



# Rapport d'évaluation de l'enquête 2014 auprès du personnel de l'administra- tion fédérale



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF  
Office fédéral du personnel OFPER

## Table des matières

1.	Point de départ et objectif de l'enquête .....	3
2.	Méthodologie .....	3
2.1.	Collecte des données .....	3
2.2.	Taux de retour .....	3
2.3.	Anonymat et protection des données .....	4
3.	Modèles de mesure .....	4
3.1.	Comportement orienté vers les objectifs .....	4
3.2.	Santé .....	5
4.	Résultats .....	6
4.1.	Evolution au sein de l'administration fédérale entre 2011 et 2014 .....	7
4.2.	Comportement orienté vers les objectifs .....	7
4.2.1.	Satisfaction au travail .....	8
4.2.2.	Résignation .....	8
4.2.3.	Implication .....	8
4.3.	Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs .....	9
4.3.1.	Entretenir les points forts .....	10
4.3.2.	Possibilités d'amélioration .....	11
4.3.3.	Elever le niveau .....	13
4.3.4.	Maintenir le niveau .....	13
4.4.	Santé .....	14
4.4.1.	Evaluation subjective de l'état de santé .....	14
4.4.2.	Etat de santé objectif .....	15
4.4.3.	Autres résultats .....	17
4.5.	Efficacité des mesures prises après l'enquête menée en 2011 auprès du personnel .....	17
5.	Conclusion .....	19

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

L'administration fédérale évalue périodiquement l'effet de sa politique du personnel. A cet effet, elle procède notamment à des enquêtes auprès du personnel, dont les résultats permettent de faire ressortir le potentiel d'action et de prendre les mesures d'optimisation qui s'imposent.

Depuis 2012, l'intervalle entre les enquêtes menées auprès du personnel a changé: tous les trois ans, le personnel de l'administration fédérale est invité à participer à une enquête exhaustive (enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs avec une analyse des résultats au niveau de la Confédération, du département et de l'unité administrative). Au cours des deux autres années, des sondages axés sur la stratégie sont effectués auprès d'un échantillon de personnes (env. 1500 collaborateurs et collaboratrices avec une analyse des résultats au niveau de la Confédération uniquement). Tandis que les sondages visent à mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie concernant le personnel, les enquêtes exhaustives fournissent des indications détaillées sur la situation professionnelle des collaborateurs et des collaboratrices. La première enquête exhaustive sous sa nouvelle forme a eu lieu en 2014.

Contrairement aux enquêtes auprès du personnel réalisées en 2007, 2009 et 2011, l'enquête de 2014 n'est pas centrée sur l'implication des collaborateurs et des collaboratrices dans l'organisation, mais sur le développement d'un comportement orienté vers les objectifs. Celui-ci est déterminé par la satisfaction au travail et l'implication (cf. chapitre 3).

L'enquête 2014 auprès du personnel permet de déterminer les éléments du cadre professionnel qui ont un impact direct sur la satisfaction au travail, l'implication et le comportement orienté vers les objectifs. Parallèlement, l'enquête vise à examiner les facteurs, tels que la santé, qui ont une influence indirecte sur ces trois éléments.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Collecte des données**

L'enquête 2014 auprès du personnel a été conçue comme une enquête exhaustive au moyen d'un questionnaire en ligne et sur papier et réalisée entre le 13 octobre et le 16 novembre 2014.

### **2.2. Taux de retour**

Le questionnaire a été remis à 34 438 collaborateurs et collaboratrices<sup>1</sup> de l'administration fédérale<sup>2</sup>. 21 700 personnes, soit 63 %, ont renvoyé le questionnaire. Le taux de retour a

---

<sup>1</sup> Personnel fixe mensualisé (c.à-d. sans le personnel rémunéré à l'heure, les personnes en formation, les stagiaires ainsi que le personnel local et le personnel domestique des résidences du DFAE).

<sup>2</sup> Les résultats de l'enquête 2014 n'intègrent pas les résultats des Services du Parlement, du Ministère public de la Confédération et des tribunaux (Tribunal fédéral, Tribunal pénal fédéral, Tribunal administratif fédéral).

donc de nouveau augmenté par rapport aux enquêtes précédentes (2011: 61 %, 2009: 57 %, 2007: 51 %).

### 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 les personnes concernées. Les réponses ne sont communiquées que pour des groupes d'au moins dix personnes.

Les commentaires ont été anonymisés de sorte qu'il n'est pas possible d'identifier des personnes.

## 3. Modèles de mesure

### 3.1. Comportement orienté vers les objectifs

L'enquête se fonde sur un modèle de mesure pour évaluer le comportement orienté vers les objectifs. Ce modèle a été remanié dans le cadre de l'enquête 2014 auprès du personnel:

