



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de finances DFF
Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et
de la communication DETEC
Département fédéral de la défense, de la protection de la population et
des sports DDPS

Modification des mesures d'accompagnement et renforcement de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié

Rapport du DFF, du DETEC et du DDPS

TABLE DES MATIÈRES

1	MANDAT	3
2	RAPPORT DU DFF CONCERNANT L'ADMINISTRATION FÉDÉRALE	3
2.1	Bases et conditions cadres.....	3
2.2	Perspectives	5
3	RAPPORT DU DETEC CONCERNANT LES CFF, LA POSTE ET SWISSCOM.....	6
3.1	Bases et conditions-cadres	6
3.2	Les CFF	6
3.3	La Poste.....	8
3.4	Swisscom.....	11
3.5	Perspectives	13
4	RAPPORT DU DDPS CONCERNANT RUAG	14
4.1	Bases et conditions cadres.....	14
4.2	Perspectives	15
5	CONCLUSION.....	16

1 Mandat

Au ch. 2.2.f de sa décision du 18 décembre 2015 sur la modification des mesures d'accompagnement et le renforcement de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié, le Conseil fédéral a demandé au Département fédéral des finances (DFF), au Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) et au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS) de lui présenter, d'ici à la fin juin 2016, un rapport indiquant comment l'administration fédérale et les grandes entreprises de la Confédération proches du marché (comme les CFF, la Poste, Swisscom et RUAG) pourraient contribuer à engager, former, perfectionner et reconverter, en fonction des profils professionnels qui y sont demandés, davantage de travailleurs indigènes, et si des mesures d'amélioration sont nécessaires.

2 Rapport du DFF concernant l'administration fédérale

2.1 Bases et conditions cadres

Le personnel de l'administration fédérale est soumis à la loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération (LPers)¹. L'ordonnance du 3 juillet 2001 sur le personnel de la Confédération (OPers)² prévoit une restriction de l'accès aux postes (art. 23). Dans la mesure où l'accomplissement de tâches impliquant l'exercice de la puissance publique l'exige, l'accès à un poste peut être limité aux personnes possédant la nationalité suisse. Cela concerne environ 20 % de l'effectif du personnel de l'administration fédérale.

L'administration fédérale recrute ses collaborateurs presque exclusivement sur le marché suisse de l'emploi. En décembre 2015, la part des collaborateurs de nationalité suisse était de 95,5 % (voir ch. 2.1.1).

L'administration fédérale continuera d'avoir pour objectif de recruter son personnel essentiellement sur le marché suisse de l'emploi. Une mesure à cette fin a été intégrée dans la stratégie du 18 novembre 2015 concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2016 à 2019 (voir ch. 2.2).

L'assèchement toujours plus marqué du marché de l'emploi en ce qui concerne le personnel qualifié et les cadres dirigeants, les conséquences de l'évolution démographique et la concurrence croissante entre les employeurs exigent toutefois des mesures de politique du personnel complémentaires au recrutement proprement dit.

La stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2011 à 2015 comprenait déjà un projet de gestion des générations dans l'administration fédérale. Celui-ci définit des mesures permettant de pallier le manque, résultant de l'évolution démographique, de personnel qualifié dans l'administration fédérale. Il a pour principaux objectifs la préservation et l'encouragement de la capacité de travail et de l'efficacité du personnel, même pendant une vie active prolongée. L'administration fédérale attache une grande valeur à l'acquisition et à la fidélisation à long terme de personnel qualifié, ainsi qu'à la création d'une culture encourageant et facilitant l'apprentissage tout au long de la vie.

¹ RS 172.220.1

² RS 172.220.111.3

2.1.1 Indicateurs

Part des collaborateurs de l'administration fédérale provenant de Suisse, de l'UE et d'autres pays (état en décembre 2015)

Nationalité	ChF	DFAE	DFI	DFJP	DDPS	DFF	DEFR	DETEC	Total adm. féd.
Suisse	246	2545	2512	2734	12 245	8981	2320	2342	33 925
UE	18	66	194	127	128	470	193	215	1411
Autres pays	1	4	8	11	25	92	20	9	170
Total	265	2615	2714	2872	12 398	9543	2533	2566	35 506

Nationalité	ChF	DFAE	DFI	DFJP	DDPS	DFF	DEFR	DETEC	Total adm. féd.
Suisse	92,8%	97,3%	92,6%	95,2%	98,8%	94,1%	91,6%	91,3%	95,5%
UE	6,8%	2,5%	7,1%	4,4%	1,0%	4,9%	7,6%	8,4%	4,0%
Autres pays	0,4%	0,2%	0,3%	0,4%	0,2%	1,0%	0,8%	0,4%	0,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

2.1.2 Formation professionnelle initiale

L'administration fédérale attache une grande importance à la formation des apprentis. Elle forme actuellement plus de 1000 apprentis dans une cinquantaine de professions.

Les conséquences de l'évolution démographique se manifestent aujourd'hui déjà dans certaines professions. Les entreprises formatrices ont toujours plus de difficulté à trouver des apprentis adéquats. C'est pourquoi l'administration fédérale étudie actuellement quelles sont les professions dans lesquelles une pénurie se profile. Le marketing de la formation professionnelle se concentrera sur celles-ci dès qu'elles auront été déterminées.

