

# Rapport d'évaluation de l'enquête 2020 auprès du personnel de l'administration fédérale



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Conception et analyse:  
Empiricon AG  
Langmauerweg 12  
Case Postale  
3001 Berne

**empiricon**

## Table des matières

1.	Contexte et objectif de l'enquête .....	3
2.	Méthode.....	3
2.1.	Collecte des données.....	3
2.2.	Taux de réponse .....	3
2.3.	Anonymat et protection des données.....	3
3.	Résultats.....	4
3.1.	Satisfaction au travail, implication et comportement orienté vers les objectifs.....	4
3.2.	Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs .	5
3.2.1.	Entretien des points forts .....	6
3.2.2.	Possibilités d'amélioration .....	7
3.2.3.	Élever le niveau .....	8
3.2.4.	Maintenir le niveau .....	8
3.2.5.	Évaluation subjective de l'état de santé .....	9
3.2.6.	Autres résultats .....	9
3.3.	Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2017 .....	10
4.	Conclusion .....	11

## **1. Contexte et objectif de l'enquête**

L'administration fédérale évalue périodiquement l'efficacité de sa politique du personnel. Dans ce but, elle réalise notamment des enquêtes, dont les résultats mettent en évidence les points qu'il est possible d'améliorer et lui permettent de prendre les mesures d'optimisation qui s'imposent.

Tous les trois ans, l'ensemble du personnel fédéral est invité à participer à une enquête (dont les résultats sont indiqués pour chaque échelon, à savoir la Confédération, le département et l'unité administrative). Les deux années intermédiaires, un sondage est effectué sur un échantillon d'environ 1600 collaboratrices et collaborateurs à propos de la stratégie concernant le personnel. Dans ce cas, les résultats sont évalués uniquement à l'échelle de la Confédération. Tandis que les sondages visent à mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre de la stratégie concernant le personnel, les enquêtes fournissent des indications plus détaillées sur la situation professionnelle des collaboratrices et collaborateurs.

L'enquête porte principalement sur le comportement orienté vers les objectifs, celui-ci étant évalué en fonction de l'implication et de la satisfaction au travail du personnel. L'enquête permet de déterminer les éléments du cadre professionnel qui ont une incidence directe sur la satisfaction au travail et sur l'implication et, par conséquent, sur le comportement orienté vers les objectifs. Parallèlement, elle vise à examiner les facteurs, tels que la santé, qui ont une influence indirecte sur ces éléments.

## **2. Méthode**

### **2.1. Collecte des données**

L'enquête a été réalisée entre le 12 octobre et le 13 novembre 2020. Le personnel pouvait répondre aux questions en ligne ou sur papier.

### **2.2. Taux de réponse**

Tous les employés fédéraux<sup>1</sup>, soit 35 720 personnes, ont été invités à participer à l'enquête de 2020. L'entreprise empiricon AG a reçu 25 734 réponses, ce qui représente un taux de réponse de 72 % (2019: 72 %; 2018<sup>2</sup>: 68 %; 2017: 68 %).

### **2.3. Anonymat et protection des données**

L'anonymat et la protection des données ont été garantis en tout temps. Les résultats de l'enquête ne permettent pas d'identifier les personnes qui y ont participé. Les réponses ne sont communiquées que pour des groupes d'au moins dix personnes.

---

<sup>1</sup> Personnel fixe rémunéré sur la base d'un salaire mensuel (c.-à-d. sans le personnel rémunéré à l'heure, les personnes en formation, les stagiaires ainsi que le personnel local et le personnel domestique des résidences du Département fédéral des affaires étrangères). Les résultats de l'enquête ne tiennent pas compte de ceux qui concernent les Services du Parlement, le Ministère public de la Confédération et les tribunaux (Tribunal fédéral, Tribunal pénal fédéral, Tribunal administratif fédéral).

<sup>2</sup> 2018 et 2019: sondages stratégiques

### 3. Résultats

Les participants à l'enquête ont évalué la pertinence des questions sur la base d'une échelle allant de 1 à 6 (1 signifiant «Ne correspond pas du tout» et 6, «Correspond tout à fait»).

