

---

# **Rapport d'évaluation de l'enquête 2007 auprès du personnel de l'administration fédérale**

---

Sur mandat de l'Office fédéral du personnel OFPER

Août 2007

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Point de départ et objectif de l'enquête 2007 auprès du personnel .....</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.....	4
2.3	Anonymat et protection des données.....	4
<b>3</b>	<b>Modèle de mesure .....</b>	<b>4</b>
3.1	Attitudes des collaborateurs/trices .....	5
3.2	Cadre organisationnel.....	5
<b>4</b>	<b>Résultats de l'enquête 2007 auprès du personnel .....</b>	<b>6</b>
4.1	Attitudes des collaborateurs/trices .....	6
4.2	Cadre organisationnel et implication affective.....	8
4.3	Influence de la motivation propre au service public sur l'implication affective .....	12
4.4	Santé .....	12
4.5	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 2007 auprès du personnel

L'administration fédérale soumet périodiquement les effets de la politique du personnel à un examen, sous forme d'enquête auprès du personnel. Permettant d'identifier un éventuel besoin d'agir et de prendre les mesures qui s'imposent, celle-ci sert d'instrument de conduite et de pilotage.

Les enquêtes menées jusqu'ici (1996, 2000, 2004, 2005) ont principalement mis l'accent sur la satisfaction au travail et sur la motivation des collaborateurs/trices. L'administration fédérale traversant une période de profonds changements (réforme de l'administration, réduction des effectifs, etc.), un **engagement soutenu** de la part des collaborateurs/trices et une bonne **disposition à la performance** s'avèrent indispensables.

Voilà pourquoi l'enquête a été repensée: sa version de 2007 porte avant tout sur l'implication dans l'organisation des collaborateurs/trices, c'est-à-dire sur leur identification, leur engagement et leur attachement vis-à-vis de l'organisation. L'expérience a en effet montré que les personnes faisant preuve d'une grande implication dans l'organisation s'investissent beaucoup dans le travail et augmentent ainsi le rendement de l'organisation.

L'enquête auprès du personnel a dès lors visé à identifier les éléments du cadre organisationnel, au sein de l'administration fédérale, qui exercent une grande influence sur l'implication des collaborateurs/trices et, par là même, sur la disposition individuelle et organisationnelle à la performance.

Certains facteurs qui motivent le personnel de l'administration publique s'ajoutent à ceux qui sont connus dans le secteur privé. Rangés dans la motivation propre au service public, ces facteurs spécifiques comprennent notamment l'intérêt pour le système et les acteurs politiques, l'engagement au service du bien commun et la motivation de fournir un travail utile. L'enquête 2007 auprès du personnel sert à évaluer l'influence de la motivation propre au service public sur l'implication du personnel dans l'administration fédérale.

## 2 Méthodologie

### 2.1 Collecte des données

L'enquête auprès du personnel a été conçue comme un sondage. En nous fondant sur le nombre de collaborateurs/trices et le taux de retour de la dernière enquête, nous avons misé sur un échantillon aléatoire représentatif pour chaque unité administrative. Nous avons de plus vérifié si cet échantillon correspondait à la répartition des caractéristiques sociodémographiques (langue, sexe, âge, classe de salaire). Dans certaines unités administratives, il a néanmoins fallu procéder à une enquête exhaustive pour parvenir à la pertinence statistique requise. D'autres unités administratives ont par ailleurs expressément demandé ce type d'enquête. Sur le plan méthodologique, l'enquête 2007 auprès du personnel est donc une **combinaison de sondages et d'enquêtes exhaustives**.

Un questionnaire a été remis à près de 27 000 personnes travaillant au sein de l'administration fédérale<sup>1</sup>, soit l'équivalent des trois quarts environ du personnel de la Confédération. L'enquête s'est déroulée en mai et en juin 2007 et a principalement été menée par le biais d'Internet. Les collaborateurs/trices ne disposant pas d'un accès à Internet ont rempli le questionnaire sur papier.

---

<sup>1</sup> Tous les départements, Chancellerie fédérale, Services du Parlement, Tribunal fédéral et Tribunal pénal fédéral.

## 2.2 Taux de retour et valeur statistique

Plus de 13 500 collaborateurs/trices ont participé à l'enquête 2007 auprès du personnel. C'est dire que cette enquête a obtenu un **taux de réponse** sensiblement plus élevé que les enquêtes précédentes (45% en 2004, 44% en 2005), puisqu'il a atteint **51%**.

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

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. Seuls des résultats globaux ont été communiqués, de sorte que rien ne permet d'identifier l'auteur des réponses.

