

PLAN D'ACTION POUR ADRESSER LES RÉSULTATS DU BAROMÈTRE DE LA RECONNAISSANCE DE 2022



alternego

PROGRAMME

Heure	Séquence
14:00 – 14:30	PRÉSENTATIONS, INTRODUCTION ET RÉSULTATS DU BAROMÈTRE • Objectif : engager une démarche de construction d'un plan d'action pour répondre aux axes d'amélioration mis en évidence par le baromètre de la reconnaissance (2022). • Présentation des résultats du baromètre (constats quantitatifs et et champs libres) et échanges. • Présentation des 4 thèmes de travail du plan d'action : 1. Communication interne et dialogue entre gouvernance nationale, cadres supérieurs et autres agents du réseau ; 2. Trajectoires professionnelles, gestion des carrières et de la mobilité ; 3. Intégration et fidélisation des professeurs ; 4. Politique de rémunération.
14:30 – 15:30	ÉTAT DES LIEUX DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET CARTOGRAPHIE DES ACTEURS RELAI • 20 mins de travail en binômes • 40 mins de restitutions collectives
15:30 – 15:45	PAUSE
15:45 – 16:50	INVENTAIRE DES MESURES EXISTANTES ET DES ACTIONS COMPLÉMENTAIRES • 30 mins de travail en binômes • 40 mins de restitutions collectives
16:50 – 17:00	CONCLUSION



FRANCE

BAROMÈTRE SOCIAL DE LA RECONNAISSANCE

RAPPORT D'ÉTUDE

Octobre 2022

alternego

MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE

Questionnaire mis en ligne entre le 5 et le 23 septembre 2022 et envoyé à tous les agents du réseau CMA France (11 358 selon l'extraction de données EKSAE au 1/09/2022).

- **7029 réponses enregistrées soit :**
 - Taux de réponse de **62%**
 - Taux de complétion de 96% (nombre de répondants à la dernière question divisé par le nombre de répondants à la première question)
- **Un questionnement sur les valeurs intrinsèques de reconnaissance :** sentiment de reconnaissance, sentiment d'appartenance, perception de l'engagement, de la valorisation des compétences et des perspectives d'évolutions
- **Un questionnement sur les valeurs extrinsèques de reconnaissance :** sentiment de justice, rémunération et perceptions sur l'attribution des primes de résultat et de sujétion
- **4 variables d'analyse :**
 - **L'ancienneté :** Moins de 5 ans – Entre 5 et 10 ans – Plus de 10 ans
 - **L'âge :** Moins de 35 ans – Entre 35 et 50 ans – Plus de 50 ans
 - **Le corps de métier :** Professoral – Administratif
 - **Le statut :** Employé – Technicien – Maîtrise – Cadre – Cadre supérieur

SOCIOPROFIL DES RÉPONDANTS

- Les répondants de l'enquête sont **majoritairement des cadres (62%), principalement âgés de 36 à 50 ans (44%), avec plus de 10 ans d'expérience (48%) et occupant des métiers administratifs (67%).**
- La comparaison entre les statistiques de l'échantillon de l'étude et celles de la population CMA France à qui le questionnaire a été envoyé montre que **la participation est parfaitement représentative de la composition du réseau d'agents CMA.**

CORPS DE MÉTIER	% échantillon	% population CMA
Administratif ¹	67%	67%
Professoral ²	33%	33%

¹ La catégorie « Administratif » regroupe 46 métiers différents.

² La catégorie « Professoral » regroupe 1 seul métier, ce qui fait du métier de professeur celui qui regroupe le plus d'effectifs au sein du réseau CMA.

STATUT	% échantillon	% population CMA
Employé	9%	5%
Technicien	8%	10%
Maîtrise	16%	18%
Cadre	62%	62%
Cadre Sup	5%	5%

ANCIENNÉTÉ	% échantillon	% population CMA
Moins de 5 ans	37%	43%
Entre 5 et 10 ans	15%	14%
Plus de 10 ans	48%	42%

ÂGE	% échantillon	% population CMA
Moins de 35 ans	19%	20%
Entre 35 et 50 ans	44%	41%
Plus de 50 ans	37%	39%



ANALYSE QUANTITATIVE

CONSTATS GÉNÉRAUX

1. Le **taux de participation au questionnaire est élevé (62%)**, ce qui témoigne de l'intérêt des agents du réseau CMA pour la démarche. Il garantit également la représentativité des résultats présentés ci-après.
2. **Un participant sur trois (37%) a partagé des commentaires écrits** (2632 commentaires). Cette rubrique du questionnaire a permis aux participants de remonter des vécus personnels, des attentes et des besoins, **parfois sur des sujets autres que les thématiques du questionnaire** (par exemple : la charge de travail, le recrutement, l'évolution des métiers, la communication entre services, les conditions et les outils de travail, les fiches de poste, ...). Ceci est un indicateur d'un **fort besoin d'expression des agents du réseau CMA quant à leur qualité de vie au travail**.
3. Au global, le **sentiment d'appartenance** (note moyenne : 3,5/5) et l'**engagement** (note moyenne : 3,5/5) sont **plutôt positivement qualifiés** par les participants.
4. A contrario, les perceptions sur les **perspectives d'évolution** (note moyenne : 2,4/5), le **sentiment de justice** (note moyenne : 2/5) et les **critères d'attribution des primes** (note moyenne : 2,2/5) sont **plutôt négatives**.
5. L'item du questionnaire **le mieux noté est le sentiment d'appartenance des agents à leurs équipes** (71% de réponses positives pour une note moyenne de 3,9/5).
6. L'item du questionnaire **le moins bien noté est la cohérence entre politique de rémunération et investissement personnel** (77% de réponses négatives pour une note moyenne de 1,7/5).
7. Une majorité des répondants souhaite une **évolution de la politique de rémunération** du réseau CMA.
8. **Les perceptions des cadres supérieurs sont significativement plus positives que celles des autres statuts** sur l'ensemble des items du questionnaire.

