

Mesure de l'engagement du personnel

Des agents engagés sont plus performants, ce qui se traduit par une hausse de la productivité et de l'innovation du secteur public et de la satisfaction des citoyens. Les organismes dont les effectifs sont plus engagés constatent également moins de congés maladie et des taux de fidélisation plus élevés. Les facteurs d'engagement du personnel varient considérablement, les plus courants étant la qualité perçue de la direction et de l'encadrement, les conditions de travail et les possibilités d'évolution de carrière (OCDE, 2016). Par conséquent, l'engagement du personnel peut être considéré comme une mesure de performance de la gestion des ressources humaines.

L'OCDE a facilité la création d'un module type de questionnaire pour comparer des aspects de l'engagement liés au travail et à l'organisation, ainsi que la motivation de service public. Il a été envoyé dans 7 pays en 2020 pour faire partie d'enquêtes nationales existantes auprès des agents publics.

L'engagement lié au travail mesure la relation entre l'agent et son travail. Dans tous les pays pilotes, au moins 67 % des personnes interrogées sont satisfaites de leur travail, au moins 42 % estiment que leur travail leur procure un sentiment d'accomplissement, et un peu moins (au moins 39%) d'entre elles se sentent inspirées par leur travail (graphique 6.9, groupe A). L'engagement organisationnel mesure la relation entre un agent et l'organisation pour laquelle il travaille (graphique 6.9, groupe B). Les données à cet égard indiquent que la plupart des agents publics (au moins 56 %) s'identifient fortement à la mission de leur organisation, mais se sentant moins attachés à l'organisation à proprement parler. En Lettonie, les résultats sont inversés. Enfin, la motivation de la fonction publique remporte le score moyen le plus élevé de toutes les questions, dans tous les pays, allant de 81 % en Belgique à 98 % en Israël, mettant en avant l'importance de contribuer au bien commun (graphique 6.9, groupe C). À elles toutes, les données montrent que, même si les agents de la fonction publique se sentent très motivés par la mission qui leur incombe, des améliorations seraient néanmoins envisageables en matière de direction organisationnelle et de mesures d'encadrement afin d'inspirer les agents publics et de susciter parmi eux un sentiment de fierté à l'égard de leur organisation.

On constate des disparités démographiques. Les disparités entre les sexes ne sont pas statistiquement significatives, mais celles fondées sur l'âge le sont. En Israël et en Lettonie, les classes d'âge plus avancées avaient des scores légèrement plus élevés à toutes les questions de l'enquête, alors que l'inverse est vrai en Belgique (graphique 6.10). Cet écart atteint 0,73 point en Lettonie en ce qui concerne l'engagement organisationnel. Les raisons à une telle disparité peuvent être multiples et tenir notamment à l'environnement culturel, à la rémunération ou aux perspectives de carrière. Les modalités de travail se répètent également sur l'engagement. Dans la plupart des pays de l'OCDE analysés, les scores donnés par les effectifs à plein temps sont généralement plus positifs que ceux travaillant moins de 90 % d'un temps plein (graphique en ligne G.29). Seule la Lettonie constate un plus fort engagement de la part des agents à temps partiel. Si certes il faudrait intégrer davantage de variables et approfondir les analyses pour expliquer un tel écart entre les modalités de travail, cela présage néanmoins de possibles difficultés à promouvoir l'engagement du personnel tout en adoptant davantage de schémas de travail flexibles aux lendemains de la crise du COVID-19.

Méthodologie et définitions

Le module sur l'engagement du personnel a été conçu par l'OCDE, des universitaires et des experts nationaux

dans le domaine des enquêtes de la fonction publique. Les pays pilotes inclus dans cette publications (six pays Membres de l'OCDE et le Brésil) ont incorporé ce module à leurs enquêtes existantes sur la fonction publique.

Le module comprend trois questions sur l'engagement au travail : 1) De manière générale je suis satisfait(e) de mon emploi, 2) Mon travail m'inspire, 3) Mon travail me donne un sentiment d'épanouissement ; deux questions sur l'engagement organisationnel : 4) Je me sens très attaché(e) à mon organisation, 5) J'adhère pleinement à la mission de mon organisation ; une sur la motivation de la fonction publique : 6) Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général. Les pays participants ont utilisé une échelle de 1 à 5, 1 correspondant à « pas du tout d'accord » et 5 à « tout à fait d'accord ». Les agents attribuant une note de 4 ou 5 sont considérés donner une « évaluation positive » de l'énoncé. Le Brésil a utilisé une échelle de Likert similaire, remplaçant les nombres par des phrases liées à l'accord ou au désaccord avec chaque énoncé.