## 3 Modèle de mesure

Un modèle de mesure spécialement conçu pour l'administration fédérale, sur lequel est fondé le questionnaire, a été élaboré en collaboration avec TrustMark CFI et le centre de compétence Public Management de l'Université de Berne (kpm).

Le modèle choisi s'attache à mesurer la performance (de chaque collaborateur/trice et de l'organisation dans son ensemble) en s'appuyant sur l'implication dans l'organisation, mais considère aussi d'autres éléments, tels que la satisfaction au travail et l'ouverture au changement, qui jouent également un rôle important. L'enquête devait ainsi fournir des informations sur le cadre de travail à créer ou sur la manière de le structurer, afin d'exercer une influence positive sur l'implication des collaborateurs/trices et sur les performances de l'organisation (cf. flèches).



Graphique 1: Modèle de mesure appliqué dans l'enquête 2007 auprès du personnel

### **3.1 Attitudes des collaborateurs/trices**

Voici les principales attitudes qui déterminent le comportement des collaborateurs/trices et engendrent des performances individuelles élevées.

#### **3.1.1 Implication**

L'implication dans l'organisation est une attitude personnelle, qui comporte les dimensions suivantes:

- Identification et engagement (= implication affective): Les collaborateurs/trices s'identifient à l'organisation et ressentent un fort sentiment d'appartenance à son égard. Ils croient à ses valeurs et à ses objectifs et désirent accomplir leur tâche en servant ses intérêts.
- Attachement (= implication durable): Les collaborateurs/trices veulent devenir ou rester membres de l'organisation.

#### **3.1.2 Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail reflète la perception subjective et l'appréciation de la situation professionnelle. Une certaine satisfaction au travail est nécessaire pour éviter une implication trop faible, une performance réduite et la résignation. Un accroissement de la satisfaction au travail n'augmente cependant pas nécessairement la performance.

#### **3.1.3 Résignation**

La résignation donne la mesure du manque de motivation. Elle témoigne d'une «renonciation intérieure»: le/la collaborateur/trice est persuadé/e qu'il est impossible d'améliorer son environnement de travail. Un fort taux de collaborateurs/trices résignées représente un risque élevé pour une organisation (résistance au changement, démission individuelle, etc.).

#### **3.1.4 Ouverture au changement**

L'évolution de l'administration fédérale et les répercussions qui en résultent pour les collaborateurs/trices exigent une grande ouverture au changement.

#### **3.1.5 Motivation propre au service public**

Le principal moteur de l'implication affective réside dans la motivation propre au service public, qui désigne des facteurs spécifiques au personnel des administrations publiques. Voici les dimensions qui ont été mesurées:

- Attrait de la politique: intérêt individuel pour la politique et ses acteurs.
- Engagement au service de la société: grande importance de l'engagement social et volonté personnelle de fournir un travail utile.
- Reconnaissance par le Conseil fédéral et le Parlement: reconnaissance que les collaborateurs/trices perçoivent de la part des milieux politiques et du gouvernement.

### **3.2 Cadre organisationnel**

Le cadre organisationnel comprend les conditions de travail quotidiennes des collaborateurs/trices et influe ainsi sur leur performance. On le subdivise en plusieurs domaines: conditions organisationnelles/structurelles, orientation sur les objectifs et culture de la performance au sein de l'organisation, aptitude à la conduite du/de la supérieur/e hiérarchique direct/e et de la direction de l'unité administrative, processus de fixation des objectifs / rémunération / développement et transfert de connaissances au sein de l'organisation. On peut aussi classer les éléments du cadre organisationnel selon la possibilité de les influencer et le

degré d'influence qu'ont sur eux les divers niveaux hiérarchiques: certains de ces éléments sont plutôt influencés par le/la supérieur/e hiérarchique direct/e, tandis que d'autres sont davantage influencés par la direction de l'unité administrative.

## 4 Résultats de l'enquête 2007 auprès du personnel

Outre les résultats détaillés, nous présentons ci-après avant tout les corrélations entre les diverses dimensions du modèle de mesure. A cet effet, nous avons mis en évidence les facteurs qui exercent une influence sur l'engagement et l'identification des collaborateurs/trices à l'organisation.

Le questionnaire ayant été conçu à neuf, les questions sont sensiblement différentes de celles des années précédentes, ce qui limite les comparaisons. Pour autant que des données existent, nous comparons les résultats de l'enquête 2007 avec ceux de la dernière enquête, menée en 2005.

Dans la mesure du possible, nous établissons aussi des comparaisons externes (réalisables uniquement lorsque les questions sont identiques ou très semblables). Voici les données prises en considération pour ces comparaisons:

- CASH Arbeitgeber Award: questionnaire adressé en 2006 à quelque 60 entreprises suisses (principalement des PME) dans le cadre d'un sondage du magazine CASH (peut surtout servir de grandeur de référence pour les unités administratives prises isolément).
- Entreprise de référence 1: env. 45 000 collaborateurs/trices; enquête 2006.
- Entreprise de référence 2: env. 28 000 collaborateurs/trices; enquête 2007.

