

PoliWork

Stratégies en vue d'améliorer la compatibilité
entre travail et fonctions de milice politique

Version abrégée

Curdin Derungs, Andreas Müller et Dario Wellinger
Haute école spécialisée des Grisons (Fachhochschule Graubünden)



Outil en ligne
sous
poliwork.fhgr.ch

Version abrégée

Objectifs

Le concept de milice et le fort ancrage de la responsabilité politique dans une large partie de la population sont des éléments porteurs du système politique suisse, et en particulier de la politique communale. Parmi les quelque 2'200 communes en Suisse, nombreuses sont celles qui ont beaucoup de peine à pourvoir les instances communales avec des candidats adéquats, qu'il s'agisse d'exécutifs ou de législatifs communaux, ou encore de commissions.

Le rôle des entreprises en tant qu'employeurs et leur influence sur l'engagement politique des employés dans les fonctions de milice n'a pas vraiment fait à ce jour l'objet d'une analyse scientifique. Le projet de recherche «PoliWork» de la Haute école spécialisée des Grisons examine la compatibilité entre travail et engagement de milice de façon approfondie et développe un éventail de mesures incitatives fondées sur des preuves empiriques. Les résultats sont publiés sur poliwork.fhgr.ch. Cette plateforme en ligne s'adresse aux représentants des entreprises et aux employés intéressés par la politique. Avec le «**Poli-Work – Check pour entreprises**», elle met à disposition un test qui, sur la base de 24 questions, permet de se rendre compte à quel point une entreprise encourage l'engagement politique de ses employés et comment l'entreprise se situe par rapport à d'autres. En outre, le «**PoliWork-Toolbox**», avec plus de 50 exemples pratiques concrets, donne des indications sur les mesures particulièrement encourageantes dans les domaines suivants: «Culture d'entreprise», «Stratégie et mission», «Conditions-cadres at-trayantes», «Estime» mais aussi «Engagement et communication» et «Réglementation et conformité». Il devrait en résulter des initiatives inédites qui donneront un nouvel élan à l'économie, à la politique et à la société civile afin de promouvoir l'engagement politique et bénévole.

Principaux enseignements

La présente étude scientifique élabore les fondements de la plateforme en ligne. Elle comprend notamment une analyse de données statistiques et de documents existants, une enquête auprès de quelque 1'900 élu/e/s, ainsi qu'une enquête représentative auprès de plus de 500 entreprises. Pour la première fois dans toute la Suisse, des constats majeurs sont établis sur l'interaction entre l'économie et le système de milice politique. On peut les résumer comme suit:

► **Approbation claire du système de milice politique actuel:** le système de milice d'aujourd'hui est approuvé par les entreprises en Suisse et considéré comme porteur d'avenir. En premier lieu, il relève de la responsabilité individuelle des entreprises de concilier travail et politique de milice. Il existe là un large consensus. L'idée de «mesures coercitives» de l'État qui contraignent le monde économique à apporter sa contribution à la promotion du système de milice politique se heurte à un certain scepticisme dans un grand nombre d'entreprises. Une majorité des entreprises interrogées se prononcent uniquement pour une aide de l'État par le biais des allocations pour perte de gain (similaire au service militaire). Dans l'ensemble, cela indique que l'économie souhaite poursuivre la méthode suisse éprouvée et n'est prête à oser des expériences que sous condition. Ou autrement dit: l'évolution, pas la révolution.

► **Fort potentiel de recrutement auprès des employés, mais tributaire du secteur ou du groupe professionnel (figure 1):** l'exercice d'une fonction de milice, publique ou politique, a souvent lieu pendant la journée et exige donc une certaine flexibilité du temps de travail. Sur les quelque 4,7 millions d'actifs en Suisse, environ 1,4 million, soit 33%, disposent d'horaires flexibles et donc de l'autonomie requise pour exercer une telle fonction. Ainsi, pour un nombre de postes de milice publique et politique (y compris les pompiers) estimé à 100'000, les besoins seraient dépassés de très loin (sur la base du potentiel de recrutement). Toutefois, selon les différents secteurs (p. ex. services aux entreprises vs hôtellerie et restauration) et les

groupes professionnels (p. ex. métiers scientifiques vs vente), les conditions dans lesquelles on endosse telle ou telle fonction publique ou politique varient beaucoup. C'est pourquoi l'accès à des fonctions politiques de milice très prenantes en termes de temps se trouve de facto limité dans certains secteurs et groupes professionnels.

