



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral des routes OFROU

STRATÉGIE PARTIELLE RELATIVE AU PERSONNEL

Édition de janvier 2020 V0.2

Table des matières

1.	Introduction	4
2.	Objectifs 2030 à prendre en considération	5
3.	Contexte et mesures requises	6
4.	Champs d'action stratégiques	7
5.	Mesures	8
5.1.	Vue d'ensemble	8
5.2.	Champ d'action Développement du personnel et Diversité	8
5.2.1	Accorder plus d'importance à la planification de carrière	8
5.2.2	Carrière adaptée / Préparation à la retraite	8
5.2.3	Recourir à des formes de travail flexibles	8
5.2.4	Gestion des talents	9
5.2.5	Promouvoir la diversité	9
5.2.6	Faire connaître en interne et à l'extérieur les possibilités offertes par l'organisation pour concilier vie familiale et vie professionnelle	10
5.3.	Champ d'action Culture d'entreprise	11
5.3.1	Reconduire les mesures existantes	11
5.3.2	Élaborer, introduire et ancrer des valeurs de référence	11
5.3.3	Membres de la GL comme « ambassadeurs de la culture »	11
6.	Réexamen	12
7.	Perspectives	12
8.	Documentation complémentaire	12
9.	Personnes à contacter pour en savoir plus	13

1. Introduction

La stratégie partielle relative au personnel fait partie intégrante de la stratégie de l'Office fédéral des routes (OFROU). Elle définit les champs d'action et les mesures qui permettront de concrétiser les principes directeurs et les objectifs 2030 concernant les ressources humaines formulés dans le cadre de l'orientation stratégique.

Vue d'ensemble de l'orientation stratégique de l'OFROU

Fixée en 2016, l'orientation stratégique de l'OFROU définit les objectifs de l'office à atteindre d'ici à 2030 et le rôle que ce dernier entend jouer. Elle complète ainsi les directives politiques et les stratégies globales (par ex. stratégie du DETEC, lignes directrices du DETEC en matière de mobilité, directives du Conseil fédéral en matière de politique du personnel, etc.).

La stratégie de l'OFROU comprend quatre volets :

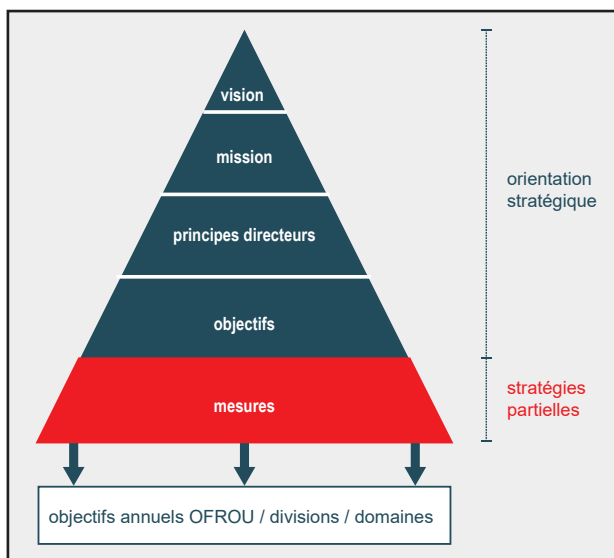
Vision 2040 : das Zukunftsbild 2040, an dem das ASTRA seine strategischen Entscheidungen ausrichtet;

Mission : das Selbstverständnis des ASTRA als Institution;

Principes directeurs : die grundsätzlichen und übergeordneten Zielsetzungen;

Objectifs 2030 : die Situation, die das ASTRA bis ins Jahr 2030 erreicht haben möchten;

Mesures : die Verhaltensweise zur Verwirklichung der Ziele unterteilt in verschiedene Teilstrategien. Diese bilden die Grundlage für die Festlegung konkreter Jahresziele, die vom Amt, resp. von den betroffenen Abteilungen und Bereiche erfüllt werden müssen.



