

Ville de Lausanne

Enquête de satisfaction
Enquête auprès du personnel 2023
La parole est à vous !

Rapport Résultats Globaux

Rapport rédigé par Ismat consulting SA
Remis le 19 février 2024

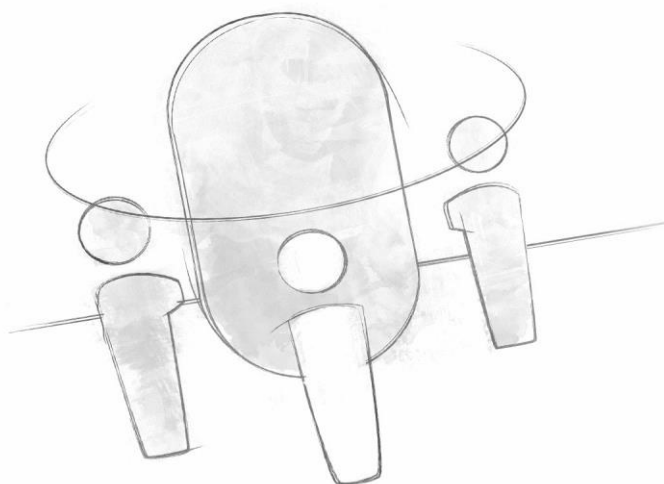


Table des matières

1. Résumé	4
2. Synthèse.....	5
3. Contexte.....	7
3.1. Méthodologie.....	7
3.1.1. Processus de création du questionnaire	7
3.1.2. Processus de distribution	7
3.1.3. Restitution des résultats	8
3.2. Données techniques.....	8
3.2.1. Taux de participation global	8
3.2.2. Taux de participation par Direction :.....	8
3.3. Confidentialité.....	9
3.4. Avis sur le questionnaire	9
3.5. Seuils de satisfaction et de vigilance.....	9
4. Résultats - Avis d'experts - Recommandations	10
4.1. Tableau.....	10
4.2. Avis Ismat	12
5. Résultats	14
5.1. Identification et sens au travail.....	14
5.2. Motivation.....	14
5.2.1. Satisfaction générale	14
5.2.2. Motivation	15
5.3. Accès à l'information.....	16
5.4. Contenu du travail et autonomie	17
5.5. Charge de travail et procédures.....	18
5.6. Environnement de travail	19
5.7. Conditions d'emploi	20
5.8. Encadrement direct.....	22
5.9. Ambiance et relations	23
5.10. Formation et évolution professionnelle.....	24
6. Profils	25
7. Résumé des données statistiques	27
8. Ouverture et recommandations.....	28

Avertissement

Ce rapport s'inscrit dans un ensemble cohérent et global : Ismat décline toute responsabilité en cas de déformation ou utilisation de propos sortis de leur contexte.

1. Résumé

En collaboration avec Ismat Consulting, la Ville de Lausanne a récemment mené une enquête de satisfaction auprès de son personnel permanent, soit 5'571 personnes. **Le taux de participation s'élève à 57%.**

Avec un score atteignant **81% de satisfaction globale**, les résultats de l'enquête dévoilent **un bilan positif** avec une grande majorité du personnel exprimant sa satisfaction quant à son identification à la mission de la Ville, le sens qu'il trouve dans son travail, l'utilité de ses missions, sa motivation et le climat de travail positif au sein des équipes, et ce, aussi bien avec les collègues qu'avec son ou sa responsable.

Cependant, **certaines sources d'insatisfactions** ont également été identifiées. Ainsi, des préoccupations liées à la charge de travail, à l'ergonomie de l'environnement de travail, et aux conditions d'emploi, y compris la rémunération et les avantages, nécessitent une attention. De plus, la communication, en particulier celle de la Ville envers son personnel et la communication à l'intérieur des services, engendre des insatisfactions.

Afin d'améliorer la satisfaction du personnel, des **mesures correctrices** spécifiques sont nécessaires. Ces ajustements devront être adaptés aux besoins particuliers des Directions ou Services, afin de mieux comprendre les problématiques sous-jacentes et de répondre de manière ciblée aux diverses attentes.

En conclusion, la Ville dispose d'atouts majeurs sur lesquels capitaliser pour renforcer la satisfaction de son personnel, mais elle doit investiguer pour résoudre les défis identifiés, dans l'objectif d'améliorer l'expérience des collaboratrices et collaborateurs.

2. Synthèse

La Ville de Lausanne, consciente de l'importance de maintenir et renforcer un environnement de travail positif et productif, a entrepris une enquête de grande envergure visant à évaluer la satisfaction de son personnel. Cette démarche a été menée en partenariat avec Ismat Consulting, experte en matière de Gestion des risques Santé en Entreprise (GrSE) et a permis d'obtenir un **taux de participation de 57%**.

Le processus d'enquête a englobé la conception d'un questionnaire élaboré conjointement avec les parties prenantes, la distribution de ce questionnaire par courrier et courriel, ainsi que l'analyse et la restitution des résultats obtenus.

Les résultats de cette enquête offrent une vision globale de la satisfaction du personnel de la Ville de Lausanne et s'avèrent à la fois instructifs et encourageants. Globalement, il est rassurant de constater que **la majorité du personnel (81%) se déclare satisfaite** de nombreux aspects de son travail comme de son environnement professionnel.

Satisfactions

Pour commencer, près de 89% du personnel expriment un fort sentiment d'**identification à la mission** de la Ville de Lausanne, ce qui témoigne d'une adhésion remarquable à la mission et aux valeurs de la Municipalité. Cette identification à la mission est un atout essentiel pour l'organisation et renforce l'engagement des collaboratrices et collaborateurs.

De plus, environ 84% du personnel déclare que **son travail a du sens**, et 96% estime que sa **contribution quotidienne est réellement utile**. Ces chiffres reflètent un niveau de satisfaction élevé quant à la nature de son travail et à l'impact qu'elles et ils ont au sein de l'organisation. Il est à noter que la satisfaction quant au sens du travail est un élément clé pour l'attraction, la rétention et la motivation des talents.

De manière tout aussi cruciale, la grande majorité du personnel (84%) se dit **motivée dans son travail**. La motivation est un facteur déterminant pour la productivité et l'engagement. En outre, **le climat de travail positif** est un autre point fort, avec 94% du personnel qui mentionne un important soutien social entre collègues. Cette atmosphère de collaboration et de solidarité contribue donc à la qualité de vie au travail.