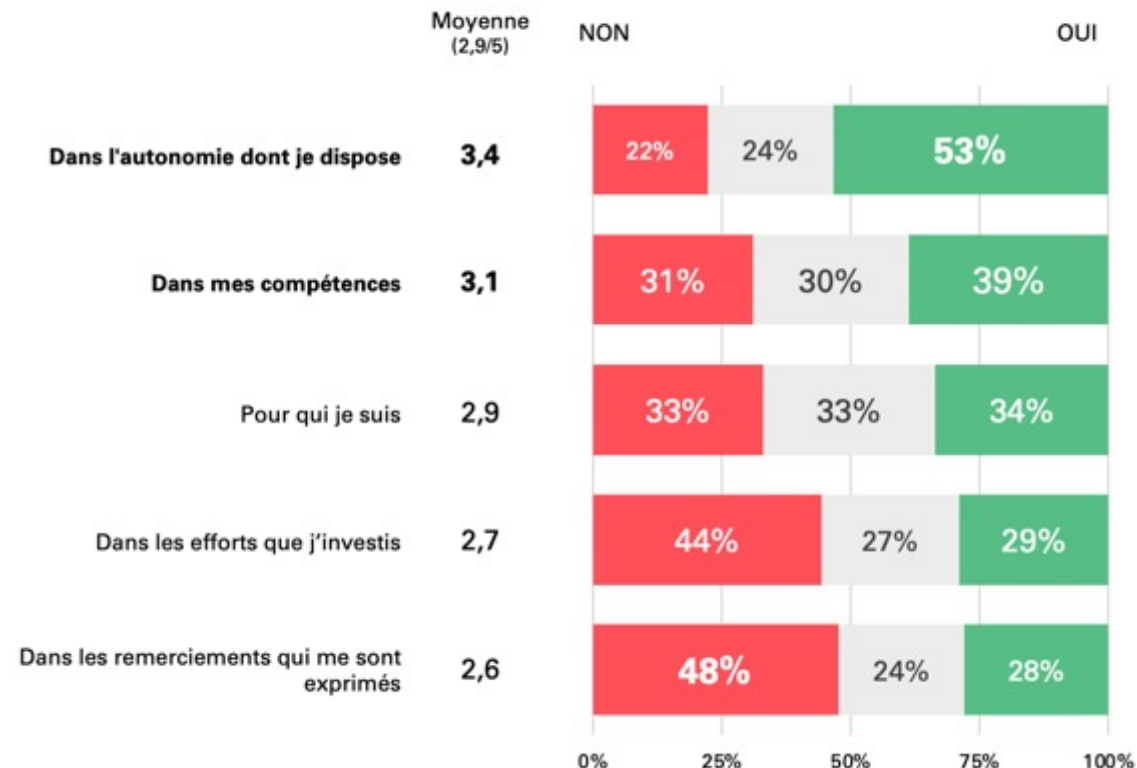
VALEURS INTRINSÈQUES

- **Reconnaissance**
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (1/8)

- UN FAIBLE SENTIMENT DE RECONNAISSANCE DES EFFORTS ET DES COMPÉTENCES. Le principal **levier de reconnaissance** déclaré par les participants est l'autonomie accordée (53% de réponses positives). A contrario, les remerciements ne semblent pas faire partie des habitudes de travail (48% de réponses négatives).

Je me sens reconnu à la CMA... (6956 réponses)