Aux fins de l'analyse, cette échelle a été convertie en un barème comprenant de 0 à 100 points pour chaque réponse. Ceux-ci doivent être interprétés comme suit:

85 points ou plus:	évaluation largement positive;
de 65 à 84 points:	évaluation relativement positive;
de 50 à 64 points:	évaluation faiblement positive;
moins de 50 points:	évaluation faiblement à fortement négative.

Les résultats de l'enquête de 2020 sont comparés à ceux qui ont été obtenus lors de l'enquête de 2017. Lorsque c'est possible et judicieux, ils sont en outre comparés aux valeurs de référence atteintes par des tiers, à savoir 4 administrations publiques et 12 entreprises de droit public employant de 600 à 50 000 personnes. Les administrations et entreprises retenues pour la comparaison varient en fonction de la valeur considérée.

#### 3.1. Satisfaction au travail, implication et comportement orienté vers les objectifs

Le comportement orienté vers les objectifs va de pair avec la satisfaction au travail et l'implication des collaborateurs. Ceux qui accordent beaucoup d'importance à l'atteinte des objectifs ont par exemple à cœur de répondre aux besoins des clients, de respecter les coûts et de fournir un travail de qualité et sont très ouverts au changement.

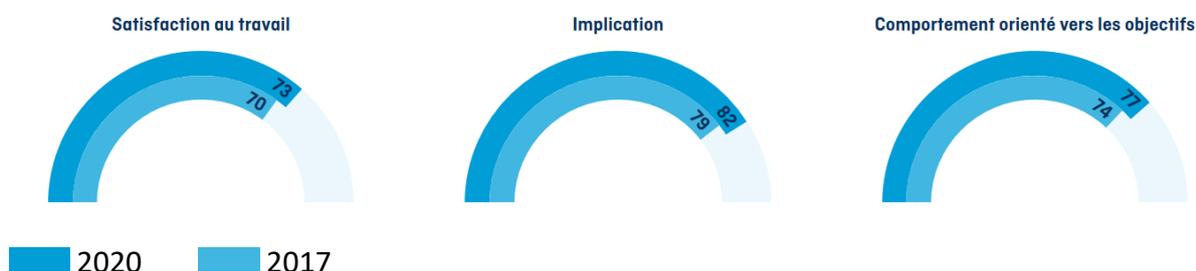


Illustration 1: aperçu des principaux résultats

S'élevant à **77 points**, la valeur moyenne qui caractérise le **comportement orienté vers les objectifs** est supérieure de 1 point aux résultats d'organisations comparables. Elle s'est nettement améliorée, soit de 3 points, par rapport à 2017 (74 points).

La **satisfaction au travail** est une évaluation que chaque collaborateur fait à propos de sa situation professionnelle sur la base de divers facteurs tels que ses tâches, ses perspectives de développement, la collaboration ou le climat de travail.

Par rapport à 2017 (70 points), la satisfaction au travail a progressé de 3 points en 2020 pour s'établir à **73 points**. Correspondant à une évaluation relativement positive, cette valeur est identique au résultat des tiers (73 points).

Une **résignation** élevée ayant des incidences négatives sur le potentiel d'évolution d'une organisation, il est important d'obtenir une valeur *aussi basse que possible* pour ce facteur.

La désignation de l'ensemble du personnel fédéral a diminué par rapport à 2017, passant de 39 points cette année-là à **38 points** en 2020. Comme lors de l'enquête précédente, ce sont les collaborateurs francophones qui se disent les plus désignés (57 points).

L'**implication** comprend des facteurs tels que l'attachement, l'identification et l'engagement envers l'employeur et montre dans quelle mesure les collaborateurs éprouvent un sentiment d'appartenance à l'égard de l'administration fédérale. Plus l'identification et l'engagement sont prononcés, plus les collaborateurs s'identifient aux valeurs et aux objectifs de l'administration fédérale et s'investissent dans leur travail. Ce comportement a une incidence positive sur les prestations individuelles et sur celles de l'organisation générale. Plus l'attachement des collaborateurs est fort, plus ceux-ci se considèrent comme un élément important de l'administration fédérale et moins ils ont l'intention de quitter cette dernière.