Insatisfactions

Cependant, l'enquête a également mis en lumière plusieurs domaines qui nécessitent une attention particulière et des actions d'amélioration.

L'un des principaux défis réside dans la **communication interne**. Ainsi, 43% du personnel exprime son insatisfaction concernant la communication de la Ville de Lausanne à son égard, tandis que ce pourcentage s'élève à 37% en ce qui concerne la communication à l'intérieur des services. Une communication efficace est essentielle pour l'alignement des objectifs et l'engagement du personnel. Les résultats soulignent donc clairement la nécessité d'améliorer les canaux de communication à l'échelle de

l'organisation, en s'appuyant, par exemple, sur les 81% de satisfaction liée à la communication au sein des équipes.

Un autre enjeu majeur concerne la **charge de travail**, en particulier la charge psychologique (57% des participantes et participants estime avoir trop de travail et 37% pas suffisamment de temps pour le réaliser). Cette problématique peut entraîner des conséquences néfastes pour la santé mentale et le bien-être. Ainsi, il est impératif de mettre en place des stratégies pour aider à gérer la charge de travail de manière plus équilibrée et soutenir la santé mentale du personnel.

L'ergonomie de l'environnement de travail constitue également une source d'insatisfaction, avec 38% du personnel estimant que l'environnement de travail ne permet pas de garantir sa santé et son bien-être. Outre l'obligation légale, qui vise à garantir des conditions de travail sûres et saines pour le personnel, un environnement de travail ergonomique peut contribuer à accroître la productivité, à prévenir les problèmes de santé, et à améliorer le bien-être général. Il est donc recommandé d'investir dans des aménagements visant à rendre le cadre de travail plus agréable et adapté.

Enfin, **la rémunération et les avantages sociaux** ont également été notés faiblement. Les conditions d'emploi jouent un rôle significatif dans la satisfaction du personnel et sa fidélisation. De plus, il est intéressant de mettre en perspective les récompenses et la charge de travail. En effet, une charge de travail moins lourde peut influencer positivement la perception de la rémunération. Ces deux éléments étant souvent représentés comme les plateaux d'une balance cherchant l'équilibre.

Pour améliorer la satisfaction des collaboratrices et collaborateurs, il est donc impératif de concentrer les efforts sur les domaines critiques.

Cependant, il est crucial que **les mesures correctrices s'appuient sur une analyse fine des réalités différentes de chaque Direction et Service**. Les besoins varient d'une entité à l'autre, et une approche sur mesure sera nécessaire pour répondre à ces besoins spécifiques. En outre, la collaboration entre les responsables et les collaboratrices et les collaborateurs s'avère essentielle pour élaborer des solutions adaptées et garantir l'adhésion à ces mesures.

3. Contexte¹

La Municipalité de la Ville de Lausanne a décidé de conduire une enquête de satisfaction, sous forme de sondage, auprès de son personnel afin d'identifier, sur la base des résultats, des axes de développement potentiels et mener des actions d'amélioration ciblées en matière de conditions de travail.

Ismat consulting a été choisie parmi d'autres prestataires pour mener cette enquête.

Le sondage est conçu de sorte à pouvoir être réutilisé à espaces réguliers pour mesurer l'évolution des problématiques et les retombées des actions mises en œuvre pour diminuer les sources d'insatisfaction.

3.1. Méthodologie

3.1.1. Processus de création du questionnaire

- Séance de lancement avec le Comité de Pilotage (Direction du service du personnel et Secrétariat général Finances et Mobilité)
- Présentation du questionnaire et discussion.
- Vérification de la couverture de toutes les dimensions prévues par l'offre.
- Contrôle des biais méthodologiques (*items validés scientifiquement², désirabilité sociale, format de réponse, orientation des questions*).
- Ajout et suppression de questions pour étayer certaines dimensions.
- Ajout du *Profil*.
- Vérification de l'écriture épécène et adaptation des items.
- Validation par le COPIL et par la Municipalité de la Ville de Lausanne.
- Edition et mise en ligne.
- Phase de test.
- Réajustements.

3.1.2. Processus de distribution

La Ville de Lausanne a choisi de privilégier la distribution des logins par e-mails (4'189 personnes), et par courrier postal pour celles et ceux n'ayant pas d'adresse électronique professionnelle (1'382 personnes).

Chaque envoi contenait un login personnel, généré aléatoirement, pour accéder au questionnaire en ligne, accompagné d'une lettre introductive et d'un rappel des règles de confidentialité.

¹ Basé sur l'offre

² Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Alhom, A., & Theorell, T. (1981). Job decision latitude, job demands and cardiovascular disease: Prospective study of Swedish men. *American Journal of Public Health* (71), 694-705.

Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483-1499.

Pour obtenir un taux de participation le plus élevé possible, deux relances ont été effectuées, respectivement à la 2^{ème} et à la 3^{ème} semaine après l'ouverture du sondage. La première relance a consisté en un courriel envoyé aux cadres, accompagné d'une annonce sur l'intranet. La deuxième relance comprenait un courriel adressé au personnel disposant d'une adresse e-mail professionnelle, ainsi que des affichettes stratégiquement placées ciblant le personnel n'ayant pas d'adresse e-mail.

3.1.3. Restitution des résultats

Remise des différents rapports (Global, par Direction et par Service) et présentation en séance au Comité de Pilotage ainsi qu'à la Municipalité.

3.2. Données techniques

3.2.1. Taux de participation global

Sur les 5'571 personnes sollicitées pour ce questionnaire, 3'161 ont répondu. Cela représente un **taux de participation de 57%**.

Une participation de la majorité du personnel nous permet d'obtenir des résultats fiables et autorise l'exploitation des données pour mener à bien des actions pertinentes. Il démontre aussi que la démarche répond à un besoin du personnel de s'exprimer.

Pour information, les personnes sollicitées correspondent à l'ensemble du personnel sous contrat permanent avec la Ville de Lausanne au 01.09.2023, à l'exception des auxiliaires, des aspirantes et aspirants (feux-bleus), des apprenties et apprentis, des Municipaux ainsi que les personnes ayant posé leur démission au moment de l'extraction des données.

3.2.2. Taux de participation par Direction :

Direction	Personnes sollicitées	Personnes ayant répondu	Taux de participation
Culture & développement urbain	290	220	76%
Sécurité et économie	1 227	683	56%
Sports et cohésion sociale	624	437	70%
Logement, environnement et architecture	613	367	60%
Enfance, jeunesse et quartiers	1 559	757	49%
Finances et mobilité	706	397	56%
Services industriels	552	300	54%

3.3. Confidentialité

Des logins d'accès personnels et confidentiels ont été créés et distribués aléatoirement, par courriel et courrier papier.

