civic Challenge
Public Innovators for Switzerland

Enquête représentative sur l'innovation dans le secteur public auprès des employés de l'administration : Besoin de mise à niveau de la culture de l'innovation

Réalisation :
LINK, Baslerstrasse 60, 8048 Zurich
Informations, contact : Franziska Isler, franziska.isler@link.ch, 041 367 72 18

Mandataire :
civicChallenge - civicLab, Rue Charles-Humbert 9, 1205 Genève, www.civicchallenge.ch
Informations, contacts :

- Regula Zellweger, codirection civicChallenge regula.zellweger@civiclab.ch, 079 628 09 81
- Che Wagner, codirection civicChallenge, che.wagner@civiclab.ch, 076 230 75 29
- Alice Zollinger, étudiante en Master Public Management and Policy, analyse des données dans le cadre de son mémoire de Master à l'IDHEAP -Université de Lausanne.

Descriptif en bref

1. **L'administration en tant qu'employeur favorisant l'innovation :** À peine un quart (26,4%) des employés de l'administration suisse estiment que leur employeur est plutôt ou très innovant.

2. **La culture de l'innovation des employés de l'administration :** Au total, 73,5% des personnes interrogées ont déclaré ne jamais introduire d'idées innovantes dans l'administration (22,2%) ou seulement 1 à 2 fois par an (51,3%).

3. **Soutien de la part des supérieurs et des employeurs :** Moins de la moitié (43%) des employés administratifs reçoivent beaucoup, voire un grand de soutien de la part de leurs supérieurs directs pour les idées proposées. Moins d'un tiers (31%) des personnes interrogées ont déclaré recevoir beaucoup voire un grand soutien de la part de leur employeur pour les idées proposées.

4. **Obstacles aux opportunités d'innovation :** Les procédures standards et routinières existantes (83%), le manque d'encouragement (70%), l'évitement des conflits et la préférence pour le consensus (63%) sont les obstacles les plus souvent cités.

5. **Nécessité d'agir :** Plus de 57% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient davantage d'innovation dans leur domaine d'activité. En revanche, seules 11% considèrent qu'il n'y a plutôt pas ou aucun besoin d'agir dans ce domaine.

Briefing des principales constatations

Dans le secteur privé, les moteurs de l'innovation et les facteurs qui les favorisent sont étudiés depuis un certain temps déjà, y compris en Suisse[1]. Ainsi, de nouvelles conclusions ont été tirées quant aux besoins de la population en matière d'offre innovante et numérisée de l'administration[2]. Toutefois, il existe peu de données sur les estimations et les opinions du personnel du secteur public lui-même quant à l'innovation au sein de l'administration. La présente enquête a permis de combler cette lacune.

L'intérêt principal de l'enquête était de savoir comment les employés de l'administration évaluent l'innovation sur leur lieu de travail. Comment les employés de l'État évaluent-ils leur employeur en matière d'innovation ? **À peine plus d'un quart (26,4%) des employés de toute la Suisse estiment que leur employeur est plutôt, voire très innovant**. L'enquête révèle des différences significatives en fonction de la branche professionnelle, de la région linguistique et du niveau étatique (Confédération, cantons, communes). Les employés administratifs des domaines de l'éducation et de la santé sont ceux qui estiment au plus bas leur employeur au niveau innovation. Ce chiffre est également nettement plus élevé chez les employés cantonaux par rapport aux employés de la Confédération ou des communes et dépasse le tiers. **Selon les personnes interrogées en Suisse romande, c'est dans cette région que le besoin de rattrapage en tant qu'employeur innovant est le plus important : près de 40% des employés de l'État en Suisse romande estiment que leur employeur n'est que peu ou pas du tout innovant.**

Une interrogation a également été faite sur la fréquence à laquelle des idées innovantes et inédites sont proposées sur le lieu de travail. **Au total, 73,5% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles ne proposaient jamais (22,2%) ou seulement 1 à 2 fois par an (51,3%) des idées innovantes dans l'administration**. Ainsi, environ un quart des personnes interrogées se trouve dans un cycle d'innovation régulier et soumet plus de deux idées par an au sein de leur environnement de travail. En Suisse romande, cette proportion est encore plus faible : seuls 16,4% proposent des idées innovantes plus de deux fois par an. La part des employés qui proposent des idées innovantes plusieurs

[1] Vgl. KOF ETH und SBFI: « Innovation in der Schweizer Privatwirtschaft» (2018)
[2] Vgl. https://www.inside-it.ch/schweizer-wollen-noch-mehr-e-government-20220510

fois par mois est de 9,6% en Suisse italienne, de 5,8% en Suisse alémanique et de 0,7% seulement en Suisse romande. Une fois de plus, les cantons sont désavantagés par rapport aux communes et à la Confédération : seuls 23,1% des employés cantonaux indiquent soumettre de telles idées plus de deux fois par an sur leur lieu de travail, dont à peine 3,6% le font plus d'une fois par mois. En outre, le fait que les employés administratifs occupent ou non un poste de direction est déterminant. **Près de la moitié (42,8%) des personnes occupant un poste de dirigeant propose plus de 2 idées innovantes par an au sein de l'administration, alors que seulement 19,9% le font sans occuper un tel poste.**

L'enquête se penche également sur la question de savoir pourquoi il existe peu de propositions innovantes de la part des employés au sein de l'administration. **En tout, moins de la moitié (44%) des employés de l'administration reçoivent beaucoup ou un grand soutien de la part de leurs supérieurs directs pour les idées qu'ils proposent**. Ce qui montre que l'administration a du retard à rattraper en ce qui concerne un style de direction qui prend au sérieux et intègre les idées des collaborateurs. Les résultats sont encore plus clairs lorsqu'il s'agit de savoir si les collaborateurs de l'administration se sentent soutenus par leur employeur lorsqu'ils proposent des idées innovantes. **Moins d'un tiers (31%) des personnes interrogées ont indiqué recevoir beaucoup ou un grand soutien de la part de leur employeur pour leurs idées. Un peu plus, soit 32% des employés administratifs, ont même indiqué qu'ils ne recevaient que peu ou pas de soutien de la part de leur employeur**. Les résultats indiquent que le renforcement d'une culture d'entreprise ou d'une culture administrative favorable à l'innovation devrait être une priorité importante à l'avenir afin d'améliorer cette situation de base.