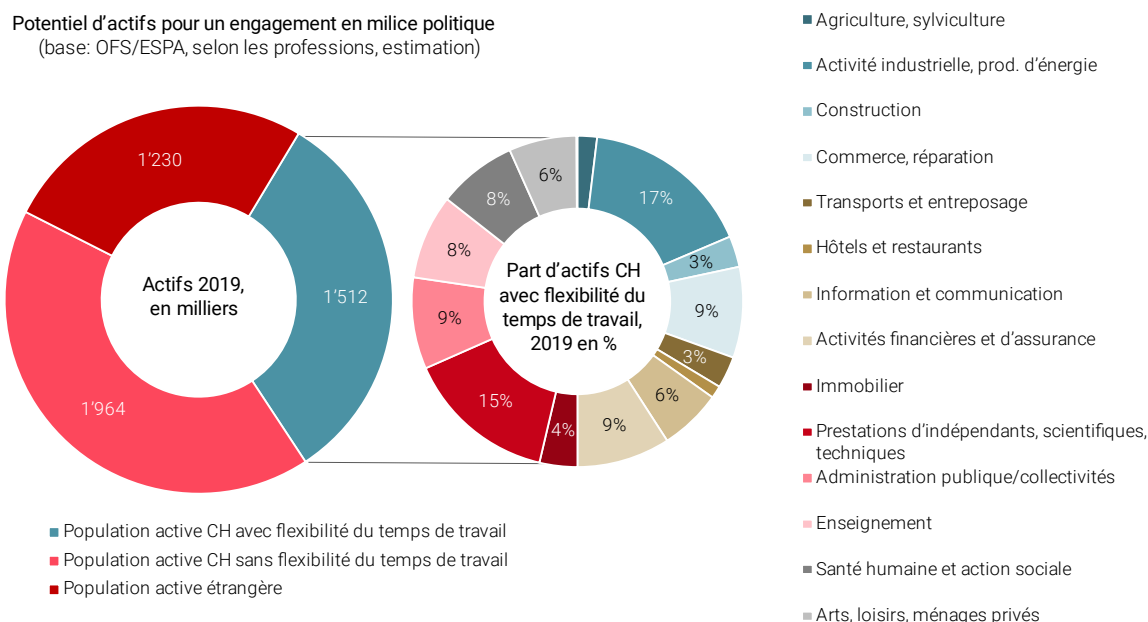


Figure 1: Potentiel de recrutement parmi les employés par secteur (propre estimation)

► **Concilier travail et engagement politique demeure un défi permanent pour les miliciennes et miliciens (figure 2):** pouvoir concilier l'activité de milice politique avec la famille, les loisirs et le travail en particulier constitue un défi. Les membres des exécutifs communaux et des législatifs cantonaux en sont des exemples particulièrement parlants. Les raisons à cela sont notamment la charge élevée de travail pour les membres des exécutifs communaux (même pendant le temps de travail normal), les attentes accrues de la part de la population en termes d'expertise, le temps disponible, mais aussi la judiciarisation croissante de la politique. Dans un tel contexte, la pratique exige qu'il y ait une étroite collaboration entre supérieurs et employés, ainsi que, dans la mesure du possible, une réduction du temps d'occupation dans le cadre de l'activité professionnelle principale.



Compatibilité avec le travail

Compatibilité: dans quelle mesure est-il difficile pour vous de concilier fonction de milice politique et obligations suivantes? [Profession]