La direction de l'OFROU a défini neuf domaines thématiques pour lesquels des stratégies partielles renfermant des mesures doivent être élaborées (en rouge dans le graphique ci-dessus). Ces mesures doivent permettre d'atteindre, pour chacun des domaines thématiques, les objectifs 2030 énoncés dans l'orientation stratégique. Elles seront mises en œuvre (en général à partir de 2020) une fois les travaux nécessaires définis dans le cadre du processus de fixation des objectifs.

Les directives de la Confédération comme cadre pour la stratégie partielle relative au personnel

La législation sur le personnel de la Confédération, la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023 et d'autres directives du Conseil fédéral constituent un cadre contraignant pour la stratégie partielle de l'OFROU relative au personnel.

2. Objectifs 2030 à prendre en considération

L'orientation stratégique de l'OFROU intègre les principes directeurs et objectifs ci-après en lien avec le personnel et la culture d'entreprise :

Principe directeur :

- L'OFROU est un employeur attrayant qui peut compter sur des collaborateurs motivés, flexibles et compétents.

Gestion et conduite du personnel : objectifs d'ici à 2030

- L'OFROU est un employeur compétitif.
- La satisfaction des collaborateurs est élevée.
- Les compétences nécessaires à la maîtrise des tâches de demain sont garanties.
- Les supérieurs hiérarchiques donnent l'exemple et exercent une conduite active.
- Les instruments de travail des collaborateurs sont à la pointe de la modernité.
- Les collaborateurs sont fiables et contribuent activement à la réussite de l'OFROU.
- Les collaborateurs peuvent être affectés à des tâches très diverses.

Culture d'entreprise : objectifs d'ici à 2030

- La collaboration entre les employés de l'OFROU, d'une part, et avec les autres offices fédéraux, les cantons et les organisations, d'autre part, est pragmatique et collégiale.
- La confiance et le respect mutuel vont de soi.
- La priorité est donnée aux exigences des clients (milieux politiques, usagers des routes).
- L'OFROU affiche une image d'unité à l'extérieur.
- Les collaborateurs s'identifient très fortement à l'OFROU.

3. Contexte et mesures requises

Des effectifs suffisants pour l'accomplissement des tâches

En dépit des postes supplémentaires accordés dans le cadre du NAR, la situation en termes d'effectifs à l'OFROU est tendue au sein de certains domaines. L'OFROU a d'ores et déjà externalisé une partie de ses tâches. Les demandes de création de postes dans l'administration fédérale doivent être approuvées par le Conseil fédéral (évaluation globale des ressources dans le domaine du personnel) et par le Parlement (budget). L'OFROU, dont les activités sont fortement opérationnelles, est lui aussi soumis à ce « plafonnement de personnel » motivé en premier lieu par des raisons financières.

Pour que l'OFROU puisse atteindre ses objectifs, il a besoin de disposer de ressources humaines suffisantes et de collaborateurs possédant les compétences qui seront nécessaires demain.

Développement du personnel incluant la gestion du changement et l'augmentation de la représentation féminine

Dans son orientation stratégique, l'OFROU part du principe que la numérisation dans le secteur de la mobilité va modifier fondamentalement le système de transport suisse. Ces évolutions prévisibles se traduisent aussi par de nouvelles exigences posées aux collaborateurs en termes de compétences. L'exploitation, l'entretien et l'aménagement tant au sens d'adaptations que d'accroissement des capacités des routes nationales demeureront le cœur de métier de l'OFROU et demanderont toujours des ingénieurs ainsi que des experts du génie civil.

Parallèlement, l'office devra toutefois assumer de nouvelles tâches à l'avenir, tandis que des tâches d'aujourd'hui pourraient disparaître. Ainsi, l'OFROU devra par exemple s'occuper – sous une forme qui reste à définir – des infrastructures virtuelles ou de la gestion des données relatives au trafic, et ce en plus des infrastructures routières. La définition de mesures en ce sens permettra de faire face à cette situation et de satisfaire l'objectif selon lequel « les compétences nécessaires à la maîtrise des tâches de demain sont garanties ».

