NOTE D'ANALYSE

union fédérale des syndicats de l'État

la cgt

CGT BFC

LE TRAVAIL EMPÊCHÉ DES AGENT-ES PUBLICS



CE QUE RÉVÈLE L'ENQUÊTE DU COLLECTIF « NOS SERVICES PUBLICS »

SEPTEMBRE 2026

**Le collectif « Nos Services publics » vient de publier son rapport « Travailler dans le service public : enquête sur le vécu des agent·es public·ques ».
Il y analyse finalement la façon dont la dégradation des conditions de travail produit du mal-être au travail chez les agent·es, malgré leur attachement profond à leurs missions de service public.**

L'enquête « Hiérarchie et management dans les services publics », conduite par le collectif Nos services publics, a recueilli 20 503 réponses recueillies entre octobre 2025 et février 2026. Elle constitue une formidable plongée réflexive dans le rapport des agent·es public·ques à leur travail et permet d'interroger les conditions du bien-être au travail. Mais l'intérêt majeur de cette enquête est de nous inviter à ne pas en rester à dénoncer un mal-être abstrait au travail. Elle interroge le travail réel : les tâches, les missions, les rapports avec les collègues et la hiérarchie, les valeurs professionnelles, l'autonomie, les consignes et les moyens disponibles. Elle démontre très finement ce que nous répétons depuis longtemps : les agent·es souffrent, mais c'est le travail qui est malade ! **Autrement dit, cette enquête nous permet de mieux comprendre en quoi les conditions concrètes de travail des agent·es leur pèsent et ce dont ils et elles ont besoin.**

Sans surprise, cette enquête met à jour ce que la CGT répète en réalité depuis des années : sous-effectifs, surcharge de travail, réorganisations, turnover, dégradation des collectifs, éloignement de la hiérarchie, manque de reconnaissance, injonctions contradictoires nuisent gravement aux agent·es et les services publics ne tiennent debout que grâce à leur conscience professionnelle et leur attachement profond à leur mission ! L'UFSE-CGT vous propose ici sa lecture de l'enquête du collectif « Nos services publics » et met en lien les résultats du rapport avec ses analyses et ses revendications.



1. Des agent·es attaché·es au service public mais empêché·es de bien faire leur travail

Le premier enseignement de l'enquête est puissant. **Les agent·es continuent de trouver du sens dans leurs missions et sont profondément attaché·es au service public.** Tous versants confondus, 68 % des répondant·es déclarent avoir souvent ou très fréquemment le sentiment de faire quelque chose d'utile pour les autres. Le contact avec le public et les partenaires, comme l'intérêt des missions elles-mêmes, figurent parmi les aspects les plus appréciés du travail. On est loin du récit réactionnaire sur des fonctionnaires désengagé·es, indifférent·es ou inefficaces, l'enquête montre au contraire une très forte exigence des agent·es de qualité du service public et de travail bien fait.

Or cet attachement des agent·es à leurs missions se heurte à des **conditions d'exercice qui rendent trop souvent difficile un travail de qualité.** Près d'un·e répondant·e sur trois dans la fonction publique déclare devoir sacrifier souvent ou très fréquemment la qualité de son travail. Dans l'hospitalière, cette proportion atteint 41 %. Dans la FPE, 28 % des répondant·es sont concerné·es.

Ce chiffre doit être pris au sérieux. Sacrifier la qualité de son travail, ce n'est pas simplement « faire moins bien » par manque de temps. C'est ne pas pouvoir accueillir comme il le faudrait, ne pas avoir le temps d'expliquer un droit, différer un contrôle, renoncer à une action de prévention, traiter un dossier trop vite et potentiellement pas aussi bien qu'il le devrait, ne pas transmettre un savoir-faire… C'est aussi devoir privilégier des indicateurs, des procédures ou des tâches de reporting au détriment de ce qui fait réellement sens pour un travail bien fait et un service public de qualité. **La qualité empêchée est une des causes principales de la souffrance au travail : elle est une atteinte au sens du travail,** à l'éthique professionnelle et, à terme, à la santé.

