

Rapport

Bien

Plutôt bien

Plutôt mal

Mal

0 25 50 75 100 %

Travailler dans le service public :
enquête sur le vécu des
agent·es public·ques

2026

Rapport

Travailler dans le service public :
enquête sur le vécu des
agent·es public·ques

2026

Synthèse

Une enquête pour donner la parole aux agent-es public-ques sur l'organisation quotidienne de leur travail

Objet d'une préoccupation croissante, en France, depuis le début des années 2000, l'état du service public est au cœur d'une contradiction d'ampleur. D'un côté, la baisse des dépenses s'affirme comme un horizon indépassable. Un dogme qui s'est encore récemment incarné dans des cibles de réduction des effectifs et des polémiques autour du statut des fonctionnaires. De l'autre, le Covid-19 et plus récemment les incendies de l'été 2026 ont mis en lumière la centralité des services publics dans les moments de crise et les inquiétudes grandissent autour du défaut d'attractivité des métiers de la fonction publique : postes non pourvus au sein des hôpitaux ou des écoles publiques¹, division par trois du nombre de candidates présentes aux concours de la fonction publique d'État depuis 30 ans², multiplication du nombre de départs volontaires³, etc.

Prenant acte de ce contexte, cette enquête propose d'aller au-delà du constat partagé de la dégradation des services publics. Débutée il y a plus de trois ans par le collectif Nos services publics, elle propose d'ouvrir la boîte noire de ce que font les agent-es public-ques. Comment ils et elles s'organisent individuellement et collectivement pour rendre un service public de qualité ; dans quelles conditions et contextes organisationnels ces missions se déploient ; et que se passe-t-il lorsque les conditions permettant la bonne réalisation des missions de service public ne sont plus réunies ? Elle donne la parole aux agent-es public-ques et oriente le regard sur les formes concrètes d'organisation et de travail. Elle s'attache à en identifier les fragilités tout en donnant à voir les ressources et les dynamiques positives permettant de maintenir la qualité du service.

En prenant le parti de questionner le fonctionnement des services publics du point de vue de l'organisation du travail et du vécu quotidien des agent-es public-ques, l'enquête montre l'existence de disparités internes à la fonction publique. Parce que la fonction publique se structure autour du principe de hiérarchie administrative, elle porte aussi une attention particulière aux différents maillons de la chaîne hiérarchique : entre encadrantes et encadrées, entre les catégories d'emploi, etc. Elle n'aborde cependant pas la question spécifique de la place des élu-es, clé dans l'organisation de la fonction publique territoriale ou des ministères.

1 France Stratégie (2024), Travailler dans la fonction publique : le défi de l'attractivité.

2 Direction générale de l'administration et de la fonction publique (2020 & 2025), Rapport annuel sur l'état de la fonction publique.

3 France Stratégie (2024), rapport cité.

QUELQUES MOTS SUR L'ENQUÊTE

L'enquête qui fait l'objet de ce rapport se nomme « Hiérarchie et management dans les services publics ». Construite à partir de 18 focus groupes permettant de partir des questionnements des agent-es public-ques dans l'organisation quotidienne de leur travail, elle repose sur un questionnaire de plus d'une centaine de questions, diffusé en ligne entre octobre 2025 et février 2026. 20 503 réponses ont ainsi été recueillies, dans la fonction publique comme parmi des agent-es des services publics hors fonction publique. Si le panel ainsi récupéré n'est pas représentatif de la fonction publique, il a toutefois été redressé pour corriger ses principaux biais socio-démographiques. Le questionnaire intégrait plusieurs questions également posées au sein de l'enquête « Conditions de travail » de la Dares, de manière à pouvoir analyser d'éventuels biais par rapport à cette enquête construite avec un plan de sondage et bénéficiant donc d'un échantillon représentatif.

À l'issue de l'analyse des résultats, quatre principaux messages se dégagent :

1. **Des agent-es attaché-es à leurs missions de service public, mais empêché-es de bien faire leur travail :** si les agent-es des services publics sont conscientes du caractère essentiel de leur métier, ils et elles se sentent fréquemment dans l'incapacité à mener à bien leurs missions.
2. **Des collectifs qui font tenir mais sont fragilisés :** les collectifs de travail constituent un déterminant clé du bien-être au travail. Ils sont toutefois mis à mal par l'insuffisance des effectifs, par des turnovers inadaptés, ou encore par des conditions d'exercice insatisfaisantes.
3. **Divergences de vécu entre encadrant-es ou non, convergence de vision avec ses collègues :** la qualité de la relation hiérarchique est un déterminant majeur du bien-être au travail, mais le vécu de celle-ci diffère selon la position des agent-es. La cohésion est plus forte entre collègues qu'avec la hiérarchie, tant sur la vision du service public que sur la possibilité d'exprimer des désaccords ou de solliciter de l'aide en cas de difficulté.
4. **L'écart aux consignes comme recours pour préserver le sens de son travail :** convaincues de l'importance des valeurs pour lesquelles ils et elles travaillent, certaines agent-es réagissent pour faire prévaloir et assurer la qualité de leur travail. Ces réactions, qui prennent différentes formes, visent avant tout à défendre la capacité des agent-es public-ques à servir l'intérêt général.

1 – Des agent·es attaché·es à leurs missions de service public, mais empêché·es de bien faire leur travail

La conscience du caractère essentiel des métiers du service public est un sentiment largement répandu parmi les répondant·es à l'enquête. Deux répondantes sur trois déclarent avoir souvent ou très fréquemment le sentiment de faire quelque chose d'utile pour les autres, proportion qui s'élève à cinq répondantes sur six dans la fonction publique hospitalière (FPH). Le contact avec le public et les partenaires, ainsi que les missions à effectuer sont les aspects du travail les plus valorisés, tous âges et tous versants confondus. Cet intérêt va croissant avec le grade et le niveau de responsabilité. L'enquête montre également un attachement aux missions de service public et à la capacité à faire un travail de qualité. En ce sens, seule une répondante sur quatre de la fonction publique territoriale (FPT) ou de la fonction publique d'État (FPE) estime être facilement remplaçable, et moins d'une sur dix au sein de la FPH.

L'enquête relève cependant un sentiment fort des agent·es de ne pas pouvoir bien faire leur travail. 41 % des répondantes de la FPH déclarent sacrifier souvent ou très fréquemment la qualité de leur travail. C'est le cas de près d'un tiers de leurs homologues de la FPT et de la FPE. Dans des proportions similaires, ce sont respectivement 42 %, 37 % et 35 % des répondantes dans la FPH, la FPT et la FPE qui déclarent souvent ou très fréquemment avoir le sentiment de servir des intérêts particuliers de managers, de politiques ou d'entreprises plutôt que l'intérêt général. Seul une répondante sur cinq n'a jamais ce sentiment. Enfin, la reconnaissance sociale, les perspectives de promotion et la rémunération sont jugées insuffisantes par près de deux répondantes sur trois. Le manque de perspectives, l'absence de possibilités de développer ses compétences et le déficit de reconnaissance sociale sont nettement plus prononcés pour les agentes de catégorie C ou hors situation d'encadrement.