S'étant accrue à **82 points** (contre 79 en 2017), l'implication est jugée positive (81 points pour l'attachement et 82 pour l'identification et l'engagement). En matière d'attachement, l'administration fédérale voit son score légèrement augmenter par rapport aux organisations auxquelles elle a été comparée et obtient même 2 points de plus que ces dernières pour ce qui est de l'identification et de l'engagement de son personnel.

Les collaborateurs dont la fonction est rangée dans les classes de salaire les plus élevées et ceux qui travaillent depuis moins d'un an à la Confédération témoignent d'un sentiment d'appartenance particulièrement fort à l'égard de l'administration fédérale (respectivement 86 et 87 points).

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

Afin d'identifier les points forts et les points susceptibles d'être améliorés, on a mesuré l'influence des thèmes de l'enquête sur l'orientation des collaborateurs vers les objectifs à l'aide d'une méthode statistique (analyse de corrélation).

Les thèmes affichant un coefficient d'influence élevé ont un effet de levier important sur le comportement orienté vers les objectifs et, par conséquent, sur l'efficacité de l'ensemble de l'organisation. De ce fait, les mesures d'optimisation devraient se concentrer sur les thèmes des quadrants 2 «Entretien des points forts» et 1 «Possibilités d'amélioration» figurant dans la grille d'évaluation ci-après (voir l'illustration 2).

Les critères déterminant la répartition en quatre sous-ensembles se fondent sur les valeurs obtenues lors de l'enquête (axe vertical «Évaluation» et axe horizontal «Influence»).

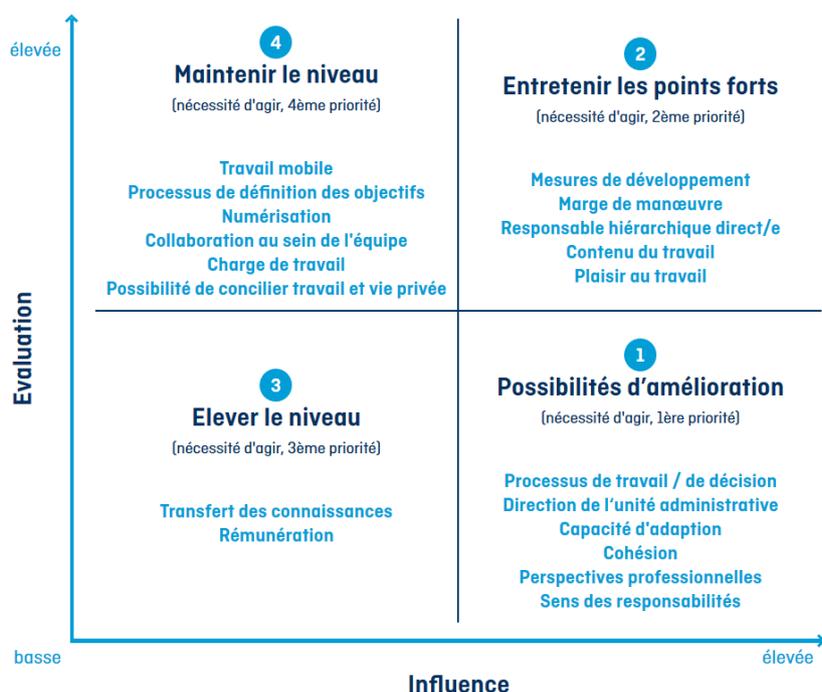


Illustration 2: grille destinée à évaluer le comportement orienté vers les objectifs

### 3.2.1. Entretien des points forts

Jouant un rôle important pour le comportement orienté vers les objectifs, les thèmes mentionnés ci-après ont obtenu des collaborateurs de l'administration fédérale une évaluation supérieure à la moyenne. Ils constituent ainsi des points forts, qu'il s'agit de faire connaître et de développer.