Les éventuels écarts entre groupes sociodémographiques (sexe, langue, âge, etc.) sont également mis en évidence. Dans l'ensemble, nous avons constaté qu'il n'existe pas de grandes différences entre les réponses des femmes et des hommes.

### 4.1 Attitudes des collaborateurs/trices

#### 4.1.1 Implication

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

L'**implication affective**, c'est-à-dire l'identification avec l'organisation et l'engagement individuel, est **bien présent** parmi le personnel de l'administration fédérale (4,6 points sur une échelle allant de 1 = très faible à 6 = très élevé).

Avec une moyenne de 5,0 points, l'**engagement personnel des collaborateurs/trices** s'avère **élevé**. Comparée à des entreprises privées (CASH Arbeitgeber Award), l'administration fédérale se situe dans la moyenne. Les collaborateurs/trices des classes de salaire 30 à 38 s'impliquent davantage dans leur travail que les collaborateurs/trices des classes inférieures: ils ne se contentent pas de ce qu'ils ont réussi à faire et essaient d'améliorer encore leurs prestations. Cette attitude améliore les performances de l'organisation.

Les collaborateurs/trices de l'administration fédérale **s'identifient avec leur unité administrative** et ressentent à son égard un sentiment d'appartenance relativement fort. L'avenir de leur unité administrative leur tient à cœur et ils aiment travailler au sein de l'administration fédérale, car ils accomplissent ainsi des tâches utiles à la société.

L'identification avec l'unité administrative s'accentue avec l'âge. Une identification marquée se retrouve aussi parmi les collaborateurs/trices qui occupent un poste de responsable hiérarchique et sont rangés dans des classes de salaire élevées.

La comparaison avec des évaluations externes (CASH Arbeitgeber Award) montre que

l'identification est en moyenne de 0,4 point inférieure dans l'administration fédérale.

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

Comparé aux données d'entreprises externes, l'**attachement** des collaborateurs/trices de l'administration fédérale à leur unité administrative s'avère plutôt inférieur à la moyenne (4,0 points). En effet, 30% des personnes interrogées songent à trouver un emploi ailleurs. L'attachement s'avère le plus faible chez les collaborateurs/trices âgés de 30 à 39 ans. Les personnes travaillant à temps partiel dont le taux d'occupation est inférieur à 50% sont plus attachées à leur organisation que les collaborateurs/trices dont le taux d'occupation est plus élevée.

La relative faiblesse de l'attachement s'explique sans doute par la bonne conjoncture économique, qui augmente les chances de trouver un emploi adéquat (surtout entre 20 et 50 ans).

Le renforcement de l'attachement présente toujours une certaine contradiction avec l'ouverture individuelle au changement. Chaque organisation doit dès lors considérer si elle doit et, si oui, dans quelle mesure conserver les connaissances et l'expérience acquises (attachement) ou favoriser, voire encourager, une aptitude dynamique au changement. Une gestion judicieuse des ressources humaines devrait toutefois tendre à fidéliser à long terme les principaux groupes de collaborateurs/trices.

L'attachement dépendant de la satisfaction générale au travail, une telle gestion doit surtout intervenir dans les domaines qui exercent un effet déterminant sur la satisfaction des collaborateurs/trices (cf. ci-après).

#### **4.1.2 Satisfaction au travail**

Comparée à celle enregistrée lors des enquêtes précédentes, la satisfaction au travail a légèrement diminué pour se situer à **4,1 points** (4,3 points en 2004 ; 4,2 points en 2005). Une comparaison montre que la satisfaction au travail au sein de l'administration fédérale est de 0,3 point (entreprise de référence 1) à 0,6 point (CASH Arbeitgeber Award) inférieure à la moyenne suisse. La satisfaction au travail diminue progressivement avec l'accroissement du nombre d'années passées dans l'administration. Des mesures prises dans les domaines suivants permettent d'accroître la satisfaction au travail, car c'est là qu'elles produisent un effet de levier maximal:

- Nature du travail (offrir la possibilité aux collaborateurs/trices d'utiliser pleinement leurs connaissances et leurs compétences et de mettre en œuvre leurs propres idées)
- Supérieur/e hiérarchique direct/e (gestion du personnel claire, ouverte, crédible et stimulante)
- Marge de manœuvre (laisser une liberté d'action suffisante pour accomplir les tâches et offrir la possibilité d'influer sur les décisions importantes concernant l'environnement de travail)

#### **4.1.3 Résignation**

Depuis l'enquête 2005, la résignation a reculé de 0,2 point pour se situer à **2,5**. Comme les valeurs de ce facteur devraient être aussi faibles que possible, le **recul de la résignation** constitue une évolution positive.

