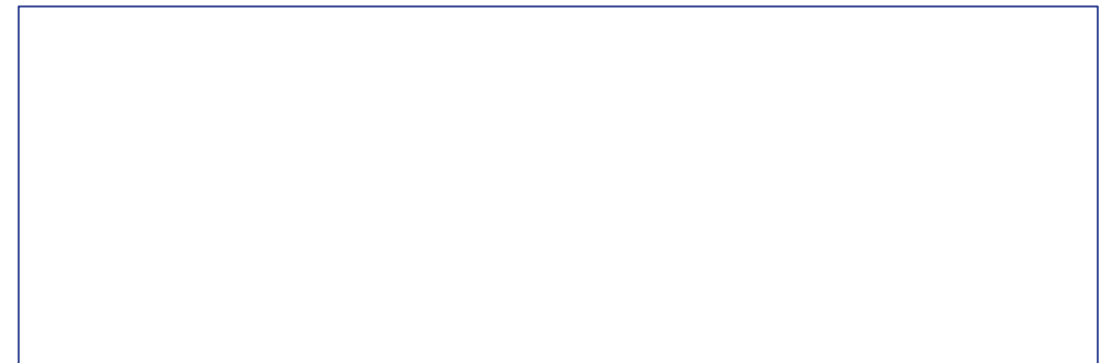
*Quels sont les résultats clés pour votre périmètre ?*



*Quels sont les messages que vous voulez faire passer à vos équipes ?*



*Quels sont les points qui vous paraissent prioritaires aujourd'hui, sur le court terme ou à plus long terme ?*

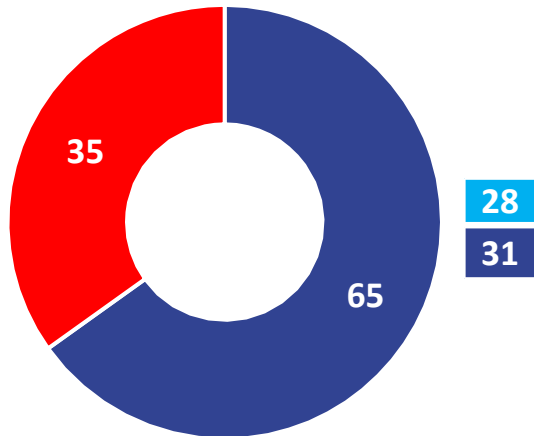


# 6.

## QUESTIONS SPÉCIFIQUES

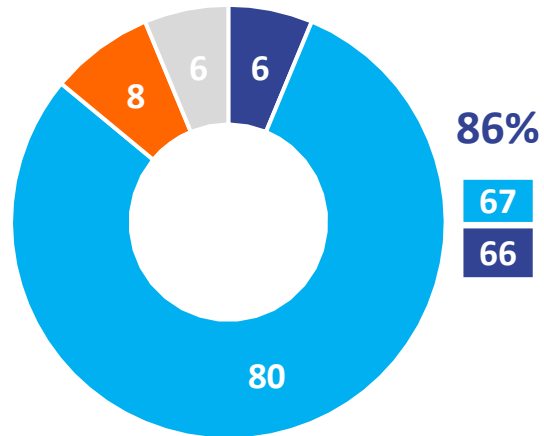
# DGFIP – « grand remue méninges » & iDGFIP

Entre mai et juillet 2022, la **Direction générale a organisé un « grand remue méninges »** dans le cadre de l'élaboration de la feuille de route stratégique de la DGFIP. Avez-vous participé à cette démarche?



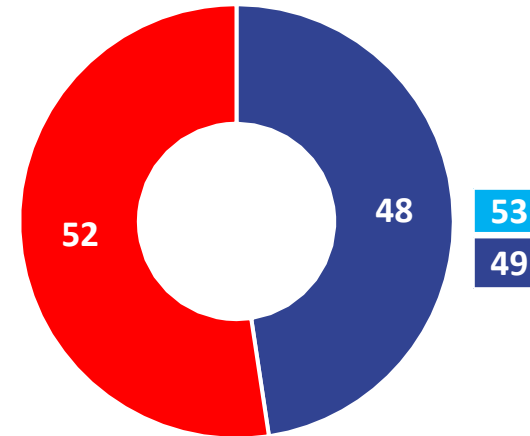
■ oui  
■ non

Ce « grand remue-méninges » m'a permis d'exprimer mes principales préoccupations et propositions pour l'avenir des missions et l'amélioration de l'organisation (% à ceux qui ont participé à la démarche)

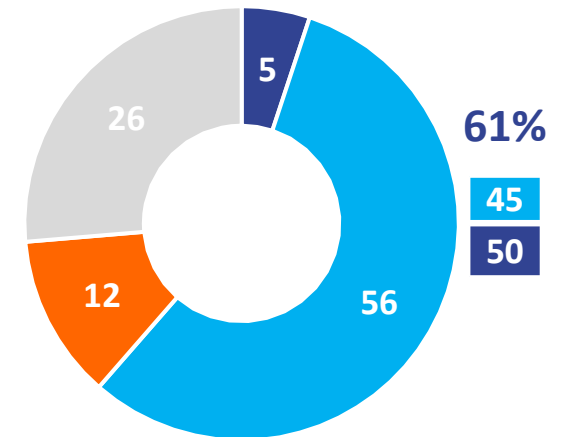


■ tout à fait d'accord  
■ plutôt d'accord  
■ pas d'accord  
■ ne sait pas

Avez-vous connaissance de la **plateforme iDGFIP lancée le 4 avril 2022** et permettant la remontée des propositions de simplification dans un cadre dynamique, agile et participatif ?(%)