Aucune exploitation des résultats dans la banque de données n'est possible pour des catégories de réponses regroupant un nombre de personnes inférieur à 7 : l'interface se bloque automatiquement.

Il est strictement impossible, pour la Ville de Lausanne et pour Ismat, de relier un login à une personne.

3.4. Avis sur le questionnaire

Les participantes et participants sont très fortement satisfaits du questionnaire : 94% le trouvent de la bonne longueur ; 96% le jugent facile à comprendre ; et 82% estiment que les questions sont pertinentes.

De plus, une grande majorité (83%) a exprimé de l'intérêt pour la démarche, et un impressionnant 91% souhaitent voir cette démarche renouvelée.

3.5. Seuils de satisfaction et de vigilance

Les questions dont le total des réponses indique une **approbation** supérieure ou égale à **80%** sont des **sources de satisfaction significatives**.

Les résultats indiquant une **approbation** dépassant **90%** sont particulièrement positifs et relèvent **une satisfaction majeure**.

Les questions dont le total des réponses indique un **désaccord** supérieur ou égal à **30%** sont des **zones de vigilance significatives**.

Les résultats dépassant le taux de **désaccord** de **40%** relèvent une **insatisfaction majeure**.

90% en accord
80% en accord
30% en désaccord
40% en désaccord

Avertissement :

- **Les items marqués d'un astérisque (*) sont inversés, ce qui signifie que l'accord indique une insatisfaction sur la dimension mesurée, tandis que le désaccord démontre une satisfaction.**
- **Le système de paramétrage des arrondis choisi peut amener une variabilité de +/- 1% dans les totaux de réponse. Ceci permet de faire ressortir au plus vite les seuils de vigilance à identifier (dès 29,1%).**

4. Résultats - Avis d'experts - Recommandations

4.1. Tableau

DIMENSIONS EVALUEES COMME INSATISFAISANTES (≥ 30%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME SATISFAISANTES (≥ 80%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME INSATISFAISANTES (≥ 30%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME SATISFAISANTES (≥ 80%)
Identification et sens au travail	Identification et sens au travail (détails ch. 5.1) Vision-valeur - <i>Fierté d'appartenance</i> 85% - <i>Identification à la mission</i> 89% - <i>Sens du travail</i> 84% Communication - <i>Connaissance des objectifs</i> 88% Utilité du travail <i>Utilité du travail</i> 96%		- <i>Description du poste</i> 88% Utilisation des compétences - <i>Utilisation des compétences</i> 86% Latitude décisionnelle <i>Autonomie</i> 88%
Satisfaction générale du travail	Satisfaction générale du travail 81 % (détails ch. 5.2.1)		
Motivation	Motivation (détails ch. 5.2.2) <i>Motivation globale</i> 84%		
Accès à l'information (détails ch. 5.3) Communication - <i>Communication de la Ville au personnel</i> 43% - <i>Communication à l'intérieur du service</i> 37%	Accès à l'information (détails ch. 5.3) Communication <i>Communication à l'intérieur de l'équipe</i> 81%		
Contenu du travail et autonomie (détails ch. 5.4)	Contenu du travail et autonomie (détails ch. 5.4) Clarté du rôle		
		Charge de travail et procédures (détails ch. 5.5) Charge de travail - <i>Charge psychologique (temps nécessaire)</i> 37% - <i>Charge psychologique (travail de qualité impacté par la charge de travail)</i> 57% Equité - <i>Répartition équitable du travail dans l'équipe</i> 31% Règles et procédures - <i>Connaissance des règles et procédures</i> 35% - <i>Règles empêchant l'exécution du travail de qualité</i> 51%	Charge de travail et procédures (détails ch. 5.5) Charge de travail <i>Pas de sentiment d'ennui au travail (*item inversé)</i> 89%
		Environnement de travail (détails ch. 5.6) Ergonomie	Environnement de travail (détails ch. 5.6) Inclusion et diversité - <i>Valorisation de la diversité</i> 85%

DIMENSIONS EVALUEES COMME INSATISFAISANTES (≥ 30%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME SATISFAISANTES (≥ 80%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME INSATISFAISANTES (≥ 30%)	DIMENSIONS EVALUEES COMME SATISFAISANTES (≥ 80%)
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement de travail préservant la santé 38% 	<ul style="list-style-type: none"> - Favorisation de la diversité 87% 		<p>Soutien (RPS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Soutien professionnel (Ma supérieure directe ou mon supérieur direct m'aide) 80% <p>Droit à l'erreur Compréhension vis-à-vis des erreurs 87%</p>
<p>Conditions d'emploi (détails ch. 5.7) Equilibre vie privée - vie professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incapacité à s'éloigner du travail 44% <p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rémunération juste et équitable 63% - Reconnaissance (adéquation rémunération – exigences du poste) 62% <p>Avantages</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction des avantages 30% <p>Santé</p> <ul style="list-style-type: none"> - Protection de la santé 38% 	<p>Conditions d'emploi (détails ch. 5.7) Equilibre vie privée - vie professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horaire permettant un bon équilibre 86% <p>Télétravail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Télétravail contribuant à l'équilibre vie privée – vie professionnelle 86% 	<p>Ambiance et relations</p>	<p>Ambiance et relations (détails ch. 5.9) Climat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect des interactions (ambiance dans l'équipe) 85% - Soutien professionnel entre collègues (entraide) 90% - Soutien social entre collègue 94% - Soutien dans les situations difficiles 81%
<p>Encadrement direct (détails ch. 5.8) Reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedbacks 30% 	<p>Encadrement direct (détails ch. 5.8) Reconnaissance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance par ma supérieure directe ou mon supérieur direct 85% <p>Confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confiance avec ma supérieure directe ou mon supérieur direct 84% 	<p>Formation et évolution professionnelle (détails ch. 5.10) Développement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perspectives d'évolutions professionnelles 44% - Possibilités de formation 32% 	<p>Formation et évolution professionnelle</p>

4.2. Avis Ismat

Le tableau fournit une synthèse détaillée des évaluations significatives des différentes dimensions de la satisfaction au travail au sein de la Ville de Lausanne. Il met en évidence les aspects considérés comme les plus satisfaisants par le personnel, ainsi que ceux qui suscitent les plus grandes insatisfactions.