Être empêché·e de faire un travail de qualité fragilise les agent·es au quotidien. L'enquête montre une plus forte probabilité de mal-être au travail lorsque la qualité du travail est souvent ou très fréquemment sacrifiée. Ce lien est particulièrement élevé dans la FPT. Or, on observe que le sentiment des agentes public·ques d'aller bien au travail est lié à celui d'aller bien en général. Ainsi les répondantes qui se sentent mal au travail déclarent neuf fois moins souvent que les autres aller bien en général. De plus, les répondantes indiquant sacrifier souvent ou très fréquemment la qualité de leur travail sont plus enclines à juger l'ambiance au travail mauvaise ou plutôt mauvaise. Enfin, le fait de devoir sacrifier souvent ou très fréquemment la qualité de son travail renforce le sentiment de ne pas pouvoir tenir son poste jusqu'à la retraite. Dans la FPH, ce lien est particulièrement fort : les personnes qui déclarent avoir le sentiment de sacrifier la qualité de leur travail ont trois fois plus de chances d'estimer qu'elles ne pourront pas tenir leur poste jusqu'à la retraite.

2 – Des collectifs qui font tenir les agent-es mais sont fragilisés par le turnover et l’insuffisance des effectifs

Le collectif de travail est un déterminant important du bien-être au travail. 89 % des répondantes qui travaillent dans une mauvaise ambiance expriment un mal-être professionnel. Réciproquement, 87 % des répondantes qui déclarent une bonne ambiance se sentent bien ou plutôt bien au travail.

Trois éléments apparaissent particulièrement déterminants pour la qualité du collectif de travail : une bonne entente avec les collègues, le partage d’une vision commune du service public et l’absence de concurrence au sein de l’équipe. Chacun de ces éléments, pris indépendamment, est déclaré de façon majoritaire parmi les répondantes. Ils sont également nettement liés avec le bien-être des répondantes dans leur travail, a fortiori lorsqu’ils sont combinés entre eux. Cependant, de fortes disparités sont à relever : la part de répondantes affirmant apprécier ou plutôt apprécier les relations avec ses collègues de travail est de 73 % pour les catégories C contre 85 % pour les catégories A+. De même, la part de ceux et celles qui estiment partager (oui ou plutôt oui) une vision commune du service public avec les collègues va de 56 % pour les catégories C à 79 % pour les catégories A+. Enfin, si une minorité indique se sentir en concurrence avec un ou plusieurs collègues de leur équipe, cette part est également plus importante pour les catégories C.

Cette fonction protectrice du collectif est affaiblie lorsque les conditions de travail et d’exercice des missions sont dégradées. Ainsi, le fait de déclarer des collègues en nombre insuffisant est lié à des appréciations négatives sur la qualité du collectif. Parmi les répondantes déclarant avoir des collègues en nombre suffisant, 40 % déclarent apprécier les relations avec leurs collègues contre 30 % pour ceux et celles qui déclarent ne pas avoir des collègues en nombre suffisant. L’enquête montre également ce lien concernant l’accompagnement lors de la prise de poste : parmi les répondantes déclarant avoir eu un accompagnement suffisant à la prise de poste, 41 % déclarent apprécier les relations avec leurs collègues contre 28 % pour ceux et celles qui déclarent ne pas avoir eu un accompagnement suffisant. De même, trois répondantes sur quatre estimant la rotation de l’équipe adaptée jugent que leur vision du service public est partagée par leurs collègues, contre seulement deux sur trois pour celles et ceux qui jugent le turnover excessif.

L’enquête souligne ainsi que, **si la qualité du collectif est déterminante pour le bien-être et le bon exercice de son travail, celle-ci ne relève pas seulement des relations interpersonnelles mais dépend directement des conditions d’organisation du travail.** Lorsque les conditions d’organisation favorables sont réunies (effectifs suffisants, turnover adapté, accompagnement prévu lors de la prise de poste), elles constituent un facteur de résilience. À l’inverse, leur fragilisation prive les agentes de leur principal soutien quotidien pour un travail de qualité.

3 – Divergences de vécu entre encadrant-es ou non, convergence de vision avec ses collègues

Le rapport des agent-es publiques à leur hiérarchie constitue un autre élément déterminant de leur bien-être au travail. En particulier, la qualité d'écoute du supérieur hiérarchique est un facteur important : parmi les répondantes déclarant que leur supérieur hiérarchique prend « tout à fait » le temps de discuter avec son équipe, 76 % affirment aller bien ou plutôt bien au travail, contre seulement 26 % de celles et ceux qui ont répondu « pas du tout ». Une tendance similaire s'observe sur le fait que le ou la supérieur hiérarchique veille à l'équilibre de la charge de travail : parmi les répondantes indiquant être tout à fait d'accord avec ce constat, plus de 80 % déclarent se sentir bien ou plutôt bien au travail. Le bien-être au travail augmente dans les mêmes proportions avec la valorisation, par les encadrantes, de l'expertise de chacune.

Cependant, l'enquête indique que **la cohésion entre agent-es est plus forte entre collègues qu'avec la hiérarchie.** Ainsi si 55 % des répondantes de catégorie A estime partager une même vision du service public que ses collègues, ils et elles ne sont que 36 % à estimer partager cette même vision avec leur hiérarchie. Un écart qui se retrouve, bien que dans des proportions un peu inférieures, dans les autres catégories. Il en va de même pour la possibilité d'exprimer des désaccords, plus réduite vis-à-vis de la hiérarchie que des collègues. En cas de difficultés d'ordre relationnel au travail, les répondantes déclarent bien davantage demander de l'aide à leurs collègues qu'à leur hiérarchie. À l'inverse, confrontées à ces mêmes difficultés, les encadrantes se tournent plus volontiers vers leur propre hiérarchie que vers les collègues de leur équipe. Enfin, quand un dysfonctionnement managérial est exprimé, de manière formelle ou non, c'est l'immobilisme qui semble prédominer : 24 % des répondantes de la FPT s'étant exprimées sur la manière de manager de leurs encadrantes a constaté un changement allant dans le bon sens, proportion qui tombe à 21 % dans la FPE, et à 13 % au sein de la FPH.

Enfin, **une dissymétrie apparaît dans les jugements portés sur la qualité du management.** Parmi les encadrantes, 89 % de celles et ceux de la FPT, 88 % dans la FPH et 82 % dans la FPE se déclarent « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec l'idée qu'ils et elles connaissent bien le travail des agentes qu'ils et elles évaluent. Or du côté des répondantes hors situation d'encadrement, ou dont l'encadrement est une mission secondaire, seules 46 % estiment que les personnes chargées de leur évaluation connaissent bien leur travail. Un décalage similaire se retrouve au sujet du temps dont les encadrantes disposent pour échanger avec leurs équipes, ou de la capacité des agentes à obtenir des réponses claires de la part de leur supérieur. Ces discordances peuvent certes refléter des particularités de notre échantillon de répondantes volontaires, de part et d'autre ; mais la possibilité de réelles divergences de vues sur ces sujets reste ouverte et préoccupante.

Dans le même temps, **l'importance donnée à la qualité de l'encadrement dans la culture des administrations apparaît très inégale.** L'accompagnement dispensé lors de la prise de poste dépend fortement du versant de la fonction publique auquel appartiennent les encadrantes répondantes. Ainsi, dans la FPT, plus de la moitié de ces dernières ont bénéficié d'une ou plusieurs formations au management, contre environ un tiers dans la FPE et dans la FPH. De même, la prise en compte de la qualité du management dans les évaluations des encadrantes est inégale selon les versants, et sa prise en compte dans les perspectives de promotion des encadrantes deux fois moindre que dans l'évaluation.