Australie : 108 085 agents publics australiens employés en vertu de la « Public Service Act 1999 » ont répondu entre le 12 octobre et le 13 novembre 2020.

Belgique : 1 735 agents publics de 3 organismes y ont participé. 2 enquêtes ont eu lieu au deuxième semestre de 2019, la troisième à la fin de 2020.

Israël : 6 605 agents publics ont répondu entre le 1er et le 15 décembre 2020.

Luxembourg : 261 fonctionnaires, employés et, dans certains cas, du personnel externe de 4 administrations différentes ont participé entre novembre 2019 et décembre 2020.

Lettonie : 5 778 fonctionnaires de 153 institutions publiques ont participé entre le 21 octobre et le 9 novembre 2019.

Pays-Bas : 2 158 agents publics, représentant un échantillon de fonctionnaires des principaux ministères néerlandais (à l'exclusion des agences et autres services exécutifs) ont répondu entre le 3 novembre et le 25 novembre 2020.

Brésil : 32 393 agents de l'administration publique exécutive fédérale ont répondu entre le 21 septembre et le 23 octobre 2020.

Pour en savoir plus

OCDE (2019), *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>.

OCDE (2016), *Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

Notes relatives aux graphiques

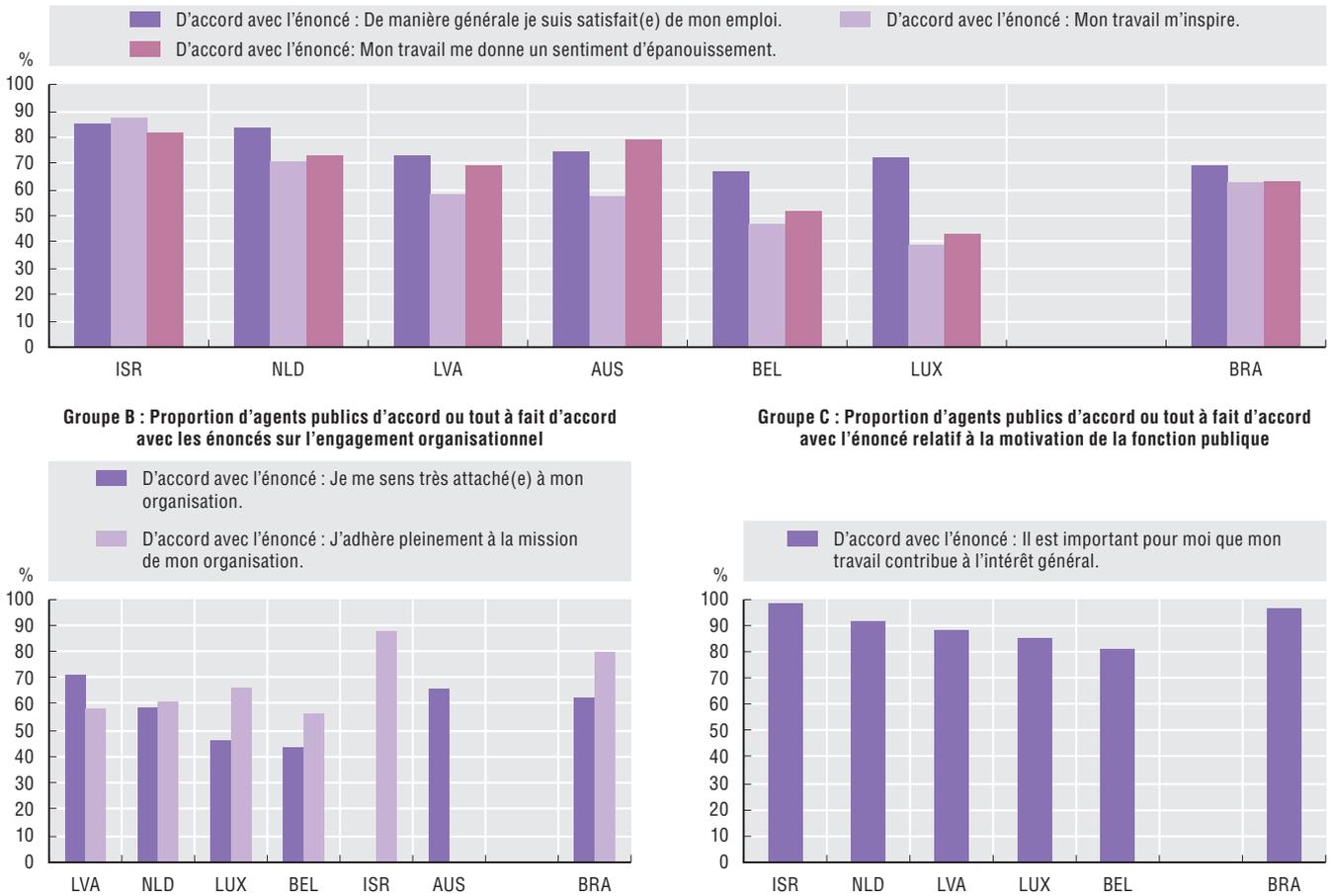
Pour l'Australie, les données relatives aux énoncés « J'adhère pleinement à la mission de mon organisation. » et « Il est important pour moi que mon travail contribue à l'intérêt général. » ne sont pas disponibles. Pour Israël, les données relatives à l'énoncé « Je me sens très attaché(e) à mon organisation. » ne sont pas disponibles.