Outre le manque de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques ou de l'employeur, les autres obstacles à l'innovation dans l'administration suivants ont été mentionnés : **83% des personnes interrogées sont tout à fait, plutôt ou partiellement d'accord avec le fait que les procédures standard et routinières existantes rendent difficile le développement ou la mise en œuvre d'idées innovantes**. Pour 70% d'entre elles, le manque d'incitations constitue un obstacle total, plutôt ou partiel à l'innovation. Et 63 % des personnes interrogées sont entièrement, plutôt ou partiellement d'accord avec l'affirmation selon laquelle on évite les conflits et on privilégie le consensus dans leur environnement de travail, ce qui rend la progression des idées innovantes difficile.

Plus de 57% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient davantage d'innovation dans leur domaine d'activité. En revanche, 11% seulement estiment qu'il n'est pas nécessaire d'agir dans ce domaine. Des différences ont également été constatées entre les régions linguistiques : les Romands sont de loin les plus nombreux à souhaiter davantage d'innovation dans l'administration publique (70,6%). Suivent les fonctionnaires italophones (60,3%) et les Suisses alémaniques (50%). Les participants à l'enquête ont en outre été interrogés spécifiquement sur les innovations qu'ils souhaitent et sur les champs d'action concrets auxquels ils font référence lorsqu'on

parle d'innovation. Les souhaits les plus souvent cités ne concernent pas seulement la technologie et la numérisation (20% des citations), mais aussi l'optimisation des processus et les possibilités de collaboration.

Informations sur l'enquête

L'enquête a été réalisée en ligne entre le 25 mars et le 6 avril 2022. Au total, 526 personnes y ont participé ; 17 d'entre elles ont été exclues car la personne interrogée ne faisait pas partie du groupe cible (salariés du secteur privé ou autres). L'enquête a été conduite de manière représentative et pondérée dans toutes les régions linguistiques (allemand, français, italien), tous les domaines administratifs ainsi qu'à tous les niveaux administratifs (Confédération, cantons, communes).

Résultats de l'enquête en détail

Question 1 : Selon vous, dans quelle mesure l'administration publique est-elle innovante?

Question 2 : Au cours de l'année passée, avez-vous proposé des idées innovantes et inédites dans votre environnement de travail?

Question 3 : Avec quel soutien votre supérieur hiérarchique direct réagit-il aux propositions d'innovation?

Question 4 : Avec combien de soutien votre employeur réagit-il aux propositions d'innovation?

Question 5 : Obstacles à l'innovation : Divers facteurs influencent l'innovation dans le propre environnement de travail. Parmi les facteurs suivants, lequel s'applique à votre environnement de travail?

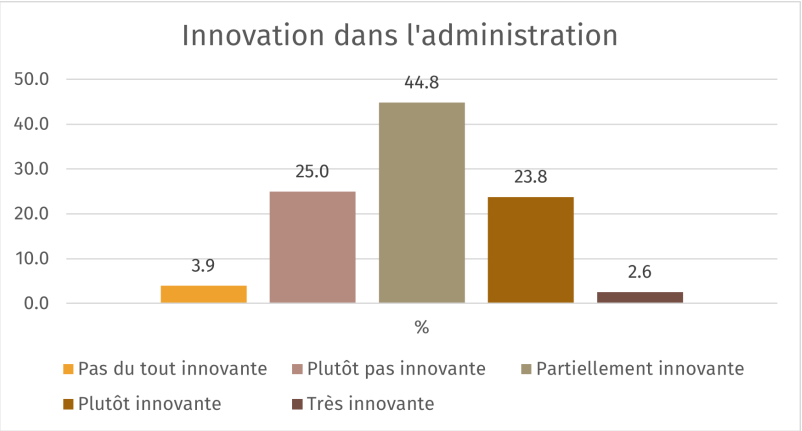
Question 6 : Veuillez évaluer l'affirmation suivante : « Je souhaite davantage d'innovation dans mon domaine de travail ».

Question 7 : Quelles sont les innovations précises que vous souhaitez?

Analyse de régression

Impressum

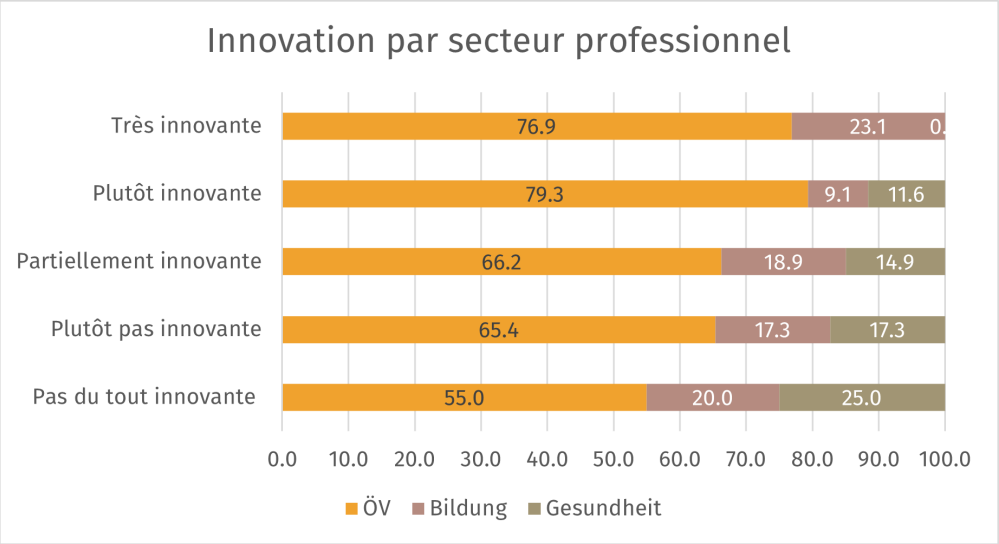
Question 1 : Selon vous, dans quelle mesure l'administration publique est-elle innovante?