À fin 2018, les femmes représentaient 27,9 % de l'effectif total, contre 14,2 % dans les classes de salaire 24 à 29 réservées aux cadres. Ces valeurs sont trop faibles ; l'objectif est de parvenir à une représentation féminine totale d'au moins 30 à 31 %, et de 15,5 % dans les classes de salaire 24 à 29 (catalogue d'objectifs 2018).

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise, définie comme la somme de l'ensemble des valeurs, des convictions, des schémas comportementaux et des actes, est déterminante pour la collaboration en interne et avec les partenaires externes, ainsi que pour les modalités et la qualité de la fourniture des prestations. Des mesures importantes visant à promouvoir la culture d'entreprise existent d'ores et déjà (notamment les événements pour les cadres et les collaborateurs, les séances Lunch & Learn ou encore les manifestations organisées par la Commission du personnel). La culture d'entreprise revêt une importance particulière pour l'OFROU compte tenu de son large éventail d'activités, de sa taille, de son organisation décentralisée avec huit antennes ainsi que de la complexité et de l'étendue de ses tâches. Elle constitue une base essentielle pour l'accomplissement des tâches de l'office. C'est la raison pour laquelle la culture d'entreprise doit être développée au moyen de mesures ciblées et mieux enracinée dans le travail quotidien.

Enjeux généraux en matière de politique du personnel

Au demeurant, les évolutions considérées comme les principaux enjeux généraux dans la stratégie de l'administration fédérale en matière de personnel concernent aussi l'OFROU : l'évolution démographique et la pénurie de personnel qualifié, l'essor de la numérisation et de la mobilité au quotidien et dans le monde du travail, la mutation des valeurs dans l'ensemble de la société, l'internationalisation ou encore le tarissement des ressources financières.

4. Champs d'action stratégiques

Dans le domaine Ressources humaines, il existe deux champs d'action pour lesquels l'OFROU a élaboré trois concepts au total et défini une série de mesures concrètes

La question de la dotation suffisante en ressources humaines pour l'accomplissement des tâches n'est pas un champ d'action majeur de la stratégie partielle relative au personnel.

Cette question sera clarifiée dans un autre contexte (FORTA, NAR, réformes structurelles). Par ailleurs, l'office ne dispose que d'une marge de manœuvre limitée en la matière.

Actuellement, ce sujet est l'une des composantes du projet « Réformes structurelles » visant à examiner les possibilités d'optimisation de l'actuelle organisation de l'OFROU afin de pouvoir répondre aux défis à venir. Par décision du 29 août 2018 concernant les réformes structurelles, le Conseil fédéral a chargé le DETEC d'examiner la question de l'externalisation de la construction et de l'exploitation des routes nationales et de lui présenter d'ici le 31 décembre 2021 au plus tard un document de travail avec un mandat de projet, une analyse des bases légales et un plan de gestion de projet. Ce projet du DETEC pourrait avoir, à moyen terme, une influence majeure sur la stratégie partielle de l'OFROU relative au personnel.

Développement du personnel incluant la gestion du changement et l'augmentation de la diversité

Le développement du personnel est primordial pour garantir l'efficacité de l'ensemble de l'organisation et préparer les collaborateurs aux défis d'aujourd'hui et de demain. Adopter une stratégie de développement du personnel en ce sens permet à l'OFROU de relever ses défis futurs de manière efficace.

Dans le cadre de l'élaboration d'un concept de gestion du changement, il y a lieu d'étudier et de définir des mesures qui garantissent que les collaborateurs pourront gérer les changements toujours plus rapides et rester ouverts au développement personnel.

Les résultats de l'enquête auprès du personnel qui a été réalisée en 2017 montrent que les collaborateurs de l'OFROU ont conscience des efforts consentis en faveur de l'égalité des sexes et s'en félicitent (76 points sur 100). Malgré tout, l'OFROU n'a pas encore réussi à atteindre les valeurs cibles.