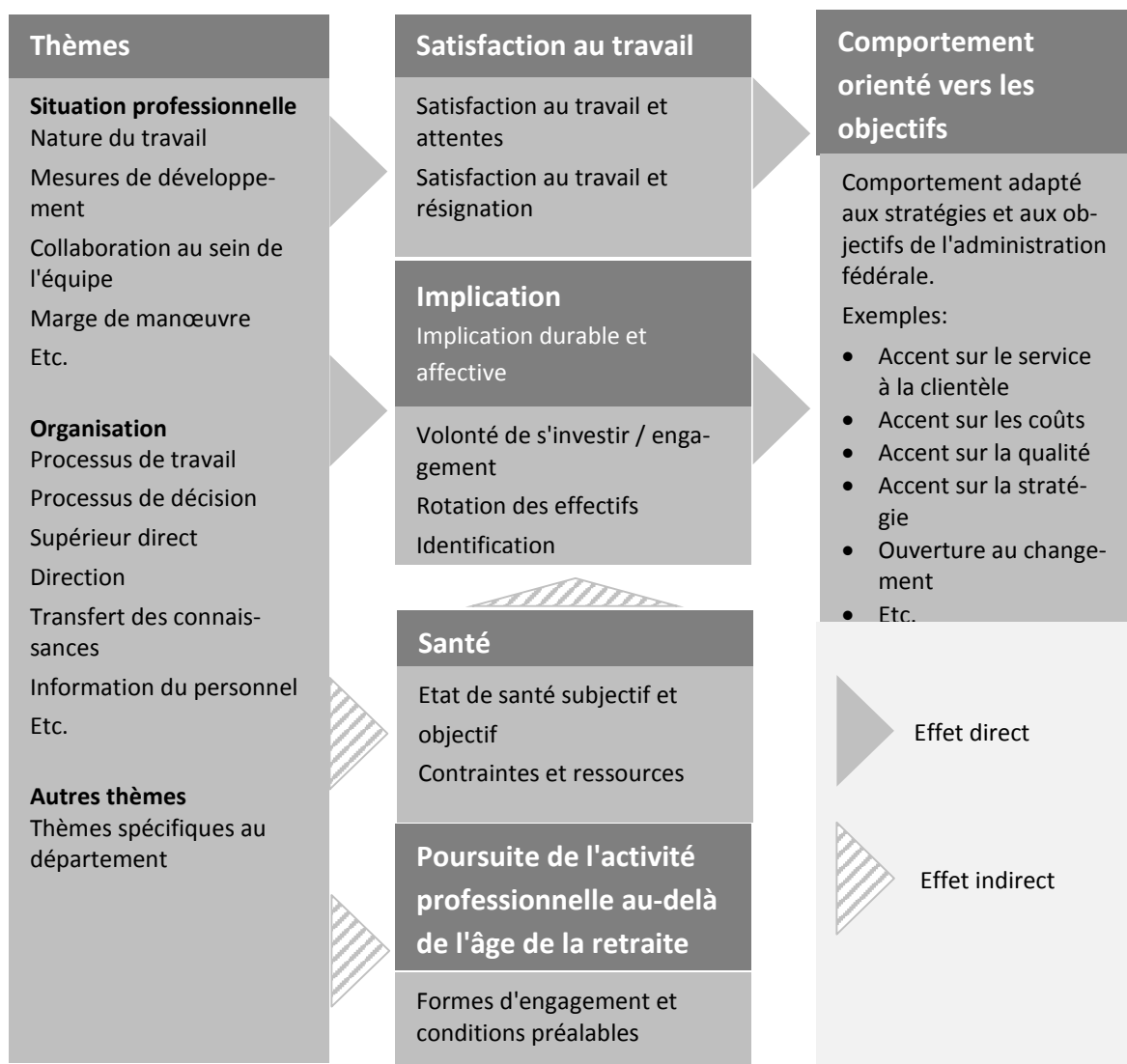


Figure 1: Modèle de mesure pour le comportement orienté vers les objectifs

Un comportement axé sur la stratégie et conforme aux objectifs (colonne de droite) est déterminé par la satisfaction au travail et l'implication. Cela signifie que les objectifs stratégiques tels qu'un travail axé sur le service à la clientèle, les coûts ou la qualité, sont surtout réalisés lorsque les collaborateurs et les collaboratrices font preuve d'une grande implication et montrent une grande satisfaction au travail (colonne du milieu). Le cadre organisationnel (situation professionnelle, organisation, etc. – colonne de gauche) a d'une part un impact direct sur la satisfaction au travail et l'implication, et a d'autre part également une influence indirecte sur des éléments tels que la santé ou la poursuite de l'activité professionnelle au-delà de l'âge de la retraite (colonne du milieu en bas).

### 3.2. Santé

La santé des collaborateurs et des collaboratrices est déterminée sur la base de quatre questions portant sur l'état de santé subjectif et objectif ainsi que sur l'évaluation de la situation professionnelle future. Le modèle servant de base à cette évaluation et mis en place pour l'enquête 2014 auprès du personnel est le suivant:

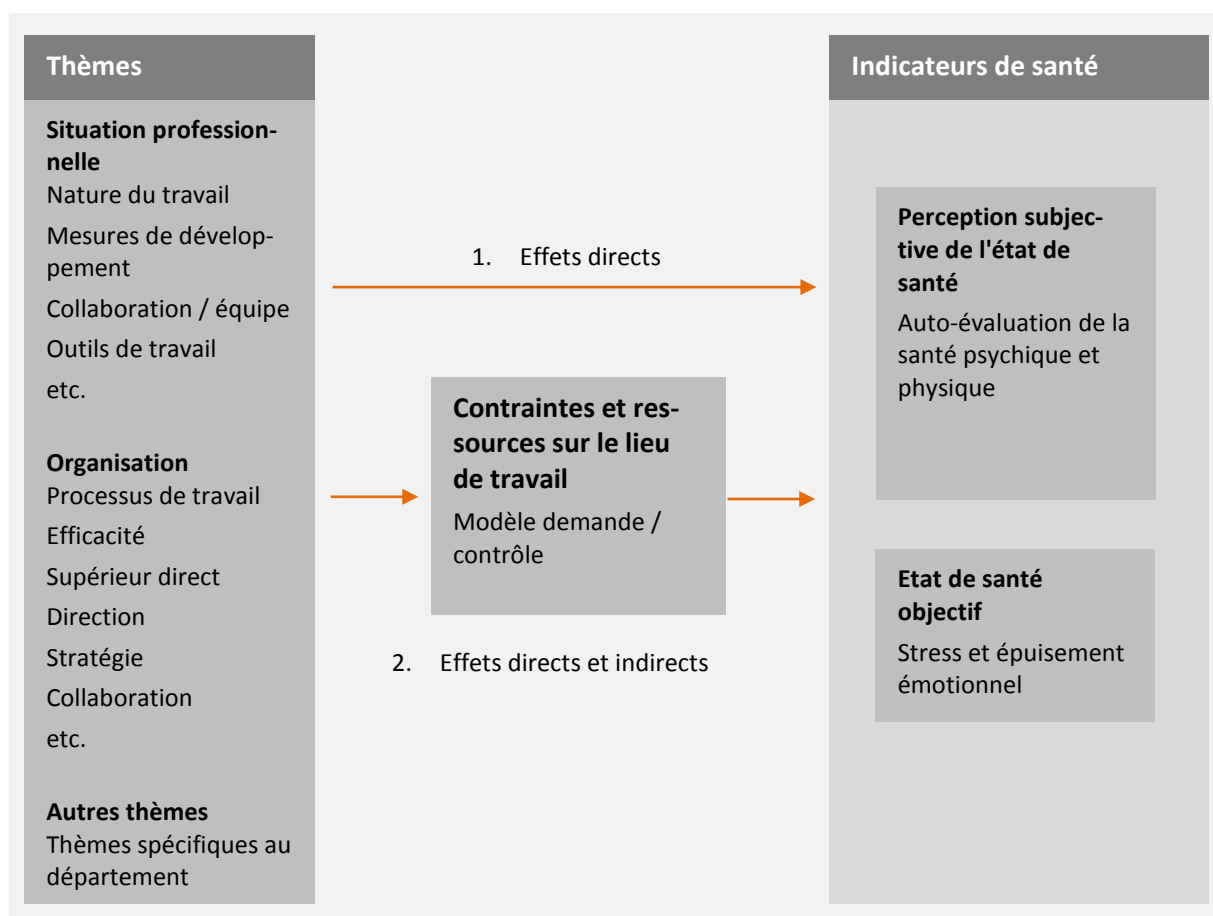


Figure 2: Modèle pour mesurer la santé

La santé est directement influencée par divers facteurs liés au travail (colonne de gauche).

En plus des effets directs, la combinaison des effets directs et indirects, qui sont influencés par les contraintes et les ressources sur le lieu de travail, est également déterminante (colonne du milieu). Les contraintes se rapportent surtout aux exigences professionnelles qualitatives et quantitatives (par ex. la pression du temps) et les ressources à des facteurs tels

que la marge de manœuvre, la possibilité d'exercer son influence, les connaissances professionnelles et le soutien au sein de l'équipe.

#### **4. Résultats**

Dans le cadre de l'enquête auprès du personnel menée en 2014, tous les facteurs ayant une influence directe ou indirecte sur le comportement orienté vers les objectifs des collaborateurs ont fait l'objet de plusieurs questions. Les participants à l'enquête ont été invités à donner leur appréciation sur une échelle allant de 1 («Ne correspond pas du tout») à 6 («Correspond tout à fait»). Ils avaient également la possibilité de cocher la case «Je ne sais pas».