L'analyse des données révèle une forte cohérence dans les schémas de réponse. Par exemple, les groupes montrant une insatisfaction accrue par rapport aux résultats généraux ne le font pas sur toutes les questions, et de même pour les groupes montrant une satisfaction accrue. Une analyse détaillée des différents services est donc essentielle, car les résultats par groupe peuvent varier considérablement par rapport aux résultats globaux.

Le taux de satisfaction global est élevé (81%). Le personnel démontre une forte adhésion à la mission de la Ville de Lausanne, avec des taux élevés de fierté d'appartenance (85%) et d'identification à la mission (89%). Ceci combiné au sens du travail (84%) et un impressionnant sentiment d'utilité (96%) démontrent un engagement et une compréhension élevée de leur contribution. De plus, la motivation globale (84%) témoigne de l'enthousiasme du personnel pour son travail.

En résumé, le personnel sait ce que l'on attend de lui (connaissance des objectifs satisfaisante à 88%), pourquoi il le fait, et il en est fier.

En outre, le climat de travail au sein des équipes est particulièrement satisfaisant pour le personnel. Ainsi, il se sent fortement soutenu par ses collègues, tant sur le plan professionnel (90%) que social (94%). L'encadrement direct contribue également positivement au bon climat, car les collaboratrices et collaborateurs se sentent en confiance (84%), soutenus (80%) et reconnus (85%) par leur responsable direct.

Cependant, il est important de noter que **plusieurs domaines présentent des niveaux d'insatisfaction**. A l'instar de la **communication** de la Ville envers le personnel (43%) et la communication au sein des services (37%) qui présentent des opportunités d'amélioration significatives.

Le personnel signale également des défis liés à la **charge de travail**, notamment des problèmes de charge psychologique (37% estiment ne pas avoir suffisamment de temps et 57% avoir trop de charge pour fournir un travail de qualité). Ce point est à prendre au sérieux. En particulier, 44% des participantes et participants éprouvant une incapacité à s'éloigner des problèmes du travail en dehors de celui-ci et 38% des collaboratrices et collaborateurs estiment que la Ville de Lausanne ne met pas tout en œuvre pour assurer leur santé et sécurité. Des actions dans ce sens passeraient notamment par une analyse des causes de surcharge au sein des services, la mise en place de mesures de prévention et de gestion de la surcharge.

Néanmoins, la clarté du rôle (88%), l'utilisation des compétences (86%) et la latitude décisionnelle (88%) sont des éléments jugés satisfaisants, et sont des facteurs importants pouvant diminuer l'impact de la charge de travail. Les collaboratrices et collaborateurs semblent donc bien connaître ce que l'on attend d'eux, ils utilisent leurs compétences propres et bénéficient de suffisamment d'autonomie pour mener à bien leurs tâches, même s'ils estiment avoir trop de travail et trop peu de temps pour l'effectuer correctement.

Les règles et procédures semblent aussi être des éléments pouvant entraver l'exécution du travail de qualité (51%), et elles gagneraient à être mieux connues ou clarifiées. En effet, la charge ressentie pourrait être modérée si les règles du jeu étaient allégées et mieux partagées.

En ce qui concerne l'environnement de travail, l'ergonomie est évaluée de manière négative, avec seulement 38% de satisfaction. Les conditions d'emploi, notamment, la rémunération et les avantages (63% ne trouvent pas la rémunération juste et équitable et 62% estiment que la rémunération ne correspond pas aux exigences du poste), présentent des domaines de mécontentement, tout comme les perspectives d'évolution (44%) et les opportunités de formation (32%).

Cependant, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est apprécié par 86% du personnel, et le télétravail est considéré comme un facteur contribuant à cet équilibre.

Enfin, la valorisation (85%) et la favorisation (87%) de la diversité sont évaluées de manière très positive.

5. Résultats

5.1. Identification et sens au travail

Items	% en désaccord	% en accord
1.1 Je suis fier-ère de travailler pour la Ville de Lausanne	16	85
1.2 Je connais la charte des valeurs de la Ville de Lausanne	25	75
1.3 Je m'identifie à la mission de service public de la Ville de Lausanne	10	89
1.4 Les objectifs de mon service me sont connus	12	88
1.5 Le travail que j'effectue est utile	4	96
1.6 Actuellement, je trouve du sens à exercer mon métier à la Ville de Lausanne	16	84

Constat

Le niveau de satisfaction le plus élevé de l'enquête se rapporte au sentiment d'utilité du travail (96%). Cette satisfaction est cohérente avec le sens que le personnel trouve dans son travail (84%), son identification à la mission de service public (89%), ainsi que sa connaissance des objectifs du service (88%).

Cette convergence de facteurs contribue à une grande fierté de travailler pour la Ville de Lausanne (85%), reflétant ainsi d'une relation positive entre le personnel et l'organisation. Toutefois, il subsiste une opportunité d'améliorer la communication autour de la charte des valeurs.

5.2. Motivation

5.2.1. Satisfaction générale

Items	% en désaccord	% en accord
2.1 Globalement, je suis satisfait-e dans mon travail	19	81

Constat

Un résultat global de satisfaction de 81% est positif. Cependant, il est essentiel de se rappeler que ce chiffre global peut masquer des variations significatives au niveau des équipes et des situations individuelles sur le terrain.

5.2.2. Motivation

Items	% en désaccord	% en accord
2.2 Je suis motivé-e à faire mon travail	16	84
2.3 Je fais ce travail parce que j'ai l'impression de m'accomplir en le faisant	26	73
2.4 Je fais ce travail parce qu'il me procure une sécurité	22	77
2.5 Je recommanderais la Ville de Lausanne comme employeur	27	73
2.6. Je cherche activement d'autres opportunités d'emploi en dehors de la Ville de Lausanne (* item inversé)	77	23

Constat

La motivation à effectuer le travail est importante (84%), et on peut observer que le sentiment d'accomplissement est solide, mais qu'il reste encore une marge de progression.

Les taux de recommandation de la Ville de Lausanne comme employeur (73%) et d'intention de rester au sein de l'organisation (77%) suggèrent qu'il existe des domaines où des améliorations pourraient être apportées pour renforcer la satisfaction et l'engagement du personnel.

Il est donc essentiel d'explorer en profondeur les raisons sous-jacentes de ces éléments et de prendre des mesures pour créer un environnement de travail plus attractif et motivant.