Par rapport aux 31% enregistrés en 2005, seuls 22% des personnes interrogées se disent résignées et ne croient plus à une amélioration de leur situation professionnelle.

Le risque de résignation augmente avec les années de service. La moyenne de résignation atteint ainsi 2,7 points pour les collaborateurs/trices qui travaillent depuis plus de 10 ans au sein de l'administration fédérale, alors qu'elle se situe à 2,2 points pour les personnes engagées il y a moins d'un an.

La résignation présente le rapport direct le plus important avec la satisfaction au travail. Si celle-ci augmente, la résignation diminue.

#### 4.1.4 Ouverture au changement

Dans l'ensemble, les collaborateurs/trices sont **très ouverts au changement**, surtout lorsque celui-ci concerne leurs tâches: **80%** des personnes interrogées se disent prêtes à assumer de **nouvelles tâches**.

L'ouverture au changement concernant le lieu et le cadre de travail s'avère légèrement plus faible: 32% des personnes interrogées refuseraient de changer de lieu de travail et un/e collaborateur/trice sur cinq (22%) n'est pas prête à changer d'unité administrative.

L'ouverture au changement géographique dépend sans doute principalement de facteurs personnels (situation personnelle) que l'enquête ne recense pas. Si la disposition à changer de lieu de travail diminue au-delà de 40 ans, elle tend à augmenter avec la classe de salaire.

Ici aussi, il importe de tenir compte de la contradiction entre ouverture au changement et attachement à l'organisation.

#### 4.1.5 Motivation propre au service public

Que l'on considère l'attrait de la politique ou l'engagement au service de la société, la motivation propre au service public se situe à 4,0 points environ.

Environ **50%** des personnes interrogées déclarent qu'elles **s'intéressent beaucoup à la politique** et que leur **activité professionnelle constitue une grande partie de leur engagement au service de la société**. Ces deux facteurs de la motivation propre au service public augmentent avec l'âge, avec la classe de salaire et les années de service au sein de l'administration fédérale. L'exercice d'une fonction dirigeante contribue également à accroître cette motivation.

La reconnaissance du travail des **collaborateurs/trices** par le Conseil fédéral et le Parlement est perçue comme relativement faible: **3,0 points**.

### 4.2 Cadre organisationnel et implication affective

Les appréciations recueillies concernant les divers domaines ne suffisent pas pour identifier les points forts et les points faibles du cadre organisationnel tel que le perçoivent les collaborateurs/trices de l'administration fédérale. Il importe en effet de tenir compte, en plus, de l'effet de ces domaines sur l'implication affective<sup>2</sup> (identification et engagement). Cet effet ne ressort pas directement des réponses aux questions posées, mais est calculé lors du traitement des résultats. Sur la base des appréciations fournies par les collaborateurs/trices, il est possible d'identifier, avec une grande fiabilité statistique, les domaines qui exercent une grande influence sur l'implication des collaborateurs/trices. Plus le coefficient d'influence est grand, plus **l'effet du facteur considéré est grand sur l'engagement, ainsi que sur l'identification et les performances des collaborateurs/trices**. Voilà pourquoi les mesures prises dans les domaines présentant des coefficients d'influence élevés s'avèrent particulièrement efficaces. Lorsqu'un domaine jouit d'une appréciation positive et qu'il exerce de plus une grande influence sur l'implication, il représente un **point fort** qu'il importe de **consolider**. Une appréciation négative de domaines importants dénote un **besoin d'agir**: des **mesures d'optimisation** s'imposent.

La relation entre les impressions personnelles des collaborateurs/trices et leur influence sur l'implication affective sont représentées dans un graphique. Ce graphique permet d'identifier

---

<sup>2</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 (engagement et identification). L'implication durable reflète, quant à elle, le désir des collaborateurs/trices à demeurer au sein de l'organisation.

d'emblée les domaines dans lesquels il serait utile de prendre des mesures d'optimisation, c'est-à-dire d'accroître l'engagement des collaborateurs/trices et, ce faisant, la performance de l'organisation (points forts et besoin d'agir). Il aide ainsi à se concentrer sur l'essentiel, option qui s'avère particulièrement indiquée lorsque les ressources sont limitées. Il identifie aussi le niveau hiérarchique (supérieur/e direct/e ou direction de l'unité administrative) qui exerce la plus grande influence sur les divers domaines. Voici le graphique qui a pu être établi pour l'ensemble de l'administration fédérale:

