



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique



University of
Nottingham
UK | CHINA | MALAYSIA



Economic
and Social
Research Council

Enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État

RAPPORT NATIONAL INTERMÉDIAIRE

CHRISTIAN
SCHUSTER

University College London

LUDVINE
MARTIN

LISER

JAN
MEYER-SAHLING

Nottingham University

KIM SASS
MIKKELSEN

Roskilde University





Contexte

Le rapport national présente les principaux résultats de l'enquête sur la satisfaction des agents et les pratiques de management auprès de l'État.

L'application systématique d'enquêtes nationales auprès des agents dans le secteur public est une politique standard dans les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), car elle permet de collecter des informations clés pour améliorer les décisions et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines dans le secteur public.

De février à mars 2024, le Luxembourg a mené une enquête dans ses organisations publiques. Au total, 3 740 fonctionnaires de 34 organisations publiques ont participé à l'enquête (taux de réponse de 69%).

L'enquête a recueilli des données sur la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des agents (partie I de ce rapport). **Elle a également examiné leur perception des pratiques de management du personnel** dans leur organisation, telles que le leadership, la gestion du changement ou la communication organisationnelle (partie II du présent rapport). Les pratiques de management mentionnées dans le présent rapport sont statistiquement associées à une augmentation de la motivation, de l'engagement et de la satisfaction du personnel, ainsi qu'à d'autres attitudes clés (Annexe C). En outre, l'enquête a recueilli des informations sur les caractéristiques démographiques et administratives des participants. Il est ainsi possible d'analyser **les attitudes au travail et les expériences des agents en matière de gestion des ressources humaines en fonction de ces caractéristiques démographiques** à condition qu'au moins dix agents d'un groupe démographique donné aient répondu (partie III du présent rapport).

Le genre et l'âge des répondants à l'enquête sont très proches des caractéristiques démographiques de l'ensemble des agents des 34 organisations participantes (Annexe B). Pour augmenter la représentativité des données présentées dans ce rapport, toutes les données sont pondérées en fonction de l'âge et du genre des répondants au niveau de chaque organisation.

L'enquête a été financée par une bourse de recherche ESRC (Royaume-Uni)-FNR (Luxembourg) et est une collaboration entre le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), l'University College London, l'Université de Nottingham, l'Université de Roskilde et le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research (LISER). Le projet de recherche est dirigé conjointement par le professeur Christian Schuster (University College London) en tant qu'enquêteur principal et Dr Ludivine Martin (LISER) en tant que co-enquêtrice. Les professeurs Kim Sass Mikkelsen (Université de Roskilde)



et Jan Meyer-Sahling (Université de Nottingham), ainsi que des spécialistes du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et du ministère de la Fonction publique, Anne Tescher, Astrid Spreitzer, Sara Steinmetz, Charles Muller, Ludwig Balmer et Georg Christ, collaborent également à l'enquête. Les auteurs tiennent à remercier les collaborateurs du CGPO, du ministère de la Fonction publique et de chaque organisation ayant participé dans la mise en œuvre de l'enquête.

Dans le cadre du projet ESRC-FNR, chaque organisation participante a reçu un rapport détaillé reprenant ses résultats au niveau de l'organisation. Après la prochaine enquête en 2025, les organisations recevront un nouveau rapport sur les résultats de l'enquête, ce qui leur permettra d'évaluer les progrès réalisés en matière de gestion du personnel et de satisfaction des agents entre 2024 et 2025.