5.3. Accès à l'information

Items	% en désaccord	% en accord
3.1 Je reçois les informations dont j'ai besoin pour mener mon travail efficacement	28	72
3.2 La Ville de Lausanne est efficace dans sa communication au personnel	43	57
3.3 A l'intérieur de mon service, je peux obtenir une information claire et précise	37	63
3.4 A l'intérieur de mon équipe, je peux obtenir des informations claires et précises	19	81

Constat

43% du personnel ayant participé à l'enquête estime que la Ville de Lausanne manque d'efficacité dans sa communication et qu'il éprouve des difficultés à obtenir des informations claires et précises au sein de son service (37%). En outre, 28% des collaboratrices et collaborateurs n'ont pas suffisamment d'informations pour être efficace dans leur travail.

Pourtant, la communication à l'intérieur de leur équipe est évaluée très favorablement (81%).

Ces taux sont à prendre en considération. Il est donc essentiel d'identifier des canaux d'amélioration ciblés pour répondre aux véritables besoins en matière de fluidité et de qualité de communication. Il serait donc judicieux de cerner les meilleures pratiques au niveau des équipes et de les promouvoir au sein du service et de l'organisation.

Il est aussi important de noter que cette dimension est souvent évaluée de manière insatisfaisante au sein des différentes organisations nous ayant mandatés, et ce, pour diverses raisons. Il est donc essentiel d'investiguer cette question, par exemple en organisant des focus groupes, afin de comprendre les causes de cette insatisfaction et y apporter une réponse adaptée. Ces causes pouvant varier, allant de la surcharge d'informations à un manque d'informations, en passant par les canaux de communication ou encore la qualité comme le contenu de celle-ci.

5.4. Contenu du travail et autonomie

Items	% en désaccord	% en accord
4.1 J'ai une description de poste claire	20	79
4.2 Je sais ce que l'on attend de moi dans mon poste de travail	11	88
4.3 Je me sens suffisamment bien formé-e pour réaliser mes tâches	15	86
4.4 Mes compétences sont bien utilisées dans le poste que j'occupe	21	79
4.5 Je dispose de l'autonomie nécessaire pour être efficace	12	88
4.6 Je suis encouragé-e à proposer des améliorations	27	73

Constat

Clarté du rôle

Le rôle des collaboratrices et collaborateurs est clair, ils connaissent leur cahier-des-charges (description de poste clair à 79%) et savent ce que l'on attend d'eux (88%).

Latitude décisionnelle

L'utilisation de leurs compétences est également satisfaisante avec 79% du personnel ayant participé à l'enquête estimant que ses compétences sont bien utilisées, et 86% se sentant suffisamment formés pour accomplir leurs tâches.

Un autre point fort réside dans le degré d'autonomie décisionnelle, car 88% du personnel juge avoir suffisamment d'autonomie dans son travail. Il est à noter que même si le personnel estime pouvoir être davantage encouragé à proposer des améliorations (73%), cet élément demeure globalement positif.

5.5. Charge de travail et procédures

Items	% en désaccord	% en accord
5.1 Je dispose du temps nécessaire pour exécuter correctement mon travail	37	63
5.2 Ma charge de travail m'empêche de faire un travail de qualité (<i>* item inversé</i>)	57	43
5.3 Je m'ennuie au travail (<i>* item inversé</i>)	89	12
5.4 Le travail est réparti équitablement au sein de mon équipe	31	69
5.5 Les règles et procédures sont claires, communes et connues de toutes et de tous	35	65
5.6 Beaucoup de nos règles et procédures rendent difficile l'exécution de mon travail (<i>* item inversé</i>)	48	51

Constats

La charge de travail est ressentie comme trop importante, notamment le sentiment d'avoir trop de travail (43%) et le manque de temps pour effectuer un travail de qualité (37%). Ceci est cohérent avec le fait que plus de 89% du personnel ayant répondu à l'enquête ne s'ennuie pas au travail.

Ce sentiment semble lié à trois facteurs. Premièrement, 31% du personnel ayant répondu à l'enquête estime que la répartition du travail est inéquitable. Deuxièmement, les règles et procédures sont ressenties comme des obstacles à la réalisation du travail (51%). Troisièmement, 35% estiment que ces règles et procédures ne sont pas suffisamment claires, universelles ou connues de tous.

5.6. Environnement de travail

Items	% en désaccord	% en accord
6.1 Mon environnement de travail est adapté aux réalités professionnelles	30	70
6.2 Mon environnement de travail me permet de préserver ma santé et mon bien-être	38	62
6.3 Je dispose du matériel nécessaire pour mener à bien mon travail	25	76
6.4 La Ville de Lausanne propose des actions pour réduire l'utilisation des ressources (comme l'électricité, l'essence, ...)	27	73
6.5 J'ai déjà eu le sentiment d'être discriminé-e dans mon travail au cours de l'année dernière (* <i>item inversé</i>)	77	22
6.6 La Ville de Lausanne valorise la diversité de son personnel	16	85
6.7 La Ville de Lausanne favorise l'inclusion de toutes et de tous au sein de l'administration	13	87

Constat

Ergonomie (items 6.1 ; 6.2 ; 6.3)

38% des participantes et participants estime que leur environnement de travail n'est pas propice à la préservation de sa santé et de son bien-être. Cela souligne la nécessité d'améliorer l'ergonomie des postes, car 30% estiment que leur environnement n'est pas adapté aux contraintes, et 25% estiment ne pas disposer du matériel nécessaire.

Engagement durable, inclusion et diversité

Une majorité du personnel ayant participé à l'enquête est satisfait des actions visant à réduire l'utilisation des ressources.

En outre, la valorisation de la diversité (85%) ainsi que la favorisation de l'inclusion (87%) sont des sources de satisfaction notables. Cependant, il est important de noter que 22% du personnel estime avoir été victimes de discrimination au cours de la dernière année. Cette situation ne pouvant pas simplement être évaluée en se basant sur les seuils de vigilance définis, il conviendra d'investiguer cette problématique.