4 – Trouver dans l'écart aux consignes un recours pour faire prévaloir le sens de son travail

L'enquête souligne la corrélation positive entre l'autonomie confiée et l'absence de sacrifice de la qualité du travail des agent·es public·ques. La majorité des répondantes déclare que leur supérieure hiérarchique leur fixe un objectif de travail, mais qu'ils et elles sont libres de choisir la façon de l'atteindre. Une autonomie par ailleurs positivement corrélée à l'absence de sacrifice de la qualité de son travail. Les répondantes de catégorie C reçoivent toutefois plus souvent des consignes indiquant la manière de faire leur travail (22 %) que les répondantes de catégorie A (18 %) ou A+ (13 %), et déclarent davantage les appliquer strictement. Pouvoir questionner les consignes reçues est bénéfique pour le bien-être au travail. Pourtant, plus de 40 % des répondantes de catégorie C estiment que leur manager ne leur donne pas ou peu la possibilité d'exprimer leurs opinions, contre seulement 30 % pour les autres catégories d'emploi.

La possibilité de s'écarter ponctuellement des consignes apparaît pour une partie des répondantes comme une manière de préserver la qualité du travail et de rester fidèle aux exigences de leur métier. Ainsi, plus les agent·es ont le sentiment de devoir sacrifier la qualité de leur travail, plus ils et elles considèrent qu'il pourrait être de leur devoir d'enfreindre un ordre hiérarchique lorsque celui-ci entre en contradiction avec le sens de leur mission. Concrètement, trois répondantes sur quatre déclarant être contraintes de renoncer très fréquemment à la qualité de leur travail estiment également qu'il serait de leur devoir d'enfreindre les ordres pour protéger le sens de leurs missions. En comparaison, parmi les répondantes estimant ne jamais avoir à sacrifier la qualité de leur travail, seule une sur deux juge qu'il pourrait être de son devoir d'enfreindre les ordres. L'idée qu'il pourrait être de leur devoir d'enfreindre les consignes est également particulièrement forte chez les encadrantes confrontées à des directives qu'ils et elles estiment préjudiciables au travail de leurs équipes.

Les encadrant·es peuvent en effet être mis·es en situation de relayer des consignes qui leur paraissent dégrader le sens du travail de leurs agent·es. Parmi les répondantes qui exercent des fonctions d'encadrement, seule une sur six déclare n'avoir jamais reçu de telles consignes. Lorsqu'ils et elles en reçoivent, la plupart déclarent les suivre après avoir manifesté leur désaccord. C'est alors pour elles et eux un facteur de mal-être : parmi les encadrantes déclarant se sentir mal au travail, 42 % affirment recevoir très fréquemment des consignes qui dégradent le sens du travail des agent·es, contre seulement 5 % chez les encadrantes déclarant se sentir bien au travail.

Le fait d'enfreindre des ordres hiérarchiques ne relève alors pas d'une indiscipline personnelle, mais apparaît comme l'expression d'une responsabilité professionnelle.

L'enquête ne montre pas de lien net entre le fait d'exprimer un désaccord avec sa hiérarchie et le fait d'avoir déjà enfreint un ordre hiérarchique. Cependant, moins il est possible d'exprimer un désaccord avec sa hiérarchie, plus l'envie d'enfreindre un ordre (sans passage à l'acte) est répandue. Le passage à l'acte est plus fréquent chez les hommes, les agent·es les plus diplômées et le personnel de la FPH. Les réponses aux questions ouvertes proposées dans le questionnaire montrent qu'enfreindre des ordres prend des formes très variables : souvent discrètes, par une attention accrue aux règles, ou un arbitrage qui pourrait relever du bon sens en cas de consignes inapplicables. Il peut aller, dans des cas plus rares, jusqu'à une transgression assumée, en particulier lorsqu'un droit garanti par la loi est en jeu, pour les agent·es ou pour les usager·ères.

Lorsque le conflit éthique est trop lourd, le bien-être des agent-es est dégradé. Devoir déroger trop fréquemment aux consignes est corrélé négativement au bien-être au travail : les répondantes indiquant que « la plupart du temps, ils et elles font autrement » que les consignes reçues sont aussi celles et ceux qui déclarent le moins souvent aller bien ou plutôt bien au travail. De même, moins d'une agente sur deux ayant déjà enfreint un ordre déclare se sentir bien ou plutôt bien au travail, contre trois sur quatre chez ceux et celles qui n'ont jamais été confrontées à cette nécessité.

Conclusion et ouverture

Les résultats de l'enquête ne permettent pas de conclure à une crise qui pourrait être imputée à un seul facteur ou à un seul niveau de responsabilité. Les difficultés rencontrées par les agentes publiques trouvent leurs sources dans l'articulation de plusieurs dimensions : pratiques individuelles dans les relations managériales, organisation des équipes, choix de gestion des ressources humaines, rythme des réformes et de la réorganisation du travail, orientations stratégiques qui déterminent les priorités et les moyens des services publics dans un contexte d'instabilité politique et économique, etc.

Stabiliser les équipes de travail, recruter des agent-es en nombre suffisant, mieux accompagner les prises de poste, donner aux encadrant-es les moyens de réunir leurs équipes ou encore favoriser l'expression des désaccords et leur prise en compte effective constituent autant de pistes possibles mises en évidence par l'enquête pour renforcer les collectifs de travail, restaurer la capacité des agentes publiques à accomplir leurs missions dans de bonnes conditions et leur donner les moyens de leur engagement pour le service public. La réappropriation des modalités d'organisation du travail par l'ensemble des acteurs est donc un enjeu à la fois pour la qualité des services publics et pour le bien-être au travail de ses agentes.

À l'arrière-plan de l'ensemble de ces constats, l'enquête « Hiérarchie et management dans les services publics » souligne de nettes disparités catégorielles. Les problématiques sont en effet exprimées avec une intensité différente selon les versants de la fonction publique, la catégorie d'emploi, ou les niveaux de responsabilité. Les catégories C et la FPH concentrent plus particulièrement les difficultés.

L'analyse de cette enquête fait également apparaître plusieurs questions qui pourraient faire l'objet d'études complémentaires. Elle montre l'importance accordée par les agentes à l'égalité, à l'utilité sociale des missions et au bon usage de l'argent public, sans permettre encore de préciser les leviers concrets dont ils et elles disposent pour agir en accord avec ces valeurs. Elle étudie principalement la relation managériale de proximité, mais ne distingue pas les différents niveaux de hiérarchie — politique, administrative, fonctionnelle et managériale — ni la manière dont les décisions circulent entre elles et eux. Elle laisse enfin ouverte l'analyse des effets du rythme des réformes, des contraintes budgétaires, de l'instabilité des priorités politiques et stratégiques, et de la répartition des responsabilités entre élues, directions et équipes.

Introduction

En septembre 2021, le collectif Nos services publics publiait les résultats d'une première enquête sur la perte de sens chez les agentes du service public, menée auprès de plus de 4 500 personnes. Parmi les résultats, un chiffre marquant : 80 % des répondantes évoquaient être souvent ou très fréquemment confrontées à un sentiment d'absurdité dans leur travail. Ce constat alarmant a servi de point de départ à une réflexion collective sur les finalités du service public et les conditions de son exercice, puis à une seconde enquête, intitulée « Hiérarchie et Management », qui fait l'objet de ce rapport. Cette enquête par questionnaire vise à identifier les valeurs qui guident l'action des agentes du secteur public, les conditions qui leur permettent ou non de trouver du sens au travail, ainsi que la manière dont cela influe sur leur quotidien dans les trois versants de la fonction publique.