Les professions du domaine des technologies de l'information et de la communication sont d'ores et déjà spécialement encouragées. L'administration fédérale s'engage depuis plusieurs années dans l'organisation du monde du travail en matière de technologies de l'information et de la communication du canton de Berne. Cette organisation se concentre notamment sur le financement central des formations initiales dans les professions d'informaticien et de médiamaticien. Déchargeant les entreprises formatrices, cette mesure permet de créer davantage de postes d'apprentissage dans des offices fédéraux adéquats.

2.1.3 Recrutement

L'administration fédérale met au concours ses emplois à plein temps avec une fourchette de taux d'occupation de 80 à 100 %. A partir du 1^{er} juillet 2015, tous ses postes vacants sont accessibles aux offices régionaux de placement (ORP) au moins une semaine avant leur mise au concours officielle, conformément à la décision prise par le Conseil fédéral le 11 février 2015 dans le cadre des mesures destinées à gérer l'immigration et à compléter le dispositif de l'initiative visant à combattre la pénurie de personnel qualifié. Ainsi, les demandeurs d'emploi annoncés en Suisse sont informés plus tôt que les autres. Il s'agit de favoriser l'engagement de main-d'œuvre suisse et d'améliorer la réinsertion des personnes au chômage.

Chaque année, l'administration fédérale met au concours 3000 postes en moyenne. La démarche qu'elle a choisie a fait office d'exemple pour certaines entreprises (par ex. la Poste ou UBS). Ces dernières sont en train de mettre en place des procédures comparables ou les ont déjà réalisées. La solution choisie par l'administration fédérale rencontre également un intérêt au niveau des cantons (par ex. à Bâle-Campagne).

2.1.4 Formation et perfectionnement

L'administration fédérale attache une grande importance au développement personnel ainsi qu'à la formation et au perfectionnement de ses employés. Des collaborateurs bien formés sont à la base d'un service public efficace et de bonne qualité. L'administration fédérale poursuit l'objectif de promouvoir les compétences de son personnel et de ses cadres, et de les développer pour répondre aux défis actuels et futurs.

Le programme du Centre de formation de l'administration fédérale (CFAF), de l'Office fédéral du personnel (OFPER) ainsi que les formations spécialisées des divers départements et offices permettent aux collaborateurs de la Confédération de se former et de se perfectionner de manière axée sur la pratique et en fonction de leurs besoins. Certains cours de perfectionnement permettent d'obtenir un certificat reconnu sur le plan national ou international ou d'accéder à une formation dans une haute école. Finalement, l'administration fédérale soutient aussi des formations et des perfectionnements externes par des contributions financières ou des allègements du temps de travail.

2.1.5 Mesures de fidélisation du personnel

Sur le marché de l'emploi et auprès de ses collaborateurs, l'administration fédérale est considérée comme un employeur fiable offrant des perspectives professionnelles pendant toute la vie active. De même, elle met à disposition des instruments de gestion des ressources humaines facilitant la fidélisation du personnel à long terme. En outre, elle est dotée d'instruments facilitant la conciliation entre l'engagement professionnel et les obligations privées (par ex. travail à temps partiel, modèles d'horaire de travail flexibles ou télétravail).

Les tâches intéressantes et l'environnement de travail immédiat que propose l'administration fédérale constituent des facteurs essentiels de fidélisation. Ceux-ci sont à la source de l'implication, de la motivation et de l'efficacité des collaborateurs. Ils ont aussi une grande influence sur leur santé physique et psychique. La santé du personnel fait l'objet de sondages réguliers menés dans toute l'administration fédérale. Des mesures de pilotage adéquates sont prises au besoin.

L'administration fédérale entend préserver et promouvoir la santé, la motivation, le bien-être et, donc, l'efficacité de son personnel. La gestion de la santé au sein de la Confédération soutient la prévention et la réinsertion en cas de maladie et d'accident ainsi que des mesures de promotion de la santé. Ces dernières concernent l'organisation du travail, la conduite du personnel et le comportement individuel en matière de santé. Un service spécialisé a été créé à l'OFPER pour mettre en œuvre la gestion de la santé au sein de la Confédération. Du personnel qualifié se tient à la disposition des collaborateurs de toutes les unités administratives.

2.2 Perspectives

Pour que l'administration fédérale puisse, à l'avenir aussi, relever les défis de l'évolution démographique et de la pénurie de personnel qualifié ainsi que faire face, de manière générale, au changement des valeurs de toute la société, le Conseil fédéral a adopté, le 18 novembre 2015, la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2016 à 2019. La stratégie fournit des moyens pour relever les défis auxquels est confrontée l'administration fédérale en tant qu'employeur.

Les mesures suivantes ont notamment été définies:

- L'administration fédérale renforce son marketing du personnel et l'adapte aux différents groupes cibles pour couvrir ses besoins en personnel spécialisé et en cadres dirigeants. Pour ce faire, elle exploite au mieux le potentiel que représente la main-

d'œuvre issue de toutes les catégories d'âge et disponible sur le marché du travail suisse.

- L'administration fédérale se présente comme une entreprise formatrice attrayante qui propose une formation de qualité aux jeunes ayant terminé leur scolarité obligatoire.
- L'administration fédérale propose des conditions d'engagement répondant aux besoins des collaborateurs aux différentes phases de la vie. Elle exploite aussi le potentiel des collaborateurs plus âgés.