L'enquête établit d'ailleurs un lien net entre le sacrifice de la qualité et le mal-être au travail. Les agent·es qui doivent souvent renoncer à faire du bon travail déclarent davantage une mauvaise ambiance, se sentent moins bien au travail et doutent davantage de leur capacité à tenir jusqu'à la retraite. **A fortiori, on peut donc établir un lien vertueux entre bien-être au travail, travail bien fait et qualité du service public.**

La qualité empêchée est une des causes principales de la souffrance au travail : elle est une atteinte au sens du travail

2. Réfléchir aux conditions du bien-être au travail

Le grand intérêt de cette étude est donc de mettre en évidence plusieurs conditions pour un travail de qualité dans les services publics. C'est pour des conditions de travail dignes que nous nous battons et elles supposent :

- Des moyens suffisants pour bien travailler
- Retrouver le sens et la fierté du travail bien fait
- Protéger les collectifs de travail
- Être écouté·e et soutenu·e par sa hiérarchie
- Reconnaître le travail, les qualifications et l'utilité sociale
- Autonomie professionnelle et pouvoir d'agir

1. Des moyens suffisants pour bien travailler

L'enquête du collectif « Nos service publics » insistent particulièrement sur la question du sens du travail. Mais elle rappelle d'abord une évidence : **les conditions matérielles et humaines d'exercice sont primordiales déterminent directement la possibilité de bien travailler et le bien-être au travail.**

L'enquête montre que le manque de collègues, le turn-over excessif et l'insuffisance de l'accompagnement à la prise de poste sont associés au sacrifice de la qualité. Les répondant·es qui jugent leurs effectifs insuffisants sont deux fois plus nombreux et nombreuses que les autres à déclarer sacrifier parfois, souvent ou très fréquemment la qualité de leur travail. C'est exactement ce que les personnels décrivent dans les services : départs non remplacés, postes vacants trop longtemps qui conduisent les collègues à récupérer les tâches, absence de formation à l'arrivée sur le poste, glissements de tâches et déqualification, réorganisations qui cassent les équipes…

Les agent·s font face à l'injonction permanente à faire tenir les services avec toujours moins de monde et moins de moyens. C'est pourquoi les annonces de coupes budgétaires ne sont jamais neutres du point de vue des conditions de travail. Chaque suppression de poste, chaque fermeture de site, chaque externalisation, chaque budget de fonctionnement amputé se traduit par une dégradation concrète des conditions de travail et donc du travail. Défendre les moyens du service public, c'est défendre les conditions mêmes de la qualité, de l'égalité et de la continuité du service public et de la façon dont les usagers sont traité·es et peuvent bénéficier du service public.

2. Retrouver le sens et la fierté du travail bien fait

L'enquête met donc l'accent sur l'importance de la question du sens dans le bien-être au travail. Elle confirme qu'un travail a du sens lorsqu'il permet de se sentir utile, de mobiliser ses compétences et de contribuer à l'intérêt général.

Mais elle montre aussi qu'**une part importante des agent·es exprime un conflit de valeurs** : 35% des répondant·es exerçant dans la fonction publique d'Etat disent avoir souvent ou très fréquemment le sentiment de servir les intérêts particuliers de managers, de responsables politiques ou d'entreprises plutôt que l'intérêt général. Ce résultat donne une profondeur particulière à la notion de perte de sens. Elle intervient lorsque les politiques publiques, les objectifs assignés ou les procédures imposées éloignent les agent·es de leur conception du travail utile ou lorsque des choix budgétaires conduisent à sélectionner les dossiers, fermer des accueils, éloigner les services des usager·ères, renoncer à certaines missions.

La qualité empêchée devient alors un conflit éthique. Pour celles et ceux qui exercent des métiers de soin, d'enseignement, de contrôle, d'accompagnement social, de justice, de culture, de protection de l'environnement ou d'accueil du public, et finalement pour toute mission de service public, ne pas pouvoir faire correctement son travail ne relève pas simple-

ment de l'insatisfaction. C'est devoir agir contre sa propre conception du métier et parfois contre l'intérêt des personnes auxquelles on s'adresse.