L'enquête « Hiérarchie et Management dans les services publics » est une enquête par questionnaire en ligne, dont la collecte a été menée du 16 octobre 2025 au 13 février 2026. Le questionnaire était issu de l'analyse d'une dizaine de focus groupes menés dans toute la France en 2024 auprès d'agentes publiques, puis de réflexions entre membres du collectif, ainsi qu'avec des chercheuses invitées pour l'occasion. Les canaux de diffusion de l'enquête ont été de diverses natures : communications du collectif avec invitation à diffuser plus largement, bouche-à-oreille, relais de différents médias et de syndicats. Les personnes étaient invitées à répondre au questionnaire si elles occupaient un poste remplissant une mission de service public, indépendamment de leur employeur ou de leur statut. Un certain nombre de répondantes ne travaillent donc pas *stricto sensu* dans un des versants de la fonction publique. Il était indiqué que les questions étaient posées relativement au poste occupé au moment de l'enquête, et non à un autre poste occupé précédemment. 20 503 personnes ont répondu au questionnaire et, parmi elles, 16 187 l'ont rempli entièrement.

Après un premier volet de questions sur l'état moral actuel des répondantes, le questionnaire abordait trois grandes thématiques : les collectifs de travail, l'accord entre l'exercice de l'activité et les valeurs personnelles et professionnelles, puis les rapports avec la hiérarchie. Enfin, un volet socio-démographique clôturait le questionnaire.

Guide de lecture

Le présent document a pour ambition d'offrir un panorama aisément appropriable des résultats de l'enquête « Hiérarchie et management dans les services publics » (HMSP en abrégé). Ainsi, seuls deux types de traitements statistiques sont mobilisés ici : le tri à plat, qui donne la répartition de la population selon chacune des modalités de réponses, et des tris croisés, c'est-à-dire la part de chaque modalité de réponse selon une autre dimension comme le sexe, l'âge, la catégorie d'emploi, le niveau de diplôme, ou encore la réponse à une autre question de l'enquête. À cela s'ajoutent (en annexe 2) quelques analyses « multivariées » permettant de repérer le rôle spécifique de telle ou telle variable, en « contrôlant » l'effet des autres. Comme le précise l'encadré méthodologique qui suit, les réponses brutes ont fait l'objet d'un redressement afin de corriger les principaux biais socio-démographiques de l'enquête, sans pour autant prétendre à la représentativité de l'opinion de l'ensemble des agent-es public-ques. Tous les chiffres présentés dans les analyses issues de l'enquête sont issus du fichier redressé. Néanmoins, lors de l'analyse, les résultats ont systématiquement été comparés à ceux du fichier brut pour en vérifier la robustesse.

Les résultats présentés dans ce rapport concernent les 95 % de répondantes travaillant dans l'un des trois versants de la fonction publique, à savoir la fonction publique d'État (FPE), la fonction publique hospitalière (FPH) ou la fonction publique territoriale (FPT). L'enquête s'adressait également, comme dit plus haut, aux individus travaillant pour un employeur portant une mission de service public, comme les organismes de sécurité sociale (CAF, CPAM...), les établissements scolaires privés sous contrat, EDF, la SNCF, La Poste, France Travail, France Services, mais aussi des associations, cliniques ou entreprises chargées d'une mission de service public. 5 % des répondantes sont dans ces situations. Leurs réponses, qui n'ont pas pu être redressées, sont analysées à part, et succinctement, dans l'annexe 1.

Ce rapport conserve globalement l'ordre des questions posées dans l'enquête. Des ajustements ont néanmoins été apportés en rapprochant les réponses à différentes questions, dès lors que cela faisait sens. Les quatre parties du présent rapport abordent donc successivement :

- Un diagnostic du bien-être au travail des agents public-ques et de l'état du travail dans les services publics (partie 1 : Comment ça va ?)
- Un état des lieux des collectifs, de leurs modalités et de leur place au travail (partie 2 : À quoi ressemblent vos collectifs de travail ?)
- Un examen du rapport entre les agents public-ques et leur hiérarchie ainsi que des pratiques managériales au sein de la fonction publique (partie 3 : Et dans votre rapport à la hiérarchie, comment ça se passe ?)
- Des questionnements sur les décalages entre le travail et les valeurs et sur les pratiques face aux consignes dégradant le travail (partie 4 : Votre travail est-il en accord avec vos valeurs ?)

Focus groupes

Courant 2024, en amont de la construction du questionnaire, les membres du collectif Nos services publics ont organisé des focus groupes afin de recueillir sur une base volontaire la parole d'agent-es. 18 groupes ont été constitués. Pour assurer l'harmonisation du recueil des témoignages, une fiche technique a été mise à disposition des membres du collectif. En plus de précisions sur les modalités concrètes d'organisation des focus groupes, la fiche comportait des indications sur la manière d'animer la réunion et sur les thématiques et questions à explorer. 7 thématiques étaient recommandées :

- le rapport à la hiérarchie ;
- le rapport aux agent-es (si en situation d'encadrement) ;
- le rapport aux collègues du même service ;
- la restructuration et le changement dans la hiérarchie ;
- la participation aux orientations ;
- la reconnaissance et le sens ;
- le respect du droit du travail.

La composition des groupes ne prétendait pas représenter statistiquement la fonction publique en France, cependant, ils traversaient tous les versants de la fonction publique et ont été réalisés dans différents départements. Les témoignages récoltés ont servi de support aux membres du collectif pour élaborer le questionnaire.

Questionnaire de l'enquête

Le collectif Nos services publics ne disposant pas d'une base de sondage permettant, en amont, de tirer au sort un échantillon représentatif de la population ciblée, les répondant-es sont donc les personnes qui ont été informées de l'enquête dans les délais de la collecte, ont souhaité y participer, et ont eu le temps et les moyens techniques pour le faire. Aussi, les répondant-es de l'enquête Hiérarchie et management ne représentent pas fidèlement l'ensemble des agent-es public-ques ni la répartition de leurs opinions moyennes. D'autres enquêtes réalisées par la statistique publique répondent mieux à ce but, en particulier l'enquête Conditions de travail de la Dares, dont la taille de l'échantillon est plus petite que l'enquête Hiérarchie et management, a fortiori sur le champ des agents public-ques, mais qui est fondée sur un plan de sondage aléatoire. À cet égard, le questionnaire de l'enquête Hiérarchie et management dans les services publics comptait volontairement une quinzaine de questions identiques à celles proposées dans l'enquête Conditions de travail 2018-2019 (DARES). Cela permet de mieux prendre la mesure des biais principaux parmi les répondant-es.

Redressement

Une fois l'ensemble des réponses recueillies, nous avons procédé à un redressement de l'échantillon visant à donner plus ou moins de poids aux différentes réponses, compte tenu de la manière dont les quatre caractéristiques socio-démographiques suivantes se répartissent réellement dans la fonction publique : le sexe, l'âge, le niveau de diplôme, et le versant de la fonction publique. Ce redressement rééquilibre les poids relatifs de ces différentes populations au sein des réponses analysées, mais ne prétend pas neutraliser totalement les biais liés aux modalités de diffusion de l'enquête. Des détails méthodologiques du redressement sont donnés en annexe 3 de ce document.