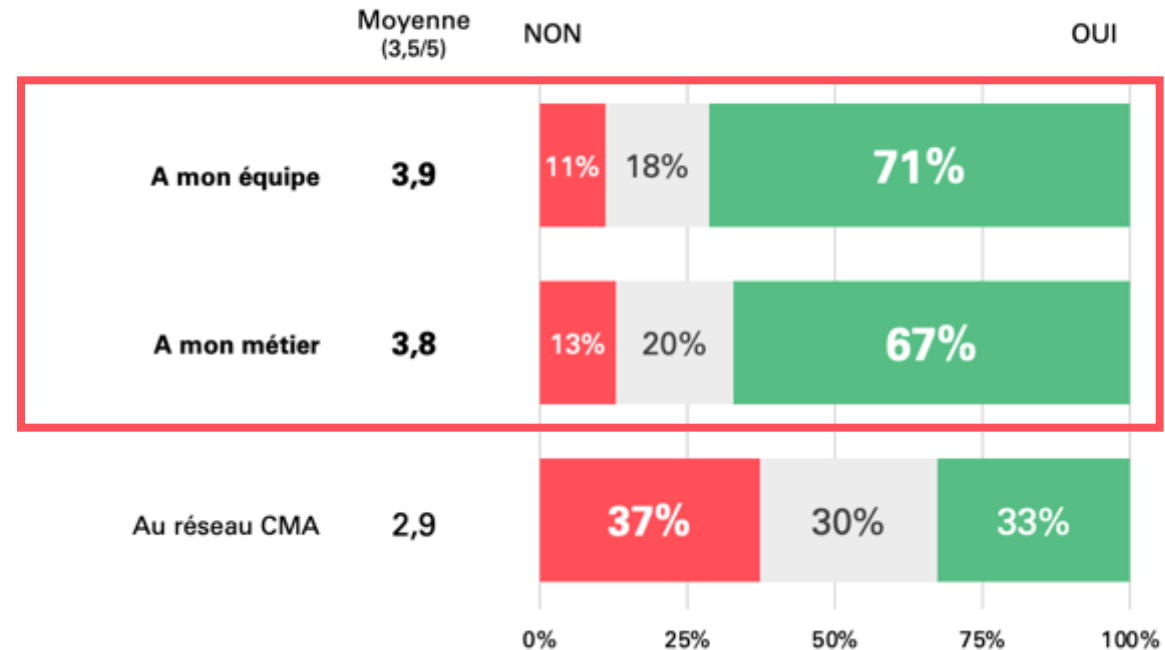
VALEURS INTRINSÈQUES

- Reconnaissance
- **Sentiment d'appartenance**
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (2/8)

- UN FORT SENTIMENT D'APPARTENANCE AUX MICRO-COLLECTIFS CMA. Le **sentiment d'appartenance** s'exprime principalement à l'échelle des équipes (71%) et des métiers (67%). Le sentiment d'appartenance au réseau CMA est plutôt faible (33%).

Je nourris un sentiment d'appartenance... (6830 réponses)



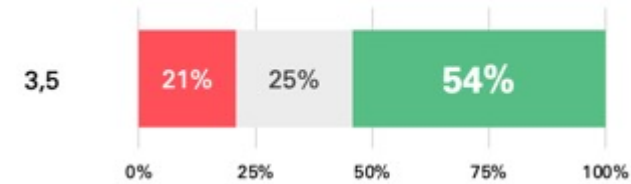
VALEURS INTRINSÈQUES

- Reconnaissance
- Sentiment d'appartenance
- **Engagement**
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (3/8)

- UN ENGAGEMENT FORT. Plus d'un agent sur deux déclare se sentir **engagé** vis-à-vis du réseau CMA.

Je me sens engagé vis-à-vis du réseau CMA (6849 réponses)

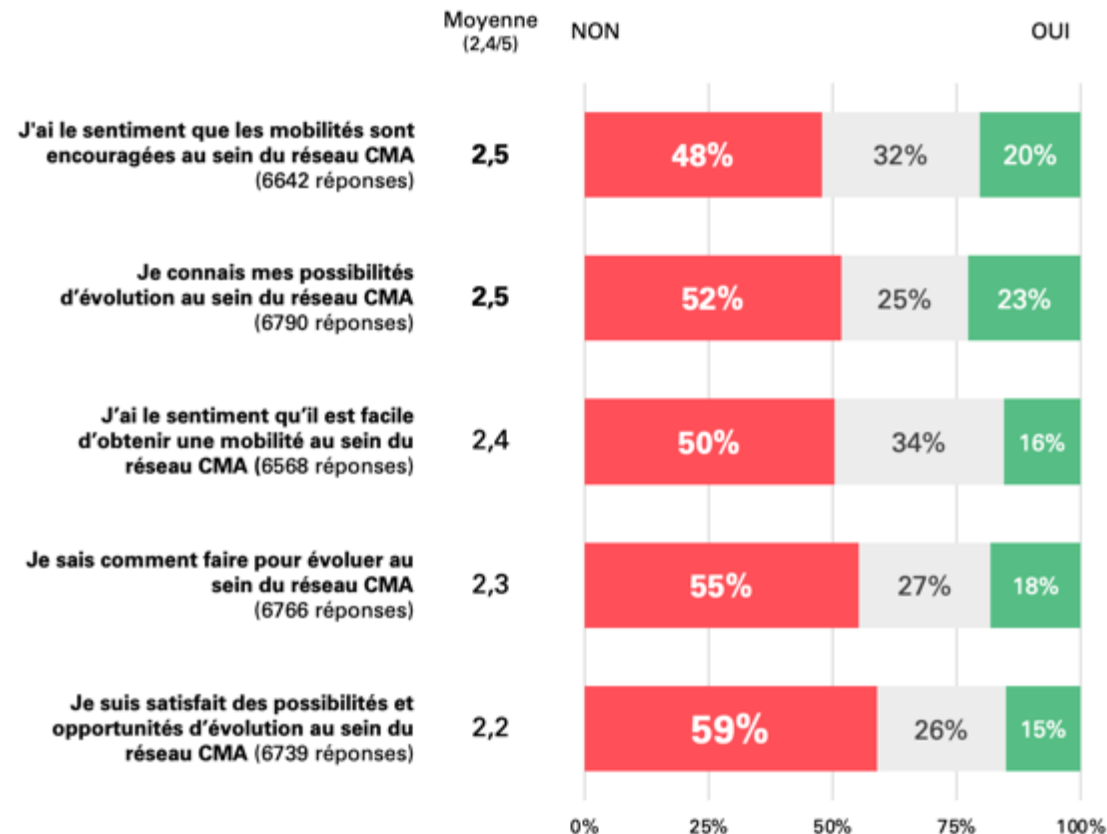


VALEURS INTRINSÈQUES

- Reconnaissance
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- **Valorisation des compétences**
- **Perspectives d'évolution**