		<b>Aucun besoin d'agir</b>	<b>Points forts</b>
Appréciation	élevée	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Possibilité de concilier travail et famille</li> <li>~ Systèmes d'information</li> <li>~ Marge de manœuvre</li> <li>~ Mesures de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Nature du travail</li> <li>~ Supérieur/e hiérarchique direct/e</li> <li>~ Orientation vers les objectifs</li> <li>~ Processus de fixation des objectifs</li> <li>~ Collaboration au sein de l'équipe de travail</li> </ul>
	Besoin d'agir minime	<b>Besoin d'agir</b>	
	faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Rémunération</li> <li>~ Transfert de connaissances</li> <li>&gt; Processus de travail/ de décision</li> <li>&gt; Direction de l'unité administrative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Cohésion</li> <li>&gt; Possibilités de développement</li> <li>&gt; Capacité d'adaption</li> <li>&gt; Responsabilité individuelle</li> </ul>
		Influence sur l'implication affective	grande
		<ul style="list-style-type: none"> <li>~ Plutôt influencé par le/la supérieur/e hiérarchique direct/e</li> <li>&gt; Plutôt influencé par la direction de l'unité administrative</li> </ul>	

Graphique 2: Représentation graphique des domaines du cadre organisationnel et de leur influence sur l'implication affective des collaborateurs/trices (ensemble de l'administration fédérale).

#### 4.2.1 Points forts de la situation professionnelle

Les domaines décrits ci-après exercent d'une part une **grande influence** sur l'engagement des collaborateurs/trices (implication affective) et ont d'autre part obtenu une **bonne appréciation** dans l'enquête. Ils constituent ainsi des points forts de l'administration fédérale en tant qu'employeur et il convient de les consolider.

C'est la **collaboration au sein de l'équipe de travail** qui a obtenu la **meilleure appréciation**, avec 4,8 points. En effet, 73% des personnes interrogées jugent que les connaissances et les informations s'échangent ouvertement au sein de leur équipe de travail et 63% trouvent que les sujets difficiles sont abordés ouvertement et avec sérieux. La collaboration au sein de l'équipe exerce une grande influence sur l'identification à l'organisation et l'engagement des collaborateurs/trices. C'est surtout le ou la supérieur/e hiérarchique direct/e qui peut agir pour préserver le rôle de ce domaine et exploiter ainsi ce point fort.

Le **processus de fixation des objectifs** a également reçu une appréciation positive (4,6 points) et cet élément exerce aussi une influence supérieure à la moyenne sur l'implication affective. En effet, 70% des personnes interrogées apprécient beaucoup la fixation d'objectifs individuels pour l'année en cours avec le ou la supérieur/e hiérarchique direct/e. De la comparaison avec d'autres entreprises suisses (CASH Arbeitgeber Award), il ressort que l'entretien mené pour définir ces objectifs est très bien ancré au sein de l'administration fédérale et constitue clairement un point fort (son appréciation parmi les col-

laborateurs/trices de l'administration fédérale est en moyenne de 0,3 point supérieure à celle obtenue auprès des entreprises incluses dans le CASH Arbeitgeber Award).

La **nature du travail** constitue un autre point fort de l'administration fédérale. Cet élément important pour l'implication affective des collaborateurs/trices, a en effet obtenu une appréciation positive (4,4 points): 61% des personnes interrogées estiment qu'elles peuvent exploiter pleinement leurs connaissances et leurs compétences. La comparaison externe (CASH Arbeitgeber Award) montre néanmoins que cet élément se voit attribuer de meilleures notes dans d'autres entreprises (4,8 points en moyenne). L'écart peut s'expliquer par des exigences fondamentalement plus élevées des collaborateurs/trices de l'administration fédérale en ce qui concerne la nature de leur travail.

L'engagement et l'identification à l'organisation des collaborateurs/trices dans le travail sont essentiellement déterminées par **le ou la supérieur/e hiérarchique direct/e**. Avec 4,3 points, l'appréciation des responsables hiérarchiques s'avère bonne. Les collaborateurs/trices se déclarent particulièrement satisfaits de la capacité à communiquer et de l'ouverture au changement de leurs supérieurs. Par rapport à d'autres entreprises (CASH Arbeitgeber Award), les responsables hiérarchiques de l'administration fédérale pourraient faire un peu mieux en matière d'information sur les changements importants et en matière d'ouverture face au changement.

L'**orientation vers les objectifs** bénéficie également d'une bonne appréciation (4,3 points). Les objectifs spécifiques découlent logiquement des objectifs généraux et ils sont clairement portés à la connaissance des collaborateurs/trices. Il est toutefois possible d'optimiser l'appréciation de leur réalisation: près de la moitié des collaborateurs/trices seulement trouvent que les prestations de leur unité administrative sont évaluées sur la base des objectifs définis. La comparaison avec le CASH Arbeitgeber Award indique aussi qu'il reste possible d'améliorer la hiérarchie des objectifs, puisque l'administration fédérale se situe 0,6 point en deçà d'autres entreprises.