5.7. Conditions d'emploi

Items	% en désaccord	% en accord
7.1 Mon horaire me permet de concilier vie professionnelle et vie privée	14	86
7.2 Je suis régulièrement préoccupé-e par des problèmes du travail en dehors de mes horaires (* <i>item inversé</i>)	56	44
7.3 Pouvez-vous faire du télétravail ? (n.b. si « oui » alors présentation de la question 7.4)	49	51
7.4 Le télétravail contribue à mon équilibre vie professionnelle et vie privée	14	86
7.5 La politique de rémunération de la Ville de Lausanne est juste et équitable	63	36
7.6 Le salaire que je perçois est en adéquation avec les exigences de mon poste	62	38
7.7 Je suis satisfait-e des différents avantages que la Ville de Lausanne offre à son personnel (CPCL, Plan de mobilité, Sport Bien-être,...)	30	69
7.8 La Ville de Lausanne met tout en œuvre pour protéger ma santé au travail	38	63
7.9 Les conditions de santé et de sécurité sont bonnes au sein de la Ville de Lausanne	25	75

Constat

Equilibre vie privée – vie professionnelle

86% déclare avoir des horaires compatibles avec leur vie privée. Il est intéressant de noter que le télétravail se démarque comme une approche qui favorise cet équilibre (86%). Cependant, il est crucial de noter que seuls 51% des participantes et participants peuvent réellement profiter de cette flexibilité. Pour une compréhension plus approfondie, il est nécessaire d'analyser ces données en tenant compte des différentes réalités professionnelles au sein de l'organisation.

En revanche, 44% du personnel rentre chez lui avec des préoccupations professionnelles. Il serait dès lors intéressant, au sein des équipes, de mener un travail d'identification des meilleures pratiques des personnes qui oublient plus facilement leurs préoccupations professionnelles lorsqu'elles rentrent chez elles. Ceci permettrait à chacun de mieux se ressourcer en dehors du travail.

Il est également pertinent d'aborder cette question à la lumière de la charge de travail importante, telle que décrite au point 5.5. En effet, il est possible que certaines pratiques ou stratégies puissent aider le personnel à mieux gérer sa charge de travail, réduisant ainsi les préoccupations professionnelles en dehors des heures de travail.

Rémunération et avantages

Une insatisfaction très marquée a été exprimée sur la rémunération, où 63% jugent la politique de rémunération injuste ou inéquitable, et 62% la juge pas en adéquation

avec les exigences du poste. De même, les avantages hors-salaires sont ressentis à 30% comme insatisfaisant.

Il est important de souligner que ces préoccupations peuvent être liées à la charge de travail perçue comme excessive et à l'iniquité dans la répartition des tâches. En effet, la réduction de la charge de travail et une meilleure répartition des responsabilités pourraient contribuer à accroître la satisfaction concernant la rémunération, même si elle reste inchangée.

Santé

38% du personnel estime que son employeur ne met pas tout en œuvre pour protéger leur santé et 25% juge les conditions de santé et sécurité comme insuffisantes.

Ces inquiétudes concordent avec le constat selon lequel 38% du personnel estime que son environnement de travail ne favorise pas la santé et le bien-être (cf. 5.6).

5.8. Encadrement direct

Items	% en désaccord	% en accord
8.1 Ma compétence et mon travail sont reconnus par ma supérieure directe ou mon supérieur direct	15	85
8.2 J'obtiens des feedbacks réguliers de ma supérieure directe ou de mon supérieur direct sur mon travail	30	70
8.3 Ma supérieure directe ou mon supérieur direct contribue à un esprit d'équipe positif	25	75
8.4 Ma supérieure directe ou mon supérieur direct réussit facilement à faire collaborer les membres de son équipe	26	74
8.5 J'entretiens une relation de confiance avec ma supérieure directe ou mon supérieur direct	16	84
8.6 Ma supérieure directe ou mon supérieur direct m'aide à mener ma tâche à bien	20	80
8.7 Ma supérieure directe ou mon supérieur direct se sent concerné-e par mon bien-être	22	79
8.8 Ma supérieure directe ou mon supérieur direct se montre compréhensif-ve lorsque je commets des erreurs	13	87

Constat

Plus de 85% des participantes et participants déclarent que leurs compétence et leur travail sont reconnus par leur responsable direct-e. De plus, 84% indiquent avoir une relation de confiance avec leur responsable, qui les aide à accomplir leurs tâches et se montre compréhensif en cas d'erreurs (87%). La satisfaction concernant le soutien social est également élevée, avec plus de 79% des participantes et participants qui se disent satisfaits.

En revanche, 30% estiment ne pas recevoir suffisamment de feedbacks constructifs sur leur travail. Une attention doit aussi être portée sur le fait que les managers pourraient contribuer davantage au sentiment de reconnaissance, à l'esprit d'équipe et améliorer la collaboration entre les membres de l'équipe. Ce dernier point peut aussi être mis en lien avec la répartition perçue comme inégale de la charge (cf. point 5.5).

5.9. Ambiance et relations

Items	% en désaccord	% en accord
9.1 L'ambiance de travail au sein de mon équipe est agréable	15	85
9.2 Entre collègues nous nous entraïdons	10	90
9.3 Les collègues avec qui je travaille sont amicales et amicaux	6	94
9.4 Au travail je bénéficie d'un soutien satisfaisant dans les situations difficiles	19	81

Constats

Le climat de travail est excellent, c'est la dimension jugée la plus satisfaisante de l'enquête. Ainsi, 85% considère l'ambiance de leur équipe comme une source de satisfaction majeure.

De plus, il semble évident que le soutien le plus important réside dans les relations avec les collègues, où 90% du personnel valorise l'entraide ; les relations amicales (94%) ainsi que le soutien reçu dans les situations difficiles (81%).

En addition au soutien apporté par la ou le responsable direct·e, le soutien des collègues est l'élément qui doit modérer les effets de la charge de travail.

Ainsi, il constitue l'élément clé sur lequel il convient de capitaliser pour élaborer des mesures visant à améliorer les points plus insatisfaisants. En même temps, il représente aussi un point critique à surveiller, car la satisfaction globale dépend manifestement de l'équilibre entre le soutien et la charge, où entre les ressources et les facteurs de stress.