En plus de fournir des données pour la gestion du personnel du gouvernement luxembourgeois, le projet de recherche ESRC-FNR vise à évaluer l'efficacité des preuves (résultats d'enquêtes) pour améliorer la qualité de la gestion. Pour cette évaluation, dans les organisations participantes, les divisions ou les départements ayant reçu au moins 10 réponses à l'enquête ont été répartis de manière aléatoire en deux groupes. Le premier groupe a reçu en 2024 un rapport avec leurs résultats, ainsi qu'un accompagnement pour soutenir l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines dans leur département ou leur division. Le deuxième groupe recevra un rapport de résultats et un accompagnement après l'enquête 2025. En évaluant si le premier groupe - les départements ou divisions recevant un rapport de résultats et un accompagnement déjà en 2024 - améliore leurs résultats d'enquête en 2025 par rapport au deuxième groupe, le projet peut évaluer si les enquêtes auprès des employés et l'accompagnement basé sur les résultats d'enquête sont une approche efficace pour améliorer la qualité de la gestion du personnel et la satisfaction des agents.

Les points de vue et les opinions rédigés dans ce rapport relèvent de la seule responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les points de vue ou les opinions du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO), du ministère de la Fonction publique ou des universités.

Plusieurs questions de l'enquête, utilisées dans ce rapport, sont dérivées de **l'Enquête mondiale sur les agents**, qui a été créée par plusieurs co-auteurs de ce rapport. Pour plus d'informations, voir www.globalsurveyofpublicservants.org.





Prologue

Dans un monde en constante évolution, il est essentiel de connaître les opinions et les attentes du personnel de la Fonction publique. C'est dans cette optique que nous avons mené ce sondage, visant à recueillir les points de vue des agents des 34 administrations participantes sur divers sujets concernant leur satisfaction et les pratiques managériales. Les résultats offrent un aperçu important des tendances actuelles et permettent de cerner les préoccupations principales des répondants.

C'est pourquoi nous exprimons nos plus sincères remerciements à l'ensemble des agents et des administrations ayant pris part à ce premier des deux sondages. Votre contribution active et vos précieux retours ont permis d'obtenir des résultats riches et pertinents, sans lesquels cette analyse n'aurait pu être réalisée. Nos remerciements s'adressent tout particulièrement aux directions et aux gestionnaires RH qui ont facilité la diffusion du questionnaire, ainsi qu'à tous les participants qui ont pris le temps de partager leurs opinions et expériences. Votre engagement est crucial pour mieux comprendre les défis et les attentes actuels au sein de la Fonction publique.

Ce rapport intermédiaire présente une première analyse des données recueillies, offrant une vue d'ensemble sur les divers thèmes abordés. En 2025, un second sondage viendra compléter cette démarche, permettant d'identifier des évolutions éventuelles entre les deux enquêtes. Nous vous remercions d'avance pour votre engagement continu et votre soutien à ce deuxième volet, qui marquera l'achèvement du projet.

Nous espérons que ce projet apportera des pistes de réflexion précieuses et contribuera à l'élaboration de stratégies efficaces dans les administrations pour répondre aux attentes des agents et améliorer les pratiques de management au sein de la Fonction publique.

L'équipe projet du ministère de la Fonction publique et du Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (Ludwig Balmer, Georg Christ, Charles Muller, Astrid Spreitzer, Sara Steinmetz et Anne Tescher)



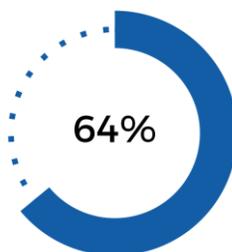
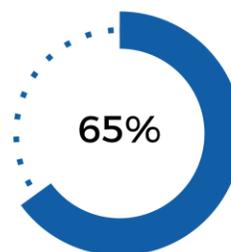
Résultats de l'enquête

Attitudes au travail

Les pourcentages dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Attitudes liées à l'emploi (satisfaction, motivation, engagement)

Cet indice évalue si les agents sont satisfaits et engagés dans leur travail et s'ils sont motivés pour travailler dur.

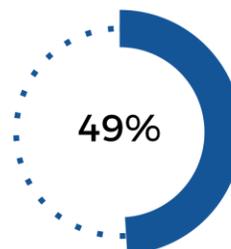


L'engagement organisationnel

Cet indice évalue l'engagement organisationnel des agents, leur désir de rester dans l'organisation et leur motivation à servir le public.