Afin d'évaluer les résultats, cette échelle de 1 à 6 a été convertie en une échelle allant de 0 à 100. Un nombre de points compris entre 0 et 100 a ainsi été attribué pour chaque question. Il convient d'interpréter ces points de la manière suivante:

Evaluation largement positive:	85 points ou plus
Evaluation assez positive:	entre 65 et 84 points
Evaluation peu positive:	entre 50 et 64 points
Evaluation assez voire très négative:	moins de 50 points

Lorsque les questions concordent, les résultats actuels font l'objet d'une comparaison avec ceux des sondages réalisés en 2012 et 2013 auprès d'un échantillon de personnes. Les modèles de mesure ayant été remaniés et les questions ayant été précisées par rapport aux enquêtes précédentes, les résultats de l'enquête de 2014 ne peuvent être comparés avec ceux de 2011 que sous certaines conditions: une comparaison dans le temps n'est possible que pour les questions qui ont été posées de la même manière durant les années précédentes. Pour mettre les résultats en parallèle, l'échelle allant de 1 et 6 doit être remplacée par celle allant de 0 à 100. Certains thèmes (charge de travail, satisfaction au travail, implication, comportement orienté vers les objectifs) ne permettent pas de comparaison dans le temps car ils contiennent une ou plusieurs questions qui ont été posées pour la première fois en 2014. Lorsque certains thèmes regroupant des questions existantes ont été repensés (par ex. objectifs), une comparaison dans le temps est établie sur la base des questions actuelles.

Les différences sociodémographiques dignes d'être relevées (par ex. différences entre hommes et femmes) sont également abordées dans le présent rapport.

Lorsque cela s'avère possible et judicieux, les résultats de l'enquête sont comparés à des valeurs de référence extérieures à l'administration fédérale. Ces valeurs ont été obtenues auprès de cinq administrations et de sept entreprises de droit public comprenant entre 700 et 50 000 collaborateurs. Selon les valeurs à comparer, différentes administrations ou entreprises sont prises en compte. A une exception près, il convient de réunir les valeurs d'au moins deux administrations ou entreprises pour qu'une valeur soit établie. En effet, les valeurs de référence concernant le stress et la charge émotionnelle proviennent uniquement de l'enquête européenne sur les conditions de travail 2010.

#### 4.1. Evolution au sein de l'administration fédérale entre 2011 et 2014

Au cours des trois dernières années, les résultats des enquêtes ont connu une évolution presque exclusivement positive: les résultats atteints pour **14 des 19 thèmes de l'enquête ont évolué positivement**, et seuls ceux obtenus pour un des thèmes ont subi un recul. Les quatre thèmes restants ne permettent pas d'établir une comparaison dans le temps. De plus, les résultats pour quatre thèmes proviennent des sondages menés auprès d'un échantillon de personnes. Pour ces thèmes-là, on constate une stabilisation par rapport au sondage de 2013, voire un repli pour deux d'entre eux.

Les changements positifs les plus importants concernent l'information au personnel (informations plus rapides et plus compréhensibles qu'auparavant), les perspectives professionnelles, les processus de travail et de décision, la cohésion au sein des unités administratives ainsi que la rémunération:

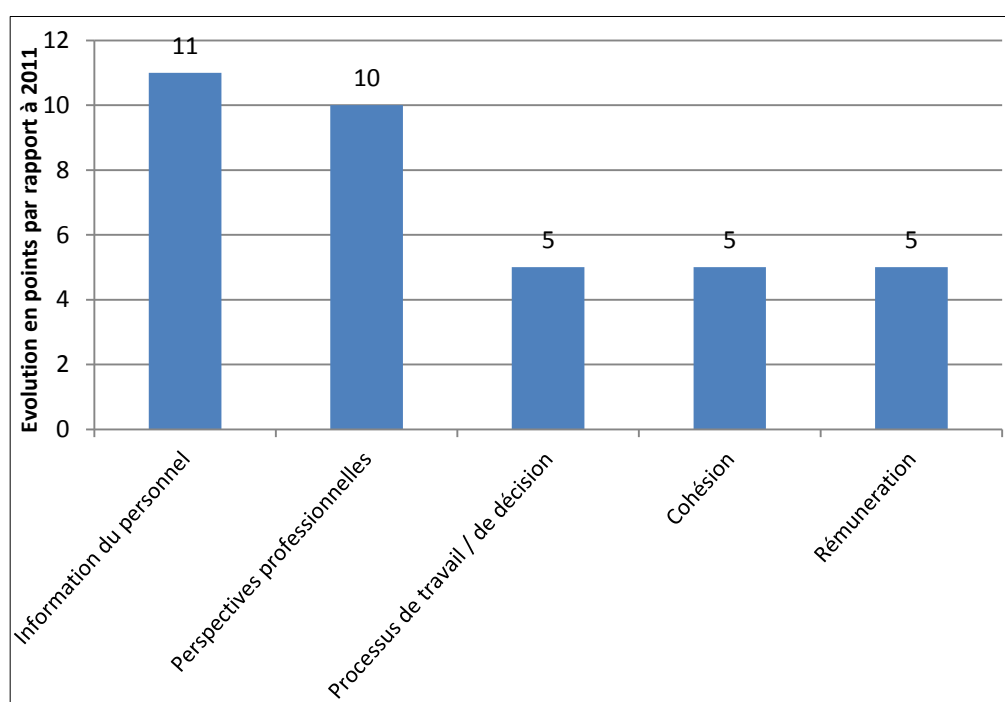


Figure 3: Changements les plus importants par rapport à 2011

La collaboration au sein de l'équipe est le seul thème pour lequel on observe un recul: le résultat a en effet baissé de deux points. Pourtant, la collaboration au sein de l'équipe représente une des plus grandes forces de l'administration fédérale (voir point 4.3.1).

#### 4.2. Comportement orienté vers les objectifs

Un comportement orienté vers les objectifs de la part des collaborateurs va de pair avec leur satisfaction au travail et leur implication. Les collaborateurs faisant preuve d'un comportement particulièrement orienté vers les objectifs accordent une grande attention aux clients, aux coûts et à la qualité et sont spécialement ouverts au changement.

Avec une valeur moyenne de **76 points**, le comportement orienté vers les objectifs des collaborateurs de l'administration fédérale correspond à celui des employés d'organisations comparables. Les résultats obtenus pour ce thème ont progressé de deux points par rapport à

l'année 2012, mais restent constants depuis 2013. Pour les raisons citées ci-dessus, l'évaluation actuelle du comportement orienté vers les objectifs ne peut pas être mise en parallèle avec celle de l'année 2011.

#### **4.2.1. Satisfaction au travail**

La satisfaction au travail constitue une évaluation subjective de la situation de travail propre à chacun et repose sur divers facteurs comme le contenu du travail, les perspectives de développement, la collaboration et le climat de travail. La satisfaction au travail, de même que l'implication, influencent le comportement orienté vers les objectifs des collaborateurs.

En comparaison avec l'année 2011, la satisfaction générale quant à la situation de travail s'est améliorée de trois points pour atteindre une valeur moyenne de **71 points**, contre 70 en 2012 et 72 en 2013. Représentant une évolution positive moyenne, cette valeur concorde avec les valeurs de référence externes (73 points).