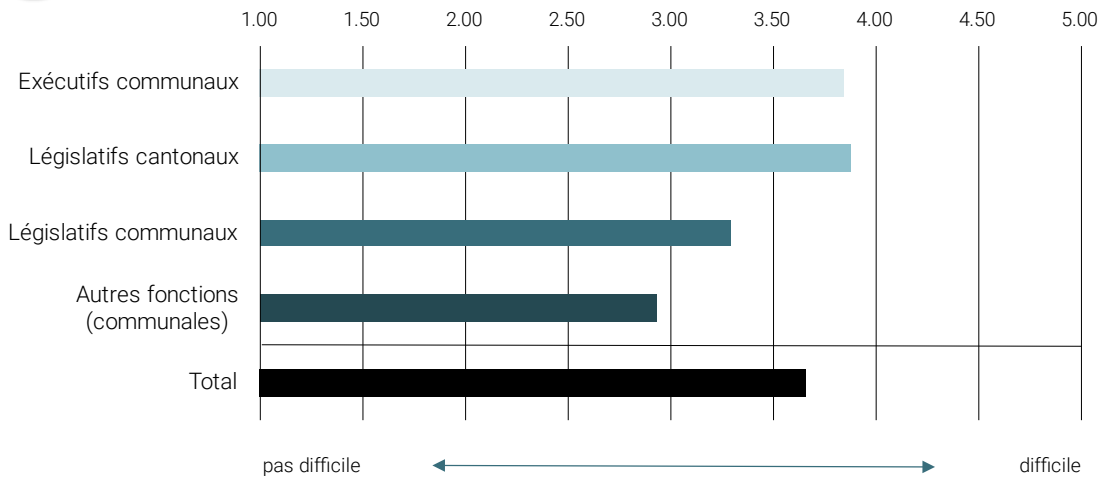


Figure 2: Élu/e/s politiques et compatibilité travail et mandat politique (N=1'609)

► **Les miliciens politiques sont satisfaits du soutien, mais la promotion pourrait encore être améliorée (figure 3):** en général, le degré de satisfaction des miliciennes et miliciens est élevé à l'égard des conditions-cadres au sein de leur entreprise pour un engagement politique. Ils voient dans leur activité une grande utilité, dont bénéficient également les entreprises. Ces dernières partagent ce point de vue, mais dans une moindre mesure (surtout en matière d'expertise et d'amélioration de l'image). Il est également frappant de constater que les miliciens politiques sont satisfaits du soutien que leur apportent les employeurs. Cela concerne en particulier les entreprises qui attachent de l'importance à la question de l'activité de milice politique et encouragent de façon active l'engagement politique. Dans le même temps, l'engagement politique dans ces entreprises exerce un effet plus positif sur les candidats lors du recrutement de nouveaux employés. Il n'en demeure pas moins que les miliciens exigent généralement une implication plus forte de la part du monde économique ou des employeurs pour promouvoir le système de milice politique.



Soutien

Soutien: comment évaluez-vous le soutien apporté par votre entreprise aux collaborateurs avec mandat de milice, de façon générale?

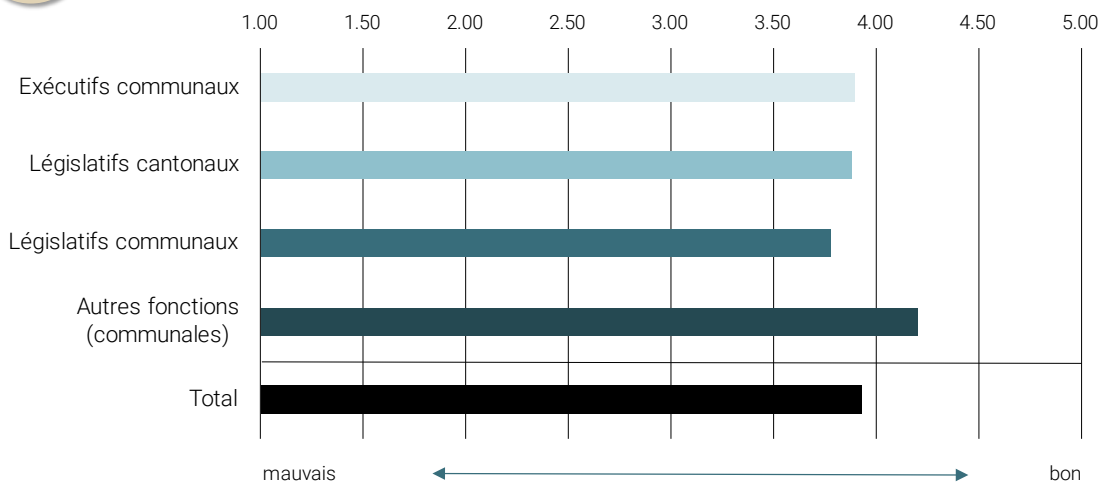


Figure 3: Élu/e/s politiques et soutien de la part des entreprises (N=1'235)