Sommaire

1

Comment ça va? p.19

2

**À quoi ressemblent vos
collectifs de travail? p.37**

3

**Et dans votre rapport
à la hiérarchie, comment
ça se passe? p.57**

4

**Votre travail
est-il en accord
avec vos valeurs? p.79**

1

Comment ça va ?

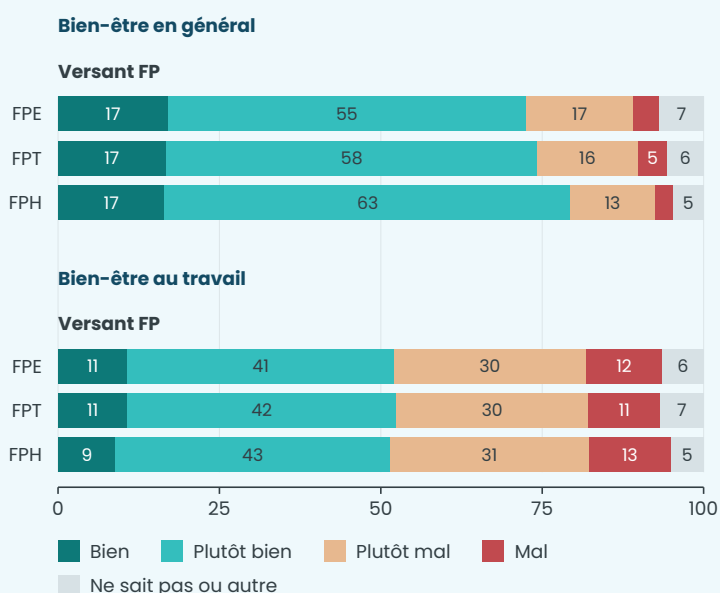
Cette première partie de l'enquête permet de « prendre le pouls » des répondantes et d'identifier certaines sources de satisfaction et d'insatisfaction dans le travail effectué, ainsi que les éventuels changements d'environnement de travail.

Des répondant·es qui vont bien dans la vie, un peu moins bien au travail, notamment lorsque l'ambiance y est dégradée

1 – Des répondant·es qui se sentent globalement moins bien au travail que dans la vie en général

Deux questions interrogeant le bien-être en général et au travail ouvraient l'enquête. À la question « comment vous sentez-vous en général ? », près des trois quarts des répondantes ont répondu bien ou plutôt bien. C'est moins souvent le cas au travail : à peine plus de la moitié des répondantes s'y sent bien ou plutôt bien. L'écart entre le bien-être en général et le bien-être au travail est plus important dans la FPH.

Comment vous sentez-vous, en général, et au travail ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 17 % des répondant·es de la FPE déclarent se sentir bien en général, et 11 % d'entre eux et elles déclarent se sentir bien au travail.

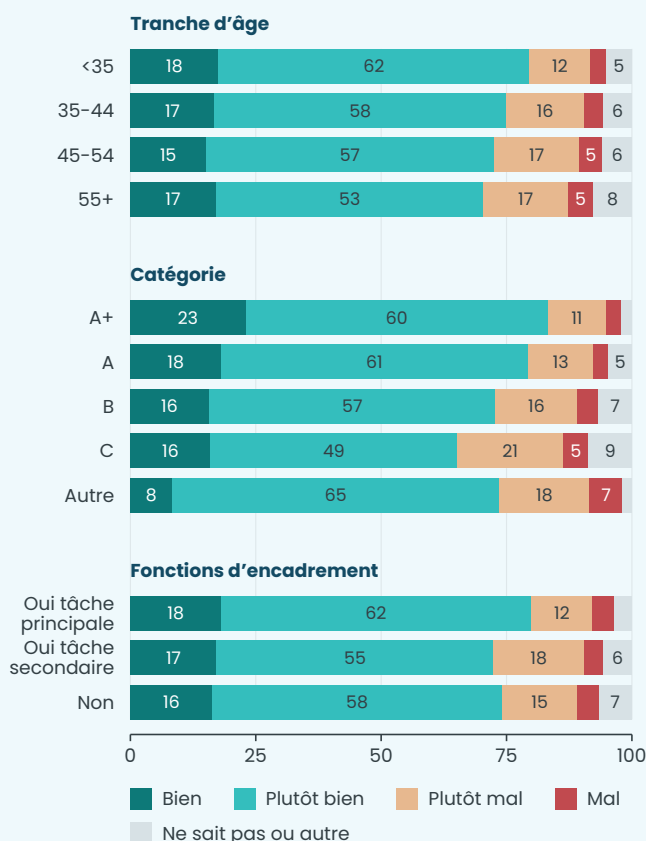
2 – Le bien-être général varie peu selon le versant de la fonction publique ou la position de supervision et diminue légèrement avec l'âge

Déclarer aller bien en général varie relativement peu selon l'âge, le versant de la fonction publique, ou le fait d'occuper ou non des fonctions d'encadrement. On peut toutefois noter que le sentiment de bien-être en général décroît légèrement avec l'âge : 70 % des répondantes de 55 ans et plus déclarent aller bien ou plutôt bien, contre 80 % des moins de 35 ans. Les répondantes de la FPH, parmi lesquelles les jeunes sont surreprésentées, déclarent également aller mieux en général que ceux et celles des deux autres versants de la fonction publique (80 % contre 75 % pour la FPT et 72 % pour la FPE), phénomène qui ne se retrouve pas dans les données relatives au mal-être au travail (cf. infra). Les répondantes de catégorie A et a fortiori A+, et les répondantes dont l'encadrement est la tâche principale, déclarent moins souvent des situations de mal-être en général.

3 – Il est plus rare de se sentir bien en général lorsqu'on se sent mal au travail

Si une minorité des répondantes se sent mal ou plutôt mal en général, ce sentiment est beaucoup plus répandu chez celles et ceux qui se sentent mal au travail. Ainsi, plus de la moitié de celles et ceux qui se sentent mal au travail se sentent aussi mal ou plutôt mal en général, et plus d'un tiers de celles et ceux qui se sentent plutôt mal au travail se sentent mal ou très mal en général.

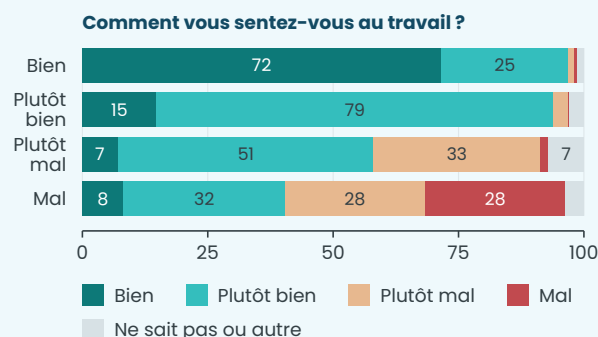
Comment vous sentez-vous en général ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 18 % des répondant-es âgées de moins de 35 ans déclarent aller bien en général. La catégorie « Autre » correspond aux technicien-n-es, ouvrier-ères ou manoeuvres.

Comment vous sentez-vous en général ?

