



GfK Trustmark AG



---

# **Rapport d'évaluation de l'enquête 2009 auprès du personnel de l'administration fédérale**

---

Juin 2009

# Sommaire

<b>1</b>	<b>Point de départ et objectif de l'enquête .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Méthodologie.....</b>	<b>3</b>
2.1	Collecte des données .....	3
2.2	Taux de retour et valeur statistique.....	3
2.3	Anonymat et protection des données.....	3
<b>3</b>	<b>Modèles de mesure.....</b>	<b>4</b>
3.1	Modèle pour mesurer l'implication .....	4
3.2	Modèle pour mesurer la santé .....	4
<b>4</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>5</b>
4.1	Attitudes des collaborateurs/trices .....	5
4.2	Influence du cadre organisationnel sur l'implication affective .....	7
4.3	Influence de la motivation propre au service public sur l'implication affective...	11
4.4	Santé .....	11
4.5	Autres domaines externes au modèle de mesure.....	12
4.6	Mesures prises suite à la dernière enquête auprès du personnel.....	13
<b>5</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>13</b>

## **1 Point de départ et objectif de l'enquête**

L'administration fédérale soumet périodiquement les effets de la politique du personnel à un examen. Pour ce faire, elle recourt notamment à des enquêtes auprès du personnel. Celles-ci lui permettent d'identifier un éventuel besoin d'intervention et de prendre les mesures qui s'imposent.

L'enquête 2009 du personnel porte avant tout sur l'implication des collaborateurs et des collaboratrices dans l'organisation, qui se compose de l'implication affective et de l'implication durable. Tandis que l'implication affective reflète l'identification des collaborateurs avec l'organisation et leur engagement à son service, l'implication durable correspond à leur attachement à cette organisation. Les personnes qui font preuve d'une grande implication dans l'organisation s'investissent beaucoup dans le travail et augmentent ainsi durablement le rendement de l'organisation.

L'enquête a porté sur les domaines qui exercent une grande influence sur l'implication affective des collaborateurs/trices (identification et engagement) et, par là même, sur la disposition des individus et de l'organisation à la performance.

## **2 Méthodologie**

### **2.1 Collecte des données**

L'enquête a été conçue comme un sondage. A partir du nombre de collaborateurs/trices et du taux de retour de la dernière enquête, un échantillon aléatoire représentatif a été défini pour chaque unité administrative. Dans certaines unités administratives, il a néanmoins fallu procéder à une enquête exhaustive pour parvenir à la pertinence statistique requise. D'autres ont par ailleurs expressément requis ce type d'enquête. Sur le plan méthodologique, l'enquête 2009 auprès du personnel est donc une combinaison de sondages et d'enquêtes exhaustives.

### **2.2 Taux de retour et valeur statistique**

Un questionnaire a été remis à 26 544 personnes<sup>1</sup>, soit environ 75 % du personnel de l'administration fédérale. Sur ce total, 14 925 personnes, soit 56 %, ont renvoyé le questionnaire. C'est dire que le taux de réponse c'est à nouveau accru par rapport aux enquêtes précédentes (51 % en 2007, 44 % en 2005).

Les différences séparant les unités administratives au niveau des taux de retour et des caractéristiques sociodémographiques ont été compensées par une pondération.

Les données obtenues offrent une grande précision statistique.

### **2.3 Anonymat et protection des données**

L'anonymat et la protection des données ont en tout temps été garantis. Les résultats de l'enquête ne permettent pas d'identifier personnellement ceux qui y ont pris part.

---

<sup>1</sup> Personnel fixe mensualisé au sein des départements, de la Chancellerie fédérale, des Services du parlement et des tribunaux.

### 3 Modèles de mesure

#### 3.1 Modèle pour mesurer l'implication

L'enquête se fonde sur un modèle de mesure spécialement élaboré pour l'administration fédérale, qui a été mis au point en 2007 et légèrement optimisé pour l'enquête 2009.

Le modèle s'attache à mesurer les performances des individus et de l'organisation, qui dépendent de l'attitude des collaborateurs/trices, notamment de leur implication affective (identification et engagement). Quant à l'attitude des collaborateurs, elle est à son tour influencé par le cadre organisationnel.

Le modèle détermine dans quel domaine intervenir afin d'accroître l'implication des collaborateurs/trices dans l'organisation et, dès lors, la disposition à la performance de toute l'organisation.