Les participants à l'enquête témoignent d'un **plaisir au travail** élevé, puisque ce thème obtient une moyenne de **73 points** (2017: 71 points). Près des trois quarts considèrent leur travail comme une source d'inspiration. Ainsi, 86 % d'entre eux indiquent qu'ils rentrent très souvent chez eux avec le sentiment d'avoir fait quelque chose d'utile, et 91 % déclarent exécuter leurs tâches avec plaisir.

Obtenant une moyenne de **73 points** (71 points en 2017), les **tâches** font désormais partie des points forts. 87 % des collaborateurs indiquent pouvoir mettre entièrement à profit leurs connaissances et leurs capacités dans le cadre de leur travail.

Avec un total de 74 points chacun, les deux thèmes **marge de manœuvre** et **responsable hiérarchique direct** enregistrent une amélioration de 2 points par rapport à 2017. Il est frappant de constater que les collaborateurs les plus jeunes (86 points), les collaborateurs des classes de salaire les plus élevées (87 points) et les collaborateurs travaillant depuis moins d'un an dans l'administration fédérale (88 points) attribuent une évaluation très favorable à la question de savoir si les responsables hiérarchiques directs promeuvent la responsabilité individuelle. En matière de conduite par les responsables hiérarchiques directs, l'amélioration la plus marquée (+ 3 points) concerne l'information relative aux changements, le traitement des problèmes urgents et l'estime des collaborateurs.

Parmi les points forts, les **mesures de développement** se voient attribuer l'évaluation la plus élevée avec un total de **75 points** (comme en 2017). Les collaborateurs confirment, dans leur majorité, qu'ils ont bénéficié des mesures de formation et de perfectionnement dont ils ont besoin dans leur travail et que les mesures convenues pour leur développement personnel ont été appliquées.

### 3.2.2. Possibilités d'amélioration

Les domaines mentionnés ci-après exercent une forte influence sur le comportement orienté vers les objectifs. Ils ont cependant obtenu une évaluation inférieure à la moyenne dans le cadre de l'enquête. Il en résulte un potentiel d'amélioration que l'administration fédérale en tant qu'employeur doit considérer en priorité pour prendre les mesures de correction qui s'imposent.

Avec une valeur moyenne de **58 points**, soit comme en 2017, les **processus de travail et de décision** appliqués dans les différentes unités administratives restent l'objet de critiques. Les collaborateurs estiment en particulier qu'il est possible de simplifier les processus et la gestion des documents (54 points) et que les décisions doivent être prises encore plus rapidement (57 points). Dans ce domaine, la réduction des coûts évitables (61 points) et les bases de décision (62 points) ont été mieux évaluées.

Les collaborateurs estiment en outre qu'il faut améliorer la **direction**. La valeur obtenue à cet égard (**64 points**, contre 61 en 2017) reflète la moyenne des avis exprimés sur la définition d'objectifs clairs (67 points), la communication en temps voulu des informations concernant les changements importants (65 points), l'application cohérente des décisions (62 points), le traitement des problèmes urgents (60 points) et la confiance dans les décisions de la direction (64 points). Elle s'est améliorée de 3 points au total, ce qui constitue une évolution réjouissante.

Faisant encore l'objet de critiques, les **perspectives professionnelles** offertes par l'administration fédérale ont obtenu une évaluation nettement supérieure à celle de 2017 (**69 points** contre 66 points). Les collaborateurs évaluent de manière positive leurs chances de développer leurs aptitudes et compétences personnelles (72 points). Les possibilités de développement au sein des domaines spécialisés ou par l'intermédiaire de projets ou de tâches de conduite sont mieux évaluées (65 points; + 2 points) qu'en 2017.

Bien qu'elle ait gagné 2 points (**64 points**) par rapport à 2017, l'évaluation concernant la **capacité d'adaptation** reste faiblement positive et présente un potentiel d'amélioration. La capacité d'adaptation désigne la compréhension commune des changements et la culture de la tolérance face à l'erreur. Les collaborateurs situés entre la 30<sup>e</sup> et la 38<sup>e</sup> classe de salaire ainsi que ceux ayant le moins d'années de service attribuent à ce thème une évaluation nettement meilleure.