Cette analyse est centrale pour la CGT : **la défense des conditions de travail va de pair avec le combat pour nos missions, pour le contenu et des finalités du service public.** Nous ne défendons pas seulement des emplois ou des budgets : nous défendons la possibilité de répondre aux besoins sociaux, de garantir des droits et de faire vivre l'intérêt général.

3. Protéger les collectifs de travail

L'enquête montre également que les collectifs de travail sont déterminant dans le bien-être au travail. Une bonne entente entre collègues, le partage d'une vision du service public et l'absence de concurrence au sein de l'équipe sont les meilleurs remparts contre le mal-être au travail. L'ambiance de travail est même l'élément le plus fortement corrélé au fait d'aller bien ou mal au travail : 89% des personnes jugeant l'ambiance mauvaise déclarent un mal-être professionnel, tandis que 87% de celles qui la jugent bonne se sentent bien ou plutôt bien au travail. Les collègues sont le principal soutien quotidien des agent·es : lorsque les difficultés surgissent, les agent·es se tournent d'abord vers leurs collègues. Ainsi, dans la FPE, 68% disent leur demander de l'aide, contre 46% qui sollicitent la hiérarchie.

Néanmoins, il ne faut pas s'y tromper : il ne suffit pas que les collègues soient « bienveillant·es » pour résoudre les problèmes. **Le rapport insiste au contraire sur les conditions organisationnelles qui rendent les collectifs possibles.** Pour que les collectifs de travail fonctionnent et améliorent le bien-être au travail, pour qu'ils soient des espaces de coopération, de soutien et de transmission, il faut des effectifs suffisants, pas de turn-over, des temps d'accueil et d'accompagnement des nouvelles et nouveaux arrivant·es, des temps d'échanges et les réunions d'équipe. Les collectifs de travail fonctionnels sont directement déterminés par l'organisation du travail et les moyens matériels.

Les collectifs ne doivent pas être traités comme une ressource gratuite sur laquelle l'administration peut s'appuyer pour faire tenir les services malgré les suppressions de postes. Les politiques de flux tendu, la précarisation, les mobilités imposées, l'individualisation des objectifs et les réorganisations incessantes cassent les collectifs. À terme, elles cassent justement les collectifs de travail, défont les solidarités et isolent les agent·es. Il y a donc un lien direct entre le contenu des politiques et la nature des relations entre agent·es public·ques.

La fonction publique d'Etat est particulièrement confrontée au problème de l'isolement dans le travail. L'enquête indique que 55% des répondant·es exerçant au sein de la fonction publique d'État travaillent souvent ou très fréquemment seul·es. Seuls **24%** des répondant·es issu·es de la FPE déclarent avoir au moins une réunion d'équipe par semaine et plus de 40% signalent moins d'une réunion d'équipe mensuelle dans leur service. C'est donc un enjeu fort pour préserver les collectifs que d'organiser des temps d'échanges entre agent·es. Le télétravail est un droit conquis et doit être défendu, mais il faut aussi veiller à ce qu'il ne soit pas organisé de façon à produire ou entretenir de l'isolement. De façon générale, il ne doit jamais devenir le prétexte à la fermeture de sites, au flex-office, à la réduction des collectifs ou à la disparition des temps de travail communs.

4. Etre écouté·e et soutenu·e par sa hiérarchie

La qualité de la relation hiérarchique est un autre déterminant majeur du bien-être au travail. Lorsqu'un·e supérieur·e prend le temps de discuter avec l'équipe, veille à l'équilibre de la charge et valorise l'expertise professionnelle, le bien-être au travail déclaré progresse fortement. Parmi les répondant·es qui disent que leur hiérarchie prend tout à fait le temps de discuter, 76% déclarent aller bien ou plutôt bien au travail, contre 26% seulement lorsque ce n'est pas du tout le cas. Plus de 80% des personnes qui estiment que leur supérieur·e veille tout à fait à l'équilibre de la charge disent aller bien ou plutôt bien.

Mais l'enquête révèle surtout un décalage inquiétant entre le regard de l'encadrement et celui des équipes. Dans la FPE, 82% des encadrant·es estiment bien connaître le travail des agent·es qu'ils et elles évaluent. Du côté des non-encadrant·es, seules 46% des personnes partagent ce jugement. Ce résultat re-

joint ce que nous constatons dans les services : une hiérarchie de plus en plus éloignée du travail réel, prise elle-même dans une chaîne de prescriptions, de tableaux de bord et de priorités fluctuantes.