La mise en œuvre de ces mesures contribuera à renforcer la bonne position de l'administration fédérale sur le marché de l'emploi et à lui permettre d'être prête face à la concurrence croissante en matière de recrutement.

3 Rapport du DETEC concernant les CFF, la Poste et Swisscom

3.1 Bases et conditions-cadres

Les CFF, la Poste et Swisscom sont des sociétés anonymes de droit spécial dont la Confédération doit, de par la loi, disposer de la majorité du capital et des droits de vote. La Confédération est actuellement la seule actionnaire de la Poste et des CFF, et dispose de plus de 51 % des actions de Swisscom.

Le personnel de la Poste et de Swisscom est engagé selon le droit privé, alors que celui des CFF est soumis à la loi du 24 mars 2000 sur le personnel de la Confédération (LPers)³. Les CFF et la Poste doivent appliquer les dispositions de l'ordonnance du 19 décembre 2003 sur les salaires des cadres⁴ et rendre compte annuellement au Conseil fédéral, dans leur rapport sur les salaires des cadres, du respect des prescriptions correspondantes. En tant qu'entreprise cotée en bourse, Swisscom est soumise à l'ordonnance du 20 novembre 2013 contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb)⁵, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Son assemblée générale doit donc voter chaque année sur toutes les rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction du groupe.

Le Conseil fédéral pilote les CFF, la Poste et Swisscom en leur donnant des objectifs stratégiques qu'il définit chaque fois pour quatre ans. Il leur fixe des buts cohérents, à long terme, et leur assure ainsi la transparence, également pour les investisseurs tiers dans le cas de Swisscom. Par contre, il n'influe aucunement sur les activités opérationnelles de ces trois entreprises. En ce qui concerne les objectifs de politique du personnel, le Conseil fédéral attend de ces entreprises notamment qu'elles poursuivent une politique du personnel progressiste et responsable socialement, qu'elles offrent une formation professionnelle initiale moderne et qu'elles garantissent la compétitivité de leurs collaborateurs sur le marché de l'emploi par des mesures durables de formation et de perfectionnement.

3.2 Les CFF

3.2.1 Indicateurs

Parts du personnel des CFF provenant de Suisse, de l'UE et d'autres pays (état en décembre 2015)

³ RS 172.220.1

⁴ RS 172.220.12

⁵ RS 221.331

Nationalité	CFF SA, maison mère
Suisse	24 949
UE	3 407
Autres pays	867
Total	29 223

Nationalité	CFF SA, maison mère
Suisse	85,4 %
UE	11,6 %
Autres pays	3,0 %
Total	100 %

3.2.2 Formation professionnelle initiale

La formation professionnelle initiale a une grande importance pour les CFF. Leur société affiliée login formation professionnelle SA acquiert des apprentis dans les procédures de recrutement de tous les degrés de l'école obligatoire pour les cycles les plus divers de la formation professionnelle initiale.

En collaboration avec l'organisation du monde du travail des transports publics - Union des transports publics -les CFF mettent en place actuellement le nouvel apprentissage de gestionnaire du commerce de détail en transports publics. Cet apprentissage correspond à un grand besoin de cette branche. Cette mesure contribuera à une meilleure exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène: elle permettra d'aborder, en partie, de nouveaux profils d'apprenti qui ne correspondaient pas aux exigences des actuelles formations professionnelles de base de la branche des transports publics. L'une des clés de la meilleure exploitation possible du potentiel de main-d'œuvre indigène consiste à développer, en collaboration avec l'organisation du monde du travail, le portefeuille de formations professionnelles initiales reconnues par la Confédération en tenant compte des besoins de notre époque.

Les CFF veulent conserver un taux d'apprentis de plus de 5 %, lequel est élevé par rapport à la moyenne. Ils contribuent ainsi à qualifier leur personnel en fonction de la demande et à exploiter le potentiel de main-d'œuvre indigène.

3.2.3 Recrutement

Dans le cadre de leur stratégie en matière de diversité, les CFF s'efforcent, entre autres, d'augmenter la part des femmes à tous les échelons ainsi que de préserver un mélange équilibré des classes d'âge. Ils recrutent par conséquent un grand nombre de femmes et de personnes de plus de 50 ans.

Les CFF mettent de plus en plus au concours leurs emplois à plein temps avec une fourchette de taux d'occupation de 80 à 100 %. Ils soutiennent ainsi divers projets de vie, indépendamment du sexe et de l'âge. Cette mesure contribue à l'augmentation de la diversité et à une meilleure exploitation du potentiel de main-d'œuvre indigène.

3.2.4 Formation et perfectionnement

Les CFF procèdent à un développement systématique de leur personnel. Ils ont centralisé toutes les activités de formation et professionnalisent, en fonction des besoins, leur offre dans ce domaine. Cette dernière est étendue et va de brèves séquences d'apprentissage individuel à des formations MAS spécifiques à l'entreprise.

Ancrée dans la stratégie de l'entreprise, la gestion des compétences a une importance primordiale: elle permet de reconnaître les compétences effectives et souhaitées, actuelles et

futures, du personnel, d'en déduire systématiquement les mesures de développement qui s'imposent et de les mettre en œuvre. D'une part, ce système sert à prouver au régulateur les compétences et les qualifications requises. D'autre part, le développement planifié de la gestion des compétences au niveau du groupe permet d'épuiser encore mieux le potentiel de main-d'œuvre en fonction des besoins.