Une classe de salaire élevée (30 et plus), un nombre d'années de service réduit (une année ou moins) et un taux d'occupation inférieur à 50 % influent positivement sur la satisfaction au travail. En effet, des valeurs supérieures à la moyenne (entre 78 et 79 points) ont été observées dans ces catégories.

#### **4.2.2. Résignation**

Les collaborateurs résignés montrent souvent de l'anxiété et de la retenue face au changement. Étant donné qu'une résignation élevée a des répercussions négatives sur le potentiel d'évolution d'une organisation, il est important d'obtenir un taux de résignation aussi bas que possible.

Comme en 2011, la résignation dans l'ensemble de l'administration fédérale a été évaluée à **38 points**. À noter qu'on relève des chiffres particulièrement élevés chez les collaborateurs francophones (56 points) et les collaborateurs appartenant aux classes de salaire inférieures (47 points).

#### **4.2.3. Implication**

L'implication est liée à la tendance à la fluctuation, à l'identification ainsi qu'à l'engagement et montre dans quelle mesure les collaborateurs éprouvent un sentiment d'appartenance à l'administration fédérale. Plus l'identification et l'engagement sont prononcés, plus les collaborateurs s'identifient aux valeurs et aux objectifs de l'administration fédérale et plus ils mettent de zèle à réaliser les tâches qui leur sont confiées. Ce comportement influe positivement sur les prestations individuelles et sur celles de l'organisation dans son ensemble. L'attachement des collaborateurs à leur organisation se mesure par rapport à la tendance à la fluctuation. Plus l'attachement des collaborateurs est fort, plus ceux-ci se considèrent comme faisant partie intégrante de l'administration fédérale et moins ils ont l'intention de la quitter.

De même que chacun des facteurs qui la déterminent (l'identification, l'engagement et la tendance à la fluctuation), l'implication atteint une valeur de **80 points**. Des valeurs élevées montrent que les collaborateurs sont particulièrement attachés à l'organisation. Les valeurs



obtenues pour l'administration fédérale sont similaires aux résultats enregistrés dans d'autres organisations comparables, à l'exception du facteur de la tendance à la fluctuation pour lequel l'évaluation de l'administration fédérale dépasse d'un point celle des autres organisations. Cette différence souligne que les collaborateurs sont moins enclins à quitter leur employeur.

Il s'avère que les personnes appartenant aux classes de salaire supérieures ou aux classes de salaire inférieures s'identifient tout particulièrement à leur employeur (valeur moyenne de 85 points).

Les sondages réalisés auprès d'un échantillon de personnes en 2012 et 2013 (il n'est pas possible de rapporter les résultats de 2014 à ceux de l'enquête de 2011) montrent que l'implication est en augmentation constante (78 points en 2012 et 80 points en 2013 et 2014). La tendance à la fluctuation suit la même évolution (76 points en 2012, 79 points en 2013 et 80 points en 2014). En revanche, l'évaluation de l'identification et de l'engagement (80 points en 2012, 81 points en 2013 et 80 points en 2014) reste relativement constante.

#### **4.3. Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs**

Les appréciations recueillies auprès des collaborateurs au sujet des thèmes de l'enquête ne suffisent pas pour identifier les points forts et les points faibles dans les différents domaines. Elles doivent être complétées en tenant compte de l'influence qu'ont ces thèmes sur le comportement orienté vers les objectifs. Cette influence est calculée par un procédé statistique (analyse de régression).

Les domaines dont le coefficient d'influence est élevé ont un effet de levier important sur le comportement orienté vers les objectifs des collaborateurs et, par conséquent, sur l'efficacité de l'ensemble de l'organisation. De ce fait, les mesures d'optimisation devraient se concentrer sur ces domaines. La grille d'évaluation ci-après (voir figure 4) permet d'identifier en un coup d'œil les domaines pour lesquels des mesures d'optimisation valent particulièrement la peine d'être prises afin d'améliorer le comportement orienté vers les objectifs (champs «entretenir les points forts» et «possibilité d'amélioration»).

Les limites pour la répartition en quatre quadrants ont été fixées sur la base des valeurs recueillies. Le milieu de l'axe vertical (évaluation) représente la moyenne de toutes les évaluations de l'administration fédérale. Sur l'axe horizontal, les thèmes sont répartis selon leur influence: influence nulle à moyenne à gauche, influence forte à très forte à droite.

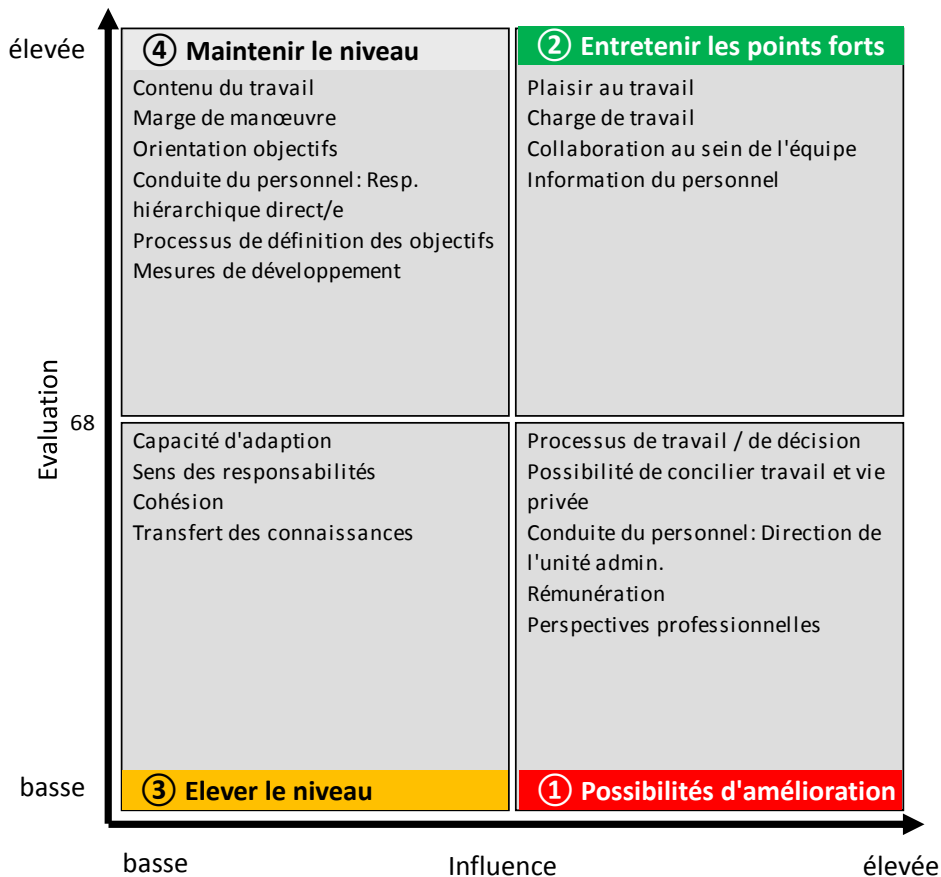


Figure 4: Grille d'évaluation du comportement orienté vers les objectifs

#### 4.3.1. Entretenir les points forts

Les thèmes ci-après ont obtenu une bonne appréciation auprès des collaborateurs de l'administration fédérale et exercent une grande influence sur le comportement orienté vers les objectifs. Ils constituent ainsi des points forts, qu'il s'agit de faire connaître et de développer.