#### 4.2.2 Points faibles de la situation professionnelle / besoin d'agir

Un grand besoin d'agir a été identifié dans les domaines ci-après, parce que ceux-ci exercent une **grande influence** sur l'implication affective et parce que les collaborateurs/trices se déclarent **insatisfaits** à leur sujet.

Les **possibilités de développement** au sein de l'administration fédérale sont perçues de manière plutôt négative (3,5 points en moyenne). Moins d'un tiers seulement des personnes interrogées considèrent l'évolution de l'administration fédérale comme une possibilité de développement professionnel. Les collaborateurs/trices de plus de 50 ans sont les plus nombreux à ne pas y voir une chance professionnelle. Ce facteur exerçant une grande influence sur l'implication affective, des mesures s'imposent pour amener les collaborateurs/trices à prendre conscience des perspectives de développement intéressantes qu'ouvrira la réforme de l'administration (nouveaux champs d'activité, marge de manœuvre accrue, etc.). De telles mesures peuvent accroître l'attrait de l'administration fédérale en tant qu'employeur.

Les collaborateurs/trices sont par ailleurs insatisfaits de la **capacité d'adaptation** de leur unité administrative (3,7 points) et cette insatisfaction se répercute sur leur implication dans cette unité. Une optimisation s'impose en premier lieu dans le domaine des changements. Les unités administratives devraient parvenir à les expliquer clairement aux collaborateurs/trices et à prendre au sérieux la résistance au changement. Des actions s'imposent aussi d'urgence dans l'attitude face aux erreurs (utiliser les erreurs pour apprendre et s'améliorer). Dans ce domaine, l'administration fédérale se situe en moyenne à 0,8 point, soit très loin au-dessous d'autres entreprises suisses (CASH Arbeitgeber Award, entreprise de référence 1). En ce qui concerne l'innovation (on encourage les collaborateurs/trices à exprimer leurs idées et à proposer des améliorations), les valeurs de l'administration fédérale sont même de 1,0 point en deçà des autres entreprises. De toute évidence, des mesures s'imposent là aussi.

La **cohésion au sein de l'organisation** est un autre élément qui détermine largement l'implication dans l'ensemble de l'administration fédérale et dont l'appréciation s'avère négative (3,9 points). Il s'agit ici avant tout de promouvoir la collaboration entre divisions et d'établir une communication fondée sur la confiance mutuelle dans les unités administratives.

Un besoin d'intervention apparaît pour renforcer la **responsabilité** du personnel (4,0 points). Près de 60% des personnes interrogées pensent que l'on n'encourage pas du tout ou pas assez les collaborateurs/trices à prendre leurs responsabilités et à travailler de manière indépendante.

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

Si les collaborateurs/trices se déclarent certes **insatisfaits** des domaines organisationnels ci-après, des mesures d'optimisation ne s'imposent pas absolument, car ces domaines n'exercent qu'une **influence relativement faible** sur l'engagement. Le besoin d'agir est donc minime.

Les collaborateurs/trices sont très insatisfaits du **transfert de connaissances** (échange de connaissance et d'expérience entre collaborateurs/trices et entre unités administratives: 3,5 points). Seuls 16% des personnes interrogées estiment que leurs responsables encouragent systématiquement l'échange d'expériences avec d'autres unités administratives. Dans ce domaine, l'administration fédérale obtient 1,1 point de moins que l'entreprise de référence 1. Il importe donc d'encourager la solidarité entre unités administratives (atténuer l'esprit de clocher).

Les collaborateurs/trices s'avèrent également très insatisfaits des **modes de travail** et des **processus de prise de décisions** (3,6 points). Ils regrettent en particulier que les modes de travail ou les documents ne soient pas systématiquement simplifiés et que des décisions importantes ne soient pas prises à temps. Si l'on considère l'administration fédérale dans son ensemble, ces éléments n'exercent qu'une influence relativement faible sur l'implication affective.

Avec 3,9 points, la **rémunération** ne bénéficie pas d'une bonne appréciation au sein de l'administration fédérale. Si l'on considère l'avis des salariés d'autres entreprises suisses, le personnel fédéral estime qu'il serait mieux rémunéré pour la même activité auprès d'un autre employeur (les valeurs du CASH Arbeitgeber Award et de l'entreprise de référence 1 sont supérieures de 0,4 point en moyenne).