► **Certaines entreprises s'engagent activement, mais elles restent encore peu nombreuses (Figure 4):** dans l'ensemble, environ 70% des entreprises interrogées ne ressentent pas le besoin d'encourager de façon spécifique le système de milice politique. De l'autre côté, seules 9% d'entre elles assument un rôle de promotion actif, 21% un rôle passif. Une grande partie des entreprises, à savoir 46%, n'ont aucun employé exerçant un travail de milice politique. Cela contredit l'image d'un système de milice bien ancré dans la société. Un tiers des entreprises, soit 33%, comptent une seule personne et 14% deux personnes engagées dans la politique de milice au niveau communal ou cantonal. Seules 7% des entreprises emploient trois milicien/ne/s ou plus. Dans deux tiers des entreprises qui occupent au moins une personne exerçant un mandat politique, il ne s'agit que d'hommes, et dans 19% que de femmes. Les miliciens politiques sont donc répartis de façon très inégale sur toutes les entreprises et se concentrent sur quelques-unes seulement. On constate par ailleurs que 20% seulement des entreprises encouragent leurs employés à se porter candidat/es à une fonction politique.



Rôle de l'entreprise

Quel rôle entrevoyez-vous actuellement pour votre entreprise concernant la promotion du système de milice politique?

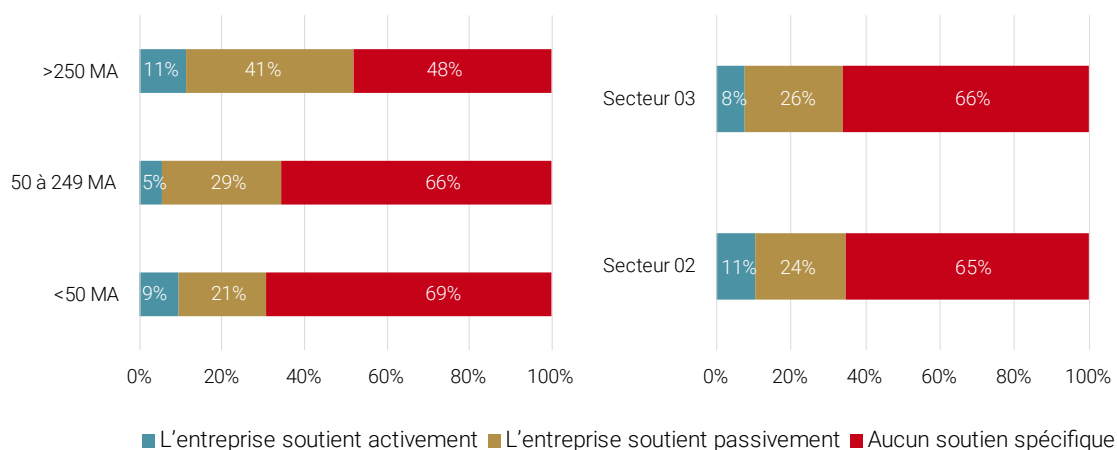


Figure 4: Conception des rôles selon la taille et le secteur de l'entreprise (N=509)

► **Les entreprises entendent le besoin d'agir, pour certaines avec d'autres priorités que le travail de milice (figures 5 et 6):** Certaines mesures permettant d'encourager encore davantage l'engagement politique doivent être mises en évidence. Elles récoltent une large adhésion aussi bien auprès des miliciens que des entreprises. Il s'agit d'une part de la promotion d'horaires de travail flexibles, d'autre part, de l'accès et de l'utilisation des infrastructures de l'employeur pour le travail de milice, ainsi que d'une meilleure valorisation de l'activité de milice par la direction de l'entreprise. Toutefois, les entreprises et leurs miliciens évaluent de manière diverse les potentielles mesures visant à rendre l'activité de milice politique plus attrayante. Les différences sont particulièrement marquées dans les grandes entreprises où les personnes engagées dans la milice sont plus exigeantes que leurs employeurs. En dépit de cela, les miliciennes et miliciens considèrent que la reconnaissance de leur engagement est un élément fondamental pour leur carrière professionnelle – par contre, les entreprises sont moins de cet avis.



Mesures (entreprise)

Quelles mesures des entreprises rendraient l'activité de milice politique dans l'ensemble plus attrayante?