Les personnes interrogées ont exprimé un **plaisir au travail** élevé avec une **moyenne de 72 points** (2011: 70 points). Avec 83 points, ce critère est nettement mieux évalué par les classes de salaire les plus élevées. Une bonne moitié des personnes interrogées déclarent trouver une grande source d'inspiration au travail, 61 % d'entre elles estiment rentrer à la maison avec le sentiment d'avoir fait quelque chose d'utile et trois quarts de ces personnes ressentent, la majorité du temps voire même tout le temps, du plaisir à accomplir leur travail.

Avec une moyenne de **71 points**, le thème de la **charge de travail** fait également partie des points forts. Une comparaison avec l'année 2011 n'est ici que partiellement possible: la

question «je suis en mesure d'accomplir mes tâches avec la qualité requise» a recueilli 80 points (2011: 76 points, valeur de référence externe: 66 points). 42 % des collaborateurs sont tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation «je ressens rarement une surcharge de travail», soit une moyenne de 60 points (+ 4 points). Il est frappant de constater que les moins de 20 ans ressentent une charge de travail considérablement moins importante que les collaborateurs plus âgés. Cela s'explique par le bon équilibre entre le travail et la vie privée caractéristique de cette catégorie d'âge (voir chapitre 4.3.2). Les collaborateurs italo-phones se sentent de loin les plus surchargés. Avec 43 points, leur valeur moyenne est de 10 points inférieure à celle des francophones et même de 21 points inférieure à celle des collaborateurs germanophones.

Avec **75 points**, la **collaboration au sein de l'équipe** constitue le principal point fort de l'administration fédérale, bien que ce facteur recule de deux points par rapport à 2011. Les valeurs les plus élevées se retrouvent parmi les moins de 20 ans et les classes de salaire 30 à 38. 63 % des collaborateurs sont tout à fait ou du moins plutôt de l'avis que les sujets difficiles sont abordés de manière ouverte et sincère au sein de leur équipe de travail. Ce taux monte à 76 % en ce qui concerne l'entraide mutuelle au sein des équipes de travail.

Le personnel estime que les **informations sur les thèmes liés au personnel** sont claires et données à temps. On note ici une nette amélioration de 11 points par rapport à 2011, avec une valeur moyenne de **73 points** (2011: 62 points, 2012: 68, 2013: 73). 65 % des personnes interrogées estiment être toujours ou la plupart du temps informées suffisamment tôt, 62 % se sentent informées de manière claire.

#### **4.3.2. Possibilités d'amélioration**

Les domaines ci-après exercent une forte influence, mais ont été évalués de façon critique dans l'enquête. Il en résulte un potentiel d'amélioration qui doit diriger notre action et être exploité en priorité.

Enregistrant une progression de 5 points par rapport à 2011, les **processus de travail et de décision** dans les différentes unités administratives continuent d'être l'objet de critiques, avec une valeur moyenne de **57 points**. Les collaborateurs voient en particulier des possibilités de simplifier processus et documents (53 points). Relevant du même domaine, les bases de décision sont mieux évaluées (61 points). 42 % des personnes interrogées sont tout à fait ou plutôt de l'avis que ces décisions sont prises sur la base de faits établis et d'arguments objectifs. Seuls les collaborateurs des classes de salaire 30 à 38 évaluent nettement mieux les processus de travail et de décision, avec 74 points. Ce sont probablement eux qui sont en grande partie responsables de ces processus.

La **possibilité de concilier travail et vie privée** a une grande influence sur le comportement orienté vers les objectifs des collaborateurs. Obtenant une valeur moyenne de **68 points**, elle est évaluée de manière plutôt critique et enregistre un recul de deux points par rapport à 2012 et 2013 (pas de comparaison possible avec 2011 pour ce thème). Seulement 60% des sondés ont indiqué réussir entièrement ou en grande partie à trouver un bon équilibre entre travail et vie privée. Il en résulte une valeur moyenne de 70 points (2011: 70 points, 2012: 72

points, 2013: 73 points). Un tiers des personnes qui ont répondu au questionnaire souhaitent des modèles d'horaires de travail nettement plus flexibles. Cette proportion n'a pratiquement pas évolué ces dernières années (valeur moyenne 2012: 68 points, 2013: 66, 2014: 66, 2011: pas de données disponibles). Selon l'ordonnance sur le personnel de la Confédération (OPers, RS 172.220.111.3), «des modèles de temps de travail flexibles ainsi que la possibilité de travailler à temps partiel ou le partage de poste sont proposés aux employés si le fonctionnement du service le permet». L'analyse des commentaires montre que la mise en œuvre de tels modèles est en partie bloquée par les différents responsables hiérarchiques. Ces témoignages sont corroborés par la valeur de référence externe concernant les modèles de temps de travail flexibles qui, avec 78 points, est nettement supérieure à celle de l'administration fédérale.

Pour les collaborateurs, la **qualité de la direction des unités administratives** requiert certaines améliorations, même si elle a légèrement progressé ces trois dernières années. Une valeur moyenne de **61 points** est obtenue à partir des avis exprimés sur la définition d'objectifs clairs (2011: 62 points, 2012: 63, 2013: 65, 2014: 64), l'information dans les temps de changements importants (2011: 58 points, 2012: 61, 2013: 64, 2014: 61), la mise en œuvre cohérente des décisions (2011: 58 points, 2012-2013: pas de données disponibles, 2014: 59), le traitement des problèmes urgents (2011: 54 points, 2012: 56, 2013: 58, 2014: 57) et la confiance que les membres des directions des unités administratives inspirent (2011: pas de données disponibles, 2012: 60 points, 2013: 62, 2014: 61). Les directions des unités administratives sont mieux évaluées par les jeunes collaborateurs que par les collaborateurs plus âgés, et par les collaborateurs avec de faibles taux d'occupation que par les collaborateurs avec de forts taux d'occupation. Une fois encore, l'évaluation la plus élevée (74 points) est observée parmi les classes de salaire supérieures.

Le sujet des **rémunérations** enregistre, avec **67 points**, une amélioration de 5 points par rapport à 2011. Toutefois, 22 % des sondés pensent que leur rémunération ne correspond pas à leurs prestations et un bon quart des collaborateurs sont convaincus qu'ils recevraient une meilleure rémunération pour un travail similaire dans une autre entreprise, bien que la valeur de référence externe soit nettement inférieure (60 points). Il faut souligner que la satisfaction en matière de rémunération baisse avec l'augmentation du taux d'occupation.

Les collaborateurs évaluent leurs **perspectives professionnelles** nettement mieux qu'il y a trois ans (2011: 56 points, 2012: 61, 2013: 64, 2014: **66**). Mais ce domaine aussi requiert des mesures supplémentaires: 20 % des sondés jugent que les possibilités de développer leurs capacités dans leur emploi actuel sont faibles à très faibles. Seuls 45 % estiment que leurs chances de développement professionnel (sous la forme de carrières de collaborateurs spécialisés, de responsables de projet ou de cadres) sont bonnes ou très bonnes.