La question n'est pas de désigner indistinctement les cadres comme responsables de tout. **L'encadrement intermédiaire est lui-même pris dans une chaîne de prescriptions qui le dépasse** et dont il ne maîtrise ni les objectifs, ni les effectifs, ni les budgets. Ainsi, dans la fonction publique d'Etat, seuls 35% des encadrant·es déclarent disposer de leviers pour reconnaître l'expertise des équipes, tandis que près de quatre sur dix disent ne pas pouvoir réguler la charge de travail. Beaucoup sont soumis à des injonctions contradictoires et doivent transmettre des décisions qu'ils désapprouvent. Un·e encadrant·e sur six seulement affirme n'avoir jamais reçu de consignes dégradant le sens du travail des agent·es. La responsabilité est bien celle de l'employeur : la hiérarchie doit avoir pour mission d'être au service du travail des équipes, de la coopération et de la qualité du service. On ne peut pas exiger des cadres qu'ils protègent les équipes tout en leur retirant les effectifs, les budgets, les possibilités de prioriser les missions et de contester les objectifs impossibles. Il faut sortir d'un management de transmission de la pression pour construire un encadrement au service du travail bien fait, des collectifs et de la santé des personnels.

5. Reconnaître le travail, les qualifications et l'utilité sociale

L'enquête rappelle également à quel point la reconnaissance constitue une autre dimension décisive du bien-être au travail. Près de deux tiers des répondant·es jugent insuffisantes leur rémunération (et pour cause !), mais ils jugent aussi insuffisante la reconnaissance ou leurs perspectives de promotion. Dans la fonction publique d'Etat, 68% des agent·es disent faire régulièrement un travail utile, mais 64% jugent insuffisante la reconnaissance sociale dont ils bénéficient.

Cette non-reconnaissance est profondément inégalitaire. Elle frappe davantage les catégories C et les agent·es qui n'exercent pas de fonctions d'encadrement : celles et ceux qui ont les rémunérations les plus faibles, les marges de décision les plus réduites et les possibilités de progression les plus limitées. À l'inverse, le sentiment d'être reconnu socialement comme du point de vue du salaire progresse à mesure que le grade et les responsabilités augmentent.

La reconnaissance ne se réduit pas à des gestes symboliques : elle suppose que le travail réel, les qualifications, l'expérience et l'utilité sociale des missions soient réellement reconnus, matériellement par le salaire et par les perspectives de carrière. La reconnaissance professionnelle ne doit donc pas dépendre du bon vouloir d'un·e supérieur·e hiérarchique. **Elle doit être un droit collectif, garanti par le statut, les grilles et des organisations du travail qui respectent les métiers.** La reconnaissance des agent·es publics·ques passe donc par l'augmentation du point d'indice, son indexation sur l'inflation, la refonte des grilles, le rattrapage des pertes salariales, des déroulements de carrière garantis, des promotions transparentes et la revalorisation des métiers à prédominance féminine. Elle exige de rompre avec une politique qui demande toujours plus aux agent·es, tout en refusant de revaloriser réellement la fonction publique et la carrière des agent·es.

Reconnaître le travail, c'est aussi permettre de bien le faire. C'est utiliser et développer les compétences, donner du temps pour se former et transmettre, préserver l'autonomie professionnelle, valoriser les expertises dans les collectifs et donner une véritable place à la parole des agent·es. L'enquête montre que l'impossibilité de développer ses compétences dégrade fortement le sentiment de reconnaissance sociale : plus de 80% des personnes concernées l'expriment.

6. Autonomie professionnelle et pouvoir d'agir

La question de l'autonomie au travail est aussi au cœur des réponses des agent·es public·ques dans l'enquête du collectif Nos services publics. Elle est l'un des aspects les plus appréciés du travail : 70% des répondant·es disent apprécier l'autonomie dont ils et

elles disposent. Elle est liée à la possibilité de développer ses compétences et, surtout, elle est positivement corrélée à l'absence de sacrifice de la qualité du travail.