La **responsabilité individuelle (69 points)** progresse de 3 points par rapport à 2017. Compte tenu de sa forte influence et en dépit de sa bonne appréciation et de son évolution positive, ce thème figure parmi les domaines présentant un potentiel d'amélioration.

Avec **66 points**, soit 2 points de plus qu'en 2017, la **cohésion** bénéficie d'une évaluation positive moyenne. Cette évaluation moyenne met en évidence l'écart important entre les valeurs obtenues par les deux questions suivantes: alors que la communication entre collaborateurs fondée sur la confiance obtient 71 points, l'encouragement systématique de la collaboration entre les divisions n'obtient que 60 points.

### 3.2.3. Élever le niveau

Les thèmes présentés ci-après ont reçu des évaluations plutôt basses, mais n'exercent pas de grande influence sur l'orientation des collaborateurs vers les objectifs. Ils ne nécessitent donc que peu de mesures de correction, même si leur évolution doit être surveillée.

L'évaluation de la **rémunération** s'est améliorée, passant à **68 points** (2017: 65 points). Les personnes interrogées pensent, pour une part de 23 % au total, que l'indemnisation de leur prestation n'est pas adéquate et seuls 27 % (contre 30 % en 2017) sont convaincus que leur travail actuel serait mieux rémunéré dans une autre entreprise.

L'évaluation concernant le **transfert de connaissances** reste, elle aussi, relativement basse (**64 points** contre 63 en 2017). Seuls les collaborateurs n'ayant que peu d'années de service ou dans les classes de salaire les plus élevées attribuent une note légèrement supérieure.

### 3.2.4. Maintenir le niveau

Les thèmes mentionnés ci-après ont été bien évalués par le personnel. Étant donné qu'ils influent peu sur le comportement orienté vers les objectifs, aucune mesure supplémentaire n'est requise pour l'instant. Il s'agit davantage de maintenir ce niveau.

Les personnes ayant pris part à l'enquête se disent satisfaites de leur **charge de travail**. Ce thème conserve ainsi une moyenne de **72 points**. Les collaborateurs sont en mesure d'accomplir leur tâche dans la qualité requise (81 %) et 70 % d'entre eux se sentent rarement surchargés.

Le **processus de définition des objectifs** a gagné un point (**81 points**), obtenant ainsi à nouveau une évaluation positive moyenne.

Le personnel de la Confédération se dit, en outre, satisfait de la **collaboration au sein de l'équipe de travail**. Avec **79 points** (contre 77 en 2017), ce thème obtient une évaluation positive. L'entraide mutuelle au sein de l'équipe, en particulier, est évaluée à 81 points par les collaborateurs.

L'évaluation de la **conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée** a progressé de 4 points, atteignant ainsi **72 points** (contre 68 en 2017). Une nette amélioration par rapport à 2017 s'observe, en particulier, pour les formes de travail flexible fournies par les différentes unités administratives (71 points en 2020 contre 66 en 2017).

L'enquête s'est penchée pour la première fois en 2020 sur le **travail mobile (82 points)** et la **numérisation (81 points)**. La question «Le soutien de mon supérieur hiérarchique direct ou de ma supérieure hiérarchique directe est suffisant, même lorsque je travaille de manière

mobile» obtient une évaluation positive élevée (85 points), 93 % des collaborateurs se disant satisfaits du soutien dont ils bénéficient.

Plus de 80 % des personnes ayant pris part à l'enquête ont indiqué avoir la possibilité de travailler de manière mobile et 68 % d'entre elles disent recourir concrètement à cette forme de travail. Près des trois quarts des personnes recourant actuellement au travail mobile souhaiteraient également, à l'avenir, effectuer une plus grande partie de leurs tâches de façon mobile. Les principales raisons invoquées dans cette optique sont les possibilités de travailler plus efficacement, d'éviter des trajets, de gagner du temps et de supprimer les temps morts. 70 % des collaborateurs ayant participé à l'enquête indiquent ne pas exclure de renoncer à un poste de travail fixe au bureau s'ils peuvent effectuer un pourcentage adéquat de travail mobile.