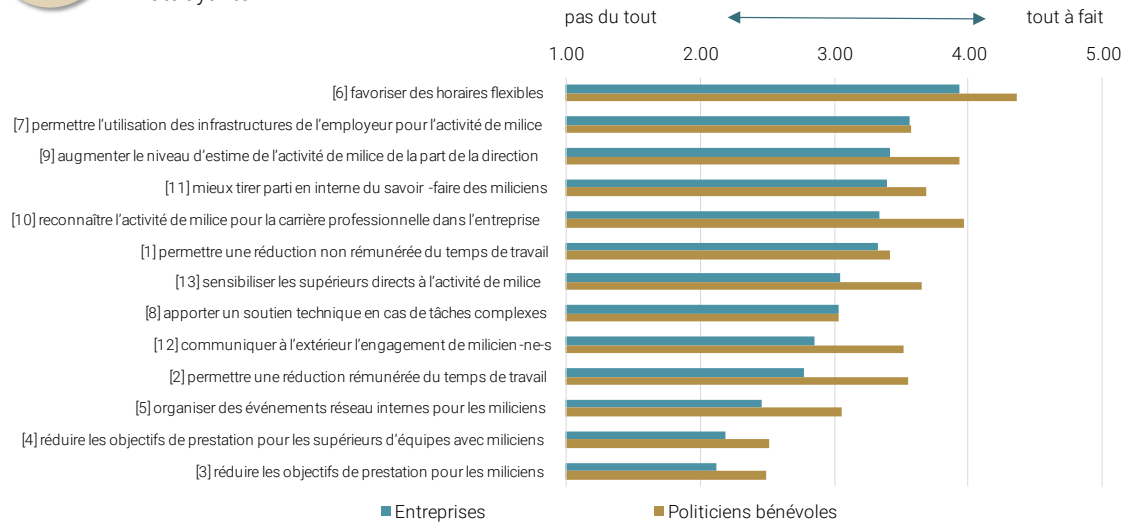


Figure 5: Efficacité des mesures d'entreprise – estimation (N=435 | N=1'667)



Mesures (économie)

Quelles mesures de l'économie/des secteurs rendraient l'activité de milice politique dans l'ensemble plus attrayante?

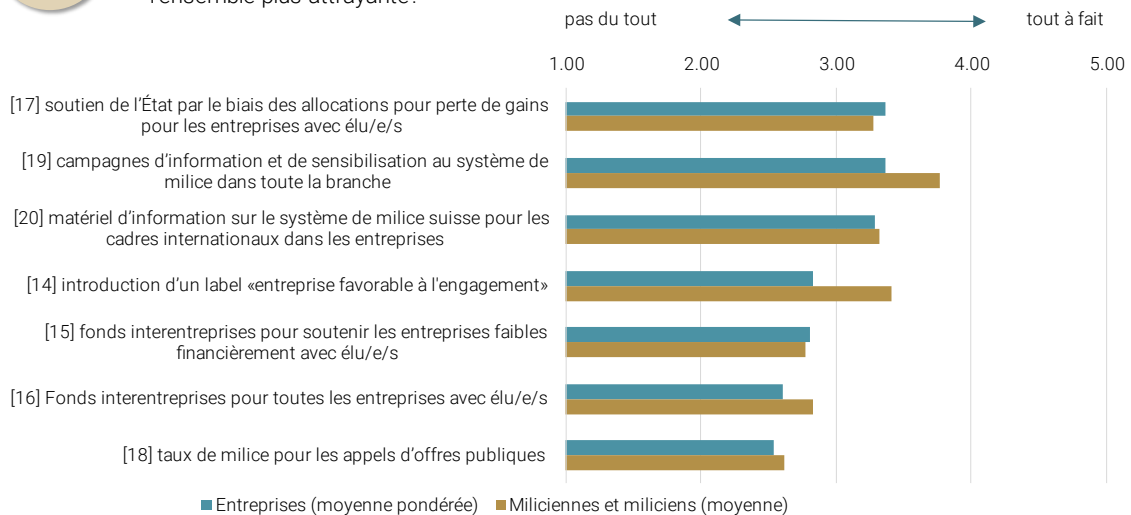


Figure 6: Efficacité des mesures interentreprises – estimation (N=451 | N=1'652)