Constats sur les valeurs intrinsèques (4/8)

- UNE INSATISFACTION GÉNÉRALE QUANT AUX PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION. Au global, les participants considèrent que leurs missions actuelles sont en adéquation avec leurs compétences. Pour autant, **un participant sur deux déclare ne pas être satisfait de l'accompagnement proposé par le réseau CMA pour continuer de développer des compétences (51%)**. Plus d'un agent sur deux déclare ne pas connaître ses perspectives d'évolution (52%) et ne pas savoir comment évoluer (55%). Par ailleurs, 48% des répondants considèrent que les mobilités ne sont pas encouragées au sein du réseau.



VALEURS INTRINSÈQUES

- **Reconnaissance**
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (5/8)

- UN SENTIMENT DE MANQUE DE RECONNAISSANCE PLUS SOUVENT EXPRIMÉ PAR LES PLUS DE 50 ANS que par les participants de moins de 35 ans ou de 35 à 50. Paradoxalement, **ils déclarent aussi plus souvent se sentir engagés vis-à-vis du réseau CMA**. Cet **écart ressenti entre engagement donné et reconnaissance reçue** peut être source de frustration pour les agents de plus de 50 ans. Par ailleurs, ils déclarent plus souvent ne pas être satisfaits de l'accompagnement proposé pour développer leurs compétences.

Je me sens reconnu à la CMA...		<35 ans OUI*	35-50 ans OUI*	>50ans OUI*	
Pour qui je suis		41%	34%	30%	↘
Dans mes compétences		44%	38%	36%	↘
Dans l'autonomie dont je dispose		63%	56%	46%	↘
Dans les efforts que j'investis		35%	28%	26%	↘
Dans les remerciements qui me sont exprimés		35%	28%	24%	↘
Je me sens engagé vis-à-vis du réseau CMA		<35 ans OUI*	35-50 ans OUI*	>50ans OUI*	
		47%	55%	56%	↗

VALEURS INTRINSÈQUES

- **Reconnaissance**
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (6/8)

- LES PARTICIPANTS AYANT PLUS DE 10 ANS D'ANCIENNETÉ DÉCLARENT PLUS SOUVENT MANQUER DE RECONNAISSANCE.

Je me sens reconnu à la CMA...	<5 ans OUI*	5-10 ans OUI*	>10ans OUI*	
Pour qui je suis	43%	31%	28%	↘
Dans mes compétences	46%	36%	34%	↘
Dans l'autonomie dont je dispose	63%	53%	47%	↘
Dans les efforts que j'investis	39%	25%	22%	↘
Dans les remerciements qui me sont exprimés	39%	25%	21%	↘

VALEURS INTRINSÈQUES

- **Reconnaissance**
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (7/8)

- DES PERCEPTIONS DE RECONNAISSANCE TRÈS CONTRASTÉES ENTRE STATUTS, en particulier entre techniciens et cadres supérieurs.

Je me sens reconnu à la CMA...		TECHNICIEN	MAITRISE	EMPLOYE	CADRE	CADRE SUP
	Pour qui je suis	28%	29%	35%	34%	59%
	Dans mes compétences	29%	30%	37%	40%	61%
	Dans l'autonomie dont je dispose	47%	46%	52%	55%	73%
	Dans les efforts que j'investis	24%	25%	33%	28%	51%
	Dans les remerciements qui me sont exprimés	23%	25%	31%	27%	45%

VALEURS INTRINSÈQUES

- **Reconnaissance**
- Sentiment d'appartenance
- Engagement
- Valorisation des compétences
- Perspectives d'évolution

Constats sur les valeurs intrinsèques (8/8)

- LES PERCEPTIONS DU CORPS PROFESSORAL SONT NETTEMENT PLUS NÉGATIVES QUE CELLES DU PERSONNEL ADMINISTRATIF SUR L'ENSEMBLE DES ITEMS DU QUESTIONNAIRE, à l'exception de deux items : le sentiment d'appartenance au corps de métier (+ 14 points de pourcentage) et l'adéquation entre les tâches et les compétences (+ 4 points de pourcentage).
- Par croisement des perceptions, une attention particulière semble devoir être portée aux professeurs de plus de 50 ans et ayant plus de 10 ans d'ancienneté.