Santé, bien-être et non- discrimination

Cet indice mesure l'auto-évaluation de la santé des personnes interrogées, la perception de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et (l'absence) d'expériences de harcèlement et de discrimination. Les scores les plus élevés indiquent des expériences plus favorables (par exemple, l'absence de discrimination).



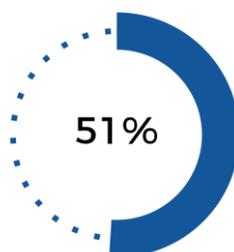
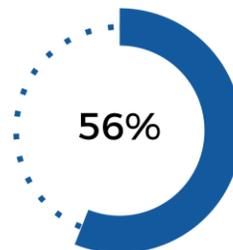


Pratiques de management

Les pourcentages dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Leadership

Cet indice évalue les pratiques de leadership du supérieur direct, du chef de l'unité dans laquelle l'agent travaille et de l'encadrement supérieur (par exemple, le comité de direction ou direction).

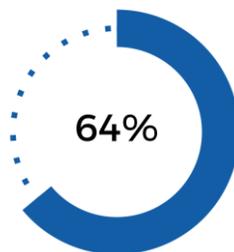
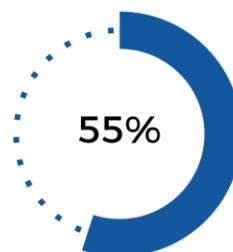


Travail en équipe

Cet indice évalue la fréquence à laquelle les équipes se réunissent pour coordonner, innover ou célébrer, ainsi que les perceptions de la cohésion d'équipe, de la gestion des conflits et de l'efficacité du travail d'équipe.

Participation des agents

Cet indice évalue l'autonomie des agents au travail ainsi que leur implication dans les décisions de l'équipe et de l'organisation.



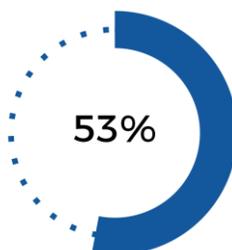
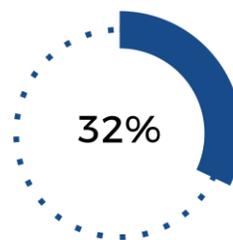
Gestion des performances

Cet indice évalue si les agents ont un entretien individuel, la qualité du retour d'information sur les performances, la reconnaissance des performances et si les agents perçoivent un lien entre leur travail et les objectifs de l'organisation.



Gestion du changement

Cet indice évalue la fréquence des changements, la communication aux agents sur les changements, l'opposition des agents aux changements, l'implication des agents dans les changements, la perception d'une charge de travail excessive due aux changements et l'efficacité de la gestion des changements organisationnels.

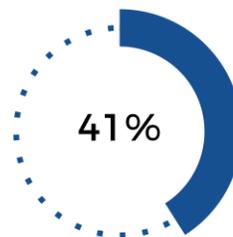


Communication organisationnelle

Cet indice évalue la perception qu'ont les agents de la communication organisationnelle écrite et orale, de la fréquence des réunions et du temps bilatéral avec leur supérieur.

Gestion de la santé et du bien-être

Cet indice évalue le soutien apporté par l'organisation à la santé mentale et physique et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



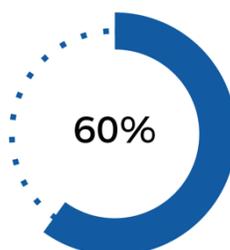
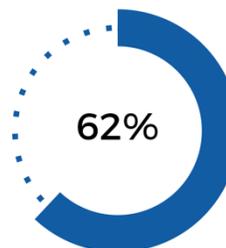


Modules au choix

Les pourcentages dans les cercles reflètent la moyenne du % des agents ayant une évaluation positive (% d'accord et tout à fait d'accord) dans les questions sous-jacentes à l'indice.

Télétravail

Cet indice évalue la présence du travail à distance, les préférences des agents à travailler à distance à l'avenir et les perceptions de la productivité et des défis liés au travail à distance.