Culture d'entreprise

Les mesures définies dans la présente stratégie partielle visent à favoriser l'ancrage de la culture d'entreprise à l'OFROU et à donner vie aux valeurs correspondantes dans le travail quotidien. Ces valeurs ont été ébauchées début novembre 2018 à l'occasion de la journée des cadres et constituent un élément-clé de la culture d'entreprise de l'OFROU.

Il est également crucial que les cadres, à commencer par la direction, transmettent les valeurs de l'OFROU en se comportant de façon cohérente.

Il s'agit également d'exploiter le potentiel culturel et géographique que peut offrir l'OFROU, notamment, en développant davantage la possibilité de travailler dans différentes filiales (flexibilité du lieu de travail).

5. Mesures

5.1. Vue d'ensemble

Afin d'atteindre les objectifs stratégiques, l'OFROU a défini neuf mesures au total, qui devront être mises en œuvre dans les quatre prochaines années. Les mesures sont classées dans les deux champs d'action.

Remarque : les mesures de l'OFROU concernant la gestion du changement ne sont pas mentionnées, puisqu'elles sont intégrées dans les concepts relatifs au développement du personnel et à la culture d'entreprise.

5.2. Champ d'action Développement du personnel et Diversité

5.2.1. Accorder plus d'importance à la planification de carrière

Tous les collaborateurs devraient se pencher régulièrement sur les questions de carrière pour anticiper et développer les compétences qui seront demandées demain. À cet effet, il convient de mettre à la disposition des collaborateurs et des supérieurs hiérarchiques des informations sur les possibilités offertes. Des formations doivent permettre de sensibiliser à ces questions. Le domaine Ressources humaines met à la disposition des intéressés les instruments nécessaires à la gestion de la carrière.

Par ailleurs, les parcours alternatifs comme les carrières par spécialisation et par projet de même que l'encouragement au retour à la vie professionnelle des mères et pères de famille entrent également dans le cadre de la planification de carrière.

Calendrier : 2021 - 2024

5.2.2. Carrière adaptée / Préparation à la retraite

La carrière adaptée peut être considérée comme un modèle transitoire entre la vie active et la retraite. Dans le schéma de carrière classique, la montée en âge s'accompagne d'une augmentation constante du statut professionnel, des responsabilités et du salaire jusqu'à la retraite. Dans le cas d'une carrière adaptée, la carrière atteint son apogée plus tôt puis se tasse jusqu'à la retraite, mais cette trajectoire professionnelle est généralement un choix délibéré des salariés. La carrière adaptée passe souvent par une diminution du taux d'occupation. Il peut aussi être intéressant de faire travailler certains collaborateurs au-delà de l'âge réglementaire de la retraite (pénurie de personnel qualifié).

Il est utile d'informer et de sensibiliser de bonne heure aux questions de la carrière adaptée et de la retraite (par exemple : séminaires ou d'entretiens individuels).

Calendrier : 2021 - 2022

5.2.3. Recourir à des formes de travail flexibles

Les nouvelles formes de travail doivent être exploitées et développées dans toute la mesure du possible. Notamment, en exploitant la possibilité de travailler dans différentes filiales ou fonctions (flexibilité du lieu de travail). Le développement du personnel aide les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs à gérer ce changement et à tirer profit de ses avantages. Parallèlement aux réglementations et aux directives, il est essentiel de préparer les cadres et les collaborateurs.

Pour mieux faire accepter ces formes de travail flexibles, il est possible de créer des structures au sein desquelles les collaborateurs peuvent partager leurs expériences en la matière. Il peut s'agir de groupes de discussion animés (du moins au début) par des représentants du domaine Ressources humaines.

Calendrier : 2020 – 2022

5.2.4 Gestion des talents

Il convient de développer un procédé systématique pour identifier les collaborateurs qui pourraient assumer des tâches supplémentaires ou plus complexes. Des mesures d'encouragement et des perspectives d'évolution ciblées doivent permettre de garder ces talents dans l'office.