5.10. Formation et évolution professionnelle

Items	% en désaccord	% en accord
10.1 Je suis satisfait·e de mes possibilités d'évolution professionnelle	44	56
10.2 Je suis satisfait·e des possibilités de formation que m'offre la Ville de Lausanne	32	69

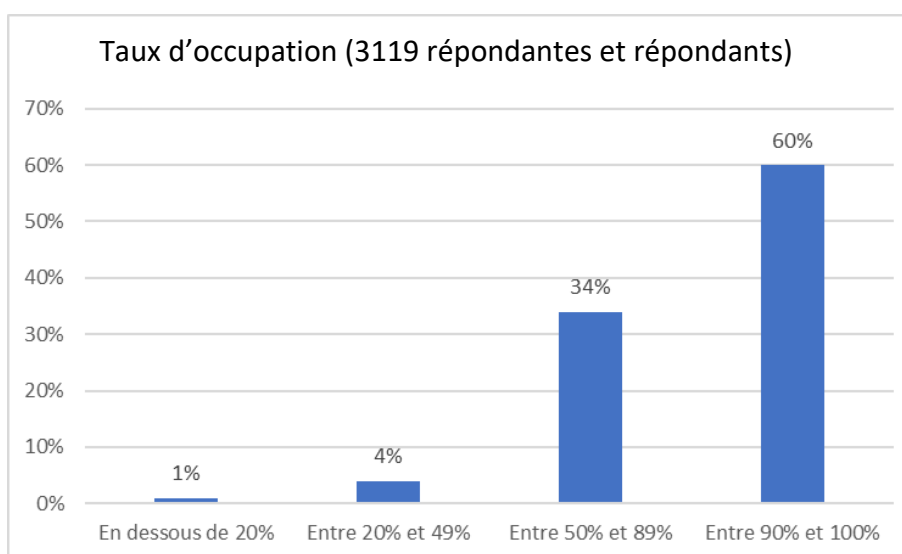
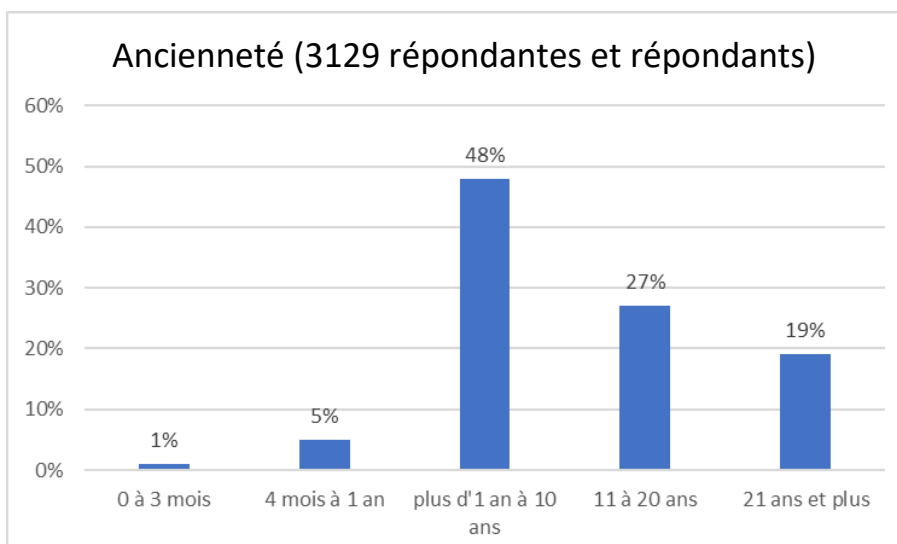
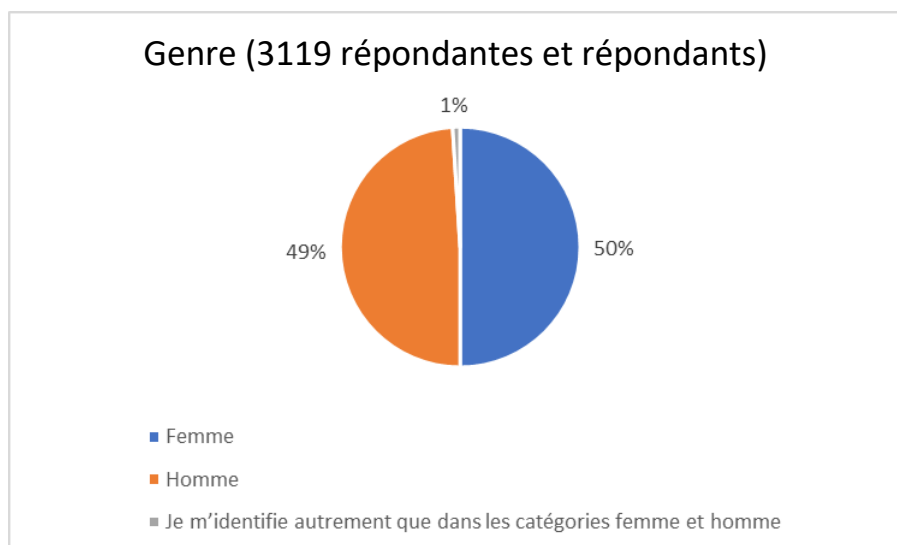
Constat

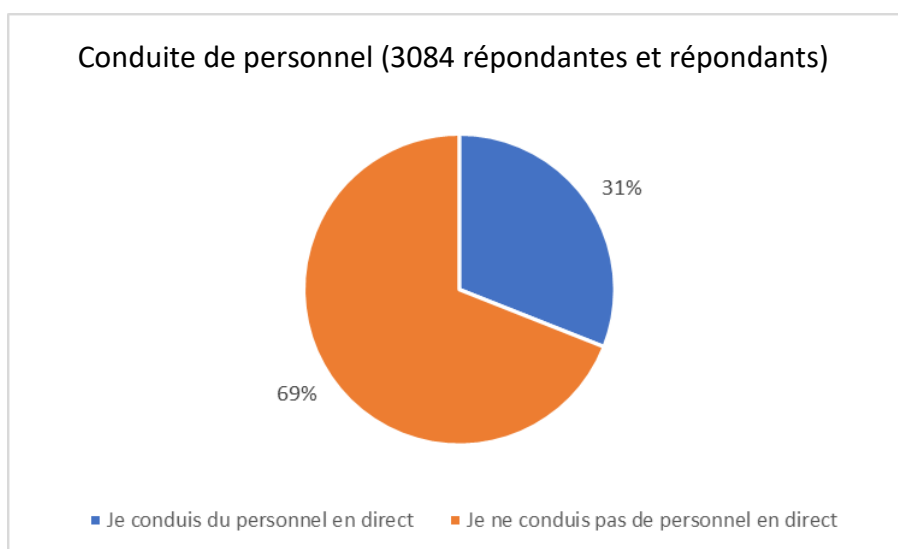
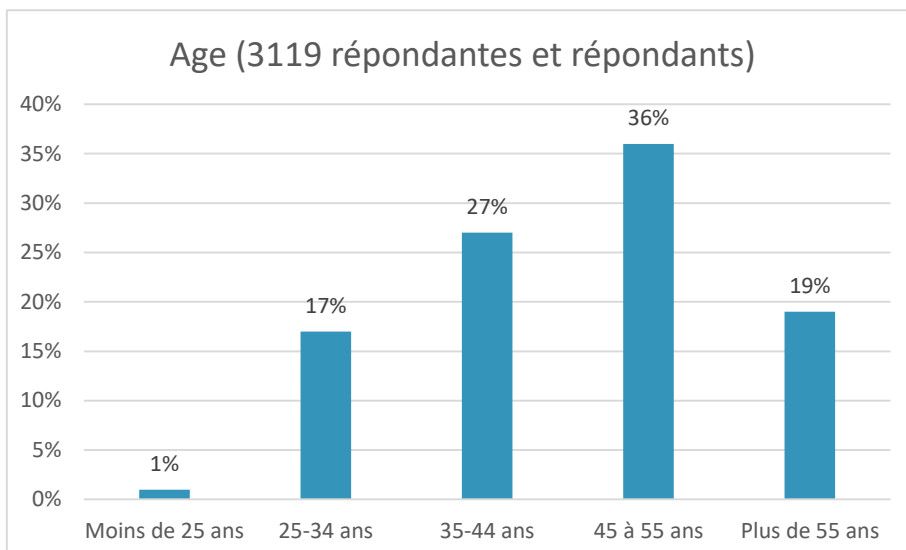
44% du personnel n'est pas satisfait des opportunités d'évolution professionnelle et 32% juge que les possibilités de formation sont insuffisantes.