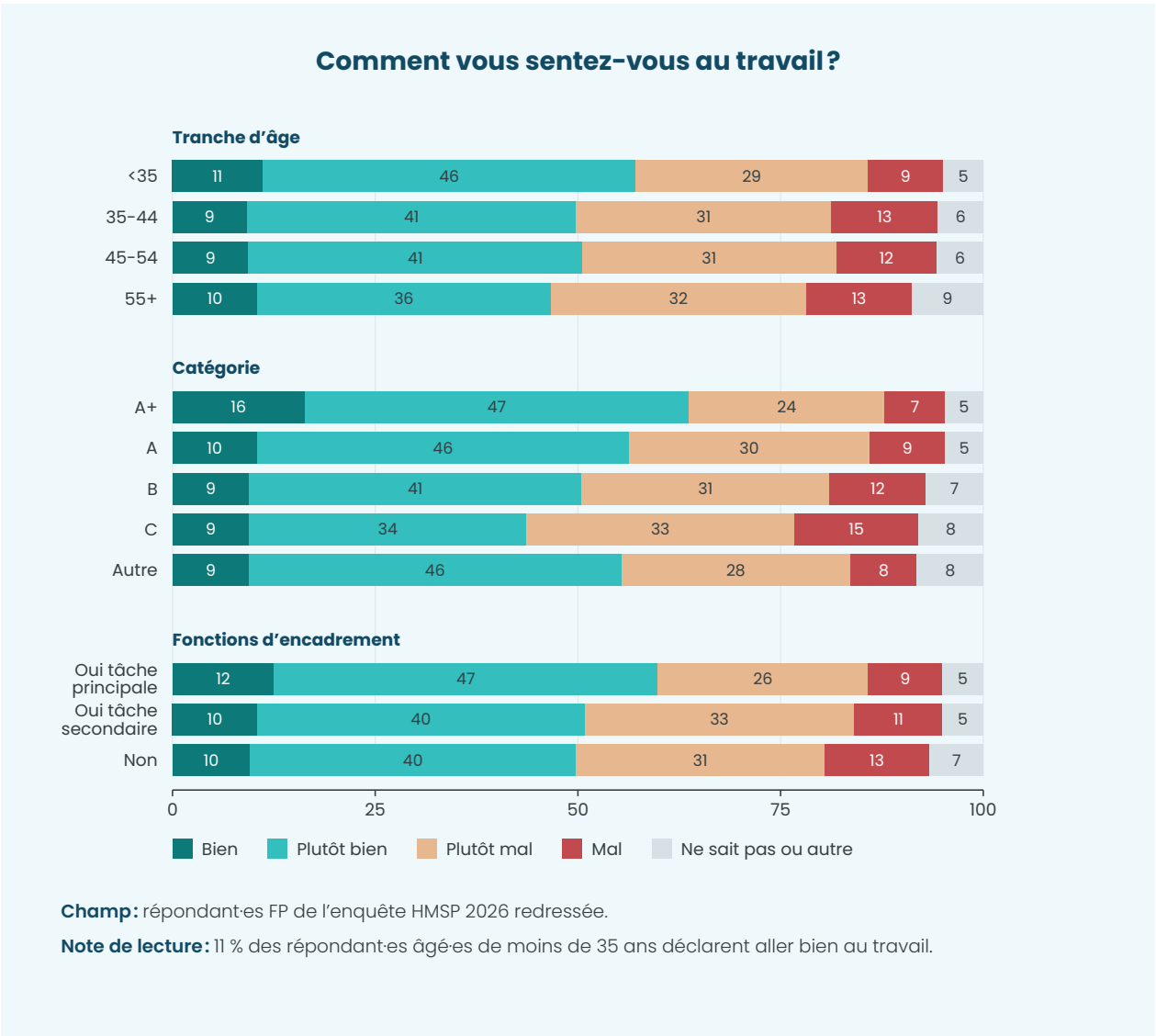


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es déclarant se sentir bien au travail, 72 % se sentent bien en général.

4 – Un mal-être au travail qui augmente légèrement avec l'âge et concerne moins les répondant-es en situation d'encadrement

Si la moitié environ des répondantes déclare se sentir bien ou plutôt bien au travail, 4 répondantes sur 10 déclarent s'y sentir mal ou plutôt mal. La part des répondantes se sentant bien ou plutôt bien au travail diminue avec l'âge, suivant une distribution comparable à celle constatée pour le bien-être en général : ils et elles sont 57 % des moins de 35 ans à se sentir bien ou plutôt bien au travail, contre 46 % des 55 ans et plus. Le versant de la fonction publique dans lequel travaillent les répondantes ne semble pas avoir de lien avec leur bien-être au travail. En revanche, le bien-être au travail est plus marqué chez les répondantes dont l'encadrement constitue la tâche principale.

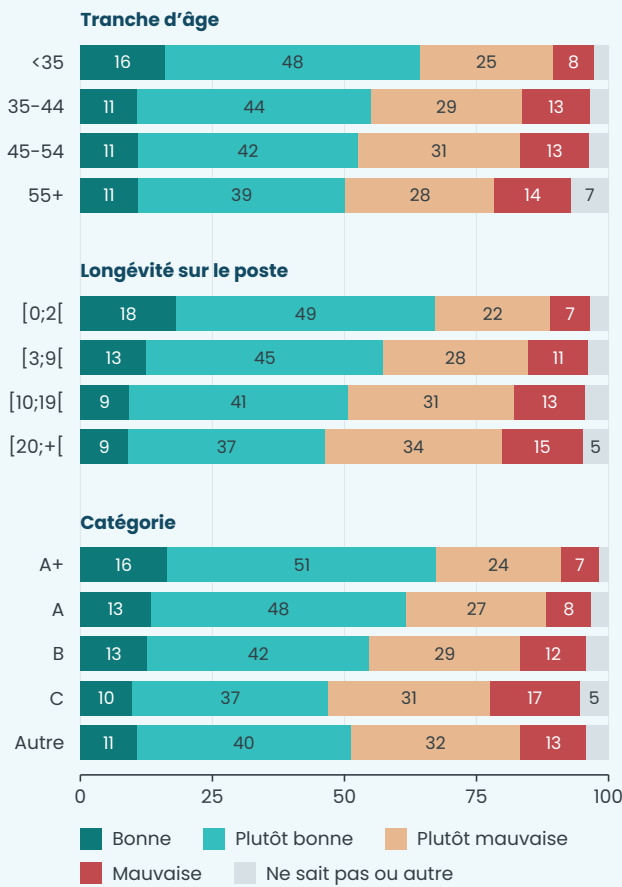


5 – L’ambiance au travail, très fortement liée au sentiment de bien-être professionnel

Une courte majorité des répondantes juge l’ambiance au travail bonne ou plutôt bonne. La perception d’une bonne ambiance diminue nettement avec l’âge et le temps passé sur son poste : seule une répondante sur deux juge l’ambiance bonne ou plutôt bonne parmi les 55 ans et plus ou parmi les répondantes ayant passé 20 ans ou plus sur leur poste, contre deux sur trois parmi les moins de 35 ans ou ceux et celles en poste depuis moins de deux ans. De même, répondantes occupant un grade plus élevé ont une perception plus favorable de l’ambiance au travail. Ainsi, 67 % des répondantes de catégorie A+ trouvent l’ambiance bonne ou plutôt bonne contre 47 % des répondantes de catégorie C.