### 4.3.3. Elever le niveau

Les thèmes ci-après ont reçu des évaluations plutôt basses de la part des sondés, mais n'exercent pas de grande influence sur le comportement orienté vers les objectifs. Ils ne nécessitent donc que peu de mesures supplémentaires, mais doivent tout de même être conservés en mémoire.

L'évaluation de la **capacité d'adaptation** a obtenu une valeur moyenne de **61 points** dans cette enquête auprès du personnel, progressant ainsi de quatre points. Ce domaine est nettement mieux évalué par les moins de 20 ans (75 points) et par les collaborateurs des classes de salaire 30 à 38 (77 points). Seuls 41 % des sondés ont indiqué clairement ressentir au sein de leur unité administrative un souci au niveau des explications données aux collaborateurs en ce qui concerne les changements qui s'imposent. En outre, 29 % sont de l'avis que la possibilité d'utiliser ses erreurs pour apprendre et s'améliorer reste inexploitée dans leur unité administrative (62 points, valeur de référence externe: 74 points).

La promotion de la **responsabilité individuelle** obtient, avec **66 points**, quatre points de plus que lors de la dernière enquête auprès du personnel. 53 % des sondés sont totalement ou partiellement de l'avis que leur unité administrative encourage les collaborateurs à prendre des responsabilités et à faire preuve d'autonomie.

La **cohésion au sein des unités administratives** est critiquée (**63 points**), bien qu'elle n'ait que peu d'influence sur le comportement orienté vers les objectifs. En particulier, seuls 36 % des sondés jugent la collaboration entre les divisions suffisamment encouragée. En revanche, 56 % des collaborateurs confient apprécier la confiance durable, sur laquelle repose la communication. Dans ces domaines aussi, les meilleures évaluations émanent des collaborateurs les plus jeunes (77 points) et des personnes les mieux rémunérées (78 points).

Le **transfert des connaissances** continue d'être évalué de manière critique, avec **57 points** (2011: 52 points). Seulement 43 % des collaborateurs sont totalement ou plutôt de l'avis que le transfert de connaissances et l'échange d'expériences sont favorisés de manière judicieuse au sein de leur unité administrative (62 points, 2011: 58). En ce qui concerne le transfert des connaissances avec d'autres unités administratives, cette valeur chute à 26 % (52 points, 2011: 46).

### 4.3.4. Maintenir le niveau

Les thèmes ci-après ont obtenu de bonnes évaluations de la part des collaborateurs. N'exerçant en outre qu'une faible influence sur le comportement orienté vers les objectifs, aucune mesure supplémentaire n'est indiquée pour l'instant. Il s'agit davantage de maintenir ce niveau.

Les sondés se montrent satisfaits du **contenu de leur travail**. La valeur moyenne s'établit à **70 points**, soit deux points de plus qu'il y a trois ans. 63 % des collaborateurs peuvent utiliser de manière déterminante leurs connaissances et leurs compétences dans leur travail quotidien. 55 % disent avoir de nombreuses possibilités de prendre des initiatives et de mettre

en œuvre leurs propres idées. Il faut noter le net écart entre les personnes qui ont une expérience de la conduite (77 points) et celles qui n'en ont pas (67 points).

L'**orientation vers les objectifs** est également mieux évaluée qu'en 2011 (**72 points**, 2011: 68, classes de salaire 30 à 38: 85). Pour deux tiers des collaborateurs, les objectifs de leur division découlent en grande partie des objectifs de leur unité administrative. De plus, les sondés estiment savoir exactement que faire pour atteindre ces objectifs. Ils jugent en particulier bénéficier d'une marge de manœuvre suffisante pour s'acquitter de leurs tâches (71 points, 2011: 70, classes de salaire 30 à 38: 81).

Les employés de la Confédération interrogés accordent dix points de plus à la qualité de la conduite du personnel exercée par leurs **responsables hiérarchiques directs** qu'à celle des directions des unités administratives. Pour toutes les questions, les valeurs progressent de trois à cinq points par rapport à 2011. La valeur moyenne de **71 points** obtenue pour ce domaine a été calculée à partir de dix questions portant sur différents aspects de la conduite. L'encouragement à la prise de responsabilités de la part du responsable hiérarchique direct ou de la responsable hiérarchique directe (2011: pas de données disponibles, 2012: 75 points, 2013: 77, 2014: 77) et la formulation de critiques de manière juste et équitable (2011/2012/2013: pas de données disponibles, 2014: 74 points) ont été les aspects les mieux évalués. Les sondés ont davantage critiqué l'évaluation régulière par leur responsable hiérarchique de leur travail et de leur comportement (2011: 64 points, 2012: 67, 2013: 69, 2014: 68) de même que la bonne gestion des conflits et la recherche de solutions (2011: 64 points, 2012/2013: pas de données disponibles, 2014: 67).<sup>3</sup>

Le **processus de définition des objectifs** obtient **78 points** (2011: 76). 82 % des sondés déclarent avoir défini avec leur responsable hiérarchique la majorité des objectifs pour l'année en cours. 69 % des collaborateurs jugent ces objectifs en grande partie exigeants, mais réalistes.

L'évaluation des **mesures de développement** a progressé de cinq points par rapport à 2011 pour atteindre la valeur moyenne de **74 points**. Plus de deux tiers des collaborateurs considèrent que les mesures convenues pour leur développement personnel ont été au moins en grande partie appliquées et estiment bénéficier de formations et de perfectionnements adaptés à leur travail.

## **4.4. Santé**

### **4.4.1. Evaluation subjective de l'état de santé**

Le thème «état de santé subjectif» est directement influencé par les thèmes abordés au chapitre 4.3 (voir figure 2, p. 5) et contient des éléments concernant la forme physique et la forme psychique, qui influencent toutes deux de la même manière la qualité de l'état de

---

<sup>3</sup> La moyenne des thèmes «Direction des unités administratives» et «Responsables hiérarchiques directs» donne la valeur pour le domaine «Conduite du personnel», qui obtient **66 points** (2012: 65 points, 2013: 67 points). Comparaison partielle avec 2012 et 2013, car l'enquête de 2014 comprenait des questions complémentaires pour les deux thèmes).

santé subjectif pris en compte. Ce thème en dit long sur l'évolution future de la santé (par ex. en cas de maladies graves).

Les collaborateurs de l'administration fédérale estiment, avec une valeur moyenne de 81 points (2011: 78 points; 2012 et 2013: 82), que leur état de santé est bon. Cependant, cette valeur diminue au fur et à mesure que l'âge ou le nombre d'années de service augmentent. Les collaborateurs sont 79 % à décrire leur état de santé, tant physique (2011: 76 %; 2012 et 2013: 78 %) que psychique (2011: 74 %; 2012: 78 %; 2013:79 %), comme étant bon à très bon. Par ailleurs, une part très élevée (89 %) des personnes interrogées sont totalement ou en grande partie convaincues être suffisamment en bonne santé pour continuer leur travail actuel durant les deux prochaines années.

A l'inverse, les personnes interrogées sont d'avis que, dans l'administration fédérale, il n'est pas accordé la même importance à la santé des collaborateurs que dans d'autres organisations comparables (2014: 62 points, référence externe: 73 points).