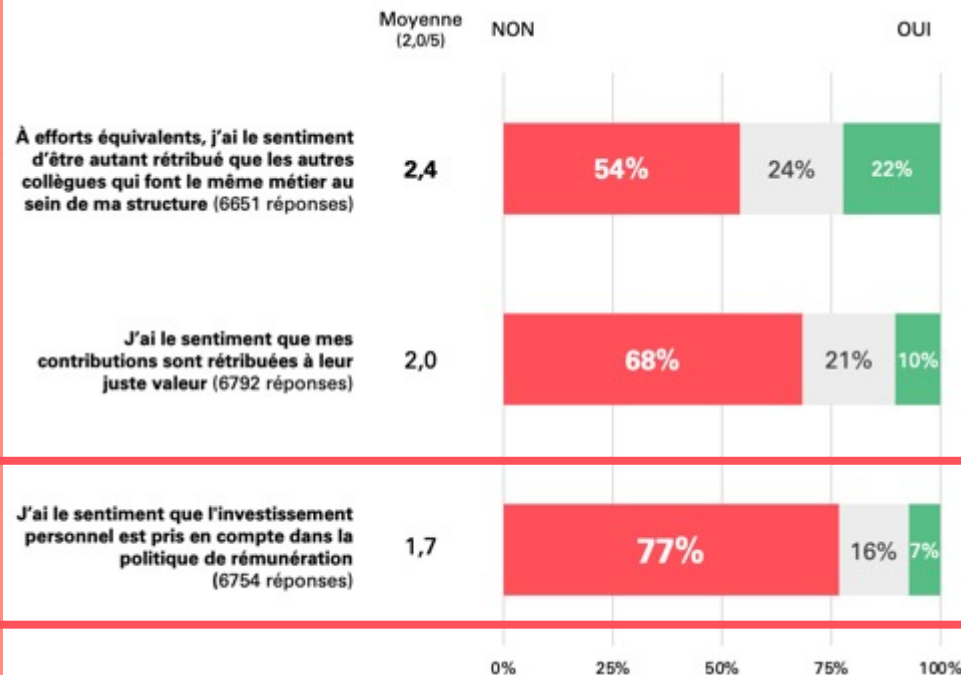
Je me sens reconnu à la CMA...		PROFESSORAL OUI*	ADMINISTRATIF OUI*	
Pour qui je suis		28%	37%	-9
Dans mes compétences		34%	41%	-7
Dans l'autonomie dont je dispose		49%	56%	-7
Dans les efforts que j'investis		23%	32%	-8
Dans les remerciements qui me sont exprimés		22%	31%	-9

VALEURS EXTRINSÈQUES

- Sentiment de justice
- Rémunération
- Primes

Constats sur les valeurs extrinsèques (1/6)

- EXPRESSION D'UN FORT SENTIMENT DE DÉSÉQUILIBRE ENTRE « CONTRIBUTIONS » PERSONNELLES ET « RÉTRIBUTION » REÇUE DE LA PART DE L'ORGANISATION. La dimension « sentiment de justice » concentre les perceptions les plus négatives des participants. Par ailleurs, **les perceptions des agents ayant plus de 10 ans d'ancienneté sont nettement plus négatives que celles des agents ayant moins de 5 ans d'ancienneté.**



J'ai le sentiment que mes contributions sont rétribuées à leur juste valeur

À efforts équivalents, j'ai le sentiment d'être autant rétribué que les autres collègues qui font le même métier au sein de ma structure

J'ai le sentiment que l'investissement personnel est pris en compte dans la politique de rémunération

	<5 ans OUI*	5-10 ans OUI*	>10ans OUI*
J'ai le sentiment que mes contributions sont rétribuées à leur juste valeur	13%	8%	9%
À efforts équivalents, j'ai le sentiment d'être autant rétribué que les autres collègues qui font le même métier au sein de ma structure	30%	19%	18%
J'ai le sentiment que l'investissement personnel est pris en compte dans la politique de rémunération	9%	7%	6%

VALEURS EXTRINSÈQUES

- **Sentiment de justice**
- Rémunération
- Primes

Constats sur les valeurs extrinsèques (2/6)

- LE SENTIMENT D'INJUSTICE ENTRE COLLÈGUES D'UN MÊME STATUT EST NOTAMMENT RESSENTI PAR LES TECHNICIENS ET LES MAÎTRISES. A contrario, les cadres supérieurs déclarent plus souvent (41%) avoir le sentiment d'être « autant rétribués que les autres collègues qui font le même métier ».

	TECHNICIEN	MAITRISE	EMPLOYE	CADRE	CADRE SUP
J'ai le sentiment que mes contributions sont rétribuées à leur juste valeur	8%	8%	12%	10%	27%
À efforts équivalents, j'ai le sentiment d'être autant rétribué que les autres collègues qui font le même métier au sein de ma structure	14%	15%	29%	23%	41%
J'ai le sentiment que l'investissement personnel est pris en compte dans la politique de rémunération	5%	6%	9%	7%	17%

VALEURS EXTRINSÈQUES

- Sentiment de justice
- **Rémunération**
- Primes

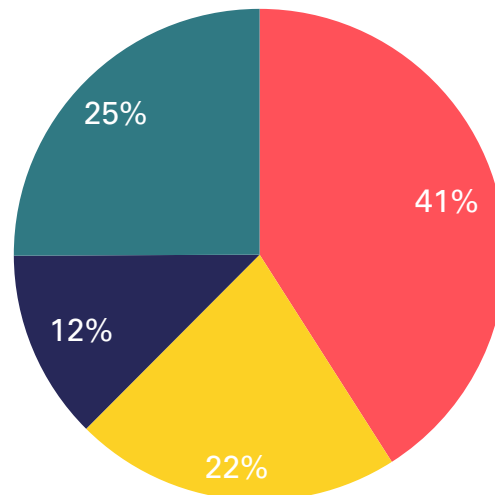
Constats sur les valeurs extrinsèques (3/6)