Il faut si possible veiller à augmenter la proportion de femmes dans un éventuel « réservoir » réunissant les meilleurs éléments et les talents potentiels ainsi que dans le cadre du processus de promotion. Cela permettra de garantir une progression continue de la représentation des femmes aux postes de cadres.

Calendrier: 2021 - 2023

5.2.5. Promouvoir la diversité

- Création d'un groupe de travail dédié à la diversité

Ce groupe de travail aide le domaine ressources humaines à hiérarchiser davantage, à mettre en œuvre et à contrôler les mesures ainsi qu'à proposer au besoin des mesures complémentaires. Le groupe de travail devrait lui-même présenter une grande diversité (âge, degré hiérarchique, sexe, lieu de travail, division, etc.). La constitution de ce groupe est une mesure importante pour donner à la diversité le poids nécessaire au sein de l'OFROU. Les personnes impliquées jouent le rôle de multiplicateurs, peuvent engager des réflexions au sein de l'organisation et contribuer ainsi au développement de la culture souhaitée. Grâce aux rencontres régulières (par ex. tous les deux mois au début, puis tous les trimestres), cette mesure permet de garantir la pérennité à moyen et long termes de l'action en faveur de la diversité. Ces rencontres visent notamment à traiter les questions en suspens ainsi qu'à suivre et vérifier l'efficacité des mesures en cours.

- Implication de la direction et des cadres
Les mesures ci-après permettront d'atteindre cet objectif:
 - réflexion approfondie sur le thème de la diversité (des genres) lors d'une rencontre de cadres;
 - participation active d'un membre de la direction au groupe de travail dédié à la diversité;
 - rapports réguliers du groupe de travail à la direction sur la situation actuelle;
 - définition d'objectifs en matière de diversité (chiffres-clés) par division/domaine afin de donner aux mesures un caractère plus contraignant.
- Formations sur le thème de la diversité
Par exemple, importance et gestion de la diversité, schémas de pensée automatique (stéréotypes), avantages de la diversité et utilisation consciente de ces derniers.
- Promotion interne
La promotion interne est un bon levier pour augmenter la part des femmes aux postes de cadre, à condition d'appliquer un processus loyal et transparent. Il est recommandé de mettre en œuvre les mesures concrètes suivantes:
 - Contrôler le processus de promotion et les instruments utilisés dans ce cadre en s'assurant de l'absence de discriminations ou de déséquilibres, et procéder aux adaptations éventuellement nécessaires. Il est recommandé de répartir le pouvoir décisionnel en la matière entre plusieurs personnes. L'organe ad hoc devrait être constitué en tenant compte de critères de diversité.

Calendrier: 2020 – 2022

5.2.6 Faire connaître en interne et à l'extérieur les possibilités offertes par l'organisation pour concilier vie familiale et vie professionnelle

Communication active en interne et à l'extérieur des possibilités existantes concernant le travail à temps partiel, le Home-office, la rémunération, la garde d'enfants et le congé parental. L'objectif est de mieux faire connaître les solutions offertes en matière de flexibilité du travail, d'égalité salariale et de soutien aux familles.

Calendrier: 2020 - 2022

5.3. Champ d'action Culture d'entreprise

5.3.1 Reconduire les mesures existantes

Pour promouvoir et asseoir la culture d'entreprise, l'OFROU dispose d'ores et déjà d'une série de mesures qu'il convient de reconduire : événements pour les cadres et les collaborateurs, séances Lunch & Learn, diverses manifestations organisées par la Commission du personnel, intranet en tant qu'outil de communication interne, Strada (journal des collaborateurs de l'OFROU, qui paraît trois fois par an), mesures prises par la direction (les ordres du jour et les procès-verbaux des séances de la direction sont accessibles à tous les employés ; quatre fois par an, les membres de la direction informent directement et oralement les collaborateurs de la centrale et de l'antenne de Murifeld des sujets d'actualité ; les séances de la direction sont également organisées à tour de rôle dans les différentes filiales), entretiens d'évaluation et de promotion utilisés comme instrument de conduite. Pour plus de détails, veuillez vous reporter au concept de l'OFROU sur la culture d'entreprise.