6.10 : Les données sur le Luxembourg ne sont pas disponibles.

Graphique G.29. (Score moyen d'engagement du personnel par schéma de travail, 2020) est disponible en ligne à l'annexe G.

6.9. Proportion d'agents publics évaluant positivement leur engagement, 2020

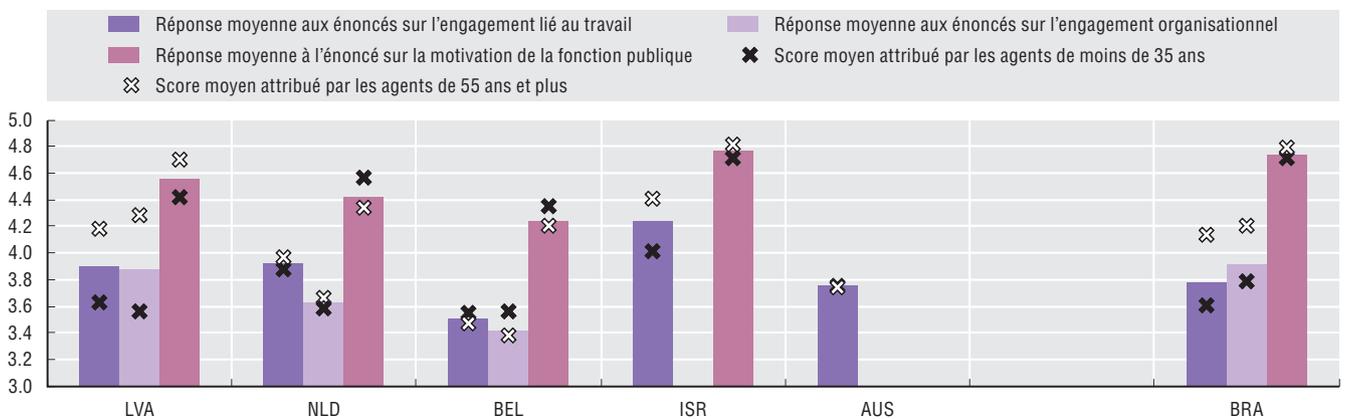
Groupes A, B et C : Proportion d'agents publics d'accord ou tout à fait d'accord avec les énoncés sur l'engagement lié au travail, l'engagement organisationnel et la motivation de la fonction publique.



Source : OCDE (2021), Module sur l'engagement des employés au sein des l'enquête auprès des agents publics

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263835>

6.10. Score moyen d'engagement du personnel et différence entre les classes d'âge, 2020



Source : OCDE (2021), Module sur l'engagement des employés au sein des enquêtes auprès des agents publics

StatLink <https://doi.org/10.1787/888934263854>



Extrait de :
Government at a Glance 2021

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2021), « Mesure de l'engagement du personnel », dans *Government at a Glance 2021*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/8712275c-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document, ainsi que les données et cartes qu'il peut comprendre, sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région. Des extraits de publications sont susceptibles de faire l'objet d'avertissements supplémentaires, qui sont inclus dans la version complète de la publication, disponible sous le lien fourni à cet effet.

L'utilisation de ce contenu, qu'il soit numérique ou imprimé, est régie par les conditions d'utilisation suivantes :
<http://www.oecd.org/fr/conditionsdutilisation>.