Il est pertinent de souligner que ces aspects sont étroitement liés aux préoccupations salariales identifiées précédemment (cf. point 5.7). En effet, il est cohérent de considérer qu'une insatisfaction concernant la rémunération est corrélée à un mécontentement en ce qui concerne les opportunités d'avancement professionnel, et, dans une moindre mesure, aux possibilités de formation.

Cela renforce l'idée que certaines dimensions sont interdépendantes et que des améliorations dans un domaine peuvent avoir un impact positif sur les autres, toutes choses égales par ailleurs.

6. Profils





7. Résumé des données statistiques

Les 8 items évalués le plus *positivement*

Items	% en désaccord	% en accord
1.5 Le travail que j'effectue est utile	4	96
9.3 Les collègues avec qui je travaille sont amicales et amicaux	6	94
9.2 Entre collègues nous nous entraïdons	10	90
1.3 Je m'identifie à la mission de service public de la Ville de Lausanne	10	89
*5.3 Je m'ennuie au travail	89	12
1.4 Les objectifs de mon service me sont connus	12	88
4.2 Je sais ce que l'on attend de moi dans mon poste de travail	11	88
4.5 Je dispose de l'autonomie nécessaire pour être efficace	12	88

Les 7 items évalués le plus *négativement*

Items	% en désaccord	% en accord
7.5 La politique de rémunération de la Ville de Lausanne est juste et équitable	63	36
7.6 Le salaire que je perçois est en adéquation avec les exigences de mon poste	62	38
*7.2 Je suis régulièrement préoccupé-e par des problèmes du travail en dehors de mes horaires	56	44
*5.6 Beaucoup de nos règles et procédures rendent difficile l'exécution de mon travail	48	51
*5.2 Ma charge de travail m'empêche de faire un travail de qualité	57	43
3.2 La Ville de Lausanne est efficace dans sa communication au personnel	43	57
10.1 Je suis satisfait-e de mes possibilités d'évolution professionnelle	44	56

8. Ouverture et recommandations

Les résultats de cette enquête reflètent l'opinion de la majorité du personnel, précisément 57%, ce qui nous offre une perspective globale de la satisfaction au sein de la Ville de Lausanne. Cependant, il est important de prendre en compte le fait qu'une proportion notable a choisi de ne pas participer à l'enquête.

Dans ce contexte, les recommandations pour les prochaines étapes peuvent être articulées autour de deux axes principaux voués à prendre en compte cette limite.

Le premier axe consiste à approfondir les résultats recueillis pour tenir compte de la diversité des opinions. En effet, le taux de participation soulève la possibilité d'une sur-représentation ou d'une sous-représentation de certaines catégories du personnel pouvant masquer des sources de satisfaction ou d'insatisfaction. Ceci peut notamment se produire en raison du biais de non-réponse, qui est le fait que les personnes qui choisissent de ne pas répondre à une enquête peuvent différer systématiquement de celles qui y participent, ce qui pourrait potentiellement biaiser les résultats.

Afin d'affiner nos conclusions, il est recommandé de mener des analyses qualitatives ciblées en examinant les réponses des différentes directions, services; en organisant, par exemple, des focus groups sur des sujets spécifiques pour identifier des actions correctives adaptées, en organisant des analyses de situation sur les équipes les plus insatisfaites et en mettant sur pied des groupes de projet internes pour traiter certaines thématiques.

Le deuxième axe consiste à prendre connaissance des limites de ce sondage, afin de contrôler certaines variables et optimiser les enquêtes futures. Pour rappel, 91% des répondantes et répondants souhaitent voir cette démarche renouvelée.

Voici quelques recommandations pour optimiser les futures enquêtes :

- Réviser la méthode de distribution des logins pour réduire les inquiétudes concernant la confidentialité des réponses. En effet, notre expérience atteste qu'une distribution par "tirage au sort" d'enveloppes anonymes peut apaiser ces craintes et augmenter le taux de participation.
- Comprendre les causes de l'abstention implique notamment de comparer le profil des répondantes et répondants à celui de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de la Ville de Lausanne. Cette analyse permet d'identifier d'éventuelles caractéristiques communes aux abstentionnistes. Par exemple, si 31% des répondantes et répondants déclarent avoir une responsabilité directe d'équipe, il est pertinent de vérifier si ce pourcentage correspond au profil général du personnel. Tout écart indiquerait une sur- ou sous-représentation d'une catégorie dans nos réponses.
Le recours à des approches qualitatives telles que les focus groupes, les entretiens semi-structurés, etc., auprès de ces catégories spécifiques permettrait d'approfondir notre compréhension des motivations derrière l'abstention et de mettre en place des mesures adaptées pour y remédier.
- Promouvoir la participation par le biais d'une communication transparente sur ces résultats en mettant en avant des actions concrètes démontrant l'importance et la pertinence de répondre à ce type de questionnaire. Par

exemple, il est intéressant de noter que les directions qui ont utilisé le plus d'envois par courrier ont enregistré moins de retours. Bien que nous ne puissions établir de lien de causalité, il serait judicieux d'examiner cette corrélation de manière plus approfondie pour mieux comprendre comment favoriser une participation accrue de cette catégorie du personnel.