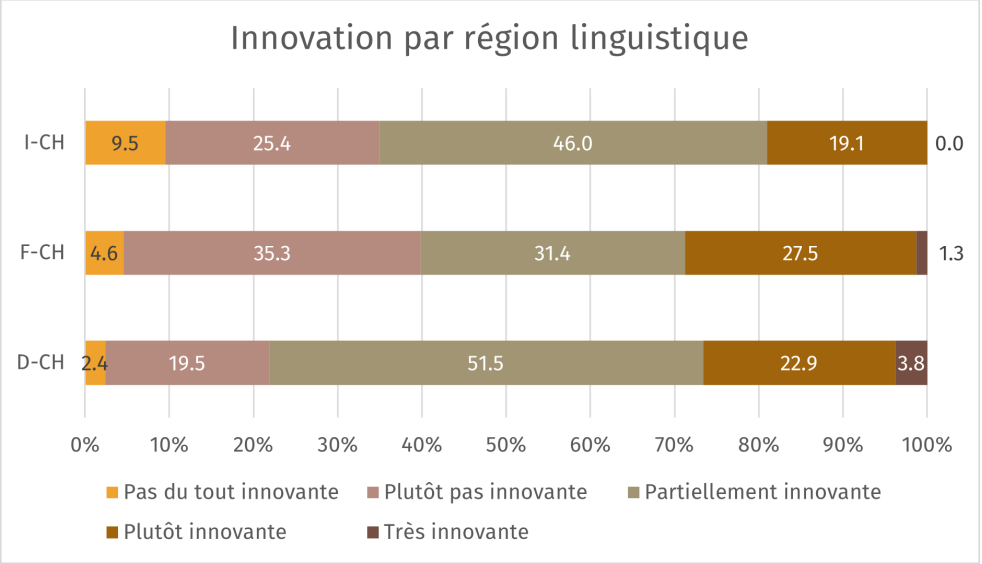
L'appréciation générale de la capacité d'innovation du secteur public diverge fortement. 28,9% des personnes interrogées - soit environ un tiers des employés administratifs - estiment que l'administration est plutôt ou pas du tout innovante. Ils sont un peu moins nombreux (26,4%) à estimer au contraire que l'administration est plutôt ou très innovante.

Trois catégories différentes au sein des personnes interrogées présentent des différences notables :

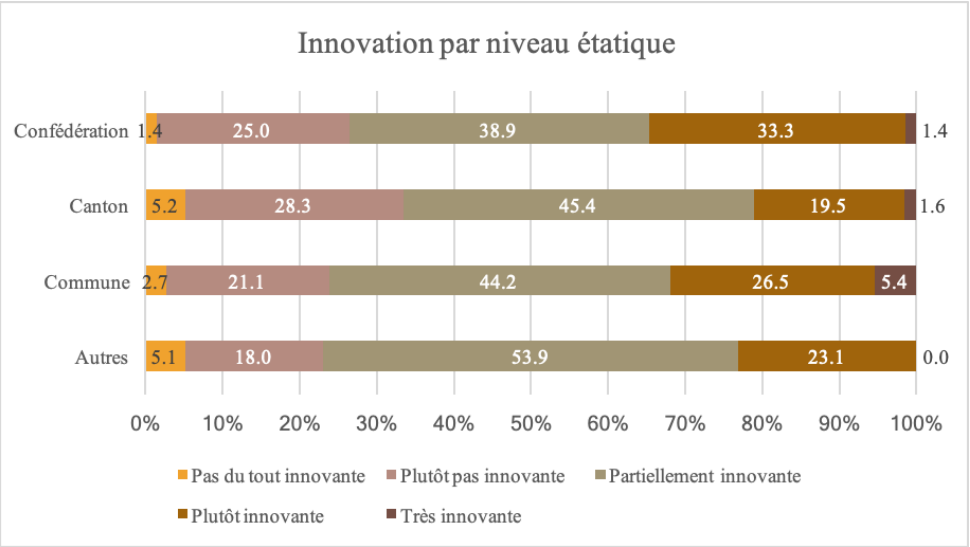
1. **Branche professionnelle :** Alors que les membres de la branche dans le domaine de l'administration générale estiment le plus souvent que l'administration est plutôt ou très innovante, les estimations sont significativement plus négatives dans le domaine de l'éducation et de la santé.