Enfin, les collaborateurs/trices donnent une appréciation plutôt négative de la manière dont les **directions des unités administratives** les informent sur les changements à venir, mais cet élément n'a pas d'impact décisif sur l'implication affective. Leur appréciation se situe à 3,9 points pour l'ensemble de l'administration fédérale. Cette appréciation de la politique d'information des directions est nettement inférieure aux valeurs obtenues par les autres entreprises suisses (0,8 point de moins que le CASH Arbeitgeber Award et 0,4 point de moins que l'entreprise de référence 1).

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

**Aucun besoin d'agir** n'existe dans les domaines qui n'exercent pas de grande influence sur l'**implication affective** et qui ne suscitent pas l'insatisfaction des collaborateurs/trices.

Le personnel fédéral attribue par exemple de bonnes notes à la **possibilité de concilier travail et famille** (4,4 points). Plus de la moitié des personnes interrogées (58%) déclarent que leur situation professionnelle leur permet de concilier travail et vie familiale. Ce facteur ne joue cependant pas un rôle déterminant dans l'engagement et l'identification du personnel à l'organisation. Ayant un effet relativement grand sur la satisfaction au travail, en particulier sur l'implication face à l'employeur, il peut toutefois revêtir une certaine importance lorsqu'il s'agit de fidéliser les collaborateurs/trices.

Les **systèmes d'information** existants n'exigent une intervention dans l'administration fédérale (4,3 points). Seuls 8% des collaborateurs/trices interrogées ne disposent pas d'un accès rapide aux informations dont ils ont besoin pour leur travail.

Les personnes interrogées se montrent assez satisfaits des **mesures de développement personnel** (4,2 points). Dans la plupart des cas, les collaborateurs/trices bénéficient des mesures de formation et de perfectionnement requises, l'application des mesures de développement prévues demeurant cependant partielle.

Si le facteur **marge de manœuvre** ne se voit attribuer qu'une note passable (4,1 points), il n'exerce pas de grande influence sur l'implication affective. Par ailleurs, 54% des personnes interrogées se disent très contentes de la marge de manœuvre dont elles bénéficient pour accomplir leurs tâches. Cependant, un tiers seulement des collaborateurs/trices (34%) pensent pouvoir influer sur les décisions importantes qui déterminent leur environnement de travail.

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

La disposition à la performance des collaborateurs/trices dépend pour beaucoup de facteurs relevant de la motivation propre au service public. L'impression de **pouvoir contribuer à l'épanouissement de la société exerce la plus grande influence sur l'engagement personnel et l'identification avec l'unité administrative**. L'implication affective dépend par ailleurs énormément de l'intérêt pour la politique. Ces facteurs déterminent ainsi la disposition à la performance du personnel de l'administration fédérale.

Les collaborateurs/trices attirés par le milieu ou les acteurs politiques et éprouvant une grande responsabilité à l'égard de la société, s'impliquent davantage dans leur travail et s'identifient davantage avec les objectifs et les tâches de leur unité administrative. Des incitations supplémentaires n'auront qu'un effet limité sur la motivation de ces collaborateurs/trices, qui choisissent en toute conscience de travailler au sein de l'administration fédérale en raison de la nature même de leur tâche. Si la politique du personnel de la Confédération ainsi que la gestion décentralisée du personnel tiennent suffisamment compte de ces facteurs (lors du recrutement par ex.), elles pourront renforcer l'engagement et la disposition à la performance parmi le personnel.

#### **4.4 Santé**

Comme dans d'autres entreprises, la santé constitue un domaine important au sein de l'administration fédérale. Elle est d'ailleurs ancrée dans la loi sur le personnel de la Confédération. Des considérations économiques et démographiques jouent un rôle crucial dans ce domaine (préserver les performances des collaborateurs/trices de toutes les classes d'âge).

Par rapport à l'enquête 2005, la santé des collaborateurs/trices s'est légèrement améliorée: 75% des personnes interrogées jugent que leur santé physique est bonne à très bonne, et 65% en disent autant pour leur santé psychique (contre 67% et 57% respectivement en 2005). Comme on peut le supposer, l'état de santé physique se dégrade avec l'âge. A l'inverse, il n'existe pas de corrélation entre l'âge et l'état de santé psychique.

Tout comme lors de la dernière enquête, le stress sur le lieu de travail, l'insécurité quant à l'environnement de travail et l'ambiance de travail constituent les principaux facteurs qui dégradent l'état de santé. Les accidents et les maladies professionnelles, ainsi que le harcèlement exercent une influence néfaste nettement moindre. Les responsables hiérarchiques et les personnes travaillant à moins de 50% se plaignent davantage du stress. Les collaborateurs/trices des classes de salaire inférieures (1 à 17) se déclarent plus désécurisées par des changements de leur environnement de travail que leurs collègues des classes de salaire plus élevées (24 à 38).