Le Centre du marché du travail des CFF prend des mesures ciblées pour la promotion de la compétitivité générale des collaborateurs sur le marché de l'emploi et des mesures d'intervention précoces en cas de menace de perte de postes en raison d'adaptations structurelles.

3.2.5 Mesures de fidélisation du personnel

Du côté de la réglementation, les CFF disposent d'une convention collective de travail (CCT) bien développée, qui s'applique à 95 % de son personnel (sans les sociétés affiliées, qui disposent, en règle générale, de leurs propres CCT). Cette CCT régit notamment le salaire, l'horaire de travail, les mesures de développement du personnel et la protection de la santé.

Du côté entrepreneurial, les CFF disposent, depuis 2009, d'une stratégie des ressources humaines articulée sur cinq axes leur permettant de répondre aux défis stratégiques. Autour de ces axes stratégiques sont définies plusieurs mesures ayant une influence sur la fidélisation du personnel:

- Renforcer le travail de conduite et améliorer ainsi la collaboration, augmenter la motivation et la satisfaction du personnel.
- Accroître l'attrait de l'employeur au moyen d'une stratégie de marketing du personnel et d'une procédure de recrutement.
- Augmenter la compétitivité par des conditions d'engagement conformes au marché de l'emploi (système salarial et horaire de travail).
- Développer le portefeuille du personnel par une planification stratégique, des formations orientées compétences et des profils professionnels tenant compte des nouvelles technologies et formes de travail.
- Préserver et promouvoir la santé et l'efficacité du personnel par la prévention, la détection précoce (gestion des présences) et l'accompagnement professionnel (gestion des cas).
En outre, des modèles axés sur l'avenir existent depuis le 1^{er} janvier 2016, offrant aux collaborateurs diverses possibilités dans le cadre de la retraite.

Les CFF considèrent qu'il est de leur devoir de faire tout leur possible pour garder dans l'entreprise les collaborateurs diminués dans leur santé. Le service de gestion des cas propre à l'entreprise parvient, dans trois cas sur quatre, à réintégrer des collaborateurs au travail. Une unité d'organisation spéciale appelée «Anyway» occupe constamment 90 collaborateurs en situation de handicap. Compte tenu aussi des postes de réinsertion qui ont chacun été créés pour des collaborateurs en situation de handicap dans les unités opérationnelles, 160 collaborateurs atteints dans leur santé travaillent actuellement aux CFF.

Tant que les CFF ne peuvent pas réintégrer de manière adéquate tous leurs collaborateurs, il ne leur est possible d'engager que ponctuellement des personnes externes en situation de handicap. Il n'existe aucun service interne de placement systématique pour celles-ci. Il leur reste toutefois la possibilité de se faire engager en suivant le processus d'embauche usuel.

3.3 La Poste

3.3.1 Indicateurs

Parts des collaborateurs de la Poste provenant de Suisse, de l'UE et d'autres pays

(état en décembre 2015)

Nationalité	Groupe en Suisse
Suisse	40 642
UE	4 943
Autres pays	2 757
Total	48 342

Nationalité	Groupe en Suisse
Suisse	84 %
UE	10 %
Autres pays	6 %
Total	100 %

3.3.2 Formation professionnelle initiale

La Poste Suisse fait de gros efforts pour couvrir, par la formation professionnelle initiale, le besoin de relève qualifiée. Le pourcentage d'apprentis par rapport au nombre d'emplois à plein temps s'est continuellement accru ces dernières années (passant de 2,9 % en 1999 à 5,7 % en 2015). L'augmentation de ce taux de postes de formation correspond aussi à une grande croissance en chiffres absolus (949 apprentis en formation en 1999 contre 2077 en 2015). Les apprentis formés par la Poste continuent en majorité d'y travailler (entre 80 et 90 % de tous les apprentis qui veulent rester dans l'entreprise y trouvent un emploi).

Pour avoir pu augmenter si fortement l'effectif des apprentis ces dernières années malgré la réduction simultanée du nombre de personnes sortant de l'école obligatoire, la Poste a dû renforcer ses efforts de marketing et recruter au sein de nouveaux groupes cibles.

Dans le domaine de la logistique, la Poste a développé il y a quelques années une offre spéciale de préapprentissage s'adressant aux adolescents n'ayant encore trouvé aucune place d'apprentissage avant la fin de la neuvième année scolaire. A partir de l'été 2016, cette offre sera complétée par un préapprentissage d'intégration s'adressant aux réfugiés reconnus ou acceptés à titre provisoire. Au total, la part des apprentis provenant de la migration est très élevée dans le domaine de la logistique. Le potentiel des personnes vivant en Suisse mais provenant de la migration est ainsi exploité pour le marché de l'emploi et intégré dans le monde du travail de la Suisse, grâce à cet apprentissage dans le domaine de la logistique et aussi, dans une moindre mesure, grâce à la formation initiale de gestionnaire du commerce de détail.