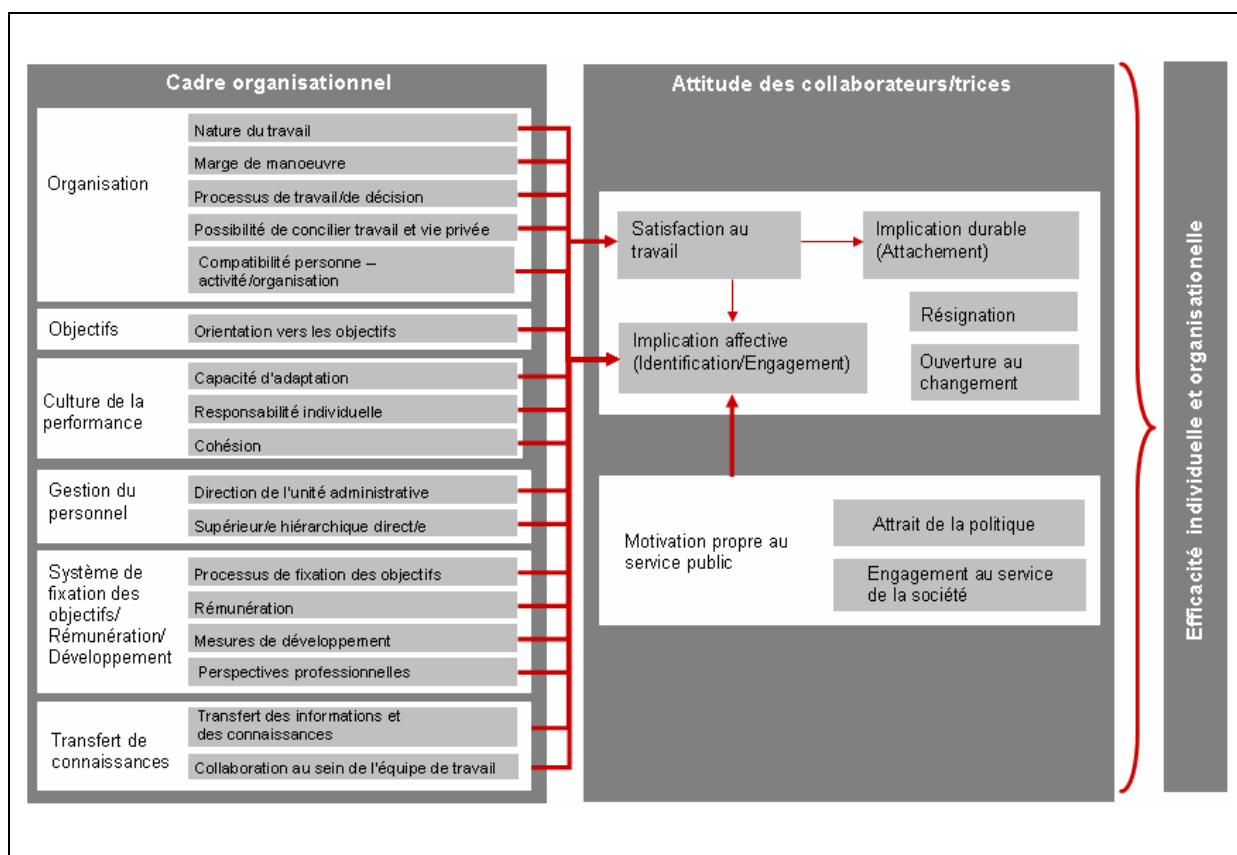


Figure 1: Modèle 2009 pour mesurer l'implication.

#### 3.2 Modèle pour mesurer la santé

Un modèle pour mesurer la santé a pour la première fois été mis au point pour les besoins de l'enquête 2009.

Ce modèle considère essentiellement la santé psychique et physique, qui dépend de certaines attitudes et du cadre organisationnel. Ces attitudes et ce cadre exercent une influence soit directe soit indirecte sur la santé des collaborateurs. Les influences indirectes s'avèrent cependant minimes.

Le modèle de mesure examine à quel point les domaines abordés dans l'enquête influent sur la santé des collaborateurs.

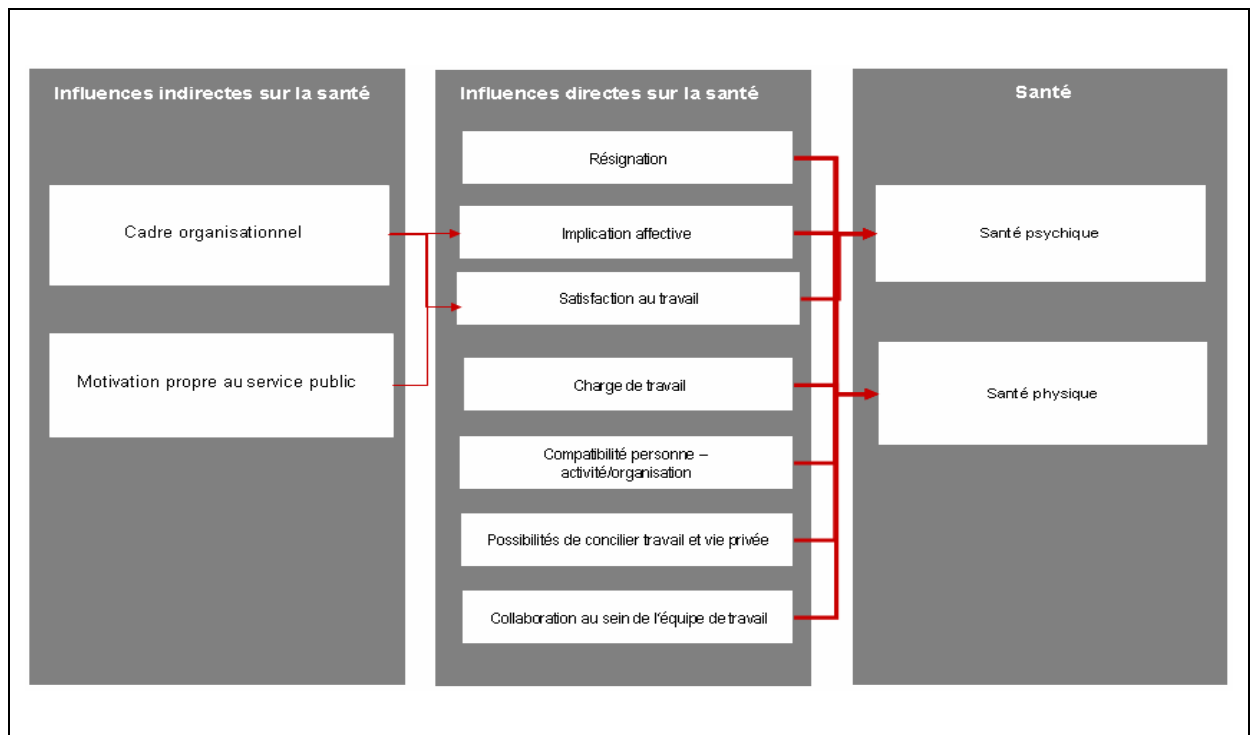


Figure 2: Modèle 2009 pour mesurer la santé.