L'autonomie ne signifie pas être laissé·e seul·e avec une charge impossible. Elle signifie pouvoir mobiliser son jugement professionnel, choisir les moyens appropriés pour atteindre un objectif, adapter son action à une situation concrète, faire valoir son expertise et discuter des prescriptions lorsque celles-ci sont inapplicables ou contraires au sens du travail.

Or cette autonomie est socialement inégale. Les agent·es de catégorie C reçoivent plus fréquemment des consignes indiquant précisément la manière d'effectuer leur travail et plus de 40% d'entre eux et elles déclarent avoir peu ou pas la possibilité d'exprimer leur opinion auprès de leur manager. Cette dépossession touche donc davantage celles et ceux qui ont déjà les rémunérations les plus faibles, le moins de reconnaissance et le moins de pouvoir institutionnel.

L'enquête met aussi au jour une réalité particulièrement éclairante : **quand les consignes dégradent le sens ou la qualité du travail, certain·es agent·es s'en écartent pour continuer à respecter leurs obligations professionnelles et les droits des usager·ères.** Trois répondant·es sur quatre qui disent devoir très fréquemment sacrifier la qualité de leur travail considèrent qu'il pourrait être de leur devoir d'enfreindre un ordre hiérarchique si celui-ci entre en contradiction avec le sens de leur mission. Il ne s'agit pas d'indiscipline ou de méconnaissance des droits et devoirs des agent·es publics·ques. **C'est au contraire le symptôme d'organisations qui mettent les personnels dans un conflit impossible : obéir ou bien travailler.**

Cette résistance discrète a cependant un coût élevé pour la santé. Moins d'un·e agent·e sur deux ayant déjà dû enfreindre un ordre hiérarchique déclare aller bien ou plutôt bien au travail, contre trois sur quatre parmi celles et ceux qui n'y ont jamais été confronté·es. Lorsque les agent·es doivent régulièrement faire autrement que les consignes reçues pour préserver la qualité de leur travail, leur bien-être se dégrade : l'organisation les place dans un conflit éthique entre obéir et bien travailler.

Il faut donc mettre en place des droits effectifs à l'expression, à l'alerte, à la discussion collective du travail et à la contestation des décisions qui portent atteinte aux missions, à la santé ou aux droits des usager·ères. C'est d'autant plus important dans le contexte que nous vivons de montée de l'extrême-droite et d'attaques profondes sur la nature même du service public.



L'enquête du collectif « Nos services publics » conforte les analyses de la CGT. **Le bien-être au travail comme la santé au travail sont le produit de conditions de travail qui sont de la responsabilité de l'employeur.** Cela suppose que les employeurs publics offrent enfin des effectifs et des budgets à la hauteur des missions, qu'ils mettent fin aux suppressions de postes et aux restructurations permanentes, qu'ils garantissent le maintien des services de proximité, la titularisation et la stabilisation des équipes. Cela suppose également de sortir du management par les chiffres, de rétablir des espaces de discussion sur le travail réel, de garantir le droit à la déconnexion, de réduire l'intensité et le temps de travail, et d'encadrer strictement les transformations numériques et l'intelligence artificielle.

Il est essentiel de redonner du pouvoir aux agent·es et à leurs représentant·es : rétablissement de CHSCT de plein exercice, droits d'enquête et d'expertise, droit d'alerte renforcé, études d'impact obligatoires avant toute réorganisation, accès aux informations utiles et possibilité de suspendre les projets qui mettent gravement en danger la santé ou la qualité du service public.

Mais il faut aussi aller plus loin. La conclusion de l'enquête rejoint ainsi une exigence syndicale fondamentale : il faut se réapproprier collectivement l'organisation du travail ! Les agent·es publics ne demandent pas de s'adapter à des services dégradés. Ils et elles demandent les moyens de faire correctement leur métier, de protéger leur santé et de servir réellement l'intérêt général. Ils doivent pouvoir obtenir des droits d'intervention et de décision sur leur travail !

Pour la CGT, défendre les salaires, les emplois, les services publics et les conditions de travail, c'est mener un seul et même combat : celui du travail bien fait, de la dignité au travail et de l'égalité d'accès aux droits.