#### **4.4.2. Etat de santé objectif**

L'état de santé objectif est indirectement influencé par les thèmes abordés au chapitre 4.3 (voir figure 2), et ce en fonction des contraintes et des ressources de travail. Les contraintes sont transposées sur le plan opérationnel à l'aide de questions sur les exigences professionnelles qualitatives et quantitatives, et les ressources le sont quant à elles grâce à des questions sur la marge de manœuvre, la possibilité d'exercer son influence, les connaissances professionnelles et le soutien des supérieurs et des collègues. Ainsi, les contraintes et les ressources de travail ne sont pas uniquement définies, de manière classique, par des critères quantitatifs (par ex. temps de travail, volume de travail, places disponibles), mais aussi par des critères qualitatifs (par ex. collaboration, qualité, estimation de la valeur). Les limites entre chaque quadrant se situent, pour toutes les unités administratives, à 65 points pour les ressources de travail et à 61 points pour les contraintes. Elles reposent sur des valeurs empiriques. Les écarts conséquents entre différents groupes démographiques (par ex. catégories d'âge) sont particulièrement intéressants.

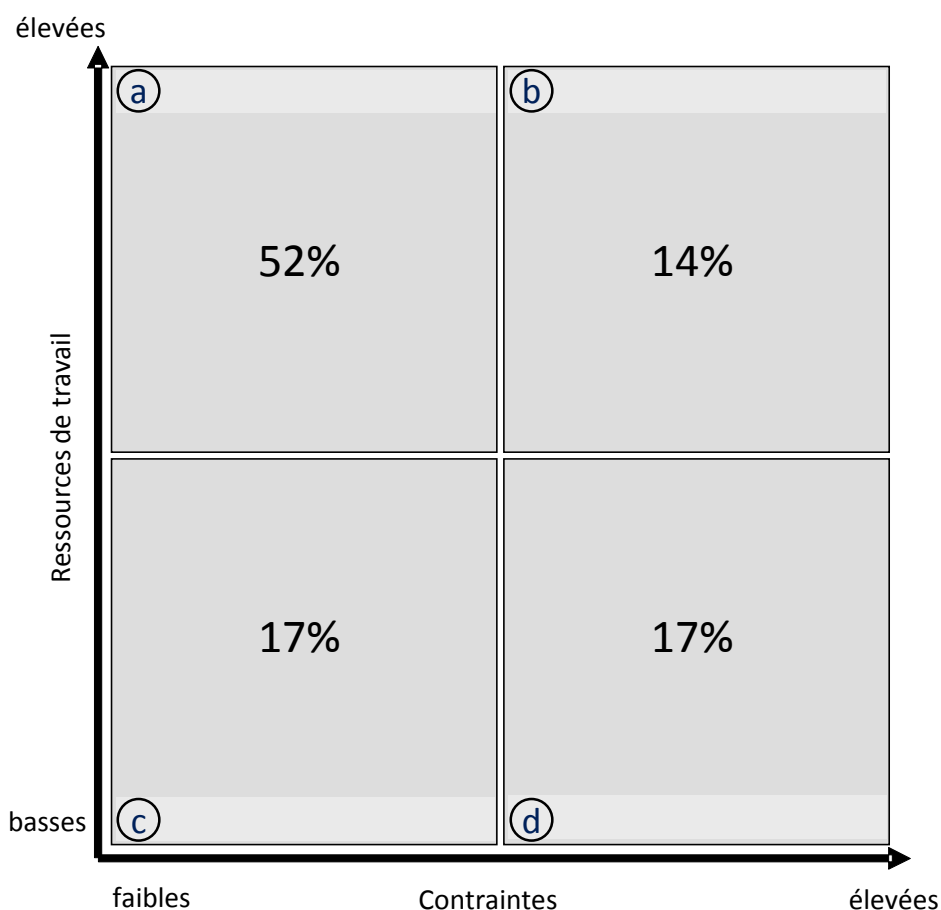


Figure 5: Ressources et contraintes

Ainsi, 52 % des collaborateurs estiment que leurs ressources de travail sont élevées et leurs contraintes faibles (quadrant a). En conséquence, ils ont suffisamment l'occasion d'exercer leur influence et ont aussi le soutien et les connaissances nécessaires pour satisfaire aux exigences requises. Une nette différence apparaît entre les catégories d'âges: 86 % des moins de 20 ans, mais seulement 49 % des 40 à 49 ans entrent dans cette catégorie. La durée d'engagement et le taux d'occupation pèsent également dans la balance entre ressources de travail et contraintes. Ainsi, 72 % des sondés qui travaillent depuis moins d'un an pour l'administration fédérale se situent dans le quadrant a (ressources de travail élevées et contraintes faibles). Ce pourcentage diminue continuellement jusqu'à atteindre 49 % pour les collaborateurs engagés il y a six à dix ans, ou 50 % pour une durée d'engagement supérieure à dix ans. Parmi les personnes travaillant à moins de 50 %, 73 % disposent de ressources de travail élevées pour de faibles contraintes, tandis que pour un taux d'occupation de 50 à 90 %, elles sont 57 % à évaluer leurs ressources et leurs contraintes de la sorte, et, lorsque le taux d'occupation dépasse 90 %, elles ne sont plus que la moitié.

Pour 14 % des personnes interrogées, l'accès à de nombreuses ressources est contrebalancée par des contraintes élevées (quadrant b), pour 17 % d'entre elles, contraintes et ressources sont peu élevées (quadrant c), et elles sont autant (17 %) à souffrir de dures contraintes, qui ne sont cependant compensées que par des ressources modestes (quadrant d).



Dans cette enquête, l'évaluation subjective de l'état de santé est complétée par des questions complémentaires concernant le stress et la charge émotionnelle. Les réponses à ces questions reflètent à peu près l'évaluation subjective de la santé: 62 % des collaborateurs disent ne se sentir que parfois, voire jamais, stressés (EWCS 2010<sup>4</sup>: 65 %), et 69 % (EWCS 2010: 75 %) estiment ne pas avoir été à bout émotionnellement au cours des douze mois qui ont précédé le sondage.

#### **4.4.3. Autres résultats**

L'enquête auprès du personnel a également permis de recueillir des informations au sujet de la diversité, du désir de prolonger les rapports de travail au-delà de l'âge de la retraite ou encore du harcèlement sexuel et du mobbing.

La diversité a été étudiée sous les angles de l'égalité, du plurilinguisme et de l'intégration des personnes handicapées. Notée à 74 points, la diversité a gagné au total huit points au cours des trois dernières années. Les progrès les plus importants ont été accomplis dans le domaine de l'emploi de personnes handicapées (2011: 58 points; 2014: 67). Par rapport à 2011, la plus petite marge de progrès se situe dans la possibilité pour les collaborateurs d'effectuer leur travail dans la langue officielle qu'ils préfèrent. Cet aspect est malgré tout évalué très positivement avec 82 points (2011: 80 points).