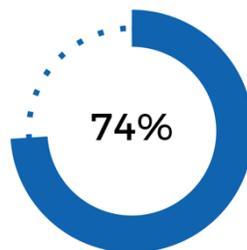
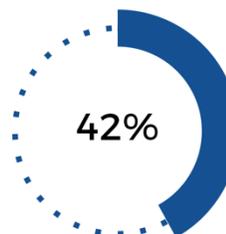


Innovation

Cet indice évalue si les agents se sentent encouragés à innover et à prendre des risques, ainsi que leur attitude à l'égard des nouvelles approches et idées pour l'amélioration de l'organisation.

Diversité et inclusion

Cet indice évalue la présence de formations pour le personnel en matière de diversité et d'inclusion, de pratiques de recrutement inclusives et d'efforts généraux de l'organisation pour améliorer la diversité et l'inclusion.



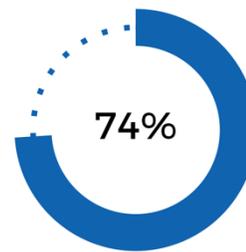
Recrutement et sélection

Cet indice indique si les postes sont annoncés publiquement, des méthodes utilisées pour évaluer les candidats, la prévalence des critères de mérite dans la sélection et si les compétences testées sont pertinentes pour les tâches de l'emploi.



Formation et acquisition de compétences

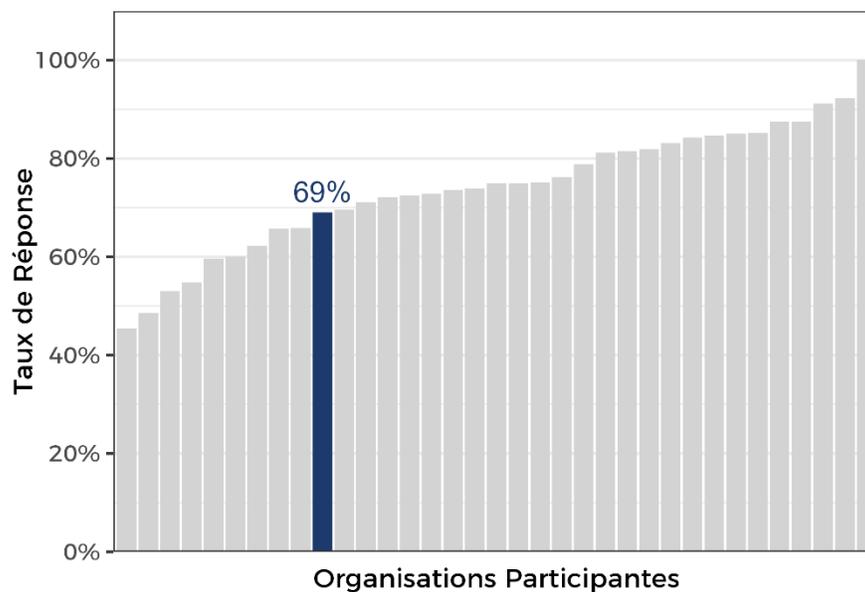
Cet indice évalue si les agents estiment avoir les compétences nécessaires, s'ils acquièrent de nouvelles compétences au travail et s'ils reçoivent une formation suffisante et adaptée à leurs tâches.





Annexes

Annexe A : Taux de réponse



La barre bleu foncé représente la Fonction publique moyenne.
Les barres grises représentent les organisations participantes.



Annexe B : Représentativité de l'enquête dans la Fonction publique

	L'ensemble des agents (34 organisations participantes)	Participants à l'enquête (34 organisations participantes)
Genre		
Femme	52%	51%
Homme	48%	48%
Non-binaire/autre		1%
Âge		
29 ou moins	17%	18%
30-39	31%	34%
40-49	27%	28%
50-59	23%	19%
60 ou plus	2%	1%

* Pour augmenter la représentativité des données présentées dans ce rapport, toutes les données sont pondérées en fonction de l'âge et du genre des répondants.