## 4 Résultats

Une ou plusieurs questions du questionnaire sont consacrées aussi bien à l'attitude des collaborateurs/trices qu'au cadre organisationnel. En réponse aux questions, les collaborateurs/trices ont été invités à donner leur appréciation sur une échelle allant de 1 (= ne correspond pas du tout) à 6 points (= correspond tout à fait).

Pour la plupart des domaines, on peut comparer les résultats de 2009 aux données recueillies en 2007. Des différences significatives ont par ailleurs été illustrées entre des groupes sociodémographiques, entre hommes et femmes par exemple.

Dans la mesure du possible, des comparaisons externes ont également été établies. Elles consistent à comparer les données de l'administration fédérale avec celles d'une grande entreprise et celles du prix de l'employeur 2008 décerné par le magazine Cash (CASH Arbeitgeber Award). Ce dernier est une enquête à laquelle participent chaque année environ septante PME suisses. Les chiffres de ces deux «entreprises» de référence datent de 2008.

Dans le cas de l'échelle utilisée (6 points), des différences de 0,2 point constituent des écarts significatifs, tant dans le cadre des comparaisons internes qu'externes.

### 4.1 Attitudes des collaborateurs/trices

Dans l'ensemble, les attitudes des collaborateurs/trices ont suivi une évolution positive. La satisfaction au travail et l'implication durable se sont nettement accrues par rapport à 2007; l'implication affective a, quant à elle, légèrement diminué.

#### 4.1.1 Implication affective (identification et engagement)

L'implication affective mesure l'identification des collaborateurs/trices avec l'organisation et leur engagement vis-à-vis d'elle. Les collaborateurs/trices présentant une implication affective élevée s'identifient avec les valeurs et les objectifs de leur organisation et se sentent engagés vis-à-vis d'elle. Par conséquent, ils exécutent les tâches qui leur sont confiées avec

fiabilité et beaucoup d'enthousiasme. Cette attitude exerce une influence positive sur les performances de toute l'organisation.

Avec **4,5 points (4,6 en 2007)**, l'**implication affective** est bien présente. Les collaborateurs/trices s'identifient avec leur employeur et s'engagent pour lui.

L'engagement personnel des collaborateurs/trices atteint 5,0 points et s'avère légèrement moins bon que dans les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (5,1). L'importance personnelle de l'unité administrative n'atteint plus que 4,4 points (4,8 en 2007) et l'attachement à cette unité 4,3 points (4,5 en 2007). Ces deux éléments ayant été mesurés au moyen de questions légèrement améliorées, on ne peut comparer ces résultats avec ceux de 2007 qu'à certaines conditions. Les collaborateurs/trices travaillent toujours volontiers au sein de l'administration fédérale (4,3 points contre 4,1 en 2007), car la nature de leur travail leur permet d'accomplir des tâches utiles à la société.

Les données recueillies pour l'implication affective sont particulièrement élevées chez les collaborateurs/trices des classes de salaire 30 à 38, les responsables hiérarchiques et les nouveaux collaborateurs/trices.

#### **4.1.2 Implication durable (attachement)**

L'implication durable détermine l'attachement des collaborateurs/trices à leur organisation. Les collaborateurs/trices présentant une implication durable élevée considèrent qu'ils font partie intégrante de l'organisation et s'efforcent de préserver cette appartenance. Ce facteur peut avoir une influence positive sur le taux de fluctuation de toute l'organisation.

Avec **4,3 points (4,0 en 2007)**, l'**implication durable** ne s'avère que passable. Par rapport à 2007, l'attachement des collaborateurs/trices s'est cependant considérablement accru. Cette évolution s'explique en particulier par l'accroissement de la satisfaction au travail et la conjoncture économique défavorable. Ces deux facteurs ont incité les collaborateurs/trices à demeurer au service de l'administration fédérale.

La comparaison externe montre qu'avec 4,0 points (3,7 en 2007) les collaborateurs/trices de l'administration fédérale songent plus souvent à trouver un emploi ailleurs que ceux de la grande entreprise (4,3) et ceux des entreprises du Cash Arbeitgeber Award (4,3).

L'attachement est le plus marqué parmi les collaborateurs/trices récemment entrés au service de l'administration fédérale.

#### **4.1.3 Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail reflète la perception subjective et l'appréciation de la situation professionnelle. Une satisfaction au travail élevée peut accroître l'identification, l'engagement et l'attachement des collaborateurs/trices vis-à-vis de l'organisation.

La **satisfaction au travail** a, pour la première fois depuis 2004, suivi une évolution positive et atteint désormais **4,4 points (4,1 en 2007)**. La comparaison externe révèle que les données de l'administration fédérale sont identiques à celles de l'entreprise de référence (4,4), mais inférieures à celles du Cash Arbeitgeber Award (4,6).

La satisfaction au travail diminue avec l'accroissement de la durée passée au service de l'organisation. Les collaborateurs/trices dont le taux d'occupation est inférieur à 50 % se disent nettement plus satisfaits que ceux présentant un taux supérieur.

#### 4.1.4 Résignation

La résignation donne la mesure du manque de motivation. Une grande résignation peut réduire le potentiel de changement au sein de l'organisation. En effet, des collaborateurs/trices résignés éprouvent souvent des craintes et font preuve de conservatisme face au changement.