L’ambiance au travail est un déterminant crucial du bien-être au travail : aucune autre question posée dans cette première partie de l’enquête n’est autant corrélée au bien-être au travail que celle de l’ambiance. De manière emblématique, 89 % des répondantes qui ressentent une mauvaise ambiance au travail déclarent aller plutôt mal ou mal au travail, alors que 87 % des répondantes qui témoignent d’une bonne ambiance déclarent aller bien ou plutôt bien au travail.

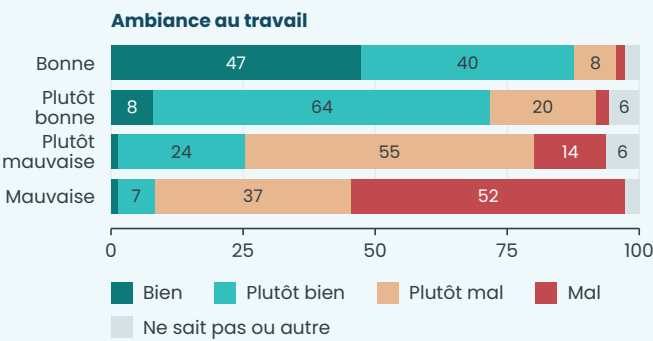
Comment évaluez-vous l’ambiance au travail ?



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes âgées de moins de 35 ans, 16 % estiment que l’ambiance au travail est bonne.

«Comment vous sentez-vous au travail ?» en fonction de l’ambiance au travail

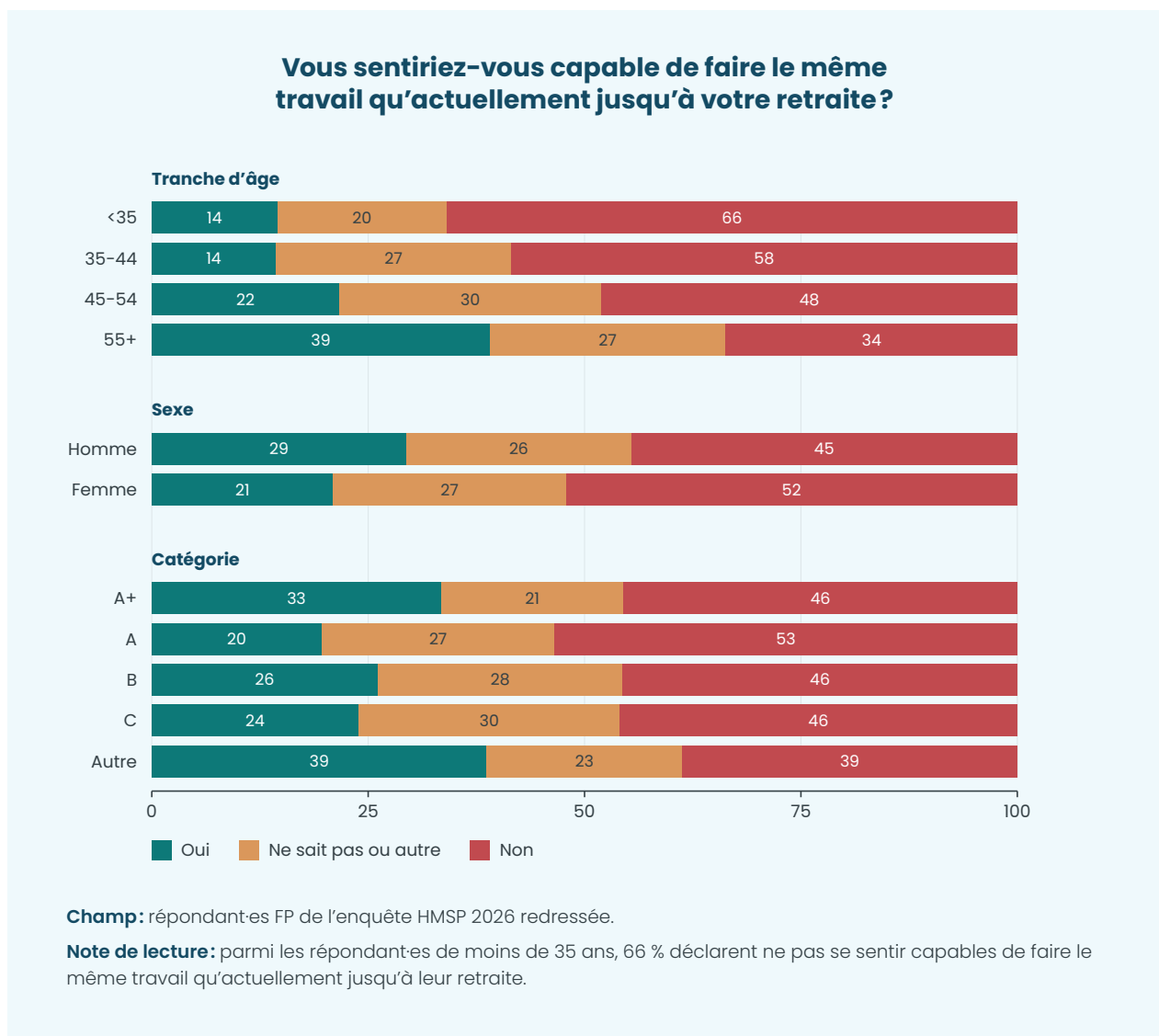


Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée

Note de lecture : parmi les répondantes qui estiment que leur ambiance au travail est mauvaise, 52 % déclarent aller mal au travail.

6 – « Pouvoir tenir jusqu'à la retraite » : un sentiment moins fréquent parmi les jeunes

Une répondante sur deux déclare qu'il ou elle ne se sentirait pas capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à la retraite, et un quart déclare ne pas savoir répondre à la question. Le sens que mettent les répondantes derrière cette question diffère probablement avec l'âge, ce qui explique en grande partie les réponses apportées. Ainsi, les répondantes sont plus nombreux et nombreuses à se sentir capables de faire le même travail jusqu'à la retraite à mesure que l'âge de départ à la retraite se rapproche, alors que les deux tiers des moins de 35 ans jugent qu'ils et elles n'en seraient pas capables. Ce sentiment de « ne pas pouvoir tenir » est également plus marqué pour les femmes.

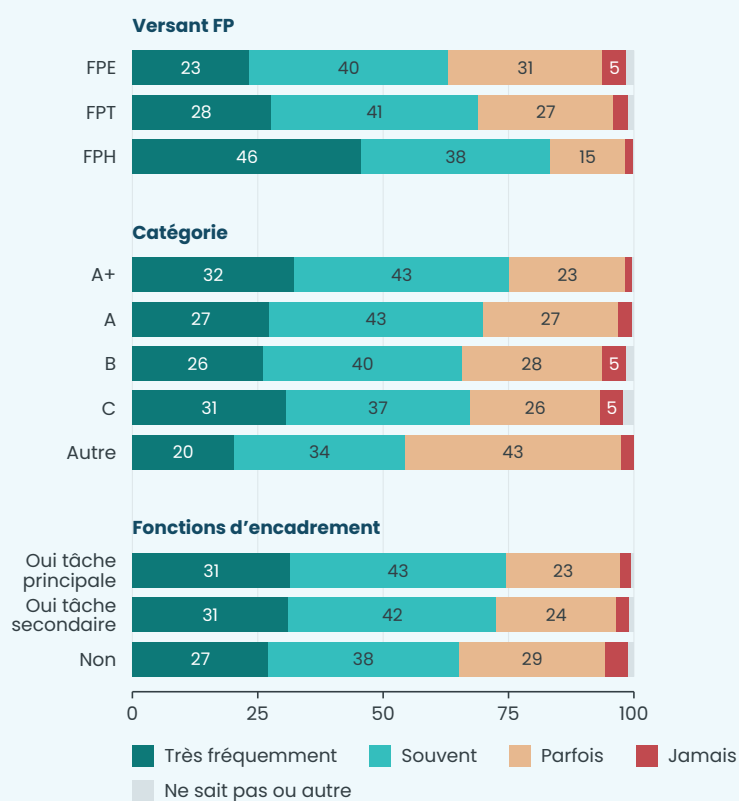


Un grand sentiment d'utilité dans les missions mais un manque de reconnaissance sociale