Dans le domaine des professions de l'informatique, l'évolution démographique laisse prévoir pour la Poste une pénurie particulièrement forte. Ici, la formation professionnelle de la Poste a massivement renforcé son offre et l'a rendue plus attrayante par la mise en place d'un campus TIC. Avec cette nouvelle infrastructure de formation, elle s'adresse tant aux adolescents sortant de l'école obligatoire qu'aux gymnasiens et offre aux deux groupes la possibilité d'obtenir un certificat fédéral de capacité d'informaticien. En outre, la Poste a créé une possibilité de suivre des études de bachelor intégrées dans la pratique.

3.3.3 Recrutement

Les activités de recrutement et de marketing des ressources humaines de la Poste se concentrent, dans leur communication, sur le marché suisse de l'emploi. L'acceptation de l'initiative sur l'immigration de masse, en février 2014, a rendu plus difficile à l'avenir l'engagement de main-d'œuvre étrangère. C'est pourquoi le Conseil fédéral a lancé une mesure visant à une réintégration plus rapide des demandeurs d'emploi et, donc, une meilleure exploitation du potentiel indigène. En novembre 2015, la Poste Suisse a mis en œuvre cette mesure du

Conseil fédéral et publie ses offres d'emploi sur la plate-forme Job-Room des ORP une semaine avant leur publication externe.

3.3.4 Formation et perfectionnement

Pour le développement collectif des cadres du groupe, la Poste Suisse a développé un programme de leadership se déroulant sur trois ans, dans le but d'assister les cadres dirigeants de la Poste lors de la mise en œuvre de la vision de l'entreprise «Simplicité et système – La Poste». Comprenant quelque 380 cadres, le groupe cible investira pour cela au total 2280 personnes-jours d'ici à 2018.

En outre, la Poste propose une offre interne de formation et de perfectionnement axée sur les besoins de ses unités et favorise ainsi le développement permanent de ses collaborateurs et leur compétitivité sur le marché de l'emploi. De plus, elle dispose d'un centre du marché du travail (bilan professionnel, conseil en carrière) et apporte une contribution générale à des cycles externes de formation et de perfectionnement, par des aides financières ou des allègements de l'horaire de travail. Dans certaines unités d'affaires, des collaborateurs au bénéfice d'une formation monopolistique bénéficient de la possibilité d'obtenir un certificat fédéral de capacité ou de mesures de reconversion dans les profils professionnels requis. La Poste participe régulièrement à des initiatives, des études et des projets concernant toute la Suisse et en partie soutenus par la Confédération. Elle prend ainsi part au modèle F, avec le projet «Informa», visant à valider des prestations de formation du niveau tertiaire dans le domaine professionnel des technologies de l'information et de la communication, afin d'atteindre une meilleure qualification de son propre personnel. En collaboration avec une haute école, elle participe aussi à une étude sur la préservation de l'efficacité professionnelle des collaborateurs (de 45 ans et plus).

Pour améliorer la réintégration des collaborateurs absents pour une longue durée suite à une maladie ou à un accident, la Poste a mis sur pied un service de gestion des cas en entreprise. Elle a également décidé de développer un programme informatique de visualisation des postes appropriés, à disposition au niveau du groupe, pour l'exécution d'essais de travail et de (ré)intégrations, de mettre en place des «*jobcoaches*» pour assister les supérieurs et les équipes et d'introduire des systèmes d'incitation. Ces efforts doivent lui permettre de continuer d'occuper à l'interne autant de collaborateurs que possible.

Actuellement, la Poste examine, en collaboration avec le Secrétariat d'Etat aux migrations, avec les offices de la formation professionnelle ainsi que de la population et des migrations du canton de Berne, s'il est possible de réaliser, à partir d'août 2016, un projet pilote d'une année de préapprentissage d'intégration avec six réfugiés ou requérants d'asile admis provisoirement.

Par ailleurs, il existe des professions spécifiques (par ex. les ingénieurs) dans lesquelles le besoin en spécialistes doit être couvert à l'interne, par des mesures de développement, parce que le marché indigène de l'emploi ne fournit pas suffisamment de personnel qualifié.

3.3.5 Mesures de fidélisation du personnel

Les marchés clés de la Poste Suisse SA sont prospectés par les sociétés stratégiques du groupe, à savoir Poste CH SA (marché de la communication et de la logistique), Post-Finance SA (marché financier grand public) et CarPostal Suisse SA (marché des transports publics). De nouvelles conventions collectives de travail spécifiques sont en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2016 dans ces sociétés du groupe. Des conventions sont actuellement négociées pour d'autres sociétés du groupe de la Poste.

D'une manière générale, la Poste connaît une fluctuation faible. Les résultats de l'enquête sur la satisfaction du personnel de ces deux dernières années montrent que l'identification avec l'employeur obtient des notes élevées. Les mesures de fidélisation du personnel de la

Postes doivent donc être considérées comme bonnes à très bonnes. Dans ce domaine, la Poste prévoit diverses mesures pour chaque étape du «cycle de vie» des collaborateurs, c'est-à-dire dans tous les processus de base de gestion des ressources humaines, de l'arrivée au départ des collaborateurs.