Environ deux tiers des sondés aimeraient arrêter de travailler avant l'âge de la retraite, et à peine un cinquième d'entre eux envisageraient de travailler au-delà de cet âge. Les réponses aux questions sur le thème de la retraite varient peu dans les classes de salaire 1 à 23. Par contre, le désir de travailler au-delà de l'âge de la retraite augmente chez les collaborateurs des classes de salaire 24 à 38.

Durant les 24 derniers mois, 1 % des personnes interrogées ont été victimes de harcèlement sexuel sur le lieu de travail.

Par ailleurs, 9 % des femmes et 8 % des hommes ont confié avoir fait l'objet de mobbing au cours des deux dernières années.

En cas de harcèlement, quatre cinquièmes des personnes interrogées savent à qui s'adresser, mais seul un tiers des victimes de harcèlement sexuel ou de mobbing ont finalement utilisé cette possibilité et signalé le cas.

#### **4.5. Efficacité des mesures prises après l'enquête menée en 2011 auprès du personnel**

Le 10 décembre 2010, le Conseil fédéral a approuvé la stratégie en matière de personnel pour les années 2011 à 2015. Les mesures arrêtées reposent avant tout sur les résultats de l'enquête auprès du personnel réalisée en 2009, et se concentrent entre autres sur les aspects suivants:

---

<sup>4</sup> 5<sup>e</sup> enquête européenne sur les conditions de travail 2010. Résultats choisis selon la perspective suisse. [En ligne]. Disponible sous le lien suivant: <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/04921/index.html?lang=fr> (12.1.2015)

- Conciliation entre travail et vie privée
- Encouragement des compétences de conduite
- Amélioration des perspectives professionnelles
- Information directe des collaborateurs

L'efficacité de ces mesures est évaluée dans les paragraphes suivants, sur la base des résultats des enquêtes auprès du personnel de 2014 et 2011, mais aussi des sondages effectués en 2012 et 2013.

Les mesures appliquées dans le domaine de la conciliation entre travail et vie privée, comme la mise en place de modèles de temps de travail novateurs, l'accueil extrafamilial d'enfants ou une transition souple entre la vie active et la retraite n'ont pas encore eu d'effet positif mesurable. La valeur moyenne dans ce domaine a ainsi baissé par rapport aux sondages de 2012 et 2013 en passant de 70 à 68 points. Une comparaison avec 2011 ne peut pas être réalisée pour le domaine dans son ensemble et n'est possible qu'avec la question «Ma situation professionnelle me permet de concilier travail et vie privée ». En 2011 et 2014, cette question a obtenu 70 points, mais en a reçu davantage en 2012 et 2013 (2012: 72 points; 2013: 73).

Les mesures adoptées pour encourager les compétences de conduite (par ex. modification du référentiel de compétences ou élaboration des exigences de base vis-à-vis des cadres) ont en revanche été efficaces. En effet, les questions sur la direction de l'unité administrative et la conduite exercée par les responsables hiérarchiques directs ont presque toutes obtenu des réponses plus positives en 2014 qu'il y a encore trois ans. Les différences les plus importantes, de quatre ou cinq points, sont visibles en ce qui concerne les responsables hiérarchiques directs et plus particulièrement l'exemple qu'ils donnent aux collaborateurs, la définition d'objectifs précis et l'évaluation régulière du travail et du comportement.

L'introduction de la gestion de la santé au travail s'est aussi révélée payante. En effet, elle a permis d'ajouter trois points à l'évaluation de la forme physique et psychique par rapport à 2011.

Les perspectives professionnelles des collaborateurs de l'administration fédérale se sont aussi continuellement améliorées au cours de ces trois dernières années (2011: 56 points; 2012: 61; 2013: 64; 2014: 66).

Les nombreuses mesures entreprises en faveur de l'information directe du personnel (nouveaux médias, réseaux sociaux, canaux d'information interdépartementaux) ont également porté leurs fruits: c'est à ce sujet que les appréciations se sont le plus améliorées depuis 2011, année durant laquelle l'information directe du personnel avait remporté 62 points (2012: 68; 2013:73; 2014: 73).

Le rapport sur les mesures d'optimisation faisant suite à l'enquête réalisée auprès du personnel en 2011 montre que les mesures adoptées au niveau des unités administratives concernent principalement les domaines du transfert des connaissances, de l'information du

personnel, des perspectives professionnelles, des mesures de développement, de la conciliation entre travail et vie privée, de la santé et des contraintes professionnelles. L'efficacité de ces mesures a été prouvée. A l'exception de la conciliation entre travail et vie privée, tous les domaines ont été évalués de manière plus positive qu'auparavant.

## **5. Conclusion**

Ces trois dernières années, des progrès considérables ont été accomplis dans de nombreux domaines au sein de l'administration fédérale. Seule la collaboration au sein de l'équipe a été nettement moins bien évaluée qu'en 2011.

Les résultats obtenus sur le thème de la conciliation entre travail et vie privée ne peuvent pas être comparés avec ceux de l'année 2011. En revanche, les comparaisons avec les sondages réalisés auprès d'un échantillon de collaborateurs en 2012 et 2013 démontrent une légère baisse de l'évaluation.

Mis à part cela, les changements positifs illustrent l'efficacité des mesures adoptées. Une comparaison avec l'extérieur de l'administration fédérale montre que cette dernière connaît une évolution similaire à celle d'autres collectivités publiques et grandes entreprises du secteur privé.

Le plaisir au travail et la charge de travail peuvent être retenus comme les points forts de l'administration fédérale, points forts qu'il s'agira donc d'entretenir ces prochaines années. L'information du personnel, qui est considérablement mieux évaluée qu'en 2011, fait aussi partie de ces points forts, tout comme la collaboration au sein de l'équipe, et ce malgré une légère baisse de l'évaluation au cours des trois dernières années.

Il faut agir en priorité dans les domaines suivants: les processus de travail et de décision, la conciliation entre travail et vie privée, la direction de l'unité administrative, la rémunération et les perspectives professionnelles, bien que ce dernier thème ait déjà connu une nette amélioration depuis 2011.

Lorsqu'on examine les résultats d'après des critères démographiques, on constate que les personnes appartenant aux classes de salaire 30 à 38 donnent des notes nettement plus élevées dans de nombreux domaines que le reste des collaborateurs de l'administration fédérale. Ce constat est notamment valable pour les domaines dans lesquels les membres de ces classes de salaire assument des responsabilités aux niveaux notamment de la conduite, des processus de décision, du transfert des connaissances ou encore du contenu du travail. Par ailleurs, la satisfaction semble entre autres être liée à une plus large marge de manœuvre et à une plus grande liberté, qui vont en général de pair avec les classes de salaire élevées. En revanche, les différences établies entre les hommes et les femmes sont négligeables. La seule variation notable réside dans la conciliation entre travail et vie privée, conciliation qui paraît en effet poser moins de problèmes aux femmes (73 points) qu'aux hommes (65 points).

Rapport d'évaluation préparé par:



AG für Personal- und Marktforschung  
Langmauerweg 12  
Postfach 299  
CH-3000 Bern 7  
Tel. +41 31 318 86 06  
Fax. +41 31 318 86 07  
[www.empiricon.ch](http://www.empiricon.ch)  
[info@empiricon.ch](mailto:info@empiricon.ch)

Au nom de:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédéral des finances DFF  
**Office fédéral du personnel OFPER**