Reconnaissance et conclusions

En 2015, Economiesuisse et l'Union patronale suisse publiaient au nom de l'économie tout entière, avec plus d'une centaine d'entreprises et d'associations signataires, un manifeste à la teneur suivante: «Partie intégrante de l'identité suisse, il y a la vision profondément ancrée selon laquelle l'État est tributaire de l'engagement de ses citoyennes et citoyens. Cette vision se concrétise à travers le système de milice qui invite chacune et chacun à s'investir pour le bien de la communauté en plus de son activité

professionnelle. Pour les entreprises, associations et chambres de commerce et d'industrie signataires, ce système de milice est une composante de l'histoire à succès de la Suisse. La conjugaison d'activités professionnelles avec un mandat politique a favorisé, au fil des décennies, la compréhension réciproque et la diffusion de connaissances économiques dans les milieux politiques et dans la société. Tout le monde en a profité, directement ou indirectement. Le principe de milice a contribué de manière décisive à la prospérité actuelle de la Suisse, à la sveltesse relative de l'appareil étatique et aux bonnes conditions-cadres économiques. Les entreprises et organisations signataires souhaitent donc préserver le système de milice en Suisse et contribuer activement à sa promotion et à sa consolidation avec la présente déclaration d'intention. [...]. Pour ce faire, les entreprises promeuvent des conditions et des modèles de travail flexibles.»

En tant que credo, cela avait du sens: d'un côté, les élus municipaux sont plus proches de la réalité de la vie des citoyen/ne/s au plan local. De l'autre, ils apportent leur expérience et leur parcours professionnels lors des décisions politiques, pour le bien de la communauté. Les citoyennes et citoyens présentant les aptitudes appropriées devraient pouvoir assumer des fonctions et des missions publiques, de façon extraprofessionnelle ou bénévole. Tout à fait à l'image, idéale, de l'«homo universalis» de la Renaissance.

Mais six ans plus tard, la réalité est tout autre. Les communes ont encore des difficultés, voire toujours plus, à trouver des personnes pour occuper leurs fonctions communales. Les ressources en temps font partie des principaux goulets d'étranglement: dans une période de 24 heures, il faut faire rentrer l'activité professionnelle, le bénévolat, le travail de milice, les tâches ménagères, les relations sociales et le repos dans différentes sphères (entreprise, famille, association, etc.). Il est déterminant que les personnes qui s'engagent disposent d'assez de temps pour leurs fonctions dans la mesure où le travail de milice prend non seulement sur les loisirs mais aussi sur la journée entière. Le système de milice présuppose donc de la bienveillance de la part des employeurs (et de la famille). Les facteurs importants sont la disposition des employeurs privés et des pouvoirs publics à accorder du temps libre, ainsi que la politique du temps de travail de la Confédération, des cantons, des communes et des entreprises.

Si le système de milice politique a vocation à être durable à l'avenir, le développement professionnel personnel et l'engagement politique ne doivent pas s'exclure mutuellement. Dans ce contexte, l'exigence d'une meilleure compatibilité entre travail et fonction de milice, et l'appel aux entreprises qui en découle pour faire des efforts plus affirmés, se font à nouveau entendre. Certes, l'économie adhère fondamentalement au système de milice suisse et certaines sociétés suisses, surtout les plus grandes, ont déjà mis en œuvre des mesures et des programmes de soutien qui doivent permettre aux collaboratrices et aux collaborateurs de mieux concilier travail, famille et mandat politique. Ces efforts devraient rencontrer un plus large écho auprès du grand public.

Toutefois, certains résultats de cette étude confirment un réel besoin d'action et suggèrent un engagement plus grand de la part de l'économie et des entreprises afin de pérenniser le système de milice. Par-dessus tout, il faut (re)trouver un consensus pour savoir qui doit assumer les coûts de la charge de travail croissante liée à l'engagement en milice politique. Si l'activité revêt un caractère privé de loisirs, alors les miliciennes et les miliciens doivent en supporter les coûts. Plus les intérêts d'ordre public sont au cœur, plus il convient de faire en sorte que ce soit la société, voire les contribuables, qui prennent cela en charge.