Des modèles de travail flexibles, des programmes d'introduction taillés sur mesure, des cours de conduite du personnel ainsi que de grandes campagnes de formation (par ex. lors de l'introduction de nouveaux processus ou pour le développement de la culture d'entreprise) constituent des éléments centraux visant la fidélisation du personnel. La Poste connaît en outre un système de gestion des talents et une planification structurée de la relève au niveau des cadres du groupe ainsi que pour les fonctions clés. En outre, elle encourage la mobilité interne (par ex. par des changements de poste temporaires et un développement d'équipe ciblé). De plus, elle entretient un système bien établi de gestion de la santé en entreprise, dans toute la Suisse, comprenant la promotion de la santé au travail, une gestion des présences sur tous ses sites ainsi qu'un système de gestion des cas.

3.4 Swisscom

3.4.1 Indicateurs

Parts des collaborateurs de Swisscom provenant de Suisse, de l'UE et d'autres pays (état en décembre 2015)

Nationalité	Groupe en Suisse
Suisse	15 311
UE	2 964
Autres pays	466
Total	18 741

Nationalité	Groupe en Suisse
Suisse	82 %
UE	16 %
Autres pays	2 %
Total	100 %

3.4.2 Formation professionnelle initiale

Swisscom continue de miser sur la formation professionnelle et assume sa responsabilité en tant que plus grande formatrice de Suisse de spécialistes en technologies de l'information et de la communication (TIC). En 2015, 254 adolescents y ont ainsi commencé leur apprentissage, dont 97 dans les professions de médiamaticien et d'informaticien. Au total, Swisscom employait 820 apprentis en 2015. Depuis le début de l'année d'apprentissage 2015, quatre titulaires d'une maturité ont commencé leur formation en informatique selon le modèle dual de bachelor intégré dans la pratique. Simultanément, six autres ont choisi l'apprentissage accéléré (*way-up*) d'informaticien.

Par des offres spéciales pour les jeunes femmes, Swisscom familiarise les élèves féminines de l'école secondaire avec le domaine professionnel des TIC. Ainsi, 102 jeunes femmes intéressées ont participé, à Berne, à Zurich et à Lausanne, aux «Digital Days for Girls».

En 2015, Swisscom a créé un centre de compétences pour la formation professionnelle sous la dénomination Next Generation, Talents & Promotion. Ce centre gère désormais, de bout en bout, les apprentis ainsi que tous les stagiaires de hautes écoles.

3.4.3 Recrutement

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée a poussé Swisscom, il y a trois ans déjà, à se repositionner au niveau du recrutement. Depuis lors, elle concentre sa politique de recrutement sur le marché interne de l'emploi, dans le but premier de promouvoir les collaborateurs internes et de les développer en fonction des besoins. Par des mesures ciblées (mise en place de «pipelines de talents», de mesures de développement, etc.) et des conditions de travail attractives (par ex. modèles d'horaires de travail flexibles), Swisscom crée diverses incitations positives pour acquérir du personnel qualifié. Un très bon taux d'occupation des postes vacants par des collaborateurs internes, nettement au-delà de 60 % ces deux dernières années, témoigne déjà du grand succès de Swisscom dans ce domaine.

Swisscom entreprend des efforts variés pour être perçue comme un employeur attractif sur le marché de l'emploi. Elle exprime par exemple sa culture d'entreprise par la publication en ligne d'offres d'emploi attractives, qui introduisent systématiquement sa culture du tuteurage dans le marché du travail. Son projet «365d», qui a gagné le prix HR Excellence Award, a connu sa deuxième phase en 2015. Ce projet offre aux titulaires d'un diplôme universitaire dans le domaine des TIC la possibilité de tester, pendant une année dans une colocation, la vie quotidienne dans le monde interconnecté de demain et leur propose une place de travail dans la division de l'innovation. En outre, Swisscom a introduit en 2015 le «*people relationship management*» comme nouvelle approche de recrutement. Elle vise ainsi, par la gestion des relations avec les meilleurs talents externes, le renforcement à long terme de sa marque d'employeur auprès des groupes cibles de grande importance stratégique.

3.4.4 Formation et perfectionnement

La direction de Swisscom considère le développement des collaborateurs comme une partie importante des tâches de conduite du personnel. Le dialogue régulier entre les collaborateurs et les cadres dirigeants permet une bonne orientation et renforce l'engagement commun pour l'apprentissage et le développement dans un monde interconnecté. Il facilite la convention et la réalisation de mesures de développement à moyen terme. En conséquence, Swisscom investit de manière ciblée dans le développement professionnel des collaborateurs et des cadres dirigeants, afin de préserver et d'améliorer durablement leur compétitivité sur le marché de l'emploi et la compétitivité de l'entreprise elle-même.

Swisscom met à disposition de ses collaborateurs de multiples offres de développement au poste de travail et en dehors ainsi que des programmes et des formations internes. Toutes ces mesures sont concentrées dans le «Learningcenter» mis en place au niveau du groupe et sont accessibles à tous les collaborateurs à travers leur place d'apprentissage personnelle. Près de la moitié de toutes les offres internes de formation sont des programmes de cours en ligne (*e-learning*) pouvant être suivis indépendamment de l'endroit et de l'heure. Cette offre comprend des sujets techniques, la conduite du personnel et la gestion de projets. Quelque 10 % des collaborateurs clés des groupes cibles ont suivi un tel programme interne, dans le cadre de la gestion des talents. Le domaine du développement au poste de travail devient toujours plus important (changements de poste et stages). Aujourd'hui déjà, Swisscom pourvoit à l'interne 75 % des postes de cadres qu'elle met au concours. Elle salue en outre les formations complémentaires individuelles et les soutient tant financièrement que par un allègement du temps de travail. En 2015, chaque collaborateur de Swisscom en Suisse a investi 3,9 jours pour des formations.