Au besoin, certaines mesures peuvent être optimisées, étendues ou approfondies de manière ciblée.

Calendrier: en cours

5.3.2 Élaborer, introduire et ancrer des valeurs de référence

Une ébauche de valeurs de référence a été élaborée lors de la journée des cadres 2018 avec le soutien d'un cabinet de conseil externe. Il est prévu d'introduire et d'ancrer les valeurs de référence comme suit :

- Validation des Valeurs de l'OFROU par la GL.
- Communication : informations fournies par le directeur avec un rappel des valeurs sur l'intranet, de préférence sous la forme d'une histoire avec un fort potentiel d'identification.
- Ancrer les valeurs de l'OFROU avec les mesures décrites dans le concept relatif à la culture d'entreprise.

Calendrier: 2020- 2022

5.3.3 Membres de la GL comme « ambassadeurs de la culture »

Tournées périodiques de la direction dans les domaines et filiales afin d'établir un lien personnalisé avec les collaborateurs. Cela crée une relation de proximité et témoigne d'un intérêt pour l'activité des collaborateurs. Les informations obtenues de première main permettent en outre à la direction de s'occuper rapidement des préoccupations existantes.

Calendrier: 2020 - 2022

6. Réexamen

La direction de l'OFROU a mis en vigueur la présente stratégie partielle le 20.01.2020. Cette dernière renferme les mesures concernant le personnel qui doivent être mises en œuvre dans un délai de quatre ans. Ladite stratégie sera réexaminée tous les deux ans. Les enquêtes auprès du personnel menées régulièrement par l'administration fédérale fournissent de précieux retours d'informations.

La direction sera informée de l'introduction des différentes mesures.

7. Perspectives

Etant donné la croissance importante de l'Office (NAR) et les enjeux majeurs liés à l'engagement de personnel qualifié, il conviendra de développer un concept relatif au recrutement. En effet, l'acquisition de personnel qualifié est une priorité, ceci d'autant plus pour mettre en place et assurer un plan de relève qui réponde à l'augmentation de la moyenne d'âge au sein de l'OFROU.

8. Documentation complémentaire

- Office fédéral des routes (OFROU), Orientation stratégique, vision, mission, principes directeurs et objectifs, décembre 2016
<https://www.astra.admin.ch/astra/fr/home/l-ofrou/organisation/orientation-strategique.html>
- Amtsstrategie ASTRA, Handlungsbedarf in Bezug auf die Erarbeitung zusätzlicher Teilstrategien (disponible uniquement en allemand), 5 mars 2018
[2018-03-05_AN_Handlungsbedarf_Amtstrategie_V2](#)
- Concepts stratégiques pour le personnel à l'OFROU :
 - Concept relatif à la culture d'entreprise de l'office du 9 août 2019
[ASTRA_Konzept_Amtskultur_definitiv](#)
 - Concept de développement du personnel, juillet 2019
[Konzept_Personalentwicklung_ASTRA](#)
 - Concept relatif à l'augmentation de la représentation féminine du 13 juin 2019
[Frauenanteil_Personalkonzepte_ASTRA_FINAL](#)
- Stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale pour les années 2020 à 2023
https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/personalstrategie_bundesverwaltung.html
- Législation sur le personnel de la Confédération :
<https://www.epa.admin.ch/epa/fr/home/themes/droit-du-personnel.html>

9. Personnes à contacter pour en savoir plus

Office fédéral des routes, domaine Ressources humaines

- **Marianne Wannier**
Responsable de domaine
marianne.wannier@astra.admin.ch
+41 (0)58 48 49135

- **Margot Huonder**
Suppléante de la responsable de domaine
Responsable du développement du personnel
et spécialiste en ressources humaines
margot.huonder@astra.admin.ch
+41 (0)58 46 34114