- UNE MAJORITÉ D'AGENTS - SANS DISTINCTION D'ÂGE, D'ANCIENNETÉ, DE MÉTIER OU DE STATUT – SOUHAITE TENDRE VERS UNE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION INCLUANT UNE PART DE VARIABLE. Plus d'un agent sur deux (59%) souhaite être rémunéré sur un principe de salaire incluant une part fixe et une part variable. Par ailleurs, **un participant sur trois classe l'option « salaire fixe + une prime variable sur objectifs individuels uniquement » en deuxième choix.**
- En troisième choix, 35% des participants préfèrent un « salaire fixe + une prime variable (sur objectifs individuels et collectifs) ».

Je préférerais être rémunéré...

(7029 réponses)

PREMIER CHOIX



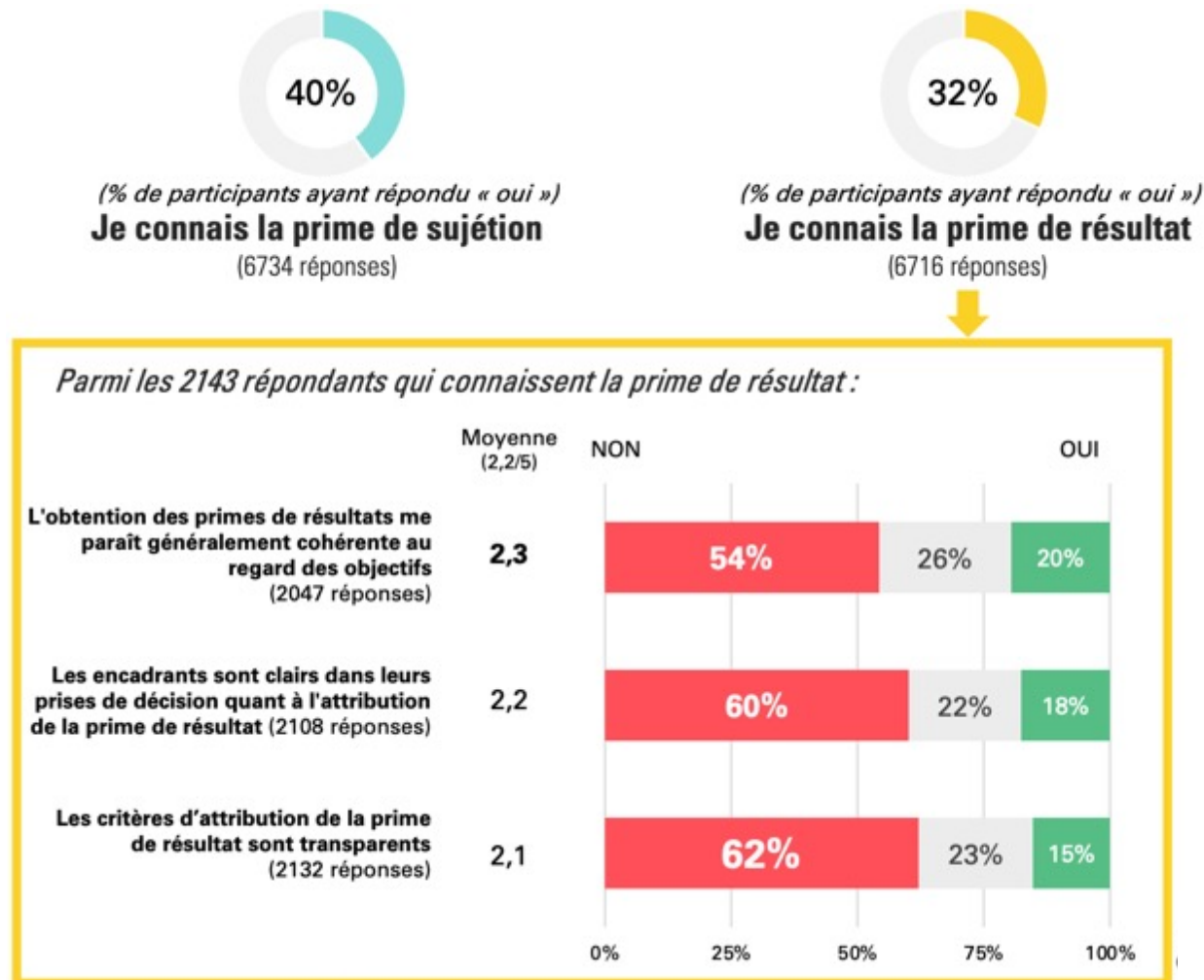
- Par un salaire fixe uniquement
- Par un salaire fixe + une prime variable (sur objectifs individuels uniquement)
- Par un salaire fixe + une prime variable (sur objectifs collectifs uniquement)
- Par un salaire fixe + une prime variable (sur objectifs individuels et collectifs)

VALEURS EXTRINSÈQUES

- Sentiment de justice
- Rémunération
- Primes

Constats sur les valeurs extrinsèques (4//6)

- UNE MÉCONNAISSANCE GÉNÉRALE DES SYSTÈMES DE PRIME PROPOSÉS PAR LES CMA. Par ailleurs, parmi ceux qui connaissent la prime de résultats, une majorité déclare ne pas comprendre les critères d'attribution, le processus de décision et l'adéquation avec les objectifs.