Swisscom a lancé en 2015 de nombreuses offres de sa «Leadership Academy», qui donnent aux cadres, qu'ils assument des rôles de conduite du personnel ou sur le plan technique, la possibilité de se pencher, dans un environnement changeant, sur les compétences clés de la conduite.

3.4.5 Mesures de fidélisation du personnel

Swisscom poursuit une politique du personnel progressiste et socialement responsable et s'engage pour le marché de l'emploi suisse. Elle entretient un dialogue constructif avec les partenaires sociaux (syndicat syndicom et association du personnel transfair) ainsi qu'avec les représentations du personnel. Sa convention collective de travail (CCT) est un bon exemple de conditions de travail attrayantes, conçues en commun, pour quelque 85 % des collaborateurs. La CCT actuelle est en vigueur depuis le 1^{er} avril 2015 et court jusqu'à la fin de 2017.

Swisscom déploie des efforts variés afin d'être un employeur attrayant pour ses collaborateurs actuels et potentiels (voir aussi les mesures de développement du personnel). Elle leur offre ainsi une multitude de modèles d'horaires de travail flexibles, qui facilitent la conciliation entre la profession et la famille et permet un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Parmi les solutions promues par Swisscom, citons le travail flexible et mobile ainsi que l'horaire de travail flexible, le compte épargne temps (à long terme), le temps partiel pour les femmes et les hommes ainsi que le partage de poste. Swisscom est signataire de la «Work Smart Initiative». Comme employeur favorable aux familles, elle verse des allocations pour enfants et personnes en formation qui sont plus élevées que le minimum prévu par la Confédération et même généralement que celles qui sont prescrites par le droit cantonal. De plus, elle soutient la garde des enfants à l'extérieur de la famille par des contributions financières, des prestations de conseil gratuites, proposées par son service de la famille, et des offres de garde pendant les vacances scolaires. Swisscom offre à ses collaboratrices un congé maternité de 17 semaines avec 100 % du salaire. Elle offre aussi un congé paternité et un congé d'adoption.

De plus, Swisscom a développé deux nouveaux modèles pour une meilleure conciliation des différents domaines de la vie: Work&Care pour les collaborateurs qui prennent en charge des membres de leur famille pendant un certain temps ainsi que l'achat de jours de vacances supplémentaires.

Sous la dénomination Move!, Swisscom soutient un programme offrant des activités dans les domaines de la santé, du sport et de la culture.

3.5 Perspectives

Les entreprises de la Poste, des CFF et de Swisscom ont reconnu dans quels domaines elles sont essentiellement concernées par l'évolution démographique ainsi que par la pénurie de personnel qualifié. Elles ont par conséquent pris les mesures qui s'imposent, notamment au niveau du recrutement, pour qu'elles puissent couvrir le plus possible leurs besoins avec du personnel indigène. Elles devront toutefois aussi, à l'avenir, attacher une importance particulière à la formation professionnelle initiale, afin de former et de garder une relève qualifiée, avec les offres existantes, mais aussi avec de nouvelles offres d'apprentissage et de préapprentissage. Grâce aux nombreuses possibilités, proposées et soutenues financièrement, de formations et de perfectionnements internes et externes ainsi qu'aux diverses mesures de fidélisation du personnel, telles que les modèles de travail flexibles ou la promotion de la mobilité interne, ces entreprises connaissent actuellement un taux de fluctuation bas. Pour le préserver, elles vont continuellement développer les mesures correspondantes, en fonction des besoins des employés et des exigences du marché.

4 Rapport du DDPS concernant RUAG

4.1 Bases et conditions cadres

Pour RUAG, le Conseil fédéral a formulé, dans le cadre de sa stratégie de propriétaire, les objectifs suivants de politique du personnel pour la période 2016 à 2019. Il attend que RUAG

- poursuive, en Suisse et à l'étranger, une politique du personnel qui repose sur des conventions conclues dans le cadre d'un partenariat social, qui soit progressiste, transparente et conforme aux normes nationales, et qui respecte les principes éthiques;
- s'engage pour la formation professionnelle suisse, offre des postes de formation en conséquence et crée des emplois aussi attrayants que possible en respectant les conditions de l'économie de marché;
- applique un système de rémunération orienté vers le succès économique durable de l'entreprise et respecte les dispositions de l'ordonnance sur les salaires des cadres (RS 172.220.12).

RUAG est soumise à la convention collective de travail de Swissmem (industrie des machines, de l'électricité et du métal). Swissmem contre la pénurie de personnel qualifié en Suisse par sa stratégie de main-d'œuvre qualifiée basée sur les trois piliers que sont la promotion de la relève, les femmes et les familles et les collaborateurs plus âgés.

