Laure Revel, Sonia Testud

Fonction publique, le nécessaire virage participatif

La CFDT plaide pour un management plus participatif, fondé sur la confiance et l'autonomie, plutôt que sur des objectifs chiffrés. Et cela passe par un soutien aux cadres qui sont en majorité attachés à leurs responsabilités mais exposés à du stress et de la violence morale.

Le baromètre CFDT 2026 sur l'état du travail a été réalisé par l'institut de sondage indépendant Verian auprès d'un échantillon représentatif d'agents de la fonction publique en janvier 2026. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas, appliquée à chaque versant selon le sexe, l'âge et la catégorie statutaire (A, B et C). La Confédération, en lien avec l'Uffa[1], a travaillé à la conception et à la restitution de ce baromètre. Seuls les résultats mettant en évidence un écart significatif par rapport à la moyenne des trois versants sont présentés. Il n'y a pas de rejet massif du travail puisque 66% des agents publics déclarent se sentir bien au travail. Le baromètre confirme ce que porte la CFDT depuis toujours : le travail peut être source d'épanouissement et d'émancipation.

1-La CFDT Fonctions publiques est l'Union des fédérations de fonctionnaires et assimilés, composée des fédérations CFDT ayant dans leur champ les agents publics relevant des versants de l'État, de la Territoriale et de l'Hospitalière.

Laure Revel est secrétaire générale de la CFDT Fonctions publiques.

Sonia Testud est secrétaire générale adjointe, en charge de la Santé au travail-QVCT-Handicap.

509.indd 9 26/10/2026 12:44:16

L'attachement à la fonction publique est profond et massif 73 % des agents publics se disent attachés à celle-ci, et 86% trouvent leur travail utile à la société. Cependant, plus d'un tiers des répondants ne se sentent pas bien au travail ou se déclarent insatisfaits. C'est beaucoup trop, et c'est avant tout pour ces agents que la CFDT souhaite changer les choses. Qu'ils exercent dans la sécurité, la justice, la santé, l'éducation, les services techniques, administratifs ou logistiques, la culture, l'environnement ou les affaires sociales, ils partagent un même engagement : servir la population, assurer des missions essentielles, garantir l'intérêt général[2].

Reconnaître le travail réel

Stop au fonctionnaire-bashing ! D'après le baromètre CFDT 2026 sur le travail, il ressort que 70 % des agents estiment que les discours politiques et médiatiques dévalorisent leur métier, 68 % pensent que ces discours s'attaquent aux valeurs du service public, et 62 % jugent que cela nuit directement à l'attractivité de la fonction publique. Trop souvent, les pouvoirs publics et les médias parlent des agents uniquement pour ce qu'ils « coûtent ». Trop souvent, les agents sont montrés du doigt, utilisés comme contre-exemples, réduits à des chiffres. Jamais, ou presque, il n'est question de leur travail réel, de leur engagement quotidien, ni de leur contribution indispensable au fonctionnement des services publics. Pour la CFDT, il est temps de remettre le travail, et celles et ceux qui le font, au centre des débats. C'est pourquoi nous portons des revendications fortes pour redonner du sens, de la reconnaissance, et des moyens à l'action publique. Et pour cela, nous avons besoin de managers qui nous aident à bien faire notre travail, pas seulement à atteindre des objectifs chiffrés. Les agents publics sont 53 % à ne pas se sentir reconnus au travail. Lorsqu'on leur pose la question « Que faudrait-il changer en priorité dans votre travail

2-https://uffa.cfdt.fr/sinformer/nos-outils/le-travail-que-nous-voulons-les-revendications-de-la-cfdt-fonction-publique. Ce document dédié à la fonction publique s'appuie sur le référentiel CFDT « Le travail que nous voulons », 2025.

509.indd 10 26/10/2026 12:44:16

aujourd'hui ? », 41 % des agents répondent « Une meilleure reconnaissance de la part de ma hiérarchie ».

Développer un management participatif

Le management est un levier essentiel de la qualité de vie et des conditions de travail. Mais les managers sont souvent pris en étau entre injonctions contradictoires, pressions budgétaires et objectifs irréalistes, sans marges de manœuvre. La CFDT défend un mode de management, à tous les niveaux de la chaîne hiérarchique, fondé sur la confiance, la reconnaissance du travail, et l'autonomie des équipes et des collectifs de travail. Elle revendique la mise en place d'espaces de dialogue professionnel sur le travail, permettant aux agents d'être écoutés et associés aux décisions. Seul un tiers des agents (33 %) a le sentiment que les changements au sein de leur administration sont bien accompagnés. Ils ne sont qu'un quart (25 %) à déclarer que les changements sont réfléchis, en amont, avec les agents concernés (c'est moins vrai pour les catégories A qui ne sont que 19 % à faire ce constat). Pourtant, 18 % des agents considèrent que leur travail a déjà changé avec l'intelligence artificielle. Regroupements d'établissements, fermetures de services, restructurations imposées, déploiement numérique trop rapide, centralisation des appels sur des plateformes, changement de logiciel métier, changement climatique, réorganisation de service, nouveau protocole hospitalier ou mutualisation entre communes : les services publics sont en évolution permanente. Trop souvent, ces changements sont vécus comme des chocs successifs, sans vision du travail tel qu'il est réellement effectué et sans prise en compte de la parole des agents sur leur travail. La CFDT revendique que les nouvelles organisations de travail soient d'abord expérimentées et ajustées, plutôt que d'être imposées coûte que coûte.

Stop au fonctionnaire-bashing ! D'après le baromètre CFDT 2026 sur le travail, il ressort que 70 % des agents estiment que les discours politiques et médiatiques dévalorisent leur métier.

La CFDT appelle à une transformation profonde du management, encore marqué par une verticalité du pouvoir culturelle dans la fonction publique, héritée des logiques du New Public Management qui ont renforcé le pilotage

509.indd 11 26/10/2026 12:44:16

par le haut. Elle défend un modèle fondé sur la participation des agents, la confiance, la reconnaissance et la considération des agents, afin de redonner du sens au travail et d'améliorer les conditions d'exercice. La CFDT plaide pour une gouvernance plus démocratique, où le travail réel et la parole de tous les agents orientent les décisions. Le dialogue professionnel doit impliquer tous les niveaux hiérarchiques, y compris les dirigeants, et s'articuler avec le dialogue social.

Les cadres sont au cœur des transformations du travail. Aussi la CFDT insiste-t-elle sur la nécessité d'accorder davantage de latitude aux managers pour agir sur les risques psychosociaux, reconnaître le droit à l'erreur et favoriser une organisation apprenante à travers les expérimentations. Ils sont particulièrement touchés par des injonctions contradictoires et soumis à une prescription forte et verticale. Enfin, la CFDT rappelle que les pratiques managériales doivent être étroitement liées à la charge de travail, notamment lors des entretiens professionnels.

C'est par le dialogue social et la négociation d'accords collectifs sur le travail que le sujet des pratiques managériales devra être pris en compte dans chaque administration, chaque établissement. Plus que jamais, le travail et celles et ceux qui le réalisent doivent être rendus visibles, considérés comme une richesse et non un coût par l'employeur public Considérer les agents publics, valoriser leur engagement, c'est garantir des services publics de qualité. Ce n'est qu'à ce prix que la fonction publique pourra fidéliser ses agents publics et redevenir attractive.

509.indd 12 26/10/2026 12:44:16