Dans ce contexte, les conditions-cadres et l'aménagement des différentes fonctions de milice politique doivent être remis en question. Il conviendra alors de comparer la compensation financière et le taux d'occupation avec les attentes en termes de charge et de qualité de travail. Cela peut impliquer une étape vers une meilleure rémunération et vers la professionnalisation, ce qui contredit le concept de base de la milice «pure», mais augmenterait l'accessibilité aux fonctions de milice pour de nombreux employés (à plein temps). En ce sens, elle a un effet «démocratisant» et ouvre à une nouvelle couche d'actifs la possibilité de pouvoir en fait prendre en charge une fonction politique, sans avoir à supporter les pertes financières. Toutefois, cela implique que les entreprises fassent preuve de flexibilité dans la conception de

leurs modèles de travail et/ou apportent une aide financière supplémentaire pour l'engagement en politique de milice de leurs employé/e/s. Cela peut p. ex. prendre la forme d'une autorisation d'absence rémunérée pour les miliciennes et les miliciens en politique ou de subventions via les allocations pour perte de gain (similaires au service militaire). Un engagement (financier) plus fort de l'économie pour le système de milice politique est également justifié par le fait qu'un État bien géré est nécessaire pour une activité économique prospère et représente ainsi une partie des «Costs of Doing Business». Un bon personnel politique a un coût.

Dans le même temps, il faut observer les nouvelles tendances dans le monde du travail, comme la fusion travail/vie privée («work-life-blending») ou le besoin de «multi-jobbing», voire de donner un sens à sa vie et de se réaliser. Elles indiquent de toute façon que les entreprises doivent se montrer plus innovantes que par le passé face à ces nouvelles formes de travail. Sinon, il sera de plus en plus difficile de recruter les spécialistes et les cadres qui conviennent. C'est là une chance pour le système de milice politique en Suisse. Dans le meilleur des cas, le travail de milice politique devient pour les employés un pilier supplémentaire pour exprimer leurs talents et intérêts individuels, à côté des différents engagements professionnels, sociaux et privés. C'est là que réside le potentiel de milice tel que nous le connaissons aujourd'hui. Si l'élan ne s'opère pas, on ne pourra pas le renouveler en douceur et l'adapter aux nouvelles réalités de travail et de vie. Des étapes plus radicales seront alors nécessaires, du moins pour le contexte suisse. Cela peut signifier un service citoyen d'intérêt général pour tous ou une professionnalisation complète de toutes les fonctions politiques. Dans les deux cas, cela entraînerait des modifications profondes de l'économie et de l'entreprise, parfois avec une issue incertaine.

Auteurs



Curdin Derungs
Prof. Dr oec. HSG

Curdin Derungs est professeur de public management et chef adjoint du Centre de gestion administrative. Il s'est spécialisé sur les questions de gestion et stratégie communale.



Andreas Müller
Lic. phil., MAES

Andreas Müller est directeur de Politconsulting. Il a été responsable du projet «Année du travail de milice 2019» et est l'éditeur et coauteur de l'étude d'Avenir-Suisse «État citoyen et citoyens dans l'État: la politique de milice entre mythe et modernité» (NZZ Libro, 2015).



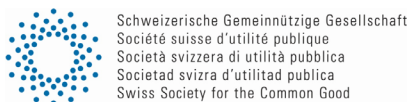
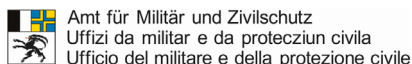
Dario Wellinger
Collaborateur scientifique, MSc

Dario Wellinger est collaborateur scientifique au Centre de gestion administrative et chargé de recherche et d'enseignement traitant de l'activité de milice et de la gestion administrative.

Centre de gestion administrative

Le Centre de gestion administrative promeut la gestion d'entreprise dans l'administration publique et dans les organisations à but non lucratif, avec pour objectif d'accroître l'efficacité et l'efficacé. À cette fin, nous transmettons un savoir appliqué, développons des solutions viables pour la gestion administrative orientée vers l'efficacité et axons nos recherches sur des thématiques sélectionnées, en particulier la gestion communale. Le Centre soutient l'administration publique et les organisations à but non lucratif dans des projets de conseil traitant de la gestion et des fusions communales, des activités de milice et de bénévolat, ainsi que de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation.

Partenaires du projet



Haute école spécialisée des Grisons
Centre de gestion administrative
Comercialstrasse 22
7000 Chur Schweiz

Curdin Derungs, Andreas Müller, Dario Wellinger
T +41 81 286 24 90
zvm@fhgr.ch



fhgr.ch/zvm
poliwork.fhgr.ch



Fachhochschule Graubünden
Scola auta spezializada dal Grischun
Scuola universitaria professionale dei Grigioni
University of Applied Sciences of the Grisons