### 3.2.5. Évaluation subjective de l'état de santé

Les employés fédéraux qui ont répondu aux questions relatives à leur forme tant physique que psychique s'estiment en très bonne santé, la valeur moyenne obtenue à cet égard s'élevant à 82 points (contre 81 en 2017). L'importance accordée à la santé du personnel a progressé de 6 points pour atteindre 69 points au total. Ce thème enregistre ainsi l'une des améliorations les plus marquées de toute l'enquête.

L'évaluation du stress sur le lieu de travail affiche une légère tendance positive. Ainsi, 36 % (contre 38 % en 2017) des participants à l'enquête ont indiqué s'être sentis souvent ou assez souvent stressés au cours des douze derniers mois.

### 3.2.6. Autres résultats

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

Étudiée sous les angles de l'égalité entre hommes et femmes, du plurilinguisme et de l'intégration des personnes handicapées, la **diversité** a recueilli 77 points (2017: 75 points). L'égalité entre hommes et femmes a progressé de 3 points par rapport à 2017 (76 points). En revanche, la promotion du plurilinguisme n'a enregistré qu'une légère amélioration (72 points contre 71 en 2017), tandis que la possibilité d'exercer son travail dans la langue officielle de son choix n'a pas varié (84 points). L'évaluation concernant l'engagement de personnes souffrant d'un handicap a elle aussi évolué positivement (70 points contre 69 en 2017).

Les personnes qui avaient 58 ans ou plus au moment de l'enquête ont été interrogées sur la façon dont elles **envisagent la fin de leur vie professionnelle**. Au total, 36 % d'entre elles ont exprimé leur volonté d'arrêter de travailler *avant* l'âge ordinaire de la retraite. Ensuite, 40 % prévoient de continuer leur activité professionnelle *jusqu'à* cet âge, tandis que 14 % entendent exercer leur métier *au-delà* de la limite ordinaire fixée pour la retraite. 10 % des personnes ayant répondu à cette question indiquent ne pas avoir encore pris de décision à ce sujet.

Au total, 1 % des participants ont déclaré avoir été victimes de **harcèlement sexuel** et 7 %, de **mobbing** sur leur lieu de travail au cours des 24 mois qui ont précédé l'enquête. Bien que 84 % des participants aient su à qui s'adresser en pareille situation, seul un tiers des victimes ont usé de cette possibilité et dénoncé le cas. Les valeurs n'ont pas varié par rapport à 2017.

### **3.3. Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2017**

Les résultats positifs de l'enquête 2020 auprès du personnel et l'amélioration, parfois nette, par rapport à 2017 montrent que la majorité des mesures engagées déploient des effets.

L'enquête de 2017 n'a pas engendré de mesures spécifiques à l'échelon de la Confédération, les mesures prévues dans le cadre de la stratégie concernant le personnel pour les années 2016 à 2019 ayant, en effet, déjà permis de combler les lacunes qui avaient été mises en évidence par les enquêtes. De plus, les résultats de l'enquête de 2017 devaient être intégrés dans les travaux d'élaboration de la stratégie en matière de personnel pour les années 2020 à 2023.

Ayant considéré la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée comme un thème important, la stratégie précédente concernant le personnel comprenait diverses mesures (campagne de sensibilisation aux questions en la matière, modification des directives applicables au travail mobile). Les unités administratives se sont également penchées sur ce thème au cours des dernières années, en facilitant le recours à des formes de travail flexibles telles que le travail à temps partiel, le télétravail ou le travail mobile, ce qui a permis d'améliorer nettement la situation à cet égard par rapport à 2017 (+ 4 points). Enfin, la pandémie de coronavirus et les mesures de lutte prises dans ce domaine ont eu un effet positif en permettant une mise en œuvre rapide et efficace des modèles de travail flexibles et de travail mobile.