Les principaux domaines dans lesquels les collaborateurs/trices attendent des mesures de

promotion de la santé de la part de l'employeur restent l'interdiction de fumer sur le lieu de travail, la gestion du stress et l'épuisement professionnel. Ils accordent cependant une priorité nettement moins grande aux domaines de la prévention (examen médical régulier, etc.) et de la toxicomanie. Cet écart se retrouve dans tous les départements et dans tous les groupes sociodémographiques.

#### **4.5 Mesures prises suite à la dernière enquête auprès du personnel**

Seuls 21% des personnes interrogées ont déclaré que des mesures ont été prises suite à la dernière enquête afin d'améliorer les conditions de travail dans leur unité administrative. Ces mesures vont de l'élaboration de plans directeurs et d'objectifs pour la division à l'introduction du télétravail et à des mesures en matière de santé (ergonomie, bureaux sans fumée, etc.), en passant par des offres de formation (formation des cadres, formation dans le domaine de la définition des objectifs, etc.), des ateliers sur la gestion de conflits et l'évaluation des supérieures hiérarchiques. Ces résultats peuvent s'expliquer pour deux raisons: soit seules de rares mesures ont été décidées et mises en œuvre suite à la dernière enquête auprès du personnel; soit on n'a pas assez souligné que les mesures entreprises faisaient suite à l'enquête. C'est sans doute la seconde raison qui prévaut, puisque le rapport « Analyse des causes et des mesures concernant l'enquête 2005 auprès du personnel de l'administration fédérale » a montré que nombre de mesures ont été prévues et qu'une partie d'entre elles ont déjà été appliquées.

### **5 Conclusion**

Pour accroître la performance des collaborateurs/trices et de l'organisation, il convient en premier lieu de prendre des mesures dans les domaines qui exercent une grande influence sur l'implication affective. Le graphique en forme de bilan (présentant les points forts et le besoin d'intervention) devrait aider à se concentrer sur l'essentiel et à utiliser dès lors efficacement les ressources limitées dont dispose l'administration. Il importe avant tout que chaque unité administrative se fonde sur son propre bilan et mette en œuvre les mesures qui s'avèrent les plus judicieuses dans son propre cas.

Dans l'ensemble de l'administration fédérale, des mesures s'imposent pour ce qui est de la capacité d'adaptation, de la cohésion au sein des unités administratives, de la promotion de la responsabilité individuelle et des possibilités de développement (utiliser les changements comme une chance de développement professionnel). Ce sont plutôt les directions des unités administratives qui peuvent influer sur ces domaines, notamment en transmettant à temps des informations exhaustives et claires sur les changements à venir.

Il faut par ailleurs consolider les points forts existants et les faire connaître, en particulier pour ce qui est de la nature du travail, des processus de fixation des objectifs et de la collaboration au sein de l'équipe de travail. Il combe aux supérieures hiérarchiques directes d'influer sur ces facteurs et de les renforcer. La conduite du personnel constitue aussi un facteur crucial qui favorise une identification forte à l'organisation et un grand engagement. Elle doit donc figurer en bonne place dans le programme des cours de formation et de perfectionnement des cadres. Le renforcement des domaines que sont la nature du travail et la conduite du personnel peut en effet accroître la satisfaction au travail et l'attachement des collaborateurs/trices.

En matière de politique du personnel, il importe de prendre davantage en considération la motivation propre au service public lors du recrutement. Si l'on parvient à engager des personnes qui s'intéressent à la politique et qui sont prêtes à oeuvrer au service de la société, ces personnes tendront à s'engager davantage dans leur travail et à s'identifier mieux à leur unité administrative. L'administration fédérale pourra se démarquer sur le marché de l'emploi en soulignant que ses activités sont indispensables au bon déroulement des processus de décision politique et qu'elles sont menées au profit de la société (lors de séances d'information dans les universités, à des expositions professionnelles, dans les offres

d'emploi ou dans des brochures illustrées, p. ex.). La reconnaissance du travail par le Conseil fédéral et par le Parlement (lors d'apparition en public, p. ex.) peut également exercer une influence positive.

Pour fidéliser les collaborateurs/trices, il importe avant tout de continuer à leur offrir des tâches intéressantes et uniques en leur genre (en particulier des tâches en rapport avec la politique ou avec le désir de servir la société), une liberté d'action suffisante, une bonne culture de la conduite du personnel et la possibilité de concilier travail et vie privée de manière optimale. Il importe d'autant plus de préserver ces aspects que l'administration fédérale traverse une période de grands changements.

Selon l'unité administrative, des optimisations s'imposent également dans d'autres domaines tels que le transfert de connaissances, les modes de travail, les processus de décision ou la rémunération.