VALEURS EXTRINSÈQUES

- Sentiment de justice
- Rémunération
- **Primes**

Constats sur les valeurs extrinsèques (5/6)

- LES PROFESSEURS DÉCLARENT MOINS SOUVENT QUE LES ADMINISTRATIFS CONNAÎTRE LES PRIMES DE SUJÉTION ET DE RÉSULTAT : ils sont un sur trois à connaître la prime de sujétion et un sur quatre à connaître la prime de résultat.

	PROFESSORAL OUI*	ADMINISTRATIF OUI*	
Je connais l'existence de la prime de sujétion	33%	44%	-11
Je connais l'existence de la prime de résultat	25%	35%	-10

VALEURS EXTRINSÈQUES

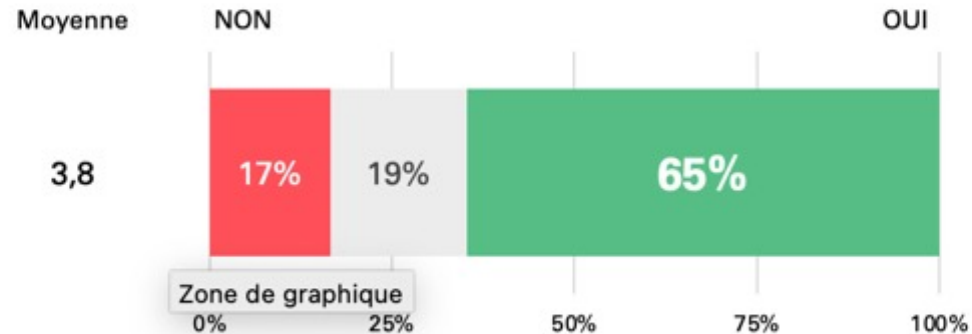
- Sentiment de justice
- Rémunération
- **Primes**

Constats sur les valeurs extrinsèques (6/6)

- AU GLOBAL, LES AGENTS DU RÉSEAU CMA SONT TRÈS FAVORABLES À LA MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF D'ÉPARGNE SALARIALE LIÉ AUX RÉSULTATS OU AUX PERFORMANCES DE SA CMA (65%).

Seriez-vous intéressé par un dispositif d'épargne salariale lié aux résultats ou aux performances de votre CMA (intéressement) ?

(6623 réponses)



EN SYNTHÈSE, QUELQUES HYPOTHÈSES

1. L'importante participation à la rubrique des commentaires constitue un signal **fort d'un besoin d'expression et de dialogue avec la gouvernance du réseau CMA**.
2. Il existe un **écart de perceptions notable entre les cadres supérieurs et les autres statuts**. Ce delta pourrait notamment interroger sur l'efficacité de la communication interne.
3. Au global, les **trajectoires professionnelles semblent peu satisfaisantes**, indépendamment du métier ou du statut. L'accompagnement à la gestion de carrière et à la mobilité semble être insuffisant.
4. Les professeurs se sentent moins souvent que les administratifs appartenir au réseau CMA ou être engagés vis-à-vis du réseau, ce qui témoigne d'un **potentiel isolement de ce corps de métier**.
5. Une majorité des agents du réseau CMA souhaite voir évoluer leur politique de rémunération pour inclure une part variable et un dispositif d'intéressement.



ANALYSE QUALITATIVE

REPRÉSENTATIVITÉ

COMMENTAIRES ADMINISTRATIFS

Administratifs Cadres Supérieurs	67
Administratifs Cadres	803
Administratifs Employés	148
Administratifs Maîtrise	387
Administratifs Techniciens	179
Administratifs N/A	4
TOTAL	1588

COMMENTAIRES PROFESSEURS

Professeurs Cadres Supérieurs	10
Professeurs Cadres	890
Professeurs Employés	29
Professeurs Maîtrise	5
Professeurs Techniciens	4
Professeurs N/A	2
TOTAL	940

COMMENTAIRES N/A

N/A Cadres Supérieurs	2
N/A Cadres	8
N/A Employés	5
N/A Maîtrise	2
N/A Techniciens	2
TOTAL	19