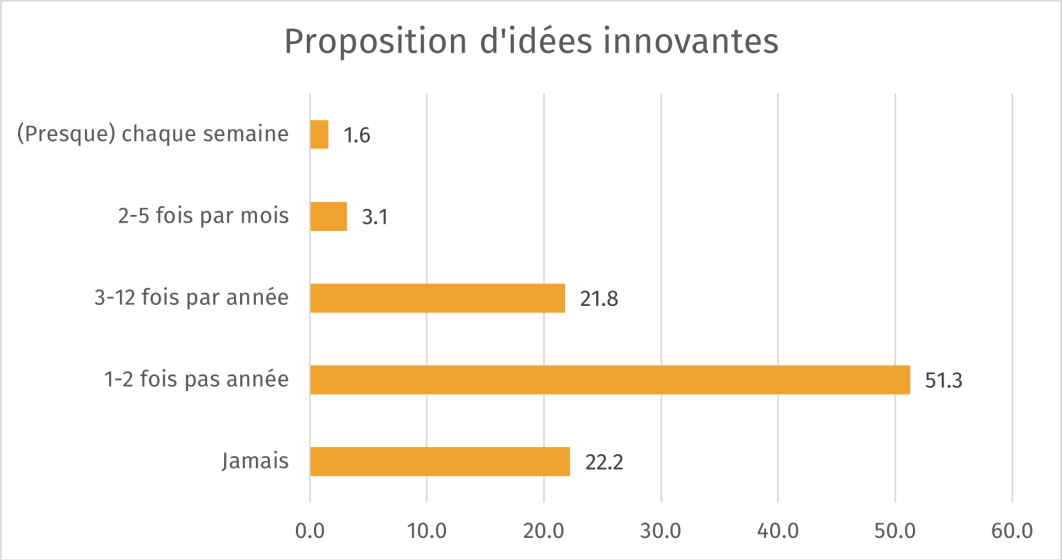
2. **Régions linguistiques** : L'enquête montre que la perception de l'administration en tant qu'employeur favorable à l'innovation varie nettement selon la région linguistique. La quote-part des personnes qui considèrent le secteur public comme plutôt ou pas du tout innovant est la plus élevée en Suisse romande (39,9%), puis en Suisse italienne (34,9%) et enfin en Suisse alémanique (21,9%). Les quotes-parts qui estiment que l'administration est un employeur plutôt ou très innovant sont tout aussi faibles.



3. **Niveau étatique :** La perception de l'administration comme employeur innovant diffère selon qu'il s'agit d'employés communaux, cantonaux ou fédéraux. Les cantons s'en sortent le moins bien : 33,5% des employés cantonaux interrogés estiment que leur employeur est peu ou pas du tout innovant. À noter que la réponse « très innovant » des employés communaux est plus de trois fois supérieure à celle des autres niveaux de l'État.



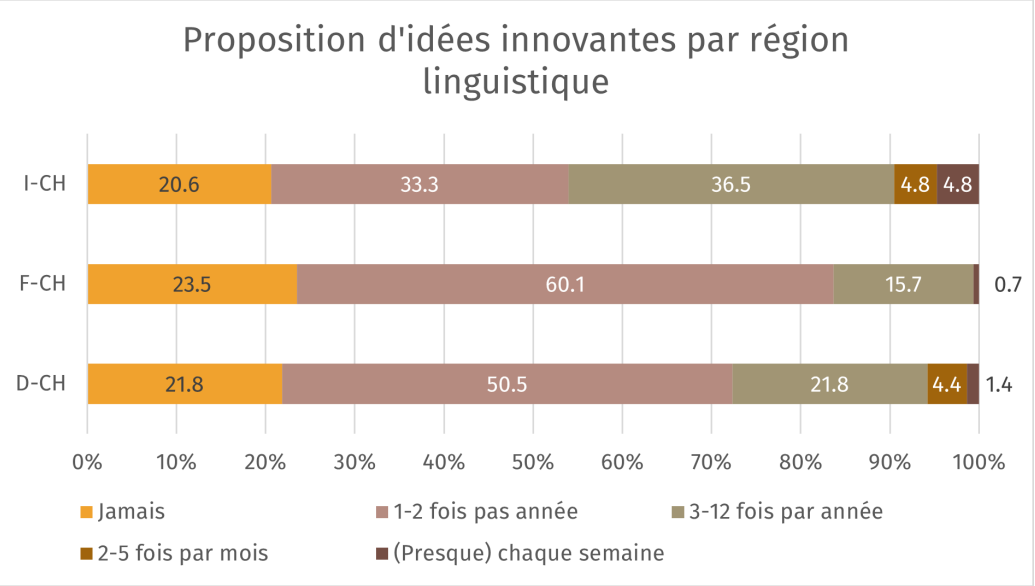
Question 2 : Au cours de l'année passée, avez-vous proposé des idées innovantes et inédites dans votre environnement de travail?



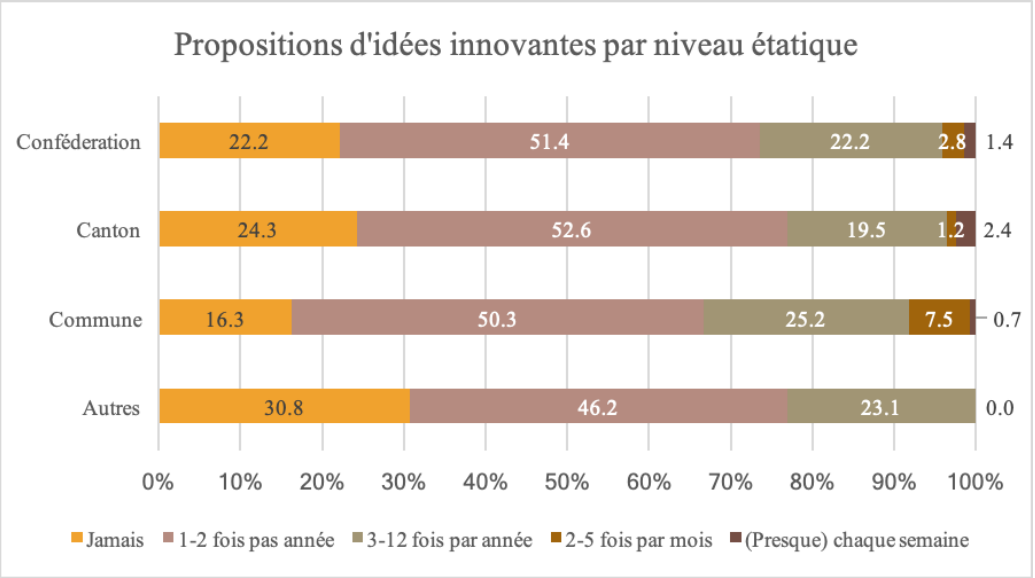
Dans l'enquête, il a été demandé plus concrètement à quelle fréquence des idées innovantes et inédites sont proposées sur le lieu de travail. Pour une nette majorité, de telles idées ne sont soit jamais proposées (22,2%), soit seulement 1 à 2 fois par an (51,3%). Seul un petit quart des personnes interrogées semble se trouver dans un cycle d'innovation régulier et proposer plus de deux idées dans l'environnement de travail.