La **résignation** atteint à nouveau **2,8 points (2,8 en 2007)**; ces valeurs relativement basses témoignant d'une faible résignation.<sup>2</sup> Dans l'administration fédérale, la résignation est sensiblement moins marquée que dans la grande entreprise (3,0) et légèrement inférieure à celle du Cash Arbeitgeber Award (2,9).

Plus on monte dans les classes salariales, plus la résignation diminue.

#### 4.1.5 Ouverture au changement

L'ouverture au changement illustre l'attitude individuelle face à un changement annoncé.

L'**ouverture au changement** atteint **4,1 points (4,2 en 2007)**. Sur l'ensemble, 78 % des collaborateurs/trices sont prêts à assumer de nouvelles tâches. À l'inverse, seul un tiers du personnel accepterait de changer d'unité administrative ou de lieu de travail (respectivement 36 % et 29 %). Le fort attachement géographique des collaborateurs/trices dépend sans doute de facteurs personnels (enfants scolarisés, propriété d'un bâtiment, p. ex.). Par ailleurs, 41 % des collaborateurs/trices sont prêts à relever de nouveaux défis professionnels, même s'ils devaient engendrer des risques personnels.

L'ouverture au changement diminue avec l'âge.

#### 4.1.6 Motivation propre au service public

La motivation propre au service public réunit les facteurs de motivation qui caractérisent l'administration publique. Les collaborateurs/trices présentant une forte motivation propre au service public se sentent engagés au service de la société et placent l'intérêt commun au-dessus de leurs objectifs personnels. C'est en toute conscience qu'il choisissent de travailler pour le service public en raison de la nature particulière du travail.

L'**attrait politique** atteint **4,2 points (4,1 en 2007)**. Selon les données, 54 % des collaborateurs/trices s'intéressent beaucoup à la politique. Les collaborateurs/trices ont attribué la note **4,3 points (4,0 en 2007)** à l'engagement en faveur de la société et 53 % d'entre eux considèrent le travail au sein de l'administration publique comme une partie de leur engagement au service de la société.

L'attrait de la politique augmente avec l'âge et la classe de salaire. L'engagement au service de la société s'accroît avec l'âge et le taux d'occupation.

## 4.2 Influence du cadre organisationnel sur l'implication affective

Les appréciations recueillies auprès des collaborateurs/trices au sujet des divers domaines ne suffisent pas pour identifier les points forts et les points faibles du cadre organisationnel. Il importe de plus de déterminer l'influence de ces domaines sur l'implication affective (identification et engagement).<sup>3</sup> L'importance de cette influence n'a pas été évaluée par des ques-

---

<sup>2</sup> L'indice de résignation a été redéfini (diminution de nombre de questions) et correspond désormais au mode de calcul des entreprises de référence. L'appréciation de l'année précédente a été recalculée pour les besoins de la comparaison et ne correspond donc pas à la valeur indiquée dans le rapport d'évaluation de 2007.

<sup>3</sup> L'implication affective présente un rapport direct avec le rendement tant de l'individu que de l'organisation. Voilà pourquoi le graphique se fonde sur l'implication affective.

tions posées dans l'enquête, mais calculée à l'aide d'un procédé statistique multicausal (méthode *partial least squares*).

Les domaines à coefficient d'influence élevé déterminent grandement l'identification et l'engagement des collaborateurs/trices et, dès lors, les performances de toute l'organisation. Les mesures d'optimisation devraient donc avant tout s'inscrire dans les domaines exerçant une grande influence sur l'implication affective.

Les domaines ayant obtenu une bonne appréciation et exerçant une grande influence sur l'implication affective sont des points forts; les domaines ayant obtenu une appréciation faible et exerçant une grande influence sur l'implication affective constituent des points faibles ou des besoins d'agir. S'il convient de faire largement connaître et de développer les points forts, il importe de répondre au besoin d'agir en prenant les mesures appropriées.

La relation entre les appréciations des collaborateurs/trices et les éléments influant sur l'implication affective est représentée ci-après dans un graphique (matrice à quatre champs). Ce graphique permet d'identifier d'emblée les domaines dans lesquels il serait particulièrement indiqué de prendre des mesures d'optimisation en vue d'accroître l'implication affective (points forts, besoin d'agir). La limite entre «faible» et «élevée» est déterminée par les influences et les appréciations moyennes recueillies cette année.

Les limites de ce graphique ont changé par rapport à 2007. En effet, l'intégration d'un domaine très influent, la «concordance entre l'individu et l'activité / l'organisation», dans le modèle de mesure a réduit l'influence des autres domaines sur l'implication affective. Certains éléments considérés comme points forts en 2007, comme «processus de fixation des objectifs» et «supérieur/e hiérarchique direct/e», sont passés dans le champ «continuer sur la même voie». Ils n'en gardent pas moins leur valeur positive et ne constituent pas un objet de préoccupation.