À l'issue de l'enquête de 2017, près d'un quart des unités administratives ont indiqué accorder la priorité au thème de la conduite. Des mesures ont ainsi été prises, dans la majorité des cas, au niveau de la direction (mise en place d'une nouvelle culture de conduite, promotion des échanges entre la direction et les collaborateurs). Ces efforts ont été concluants, au vu des 3 points supplémentaires obtenus par ce thème. Ils doivent néanmoins se poursuivre, la direction restant un domaine présentant un potentiel d'amélioration.

L'évaluation des perspectives professionnelles s'est également améliorée de 3 points. Cette progression est probablement liée aux mesures engagées dans le cadre de la stratégie concernant le personnel 2016-2019 telles que la mise en évidence des possibilités d'évolution dans différents domaines spécialisés et l'offre de cours en vue de l'évaluation des perspectives professionnelles des collaborateurs et de la formation des cadres.

De nombreuses unités administratives ont pris des mesures concernant les processus de travail et de décision à la suite de l'enquête de 2017. L'objectif visé était de simplifier et d'uniformiser les processus, d'améliorer la communication, de permettre le recours à d'autres so-

lutions informatiques et de réduire les procédures administratives. Ces mesures n'ont toutefois pas encore montré suffisamment d'efficacité, comme en témoigne l'évaluation, restée aussi basse qu'en 2017. Elles devront donc être poursuivies.

La [stratégie concernant le personnel pour les années 2020 à 2023](#) met l'accent sur la transition numérique. Elle fixe deux priorités: contribuer à la transformation numérique (promouvoir l'innovation, favoriser le travail en réseau et l'échange de connaissances, créer un environnement de travail moderne, mettre en place des processus standardisés et numérisés) ainsi qu'acquérir et développer des compétences (repenser le rôle des supérieurs, identifier et développer les compétences d'avenir, recourir aux formes d'apprentissage numériques, utiliser des canaux modernes pour le recrutement du personnel). Elle traite ainsi un grand nombre des thèmes mis en évidence par l'enquête 2020 (conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, processus de travail et de décision, conduite, etc.).

#### 4. Conclusion

Les résultats de l'enquête 2020 auprès du personnel sont **réjouissants**: depuis l'enquête de 2017, on constate une assez nette amélioration dans de nombreux domaines de l'administration fédérale. Ont ainsi particulièrement progressé les notes attribuées à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée, à la conduite, aux perspectives professionnelles, à la rémunération et à la responsabilité individuelle. Aucun des thèmes soumis à l'enquête n'a vu son évaluation diminuer par rapport à 2017. L'augmentation ou le statu quo des valeurs prouvent l'efficacité des mesures prises.

Cette évolution est d'autant plus réjouissante que l'enquête a été réalisée pendant la pandémie de coronavirus. Les résultats montrent que l'administration fédérale a su relever les nouveaux défis liés à la pandémie. En témoignent, notamment, l'évaluation positive concernant le travail mobile et, indirectement, la forte progression de l'évaluation relative à l'importance que l'administration accorde à la santé des collaborateurs. En outre, l'administration fédérale en sa qualité d'employeur trouve son intérêt dans le fait de pouvoir offrir, en ces temps d'incertitudes pour de nombreux employés, une grande sécurité de l'emploi, avec les perspectives qui en découlent.

Les points qu'il s'agit d'entretenir concernent les tâches, le plaisir au travail, la marge de manœuvre, les mesures de développement et les responsables hiérarchiques directs. À l'exception des mesures de développement, tous les thèmes cités ont connu une nette amélioration par rapport à 2017.

Les domaines dans lesquels il faut agir en priorité sont les processus de travail et de décision, la direction, la capacité d'adaptation, la cohésion, les perspectives professionnelles et la responsabilité individuelle. À cet égard, il convient de souligner que, à l'exception des processus de travail et de décision, tous ces thèmes ont progressé par rapport à l'enquête de 2017.



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra