Rapport d'évaluation de l'enquête 2023 auprès du personnel de l'administration fédérale

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Conception et analyse:
Empiricon AG
Langmauerweg 12
3011 Berne
empiricon.ch

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 3
3.1. Satisfaction au travail et implication 4
3.2. Influence des thèmes de l'enquête sur le comportement orienté vers les objectifs 5
3.2.1. Entretenir les points forts 5
3.2.2. Possibilités d'amélioration 6
3.2.3. Élever le niveau 7
3.2.4. Maintenir le niveau 7
3.2.5. Évaluation subjective de l'état de santé 8
3.2.6. Autres résultats 8
3.3. Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2020 9
4. Conclusion 10

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 (enquête exhaustive dont les résultats sont évalués pour chaque échelon, à savoir la Confédération, le département et l'unité administrative). Entre ces enquêtes, des sondages stratégiques sont réalisés auprès d'un échantillon d'environ 1600 collaboratrices et collaborateurs (résultats 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 politique du personnel, les enquêtes exhaustives fournissent des indications 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 la satisfaction au travail et de l'implication 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 d'autres facteurs, tels que la santé ou l'attractivité de l'employeur. Ceux-ci complètent la vue d'ensemble de la situation professionnelle des collaboratrices et collaborateurs, ainsi que des exigences actuelles envers un employeur moderne.

2. Méthode

2.1. Collecte des données

L'enquête a été réalisée entre le 16 octobre et le 10 novembre 2023. Le personnel pouvait répondre aux questions en ligne ou sur papier.

2.2. Taux de réponse

Au total, 36 560 collaboratrices et collaborateurs de l'administration fédérale ont été invités à participer à l'enquête[1]. 25 534 réponses ont été reçues, ce qui représente un taux de réponse de 70 % (2022: 70 %; 2021: 71 %; 2020: 72 %).

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.

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 allant de 0 à 100 points pour chaque réponse. Ceux-ci doivent être interprétés comme suit:

[1] Personnel fixe rémunéré sur la base d'un salaire mensuel (c.-à-d. sans le personnel rémunéré à l'heure, les apprentis, 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).

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 2023 sont comparés à ceux qui ont été obtenus lors de la dernière enquête exhaustive, qui date de 2020. Lorsque c'est possible et judicieux, ils sont en outre comparés aux valeurs de référence atteintes par des tiers, à savoir 14 administrations et 5 entreprises de droit public employant de 500 à 50 000 personnes. Les administrations et entreprises retenues pour la comparaison varient en fonction de la valeur considérée.

3.1. Satisfaction au travail et implication

La satisfaction au travail et l'implication sont des facteurs qui influencent le comportement orienté vers la stratégie et les objectifs. En d'autres termes, les collaborateurs poursuivent surtout des objectifs stratégiques tels que l'orientation client, coûts ou qualité lorsque leur niveau de satisfaction au travail et d'implication est élevé.

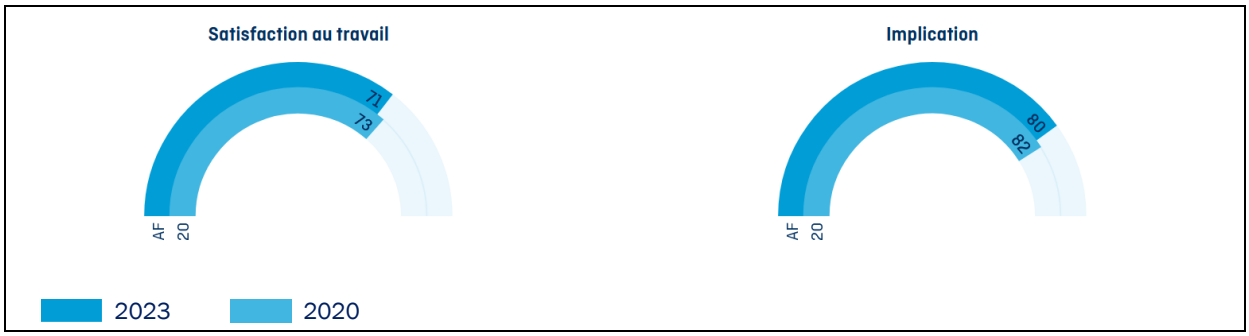

Illustration 1: aperçu des principaux résultats

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.

Elle a baissé de 2 points par rapport à 2020 (73 points), pour s'établir à **71 points**. Correspondant à une évaluation relativement positive, cette valeur est légèrement inférieure au résultat des tiers (72 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.

L'implication, avec **80 points**, est jugée positivement (80 points pour l'attachement et 80 pour l'identification et l'engagement). L'administration fédérale se situe exactement au même niveau que les organisations comparables, aussi bien en matière d'attachement que d'identification et d'engagement. L'implication a toutefois légèrement baissé (- 2 points) par rapport à 2020 (82 points).

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 85 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, l'influence des thèmes de l'enquête sur l'orientation des collaborateurs vers les objectifs a été mesurée 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 ces thèmes, à savoir sur les priorités 2 «Entretenir les points forts» et 1 «Possibilités d'amélioration» de la grille d'évaluation ci-après (voir l'Illustration 2).

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

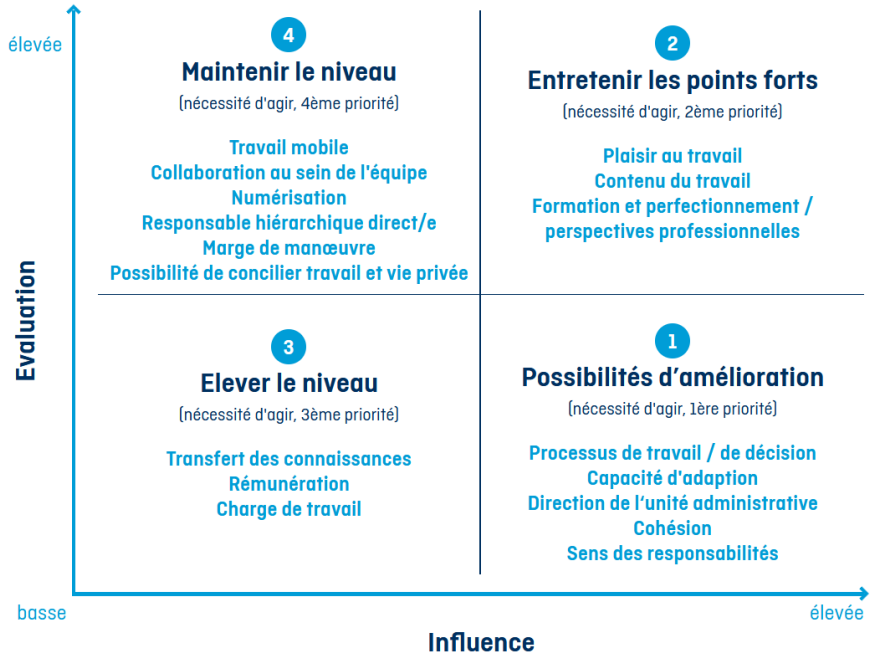

Illustration 2: grille d'évaluation

3.2.1. Entretenir les 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 **76 points**, soit l'évaluation la plus élevée parmi les points forts: 85 % des personnes interrogées indiquent qu'elles rentrent très souvent chez elles avec le sentiment d'avoir accompli quelque chose d'utile, et 91 % déclarent avoir du plaisir à accomplir leur travail.

Les thèmes **contenu du travail** et **formation et perfectionnement / perspectives professionnelles** se situent tous deux à **71 points**. Parmi les collaborateurs interrogés, 86 % déclarent que leur travail leur permet d'utiliser toutes leurs connaissances et toutes leurs compétences, et 80 % affirment avoir la possibilité de prendre des initiatives et de mettre en œuvre leurs propres idées dans le cadre de leur travail. Dans l'ensemble, le thème «contenu du travail» a perdu 2 points par rapport à 2020. Le thème «formation et perfectionnement / perspectives professionnelles» a été constitué pour l'enquête 2023 en regroupant les thèmes «mesures de développement» et «perspectives professionnelles», qui étaient jusqu'alors distincts. Étant donné que toutes les questions posées en 2020 n'ont pas été reprises, une comparaison globale avec les résultats de 2020 n'est pas possible. La majorité des collaborateurs interrogés confirment qu'ils bénéficient des possibilités de formation et de perfectionnement dont ils ont besoin pour leur travail et que l'administration fédérale leur offre de bonnes chances de développer leurs capacités et leurs compétences professionnelles. La comparaison des questions individuelles montre une stabilité des résultats (+/- 1 point) par rapport à 2020.

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 **57 points** (soit 1 point de moins qu'en 2020), 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 les documents (52 points) et que les décisions doivent être prises plus rapidement (56 points). Dans ce domaine, la réduction des coûts évitables (59 points) et les bases de décision (61 points) ont été mieux évaluées.

L'évaluation de la **capacité d'adaptation** a nettement baissé (- 4 points) et n'atteint plus que **60 points**. L'évaluation est certes faiblement positive, mais ce thème 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. L'évaluation de la compréhension commune de ce qu'il est nécessaire de changer, en particulier, a fortement reculé. Les collaborateurs situés entre la 30e et la 38e classe de salaire, les collaborateurs de moins de 20 ans ainsi que ceux ayant le moins d'années de service attribuent à ce thème une évaluation nettement meilleure, mais la diminution concerne tous les groupes et donc ces catégories de collaborateurs également.

Les collaborateurs estiment en outre qu'il faut améliorer la **direction**. La valeur obtenue à cet égard (**61 points**, contre 64 en 2020) reflète la moyenne des avis exprimés sur la définition d'objectifs clairs (63 points), la communication à temps des informations concernant les changements importants (62 points), l'application cohérente des décisions (60 points), le traitement des problèmes urgents (57 points) et la confiance dans les décisions de la direction (62 points). Dans l'ensemble, l'évaluation de ce thème a baissé de 3 points. La diminution est similaire (- 2 ou - 3 points) pour les différentes questions.

Avec **62 points**, la **cohésion** présente une évaluation inférieure de 4 points à celle de 2020. Cette évaluation met en évidence l'écart important entre les valeurs obtenues par les deux questions suivantes: alors que la confiance entre collaborateurs obtient 67 points, l'encouragement systématique de la collaboration entre les divisions n'obtient que 58 points. L'écart entre les deux questions s'est toutefois réduit de 2 points par rapport à 2020.

L'évaluation de la **responsabilité individuelle (68 points)** diminue de 1 point par rapport à 2020. Compte tenu de sa forte influence et en dépit de cette appréciation positive, ce thème figure parmi les domaines présentant un potentiel d'amélioration.

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 concernant le **transfert de connaissances** reste relativement basse (**61 points**, contre 64 en 2020). Seuls les collaborateurs ayant le moins d'années de service, les collaborateurs des classes de salaire les plus élevées et les personnes dont le taux d'occupation est inférieur à 50 % attribuent une évaluation légèrement meilleure.

L'évaluation de la **rémunération** est restée largement au même niveau, avec **67 points** (contre 68 en 2020). Les personnes interrogées pensent, pour une part de 23 % au total (comme en 2020), que l'indemnisation de leur prestation n'est pas adéquate ou pas complètement adéquate et 29 % (contre 27 % en 2020) estiment que leur travail actuel serait mieux rémunéré dans une autre entreprise.

L'évaluation de la **charge de travail** a légèrement augmenté (**70 points**, contre 72 en 2020). Les collaborateurs sont en mesure d'accomplir leurs tâches avec la qualité requise (79 points) et dans les délais impartis (72 points). La question relative à la surcharge de travail se voit attribuer une évaluation légèrement plus faible (60 points).

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.

Avec **87 points** (contre 82 en 2020), le thème du **travail mobile** affiche la meilleure évaluation de toute l'enquête. Il a en outre réalisé une progression de 5 points par rapport à 2020. 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 très élevée (89 points), 95 % des collaborateurs se disant satisfaits du soutien dont ils bénéficient. L'infrastructure nécessaire au travail mobile est jugée très satisfaisante avec 85 points, soit 6 points de plus qu'en 2020. Il s'agit de la plus forte amélioration de toute l'enquête.

83 % des personnes ayant pris part à l'enquête ont indiqué avoir la possibilité de travailler de manière mobile et 74 % d'entre elles disent recourir concrètement à cette forme de travail. Il est encourageant de constater une diminution de 6 % des personnes qui pourraient travailler de manière mobile, mais qui ne sont pas autorisées à le faire ou qui ne disposent pas de l'équipement technique nécessaire. Si toutes les fonctions ne peuvent cependant pas être assumées à domicile, la part des personnes pour lesquelles travailler de manière mobile n'est pas possible a également diminué, de 2 %. 60 % des personnes recourant actuellement au travail mobile (soit 12 % de moins qu'en 2020) souhaiteraient également, à l'avenir, effectuer une plus grande partie de leurs tâches de façon mobile. Ainsi, l'écart entre les attentes des collaborateurs et les possibilités disponibles a pu être considérablement réduit.

Le personnel de la Confédération reste satisfait de la **collaboration au sein de l'équipe de travail**. Avec **79 points** (comme en 2020), ce thème obtient une évaluation nettement positive. L'entraide mutuelle au sein de l'équipe, en particulier, est évaluée à 92 points par les collaborateurs.

Avec **78 points** (contre 81 en 2020), la **numérisation** obtient également de bonnes notes. Les collaborateurs ont l'impression que la transformation numérique est encouragée dans leur unité administrative (75 points) et qu'ils sont en mesure de relever les défis qui en découlent (82 points).

Le thème **supérieurs hiérarchiques directs** obtient **75 points** (contre 74 en 2020). Ce point supplémentaire correspond à une légère progression par rapport à un niveau déjà élevé. Les principales améliorations en rapport avec la conduite par les supérieurs hiérarchiques directs concernent, à raison de 2 points chacune, le fait de donner un feedback régulier sur la qualité du travail et le comportement, ainsi que le fait de formuler des critiques de manière appropriée et équitable. Seule la définition d'objectifs précis enregistre une légère baisse d'un point.

Avec **74 points**, la **marge de manœuvre** a obtenu une évaluation identique à celle de 2020. 87 % des collaborateurs confirment avoir suffisamment de marge de manœuvre pour s'acquitter de leurs tâches.

L'évaluation de la **conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée** a de nouveau progressé, de 2 points, atteignant ainsi **74 points** (contre 72 en 2020). Une nette amélioration s'observe, en particulier, pour les possibilités permettant de travailler de manière flexible (75 points en 2023 contre 71 en 2020).

3.2.5. Évaluation subjective de l'état de santé

Les employés fédéraux s'estiment en bonne santé tant physique que psychique, la valeur moyenne obtenue s'élevant à 80 points (contre 82 en 2020). L'importance accordée à la santé du personnel a toutefois nettement reculé (- 4 points), pour atteindre 65 points au total. L'enquête de 2023 comportait une nouvelle question: «Je sais à qui je peux m'adresser si j'ai des problèmes de santé». Il en ressort que 15 % des personnes interrogées ne connaissent pas les interlocuteurs et services compétents.

Les questions qui, par expérience, sont pertinentes en matière de santé à titre de ressources ou de contraintes ont été sélectionnées afin d'obtenir une indication sur les facteurs de la situation professionnelle qui ont le plus d'influence sur la santé des collaborateurs. En outre, l'influence concrète de la question sur l'état de santé (moyenne de la forme physique et psychique) a été calculée. L'analyse montre que le plaisir au travail ainsi que tous les aspects de la charge de travail (temps en suffisance et qualité, rare surcharge de travail) exercent une grande influence sur la santé. Un autre point concerne la possibilité de concilier travail et vie privée. Viennent ensuite les ressources telles que la confiance mutuelle ou une marge de manœuvre suffisante. La formation et le perfectionnement ainsi que le développement professionnel ont également une influence en tant que ressources.

Le stress ressenti par les collaborateurs au travail a quant à lui tendance à augmenter. Ainsi, 40 % (contre 36 % en 2020) des participants à l'enquête ont indiqué s'être sentis souvent ou très 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 et l'égalité, le désir de prolonger les rapports de travail au-delà de l'âge ordinaire de la retraite, le harcèlement sexuel et moral (mobbing) et l'attractivité de l'employeur.

Évalué sous l'angle de l'égalité entre les sexes, du plurilinguisme et de l'intégration professionnelle des personnes en situation de handicap, le thème **diversité et égalité** a obtenu un total de 76 points. Le résultat du plurilinguisme (74 points) a pu être amélioré de 2 points par rapport à 2020. L'égalité entre les sexes a enregistré une légère amélioration (77 points, contre 76 en 2020), tandis que la possibilité d'exercer son travail dans la langue officielle de son choix n'a pas

varié (84 points). Avec 62 points, l'évaluation de l'encouragement de l'embauche de personnes en situation de handicap est inférieure à celle des autres questions.

Les personnes âgées de 58 ans ou plus au moment de l'enquête ont été **interrogées sur les conditions qui devraient être remplies pour qu'elles envisagent de travailler au-delà de l'âge ordinaire de la retraite**. La forme dans laquelle elles se sentent constitue le critère le plus important pour la grande majorité (71 %). Pour 66 % des personnes interrogées, un travail intéressant et stimulant le moment venu est un facteur de motivation. Viennent ensuite des points tels que la flexibilité de l'organisation, la clarté quant à l'ampleur et à la durée de l'engagement ainsi que la possibilité d'une réduction progressive du temps de travail. Le fait que l'activité soit limitée dans le temps (par ex. projets, suppléances, pool de remplacement, etc.) joue un rôle moins important et n'est une condition nécessaire que pour 22 % des personnes interrogées.

Dans le domaine du **harcèlement sexuel ou moral (mobbing)**, 1 % des personnes interrogées ont déclaré avoir été harcelées sexuellement au travail au cours des 24 derniers mois. Au total, 6 % indiquent avoir été victimes de harcèlement moral au cours des deux dernières années. 84 % des personnes savent à qui s'adresser en cas de harcèlement, mais environ un tiers seulement des victimes de harcèlement sexuel ou moral ont fait usage de cette possibilité et signalé l'incident. Les valeurs n'ont presque pas varié par rapport à 2020. 92 % des personnes interrogées sont d'accord avec la nouvelle affirmation ajoutée à l'enquête: «Dans mon unité administrative, je sais que le harcèlement sexuel ou moral ne sera pas toléré».

L'enquête comportait également de nouvelles questions sur l'**attractivité de l'employeur**. 88 % des personnes interrogées déclarent recommander l'administration fédérale comme employeur à leur entourage. Les collaborateurs considèrent que les critères les plus importants contribuant à l'attractivité de l'employeur sont l'ambiance au travail et l'équipe, le travail proposé et le sens du travail, ainsi que l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En revanche, l'image, la reconnaissance des prestations fournies et la prime de prestations ainsi que les perspectives professionnelles constituent des facteurs moins importants et sont donc nettement moins citées.

3.3. Efficacité des mesures prises après l'enquête de 2020

Aucune mesure spécifique n'a été prise à l'échelle de l'administration fédérale à la suite de l'enquête 2020 auprès du personnel. Les besoins d'action identifiés lors de l'enquête étaient déjà couverts par les mesures de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2020-2023.

Cette stratégie ainsi que la pandémie de COVID-19 ont déclenché ou accéléré de nombreux changements dans les domaines de la transformation numérique, des nouvelles formes de travail et du travail mobile. Les formes de travail flexibles ont notamment été réglementées dans l'ordonnance sur le personnel de la Confédération. Cette évolution a durablement marqué l'environnement de travail de l'administration fédérale. Elle se reflète désormais dans les résultats positifs de l'enquête 2023 sur les thèmes du travail mobile et de la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. Des valeurs et des principes de collaboration ont également été définis et mis en œuvre dans le cadre de la stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2020-2023. Ils ont sans doute contribué aux bons résultats obtenus en matière de collaboration au sein de l'équipe et de conduite par les supérieurs hiérarchiques directs.

Après l'enquête de 2020, près d'un quart des unités administratives ont adopté des mesures dans le domaine des processus de travail et des processus décisionnels. Ces mesures visaient à simplifier et à optimiser les processus, par exemple en améliorant ou en remplaçant les outils existants, en réduisant les processus bureaucratiques et en répartissant de manière appropriée les tâches, les responsabilités et les compétences. De nombreuses unités administratives ont en

outre indiqué mettre l'accent sur le 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 mesures n'ont manifestement pas encore eu suffisamment d'effet, car les évaluations de ces deux thèmes enregistrent une diminution dans l'enquête 2023. Elles doivent donc être poursuivies.

La stratégie concernant le personnel de l'administration fédérale 2024-2027 se concentre sur les conséquences de l'évolution démographique dans un environnement de travail numérique. L'administration fédérale entend relever les défis des prochaines années en prenant des mesures dans les domaines suivants: attirer et retenir les collaboratrices et collaborateurs, assurer la relève et offrir des perspectives, maintenir et transférer les connaissances, ainsi qu'encourager l'innovation et profiter du numérique. Cette démarche permet d'aborder de nombreux thèmes qui ont également été identifiés comme prioritaires dans l'enquête 2023 auprès du personnel (cohésion, capacité d'adaptation, transfert de connaissances, direction, etc.).

4. Conclusion

Les résultats de l'enquête 2023 dressent un portrait nuancé. Depuis la dernière enquête exhaustive de 2020, de nombreux thèmes ont légèrement perdu des points au sein de l'administration fédérale. Il convient notamment de souligner le net recul de la capacité d'adaptation et de la cohésion. Heureusement, certains thèmes ont été mieux évalués qu'en 2020. Très apprécié, le travail mobile enregistre une augmentation de 5 points. Le thème de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée augmente quant à lui de 2 points.

Les thèmes de la marge de manœuvre et de la collaboration au sein de l'équipe ainsi que les évaluations des supérieurs hiérarchiques directs sont restés stables. Ces résultats montrent que les collaborateurs se sentent toujours aussi bien, surtout dans leur environnement de travail immédiat.

Il convient en outre de mentionner les évolutions observées en lien avec les enquêtes non exhaustives menées en 2021 et en 2022. La satisfaction au travail avait brusquement augmenté au début de la pandémie de COVID-19. Après une baisse continue au cours des deux dernières années, elle est revenue au niveau d'avant la pandémie. Si l'implication a nettement augmenté durant la première année de la pandémie (2020: 82 points), elle a baissé l'année d'après (2021: 79 points) et s'est stabilisée à 80 points au cours des deux dernières années. L'évaluation subjective de la santé personnelle était également meilleure pendant la pandémie (2020: 82 points). Elle a baissé les années suivantes (2022: 79 points) puis s'est stabilisée (2023: 80 points). En revanche, la conduite par les supérieurs hiérarchiques directs a été confrontée à des défis plus importants pendant la pandémie, lors de laquelle elle affichait 74 points. Elle a augmenté dans les années qui ont suivi (2021: 76 points, 2022: 77 points) et se situe à nouveau à 75 points. Le travail mobile, quant à lui, est évalué à la hausse de manière continue depuis 2020 (2020: 82 points, 2021: 83 points, 2022: 84 points, 2023: 87 points). La flexibilité concernant le lieu de travail et la manière d'y recourir montrent que les collaborateurs ont appris à utiliser et à apprécier le travail mobile à leur avantage au cours des dernières années.

Le plaisir au travail, le contenu du travail ainsi que la formation et le perfectionnement / les perspectives professionnelles sont des points forts qu'il convient de continuer à entretenir. Il est intéressant de souligner que la formation, le perfectionnement et les perspectives professionnelles figuraient encore parmi les potentiels d'amélioration lors de l'enquête de 2020.

Les domaines dans lesquels il faut agir en priorité sont les processus de travail et de décision, la capacité d'adaptation, la direction, la cohésion et la responsabilité individuelle. Ces domaines

correspondent pour l'essentiel aux potentiels d'amélioration de 2020. Dans ce contexte, il convient de noter que la capacité d'adaptation, la cohésion et la direction sont également les thèmes affichant le plus net recul.