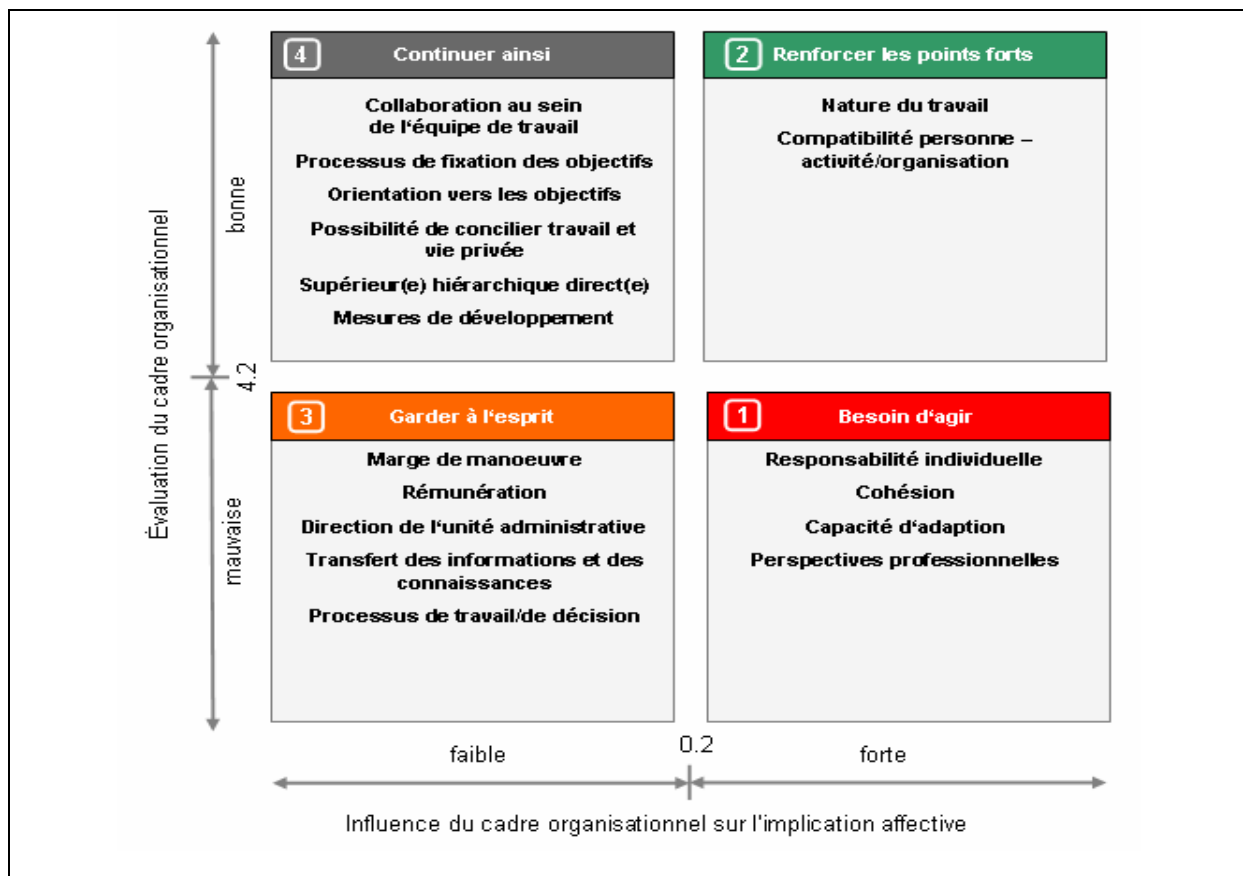


Figure 3: Représentation graphique des besoins d'agir sur l'implication affective au sein de l'administration fédérale.

Le cadre organisationnel a suivi une évolution positive. Les collaborateurs/trices en donnent une appréciation identique ou légèrement supérieure à celle de 2007.

#### 4.2.1 Points forts de la situation professionnelle

Les domaines ci-après ont obtenu une bonne appréciation auprès des collaborateurs/trices et exercent une grande influence sur l'implication affective. Ils constituent ainsi des points forts de l'administration fédérale, qu'il s'agit de faire connaître et de développer.

Avec **4,5 points (4,4 en 2007)**, la **nature du travail** a obtenu une bonne appréciation et s'avère légèrement inférieure (de 0,1 point) à celle recueillie dans le Cash Arbeitgeber Award. 61 % des collaborateurs/trices peuvent exploiter pleinement leurs connaissances et leurs compétences et 53 % d'entre eux ont de plus la possibilité de prendre des initiatives et de mettre leurs propres idées en œuvre. La satisfaction avec la nature du travail augmente avec la classe de salaire et s'avère plus grande parmi les responsables hiérarchiques.

La **concordance normative entre l'individu, l'activité et l'organisation** obtient **4,4 points** et constitue ainsi un autre point fort. C'est l'élément du cadre organisationnel qui exerce la plus grande influence sur l'implication affective. 59 % des personnes interrogées estiment faire quelque chose d'utile en accomplissant leur travail. De plus, 44 % des personnes interrogées pensent que leurs valeurs personnelles correspondent bien aux objectifs et aux valeurs de leur unité administrative. La concordance normative est particulièrement marquée dans les classes de salaire les plus élevées (de 30 à 38) et parmi les collaborateurs/trices récemment entrés au service de l'administration fédérale.

#### 4.2.2 Besoin d'agir / points faibles de la situation professionnelle

Les domaines ci-après ont obtenu une appréciation plutôt mauvaise de la part des collaborateurs/trices et exercent également une grande influence sur l'implication affective. Ils révèlent un besoin d'agir au sein de l'administration fédérale, auquel il convient de répondre par des mesures appropriées.

Avec **3,7 points**, les **perspectives professionnelles** sont plutôt mal perçues. Seuls 42 % des collaborateurs/trices pensent que l'administration fédérale leur offre de bonnes possibilités de développer leurs compétences professionnelles. Les collaborateurs/trices se montrent encore plus pessimistes quant à leurs chances de promotion au sein de l'administration fédérale: seuls 23 % d'entre eux estiment avoir de bonnes chances de faire carrière en tant que collaborateur/trice spécialisé/e, responsable de projet ou cadre. Les perspectives professionnelles diminuent avec la classe de salaire, ainsi qu'avec l'accroissement de l'âge et du nombre d'années de service. Leur appréciation est particulièrement faible dans les classes de salaire les plus basses (1 à 11).

La **capacité d'adaptation** des unités administratives se situe à **3,8 points (3,7 en 2007)**. Seuls 29 % des collaborateurs/trices sont d'avis que la résistance face aux changements est prise au sérieux dans leur unité administrative. Un pourcentage un peu plus grand (34 %) d'entre eux estiment que les changements qui s'imposent sont clairement expliqués aux collaborateurs/trices et discutés avec eux/elles. Les collaborateurs/trices se montrent de plus insatisfaits de la culture de l'erreur et de l'innovation au sein de leur unité administrative. Pour ce qui est de l'attitude face aux erreurs, l'administration fédérale est sensiblement moins bien cotée que la grande entreprise servant de référence (-0,7 point) et que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-1,0 point). En ce qui concerne l'attitude face à l'innovation, son appréciation est nettement inférieure à celle obtenue par les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-0,8 point).

L'appréciation de la **cohésion** au sein de l'organisation s'est améliorée de 0,1 point par rapport à 2007, passant à **4,0 points (3,9 en 2007)**. Seuls 28 % des collaborateurs/trices jugent

que l'on encourage systématiquement la collaboration entre divisions au sein de leur unité administrative.

Avec une appréciation de **4,1 points (4,0 en 2007)**, la **responsabilité** individuelle révèle aussi un besoin d'agir. Seulement 44 % des personnes interrogées pensent que l'on encourage systématiquement les collaborateurs/trices de leur unité administrative à prendre leurs responsabilités et à travailler de manière indépendante.

#### **4.2.3 Domaines organisationnels présentant un besoin d'agir minime**

Les domaines ci-après n'ont certes pas obtenu une bonne appréciation de la part des collaborateurs/trices, mais ils n'exercent pas une grande influence sur l'implication affective. Si le besoin d'agir est minime, il faudrait néanmoins suivre ces domaines de près.

Les collaborateurs/trices sont très insatisfaits du **transfert de connaissances**. C'est le domaine le moins bien coté, avec les processus de travail et de décision, et n'obtient que **3,6 points (3,5 en 2007)**. Seulement 18 % des personnes interrogées estiment que leurs responsables encouragent systématiquement le transfert de connaissances et l'échange d'expériences avec d'autres unités administratives. Or 34 % des personnes interrogées sont favorables à une promotion systématique de ce transfert et de ces échanges.

Les collaborateurs/trices donnent également une appréciation négative (**3,6 points; 3,6 en 2007**) des **processus de travail et de décision**. Seuls 18 % d'entre eux jugent que les modes de travail ou les documents sont systématiquement simplifiés dans leur unité administrative. Dans ce domaine, l'administration fédérale obtient une note nettement moins bonne que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-1,2 point). Par ailleurs, seuls 24 % des collaborateurs/trices trouvent que les décisions importantes sont prises à temps au sein de leur unité administrative. Il n'en reste pas moins que 30 % d'entre eux répondent par l'affirmative à la question portant sur la limitation systématique des coûts évitables. Ici encore, l'administration fédérale se positionne malgré tout beaucoup moins bien que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-1,0 point).

L'appréciation de la diffusion d'informations par la **direction de l'unité administrative** stagne à un niveau relativement bas (**3,9 points; 3,9 en 2007**). Les collaborateurs/trices regrettent en particulier que la direction de leur unité administrative ne leur annonce pas les changements importants à temps. Dans la comparaison externe, l'administration fédérale obtient dans ce domaine une note nettement plus médiocre que celle de la grande entreprise (-0,3 point) et que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-0,8 point).

La satisfaction quant à la **rémunération** s'est améliorée de 0,2 point pour atteindre **4,1 points (3,9 en 2007)** et équivaut à l'appréciation obtenue par les entreprises de référence. Pour la question demandant si la rémunération est conforme à ce que les collaborateurs/trices toucheraient pour un travail similaire dans une autre entreprise, l'administration fédérale obtient une moins bonne appréciation que la grande entreprise (-0,2 point) et que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-0,1 point). Son appréciation s'avère pourtant nettement supérieure à celle de la grande entreprise (+0,2 point) quant à savoir si la rémunération correspond aux prestations fournies. En général, les femmes se disent plus satisfaites de leur rémunération que les hommes. La rémunération des collaborateurs/trices âgés de 20 à 29 ans et celle des classes de salaires les plus basses (1 à 11) se placent moins bien dans la comparaison.

Enfin, l'appréciation de la **marge de manœuvre** s'améliore certes, mais sa note demeure basse: **4,2 points (4,1 en 2007)**. 58 % des personnes interrogées disent bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour s'acquitter de leurs tâches. Dans ce domaine, l'administration fédérale se classe nettement moins bien que les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-0,2 point). Un tiers environ (34 %) des personnes interrogées sont en mesure d'exercer une influence sur les décisions qui déterminent leur environnement de travail.

#### 4.2.4 Domaines organisationnels sans besoin d'agir

Les domaines ci-après obtiennent une bonne appréciation de la part des collaborateurs/trices, mais n'exercent qu'une influence minimale sur l'implication affective. Aucun besoin d'agir n'y existe donc dans l'immédiat. Le mot d'ordre est donc : «poursuivre sur la même voie».

Avec **4,9 points**, la **collaboration au sein de l'équipe de travail** a obtenu la meilleure appréciation de tous les domaines. En effet, 75 % des personnes interrogées jugent que les connaissances et les informations s'échangent ouvertement au sein de leur équipe de travail. L'administration fédérale obtient donc dans ce domaine une note légèrement supérieure à celle de la grande entreprise (+0,1 point). De plus, 74 % des collaborateurs/trices s'entraident et 66 % abordent ouvertement et avec sérieux les sujets difficiles.

Le **processus de fixation des objectifs** a également reçu une appréciation positive: **4,7 points (4,6 en 2007)**. 73 % des collaborateurs/trices se sont fixé des objectifs individuels pour l'année en cours avec leur supérieur/e hiérarchique direct/e. Dans la comparaison externe, l'administration fédérale obtient ici un résultat nettement supérieur aux entreprises du Cash Arbeitgeber Award (+0,5 point).

L'appréciation de la **possibilité de concilier travail et vie privée** demeure inchangée: **4,4 points (4,4 en 2007)**. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est donc nettement moins bien perçu au sein de l'administration fédérale que dans les entreprises du Cash Arbeitgeber Award (-0,2 point). Plus de la moitié (56 %) des personnes interrogées parviennent à concilier travail et vie privée.

L'appréciation du/de la **supérieur/e hiérarchique direct/e** a augmenté de 0,1 point par rapport à 2007: **4,4 points (4,3 en 2007)**. Les collaborateurs/trices sont particulièrement satisfaits de la politique de communication et d'information, de même que de l'ouverture au changement de leur supérieur/e hiérarchique direct/e.

Avec **4,4 points (4,3 en 2007)**, l'**orientation vers les objectifs** est bien cotée. Les collaborateurs/trices sont informés à temps des principaux objectifs de leur unité administrative et savent ce qu'ils doivent faire pour les atteindre.

Les **mesures de développement** se placent aussi à un niveau relativement bon: **4,4 points (4,2 en 2007)**.

#### 4.3 Influence de la motivation propre au service public sur l'implication affective

Outre le cadre organisationnel, la motivation propre au service public influe aussi grandement sur l'identification et l'engagement des collaborateurs/trices et, dès lors, sur la performance de toute l'organisation. En réalité, c'est l'engagement au service de la société qui détermine le plus l'implication affective. L'administration fédérale devrait absolument en tenir compte, par exemple dans le cadre de la sélection du personnel.

#### 4.4 Santé

La santé des collaborateurs/trices est bonne et a continué de s'améliorer depuis 2007. En effet, 77 % des personnes interrogées (75 % en 2007) jugent que leur santé physique est bonne à très bonne et 75 % (65 % en 2007) en disent autant pour leur santé psychique. Comparés aux données de la grande entreprise, les résultats de l'administration fédérale s'avèrent légèrement inférieurs (-0,3 point dans les deux cas).

Comme on peut le supposer, l'appréciation de l'état de santé physique et psychique se détériore légèrement avec l'âge. Les impressions exprimées pour la santé psychique, dans une

moindre mesure également pour la santé physique, s'améliorent lorsque l'on monte dans les classes de salaire.

C'est la charge de travail sur le lieu de travail qui exerce, et de loin, la plus grande influence sur le bien-être psychique des collaborateurs/trices.<sup>4</sup> Viennent ensuite divers domaines du modèle servant à mesurer l'implication, qui agissent directement sur la santé psychique. Les voici par ordre décroissant: résignation; satisfaction au travail; concordance entre l'individu et l'activité / l'organisation; possibilité de concilier vie professionnelle et vie privée; collaboration au sein de l'équipe de travail; implication affective.

#### 4.5 Autres domaines externes au modèle de mesure<sup>5</sup>

L'**esprit d'initiative** des collaborateurs/trices obtient une appréciation de **4,4 points**. En effet, 59 % des collaborateurs/trices recherchent les moyens dont ils disposent pour influencer les décisions qui se répercutent sur leur situation professionnelle et 41 % d'entre eux recherchent les moyens dont ils disposent pour influencer les décisions qui se répercutent sur leur unité administrative.

La **charge de travail** atteint **4,3 points**, appréciation qui correspond à celle obtenue dans la grande entreprise (+/-0,0 point). 72 % des collaborateurs/trices sont en mesure d'accomplir leur tâche avec la qualité requise, tandis que 19 % d'entre eux se sentent souvent surchargés. Les collaborateurs/trices âgés de 20 à 29 ans et ceux dont le taux d'occupation est inférieur à 50 % ressentent relativement moins la charge de travail.

Le **plaisir au travail** obtient 4,6 points: 69 % des collaborateurs/trices ont du plaisir à accomplir leur travail et un peu moins de la moitié (47 %) d'entre eux considèrent leur travail comme une source d'inspiration.

L'**égalité des chances** atteint **4,2 points**. Plus de la moitié (52 %) des collaborateurs/trices sont d'avis que la Confédération encourage activement l'égalité entre femmes et hommes sur le lieu de travail (lors de l'engagement de personnel ou dans le cadre de cours de formation et de perfectionnement). Seuls 8 % d'entre eux estiment que cette affirmation ne correspond pas du tout. Par ailleurs, 47 % des collaborateurs/trices pensent que l'administration fédérale encourage le plurilinguisme, mais beaucoup d'entre eux (75 %) doutent que leur unité administrative se montre ouverte à l'idée d'engager des personnes handicapées. Relevons que les réponses recueillies dans le domaine de l'égalité des chances ne varient guère selon le sexe et le groupe linguistique.