N/A	7
------------	----------

TOTAL	2554
--------------	-------------

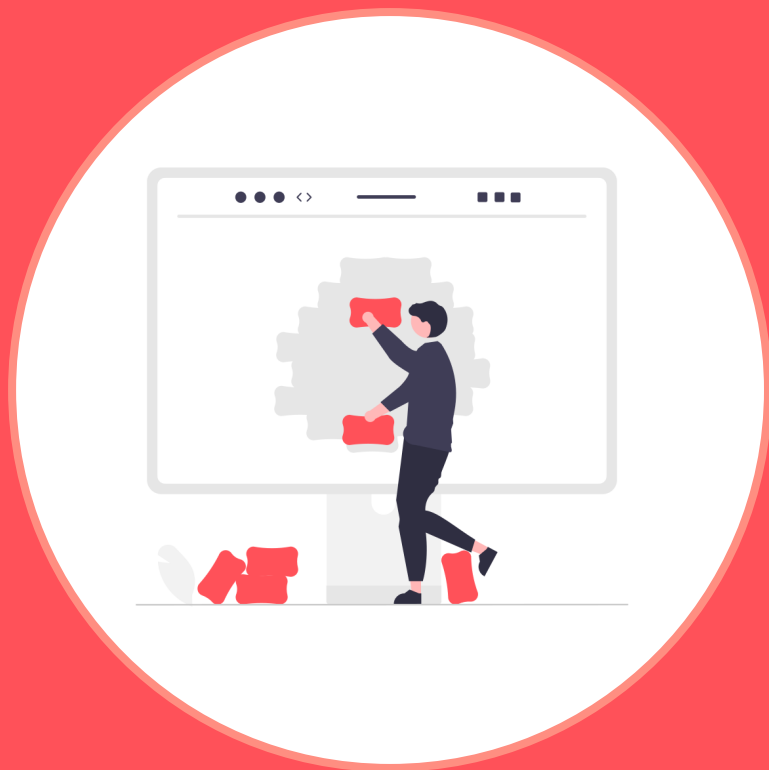
2632 saisies de la rubrique
commentaires pour **2554 commentaires
exploitables**

9 constats identifiés dans les réponses des administratifs

1. **RÉMUNERATION** : Un sujet décrit comme délaissé car l'indice salarial n'a pas évolué depuis 12 ans et qu'il n'y a pas de prime relative à l'investissement ou à l'ancienneté.
2. **ÉGALITÉ SALARIALE** : Un sentiment d'iniquité de traitement lié à des perceptions d'écarts salariaux entre les différentes chambres départementales (« à poste égal, salaire égal »).
3. **COMMUNICATION INTERNE** : Un sentiment de manque de dialogue avec la gouvernance et d'accès difficile aux informations relatives aux évolutions du réseau.
4. **ÉVOLUTION DE CARRIÈRE** : Un sentiment de manque de GPEC et de perspectives d'évolution, en lien notamment avec le manque d'évaluations annuelles.
5. **FORMATIONS** : Un décalage ressenti entre les formations proposées et les besoins spécifiques des salariés, qualitativement et quantitativement.
6. **GESTION DU PERSONNEL** : Sentiment de déconnexion avec les directions régionales et les équipes RH, peu présentes au quotidien. Le recours aux CDD sans proposition de titularisation est perçu comme excessif compte tenu de la charge de travail.
7. **RYTHME DE TRAVAIL** : Une rigidité ressentie par rapport au rythme de travail (horaires) et notamment par rapport au télétravail.
8. **CHARGE DE TRAVAIL** : Un sentiment d'augmentation des missions à réaliser pour un même temps imparti et à effectif constant.
9. **COHÉSION** : Un manque de coordination et de travail en équipe qui ne favorise pas la cohésion et le lien informel au sein des équipes.

10 constats identifiés dans les réponses des formateurs

1. **RÉMUNÉRATION** : Des demandes de revalorisation du point d'indice, qui n'a pas évolué depuis 12 ans.
2. **GRILLE SALARIALE / PRIMES** : Opacité de la grille salariale ainsi que des différents critères d'attribution des primes.
3. **COMMUNICATION** : Peu ou pas d'échange entre la direction et les professeurs sinon par mail, moyen de communication jugé inadéquat.
4. **ÉVOLUTION DE CARRIÈRE** : Pas de visibilité sur les perspectives d'évolution de carrière ou sur un dispositif de GPEC.
5. **FORMATION** : Un manque de cohérence entre l'offre de formation et le travail des collaborateurs, une demande forte de formations adaptées au métier.
6. **GESTION DU PERSONNEL** : Des services RH qui sont inaccessibles et qui manquent de réactivité par rapport aux sollicitations des formateurs, peu d'échange entre eux.
7. **CONTRATS DE TRAVAIL** : Un recours aux CDD trop important sans proposition de titularisation entraînant un grand taux de turn-over et des difficultés de projections pour les salariés.
8. **CHARGE DE TRAVAIL** : Une augmentation de la charge de travail qui serait due à la lourdeur administrative croissante.
9. **ORGANISATION** : Un sentiment de manque de cohésion entre les différentes strates organisationnelles de la CMA.
10. **COHÉSION** : Une ambiance jugée globalement positive au sein même des équipes ainsi qu'entre les formateurs et les apprentis.



DÉFINIR UN PLAN D'ACTION

THÈMES DU PLAN D'ACTION

- 1. COMMUNICATION INTERNE ET DIALOGUE ENTRE GOUVERNANCE NATIONALE, CADRES SUPÉRIEURS ET AUTRES AGENTS DU RÉSEAU**
- 2. TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES, GESTION DES CARRIÈRES ET DE LA MOBILITÉ**
- 3. INTÉGRATION ET FIDÉLISATION DES PROFESSEURS**
- 4. POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION**

alternego