Quatre catégories différentes au sein des personnes interrogées présentent des différences significatives à ce sujet :

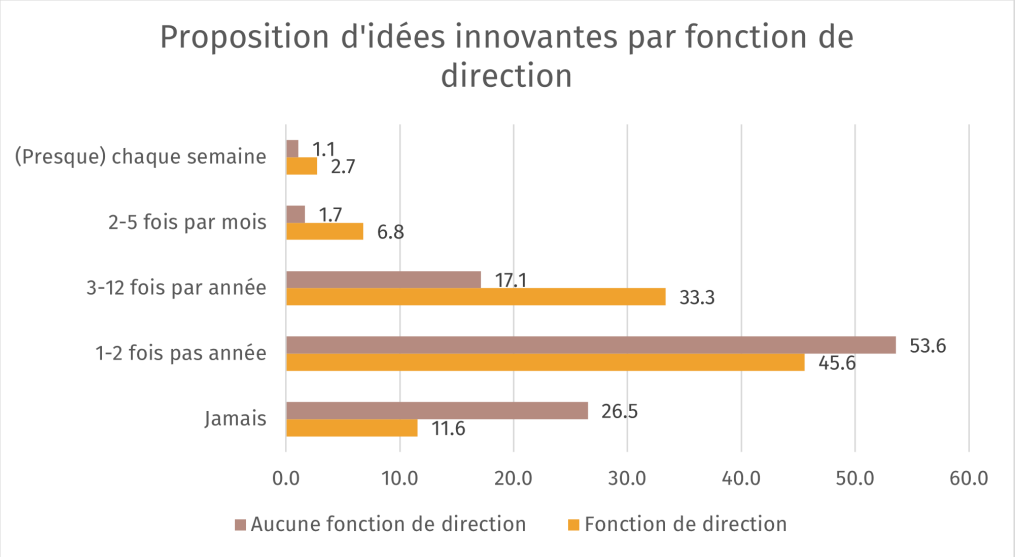
1. **Régions linguistiques :** Dans chaque région linguistique, la part des personnes interrogées qui proposent des idées innovantes 1 ou 2 fois par an ou jamais est supérieure à la majorité. En Suisse romande, cette valeur dépasse même la limite des 80% (83,6%). Les employés qui proposent des idées innovantes plusieurs fois par mois constituent 9,6% en Suisse italienne, 5,8% en Suisse alémanique et seulement 0,7% en Suisse romande.



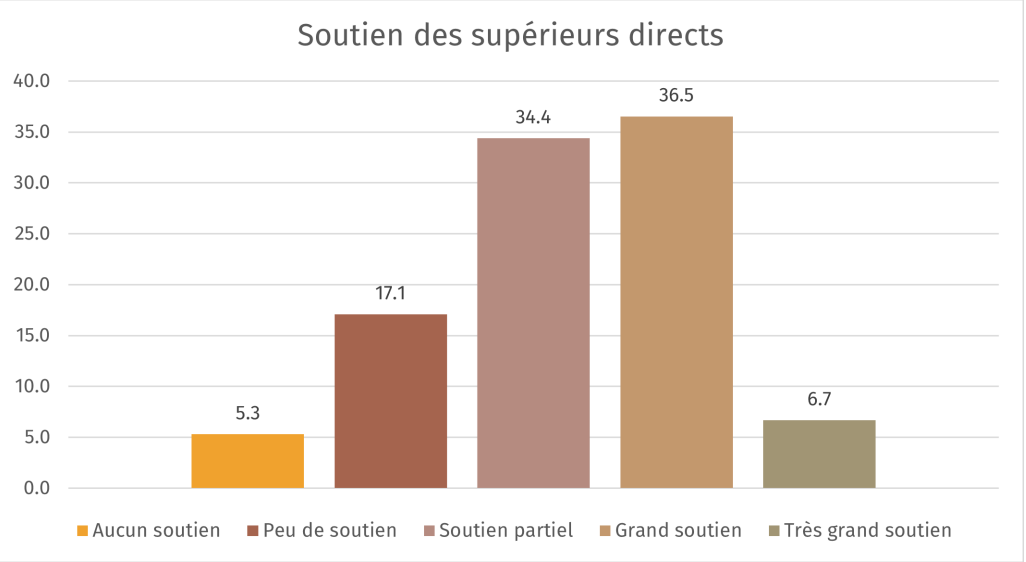
1. **Niveau étatique :** Les résultats de la relation entre la fréquence des propositions innovantes et le niveau de l'État sont statistiquement significatifs. Il existe en effet une différence dans la fréquence des propositions d'idées innovantes entre les niveaux étatiques.



2. **Fonction de direction** : Les résultats de la relation entre la fréquence des propositions innovantes et la fonction de direction sont statistiquement significatifs. Il existe en effet une différence dans le nombre de propositions innovantes dans le secteur public entre les employés ayant une fonction de direction et ceux n'en ayant pas.

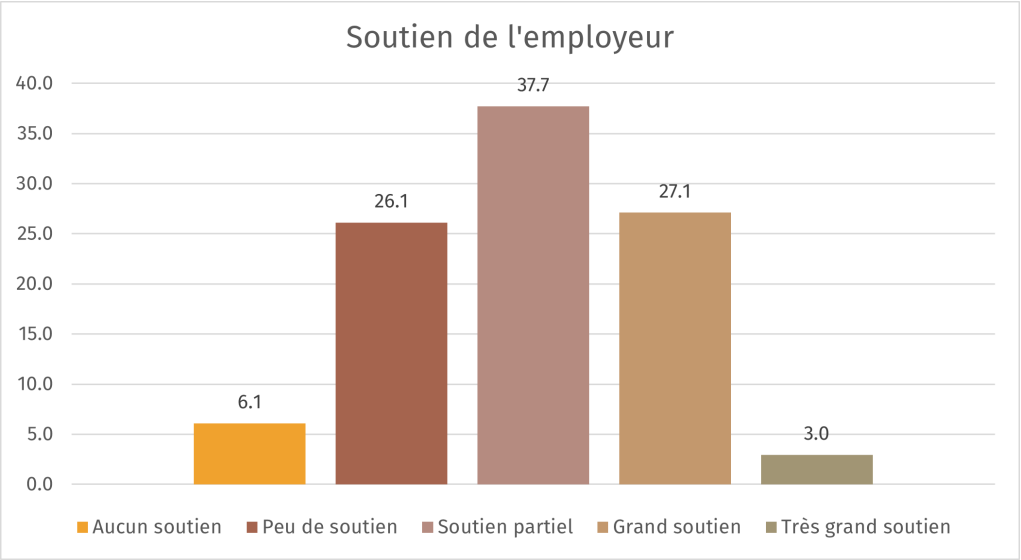


Question 3 : Avec quel soutien votre supérieur hiérarchique direct réagit-il aux propositions d'innovation?



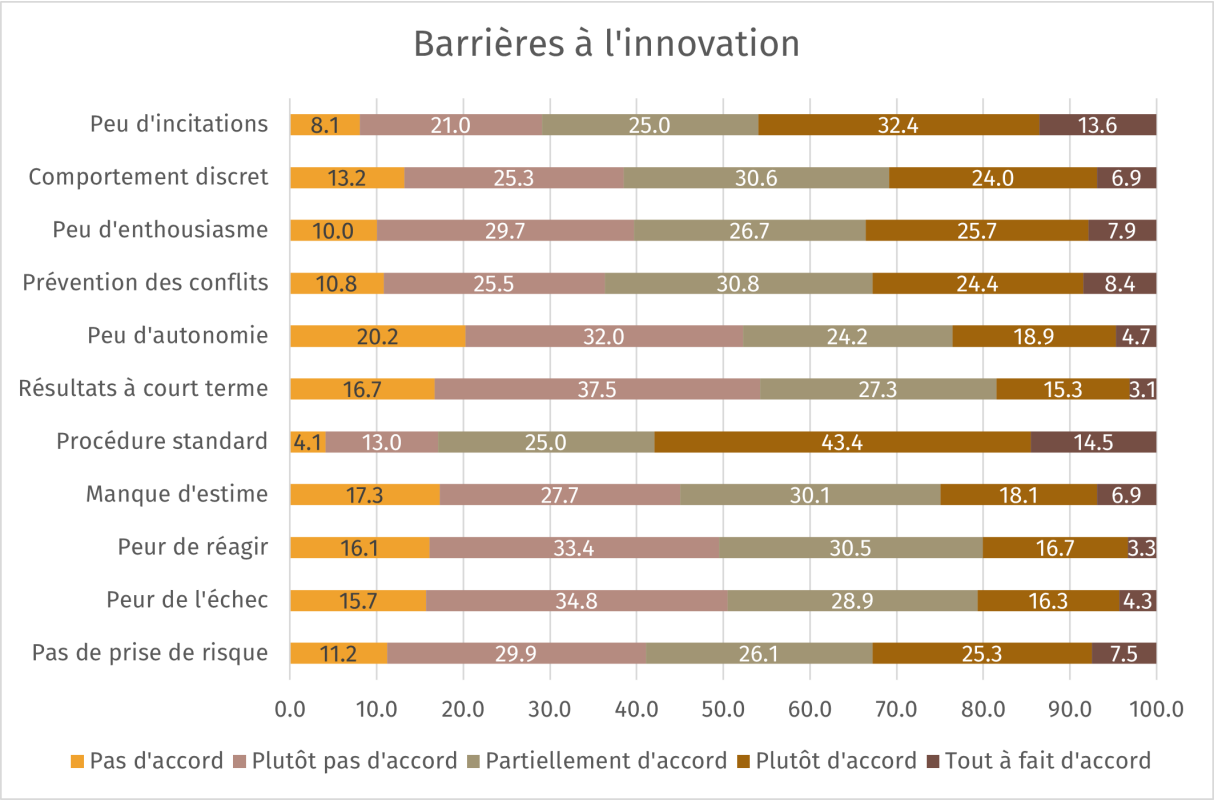
Dans l'ensemble, moins de la moitié (43%) des employés administratifs reçoivent beaucoup ou un très grand soutien pour les idées qu'ils ont émises. Par conséquent, la majorité des personnes interrogées se sentent moyennement ou pas du tout soutenues. Cela laisse supposer que l'administration a du retard à rattraper en matière de style de direction qui prend au sérieux et intègre les idées de ses collaborateurs. En ce qui concerne les régions linguistiques, il est frappant de constater que ce problème est nettement moins prononcé en Suisse italienne, où près de 54% des personnes interrogées déclarent bénéficier d'un soutien important ou très important. En Suisse alémanique (44,7%) et en Suisse romande (35,9%), ce chiffre est nettement inférieur.

Question 4 : Avec combien de soutien votre employeur réagit-il aux propositions d'innovation?



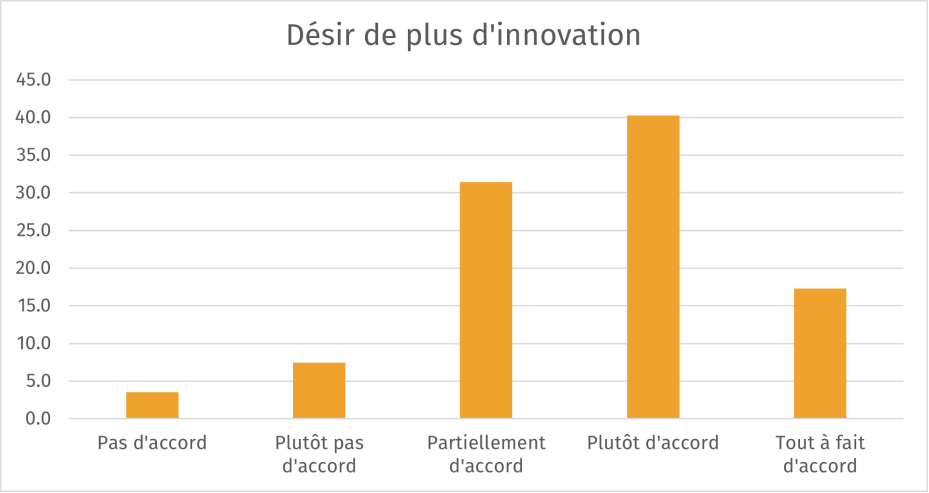
Pas même un tiers (31%) des personnes interrogées ont déclaré recevoir beaucoup, voire énormément de soutien de la part de leur employeur pour les idées qu'elles ont émises. Un peu plus de 32% des collaborateurs de l'administration ont même indiqué qu'ils ne recevaient que peu ou aucun soutien. En considérant les niveaux administratifs, on constate que la Confédération et les cantons ont plus de retard à rattraper que les communes, voire les villes : 34% des employés de la Confédération et 36,6% des employés des cantons ont déclaré recevoir peu ou aucun soutien. À l'inverse, ils ne sont « que » 23,8% au niveau des communes. Les résultats indiquent que le renforcement d'une culture d'entreprise ou d'une culture administrative favorisant l'innovation pourrait être un élément important pour améliorer cette situation.

Question 5 : Obstacles à l'innovation : Divers facteurs influencent l'innovation dans le propre environnement de travail. Parmi les facteurs suivants, lequel s'applique à votre environnement de travail?

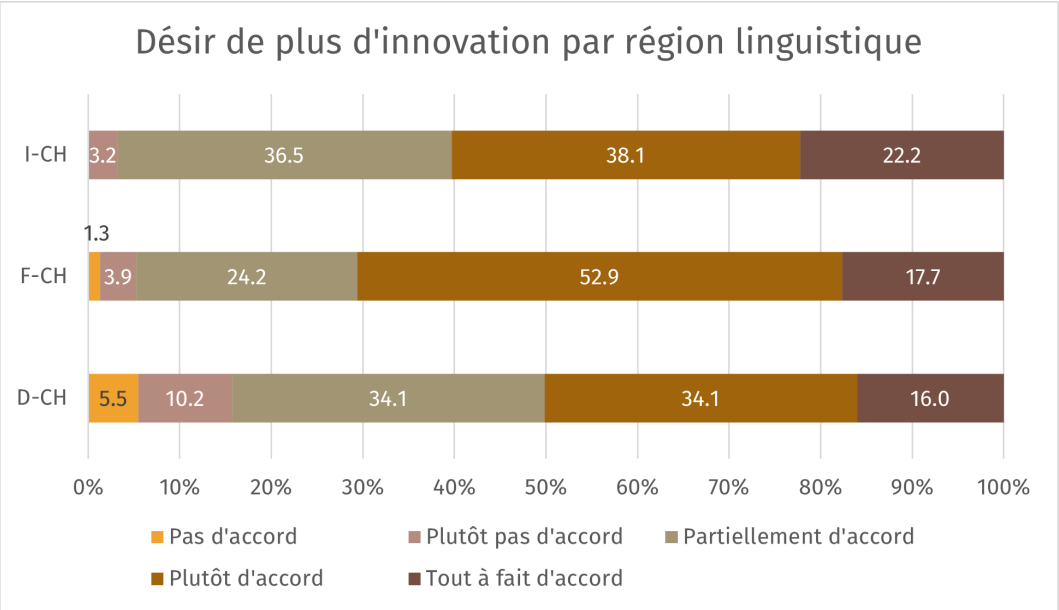


Les raisons qui empêchent l'innovation dans l'environnement de travail et ont obtenu le plus d'approbation sont les procédures standard (« Les procédures standard et de routine compliquent le développement ou la mise en œuvre d'idées innovantes »), le peu d'incitations (« Les collaborateurs ne reçoivent pas assez d'incitations de leur environnement de travail pour proposer des idées innovantes ») ainsi que l'évitement des conflits (« Dans mon environnement de travail, on évite les conflits et on privilégie le consensus, ce qui rend la promotion d'idées innovantes difficile »).

Question 6 : Veuillez évaluer l'affirmation suivante : « Je souhaite davantage d'innovation dans mon domaine de travail ».



Plus de 57% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient davantage d'innovation dans leur domaine d'activité professionnelle. En revanche, 11% seulement estiment qu'il n'y a plutôt pas ou pas du tout besoin d'agir dans ce domaine. Il existe des différences entre les régions linguistiques : Les Romands sont de loin les plus nombreux à souhaiter davantage d'innovation dans l'administration publique (70,6%). Viennent ensuite les fonctionnaires italophones (60,3 %) et les Suisses alémaniques avec tout juste 50 %.



Question 7 : Quelles sont les innovations précises que vous souhaitez?

Le tableau suivant présente un résumé des réponses à la question « Quelles innovations souhaitez-vous précisément ? » Cette question vise à identifier les points qui, selon les employés du secteur public, doivent être développés à l'avenir. Ici aussi, plusieurs affirmations ont été données en une seule réponse qui ont toutes été prises en compte. Ici aussi, l'optimisation des processus arrive en tête de la liste des attentes. Immédiatement après vient la numérisation et en quatrième position la technologie. Toutefois, ce classement compte deux nouvelles mentions : les aspects liés au travail arrivent en troisième position et la collaboration avec les collègues et le management en cinquième position. Il apparaît donc que les désirs des employés du secteur public sont plus concrets que la définition qu'ils donnent à l'innovation. Ils s'expriment par des changements concrets dans le style de travail (p.ex. bureau à domicile ou augmentation de salaire) et dans la relation avec leurs collègues ou leurs supérieurs.

	Absolute	%
PC Optimization	68	13.9
Digitalization	58	11.9
Job aspects	47	9.6
Technologies	39	8.0
Collaboration	32	6.6
Attitude	30	6.1
Simplification	29	5.9
Propose ideas	20	4.1
Material	18	3.7
Customer orientation	16	3.3
Ecology	16	3.3
New projects	15	3.1
Resources optimization	13	2.7
Autonomy	12	2.5
Novelty	12	2.5
Other	10	2.0
Bureaucracy	9	1.8
Communication	8	1.6
Modernity	7	1.4

Efficiency	6	1.2
Politics	6	1.2
Learning	4	0.8
Creativity	3	0.6
Inclusion	3	0.6
Reward	3	0.6
Risk	2	0.4
Agility	1	0.2
Comparison private	1	0.2
TOTAL	**488**	**100.0**

Explication : le total correspond au nombre total de déclarations faites par les personnes. De nombreux participants ont exprimé plus d'un point, le nombre total des déclarations est donc plus élevé que le nombre de participants.

Analyse de régression

	(1) Etat de l'innovation TP	(2) Propositions Innovation	(3) Désir de plus d'innovation
Etat de l'innovation dans l'administration publique		0.0471 (1.03)	-0.370*** (-7.69)
Proposition d'idées innovantes	0.0452 (1.03)		0.232*** (4.76)
Désir de plus d'innovation	-0.289*** (-7.69)	0.189*** (4.76)	
CH-alléman.	0 (.)	0 (.)	0 (.)
CH-rom.	0.00695 (0.08)	-0.224** (-2.67)	0.369*** (4.01)
CH-ital.	-0.119 (-1.05)	0.214 (1.85)	0.217 (1.69)
Commune	0 (.)	0 (.)	0 (.)
Canton	-0.189* (-2.25)	-0.177* (-2.06)	-0.0422 (-0.44)
État	-0.0285 (-0.25)	-0.189 (-1.62)	0.135 (1.04)

Autre niveau	-0.0738 (-0.51)	-0.291 (-1.96)	-0.0318 (-0.19)
25-34	0 (.)	0 (.)	0 (.)
35-44	-0.196 (-1.22)	-0.169 (-1.03)	-0.0862 (-0.47)
45-54	0.166 (1.22)	-0.202 (-1.46)	0.0134 (0.09)
55-64	0.290* (2.16)	-0.217 (-1.58)	0.0160 (0.11)
Sex (femmes)	-0.222** (-3.03)	-0.118 (-1.57)	-0.172* (-2.07)
Constant	3.962*** (18.50)	1.708*** (6.24)	4.159*** (16.41)
Observations	507	507	507

t statistiques entre parenthèses
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Constatations de l'analyse de régression :

- **Variables d'innovation :** Plus le niveau actuel de l'innovation perçue au sein de l'administration publique est élevé, plus le désir d'innover davantage est faible. Voire, plus le désir de davantage d'innovation dans son propre environnement de travail est élevé, plus le niveau actuel de l'innovation perçue dans le même domaine est faible.
  Plus une personne propose d'idées innovantes, plus son désir d'innovation est élevé. En d'autres termes, plus le désir d'innover est élevé, plus de propositions d'idées innovantes sont soumises.

- **Région linguistique** : Alors que dans l'analyse bivariée, les régions linguistiques se sont nettement différenciées, la situation est différente dans l'analyse de régression. Elle ne montre en effet aucune différence significative entre les régions linguistiques quant à l'état actuel de l'innovation. Quant au nombre de propositions d'idées innovantes, on observer une tendance négative uniquement en Suisse romande : dans cette région linguistique, on note effectivement moins de propositions innovantes. Quant à la troisième variable analysée, le désir d'innover davantage, on observe une différence uniquement dans la partie francophone de la Suisse. Ici, le désir de davantage d'innovation est plus élevé

qu'en Suisse alémanique. La Suisse italienne ne se distingue pas sensiblement de la Suisse alémanique.

- **Niveau étatique** : En analysant le niveau étatique, on observe une différence significative uniquement dans les cantons. En effet, au niveau cantonal, le niveau d'innovation actuellement perçu et le nombre de propositions innovantes sont nettement plus bas que dans les communes ou au niveau fédéral. Ce résultat correspond aux résultats de l'analyse univariée sur le même sujet. Néanmoins, il est important d'observer que la corrélation n'est que faiblement marquée.

- **Âge** : Les tranches d'âge ne se distinguent dans aucune des trois variables dépendantes. L'unique exception est le groupe plus âgé des personnes qui ont entre 55 et 64 ans et estiment que le niveau actuel de l'innovation est plus élevé par rapport aux déclarations des personnes plus jeunes. Mais dans l'ensemble, on peut constater qu'il n'y a pas de différence significative entre les tranches d'âge quant à l'innovation.

- **Sexe** : Les femmes et les hommes diffèrent sur deux des trois variables dépendantes analysées. Les femmes estiment que le niveau d'innovation actuel dans l'administration publique est inférieur à celui des hommes. En outre, le désir d'innover davantage est moins prononcé chez les femmes que chez les hommes. Comme interprétation de ces deux résultats, on pourrait indiquer qu'en général les femmes s'intéressent moins aux sujets innovants au sein de l'administration publique.

Impressum

Les données sont propriété du mandant : civicChallenge - civicLab, Rue Charles-Humbert 9, 1205 Genève, www.civiclab.ch
Publication des résultats autorisée uniquement après accord du mandant.
Auteurs* de l'enquête : Alice Zollinger et Che Wagner
Lectrice : Regula Zellweger
Présidente civicChallenge : Anja Wyden Guelpa
Partenaire fondateur de civicChallenge : Fonds pionnier Migros
Mai 2022