Enfin, 5 % des collaborateurs/trices ont connaissance de cas de harcèlement sexuel<sup>6</sup> dans leur unité administrative. Ce taux est de 24 % pour les cas de mobbing<sup>7</sup>. Un/e collaborateur/trice sur quatre (25 %) ne sait pas à qui s'adresser s'il lui arrive de faire l'objet de harcèlement sexuel ou de mobbing (18 % des collaborateurs/trices dans la grande entreprise).

---

<sup>4</sup> Le modèle élaboré pour mesurer la santé permet d'expliquer sensiblement mieux les différences de l'état de santé psychique que les écarts dans l'état de santé physique. Voilà pourquoi l'accent est mis sur les facteurs déterminant l'état de santé psychique.

<sup>5</sup> Ces domaines ayant pour la première fois fait l'objet de questions lors de l'enquête 2009, il est impossible d'établir des comparaisons avec les données de 2007.

<sup>6</sup> Le harcèlement sexuel désigne les paroles, les gestes et les attitudes à connotation sexuelle et à caractère vexatoire et portant atteinte à la dignité de la personne.

<sup>7</sup> Il y a mobbing lorsqu'une personne subit sur son lieu de travail, de manière répétée et sur une période prolongée (au moins six mois), des chicaneries, des pressions, des vexations et/ou une mise à l'écart ou se voit imposer des tâches humiliantes.

## 4.6 Mesures prises suite à la dernière enquête auprès du personnel

Seuls 19 % (21 % en 2007) des collaborateurs/trices ont déclaré que des mesures ont été prises suite à la dernière enquête, afin d'améliorer les conditions de travail dans leur unité administrative. Cela alors même que les unités administratives ont annoncé, dans le cadre du rapport sur les mesures d'optimisation faisant suite à l'enquête 2007 auprès du personnel de l'administration fédérale, avoir pris plus de 250 mesures de ce genre. Il est possible que ces mesures n'aient été appliquées que partiellement, voire pas du tout, ou alors que l'information les concernant n'a pas été suffisamment diffusée.

Pour accroître l'utilité et améliorer l'accueil de l'enquête auprès du personnel, les unités administratives devraient prendre des mesures dans le cadre d'un suivi global. Autrement dit, elles ne doivent pas seulement diffuser les résultats de l'enquête, les interpréter et les analyser, mais aussi se fonder sur eux pour élaborer des mesures appropriées, les faire connaître et les appliquer. Il serait ensuite indiqué de vérifier périodiquement la mise en œuvre de ces mesures et de les évaluer avec les instruments qui conviennent.

## 5 Conclusion

Les résultats de l'enquête 2009 auprès du personnel sont réjouissants. Par rapport à la dernière enquête, on observe en effet une tendance générale à l'amélioration au sein de l'administration fédérale. Parmi les impressions personnelles des collaborateurs/trices, la satisfaction au travail et l'importance de l'engagement au service de la société obtiennent des appréciations nettement plus élevées. Leur attachement s'est également accru. On observe cependant une légère évolution à la baisse pour ce qui est de l'ouverture au changement et de l'implication affective. Relevons toutefois que cette implication a été mesurée à l'aide de questions légèrement optimisées, de sorte que l'on ne peut pas comparer sans autres les résultats de 2009 avec ceux de 2007. Dans le domaine du cadre organisationnel, la rémunération et le transfert de connaissances sont nettement mieux perçus qu'en 2007. L'appréciation des autres éléments du cadre organisationnel est demeurée stable ou s'est légèrement améliorée.

Si l'on considère l'ensemble de l'administration fédérale, le personnel de la Confédération a une attitude qui s'avère très axée sur la valeur et sur le sens de son travail. Cette attitude détermine grandement l'engagement individuel des collaborateurs/trices. Il est possible d'accroître encore l'implication affective en prenant des mesures spécialement destinées à démontrer l'utilité de l'administration fédérale pour la société et à expliquer le sens et les objectifs de leurs tâches aux collaborateurs/trices. La communication interne peut par exemple souligner les prestations fournies par l'administration fédérale au service de la société. L'administration fédérale peut par ailleurs se démarquer sur le marché de l'emploi en faisant valoir que ses activités profitent à la société et qu'elles sont indispensables au bon déroulement des processus de décision politique. Cet aspect devrait également intervenir davantage dans les procédures de sélection, d'évaluation et de promotion du personnel.

Les résultats de l'enquête suggèrent qu'il serait bon d'associer l'orientation de l'administration fédérale sur sa fonction sociale avec des instruments modernes du développement institutionnel. Vu la grande influence de certains éléments du cadre de travail sur l'implication affective et la mauvaise appréciation qu'ils ont obtenue, on peut recommander d'offrir de nouvelles perspectives professionnelles aux collaborateurs/trices, ou alors de mieux faire connaître leur existence, d'expliquer clairement les changements qui s'imposent aux collaborateurs/trices et d'en discuter avec eux/elles, de renforcer la cohésion et d'accroître la responsabilité individuelle des collaborateurs/trices.

L'un des principaux moyens d'une organisation d'assurer son bon rendement consiste à s'attacher durablement des collaborateurs/trices très performants. Or la satisfaction au travail revêt une importance prépondérante dans l'attachement des collaborateurs/trices. Pour préserver ou accroître encore la satisfaction au travail, dans une perspective constructive et

critique, il importe avant tout de mettre l'accent sur la concordance normative entre l'individu, l'activité et l'organisation. Il convient par ailleurs de continuer à offrir aux collaborateurs/trices des tâches intéressantes et uniques en leur genre (en particulier des tâches ayant trait à la politique ou utiles à la société).