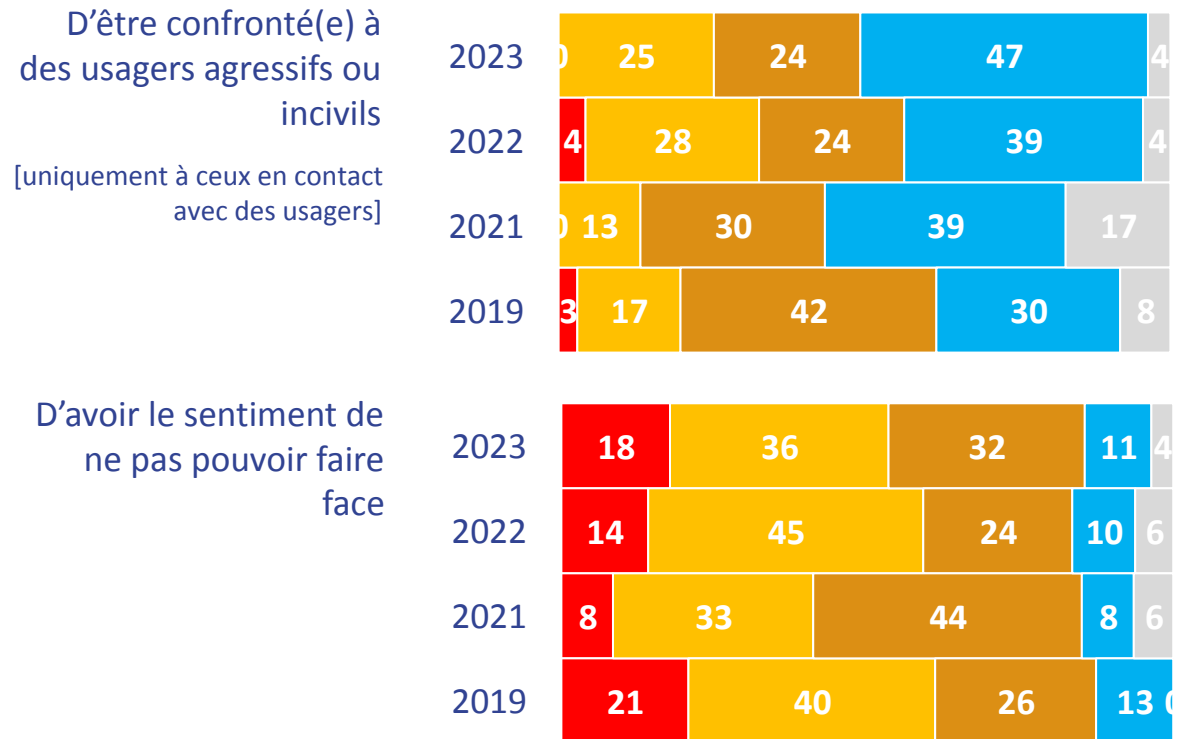
Cet outil, s'appuyant sur la force de proposition et la participation collective des agents, **contribue à améliorer les modes de fonctionnement, les outils ainsi que les méthodes de travail** (% à ceux qui ont connaissance d'iDGFIP)



# DGFIP - Difficultés au quotidien

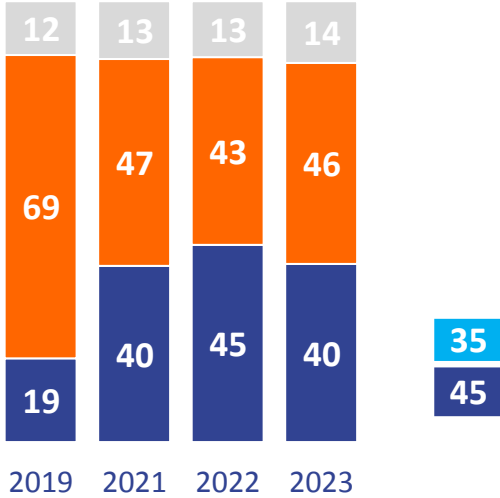
Il m'arrive souvent, de temps en temps, rarement ou jamais... ? (%)

■ Souvent ■ De temps en temps ■ Rarement ■ Jamais ■ Ne sait pas



# DGFIP – Accompagnement professionnel

Je me sens accompagné(e) dans mon parcours professionnel (%)



- d'accord
- pas d'accord
- ne sait pas

# DGFIP - Principales priorités au sein de la DGFIP

Quels sont selon vous les trois points sur lesquels il faudrait agir en priorité au sein de la DGFIP dans les mois à venir ? (%) (trois réponses possibles)