4.1.1 Indicateurs

HC	Division						
Provenance	Aviation	Aérostruct.	Défense	Corp. Serv.	Espace	Ammotec	RUAG CH au total
autres	2	2	6	2	5		17
UE/AELE	78	32	61	45	186	23	425
Suisse	1507	244	1323	317	382	307	4080
Total	1587	278	1390	364	573	330	4522

HC en %	Division						
Provenance	Aviation	Aérostruct.	Défense	Corp. Serv.	Espace	Ammotec	RUAG CH au total
autres	0,13	0,72	0,43	0,55	0,87	0,00	0,37
UE/AELE	4,91	11,51	4,39	12,36	32,46	6,97	9,40
Suisse	94,96	87,77	95,18	87,09	66,67	93,3	90,23
Total	100	100	100	100	100	100	100

4.1.2 Formation professionnelle initiale

RUAG attache une grande importance à la promotion des apprentis et forme 349 jeunes (état à fin 2014, externes compris) dans 14 professions en Suisse. Ces adolescents sont considérés comme les futurs talents et comme la relève de RUAG. Leur participation, avec obtention régulière de places sur le podium, à divers championnats professionnels, témoigne d'une grande qualité de formation à RUAG. Quelque 90 apprentis terminent leur apprentissage chaque année. La moitié d'entre eux trouvent un emploi fixe à RUAG.

Les apprentis talentueux sont motivés à fréquenter l'école de maturité professionnelle afin de se préparer à intégrer une haute école spécialisée. Nombre d'entre eux reviennent ensuite chez RUAG, comme ingénieurs ou spécialistes.

RUAG encourage aussi les femmes spécialement dans les métiers techniques (dessinatrice-constructrice, polymécanicienne, etc.) et les motive à s'y engager. Le succès est actuellement encore modéré, mais les efforts dans ce domaine s'intensifient.

4.1.3 Recrutement

Tous les postes vacants, de durée limitée ou non, sont publiés sur le marché interne de l'emploi (Intranet). Pour atteindre également les collaborateurs sans accès à un PC, RUAG investit dans de grands écrans centraux, accessibles à tous, qui affichent les communications internes ainsi que les mises au concours de postes à l'interne.

À qualification égale, les candidatures internes sont préférées aux externes. Chaque candidat interne a droit au minimum à un entretien de présentation.

4.1.4 Formation et perfectionnement

RUAG attache une grande importance à la promotion interne. Des plans de carrière encouragent différents rôles (cadre dirigeant, chef de projet, spécialiste). Un programme systématique de promotion de la relève à l'échelle du groupe guide les collaborateurs talentueux, avec potentiel, dans leur développement interne, toutes divisions confondues. RUAG promeut l'échange de personnel qualifié entre les sites et les divisions. Les collaborateurs qui ont du potentiel et de l'intérêt peuvent développer leurs compétences dans des programmes de stage. Un programme de stage à l'échelle du groupe, toutes divisions confondues, est en cours d'élaboration et doit préparer les personnes concernées à leur future position de cadre dirigeant. Un programme interne d'échange permet aux actuels collaborateurs d'obtenir un aperçu, pendant une durée pouvant aller jusqu'à trois mois, de ce qui se passe dans d'autres divisions ou champs d'activité, et de perfectionner leurs compétences.

4.1.5 Mesures de fidélisation du personnel

La fluctuation, qui se situe en dessous de la moyenne de la branche, est contrée par différentes mesures, dont des conditions d'engagement modernes, des modèles d'horaires de travail flexibles, des salaires orientés vers le marché et la performance, des cadres qualifiés et des entretiens réguliers et standardisés. La gestion de la santé au travail soutient et promeut des mesures en faveur de places de travail ergonomiques. Des cours réguliers pour les cadres dirigeants sensibilisent ceux-ci aux sujets concernant la santé. Une offre d'assistance sociale professionnelle et indépendante aide aussi les collaborateurs dans des situations personnelles difficiles.

Le règlement du personnel et de la prévoyance de RUAG permet aux collaborateurs de continuer leur activité même après l'âge ordinaire de la retraite.

En plus de la possibilité de travailler dans différentes divisions ou pays, RUAG essaie aussi de faire exécuter en Suisse les travaux spécialisés à effectuer dans ses sociétés affiliées. Elle veut ainsi préserver et développer les places de travail en Suisse.

4.2 Perspectives

Les mesures susmentionnées sont suivies de manière systématique. De petites adaptations et concentrations au sein des processus existants sont entreprises en permanence. Un échange régulier au sein de l'association de la branche et parmi les entreprises de la Confédération permet d'analyser les meilleures pratiques et de les adopter quand cela est possible. En particulier les sociétés actives dans un environnement de marché similaire ainsi que les entreprises proches de la Confédération participent régulièrement à des échanges et à des analyses comparatives.

5 Conclusion

En résumé, nous constatons que l'administration fédérale ainsi que les grandes entreprises fédérales proches du marché que sont les CFF, la Poste, Swisscom et RUAG sont des employeurs attractifs, qui mettent à disposition de leurs employés des modèles d'horaires de travail flexibles et des formes de travail modernes. La part d'apprentis y est élevée. Leur politique du personnel dispose de divers instruments pour contrer les conséquences de l'évolution démographique et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En outre, elles offrent un large éventail de formations et de perfectionnements, et soutiennent l'offre privée dans ce domaine sur le plan financier ou par des allègements du temps de travail. Elles recrutent de préférence les nouveaux employés à l'interne et sur le marché suisse de l'emploi. Enfin, elles attachent toute une grande importance à l'acquisition et à la fidélisation à long terme de collaborateurs qualifiés ainsi qu'à la création d'une culture promouvant et facilitant l'apprentissage tout au long de la vie.