1 – Un sentiment marqué d'être utile aux autres, particulièrement dans la FPH

68 % des répondantes — les trois versants confondus — déclarent avoir souvent ou très fréquemment le sentiment de faire quelque chose d'utile pour les autres. Ce sentiment d'utilité est particulièrement marqué dans la FPH (84 %). Il progresse également avec la catégorie d'emploi (75 % des catégories A+ se sentent utiles souvent ou très fréquemment contre 68 % pour les catégories C), et avec le fait d'occuper des fonctions d'encadrement.

Diriez-vous qu'il vous arrive d'avoir le sentiment de faire quelque chose d'utile pour les autres ?



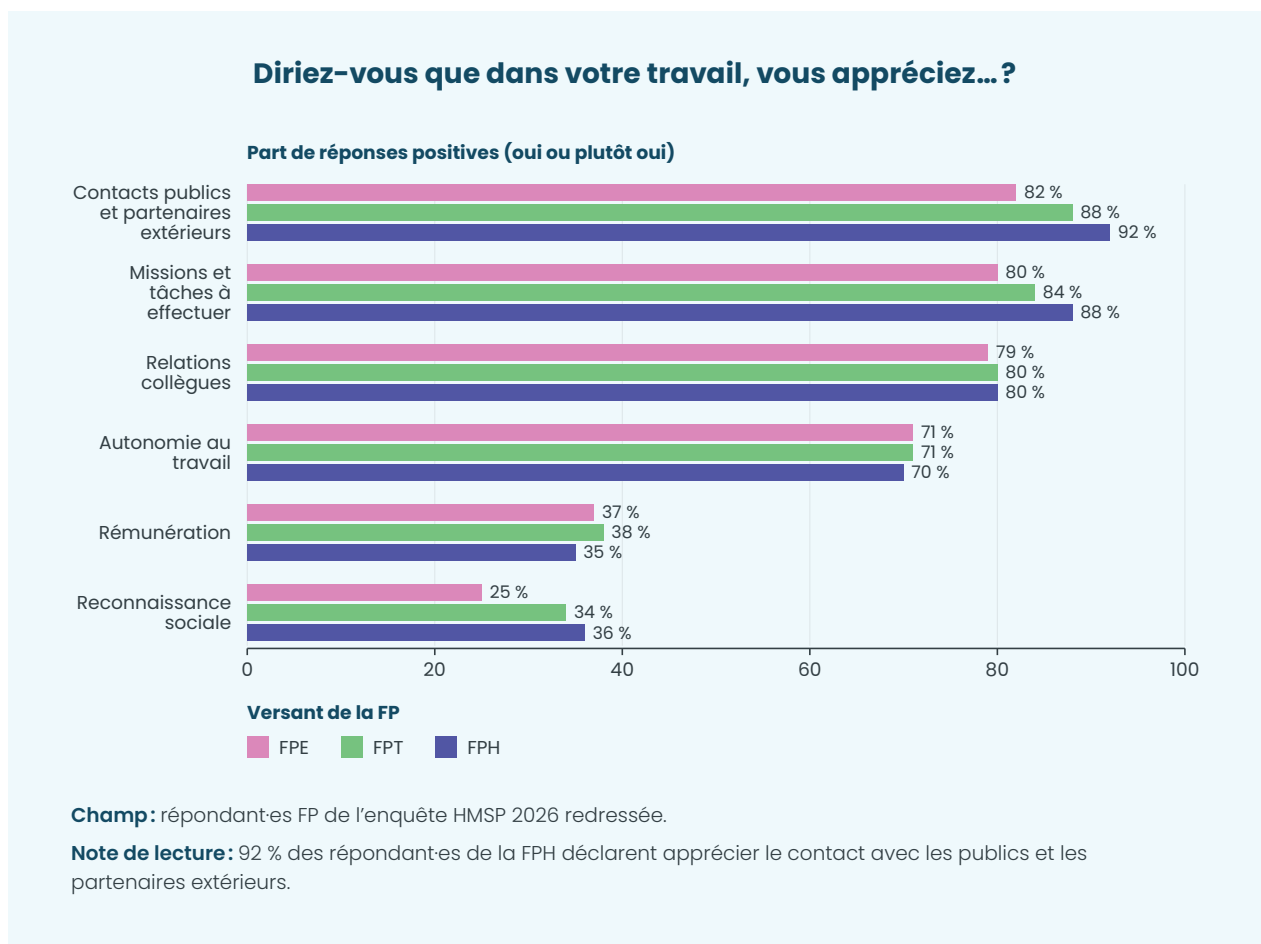
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es de la FPE, 23 % indiquent qu'il leur arrive très fréquemment d'avoir le sentiment de faire quelque chose d'utile pour les autres.

2 – Les missions et les relations humaines comme sources de satisfaction

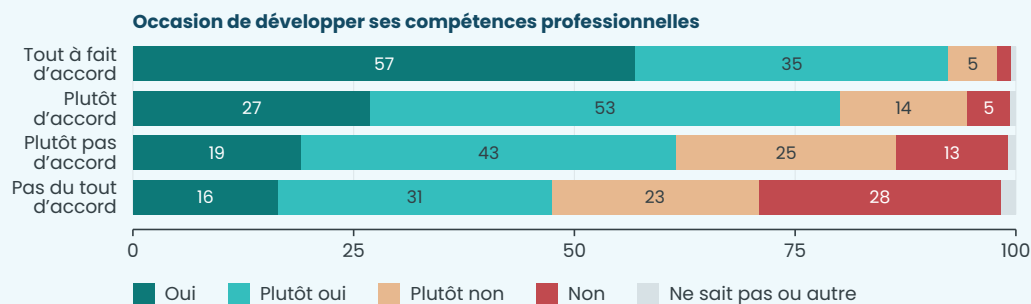
Interrogées sur ce qu'ils et elles apprécient dans leur travail, les répondantes indiquent en premier lieu le contact avec le public ou les partenaires extérieurs et les missions et les tâches à effectuer (respectivement 85 % et 82 % des répondantes indiquent apprécier ces aspects de leur travail). Cet intérêt apparaît de manière croissante avec le grade et le fait d'encadrer ou non, mais ne dépend pas du sexe, de l'âge ou de la longévité sur le poste. Les relations avec les collègues et l'autonomie au travail sont également évoquées très favorablement (respectivement 78 % et 70 % de répondantes disent les apprécier).

Les domaines professionnels pour lesquels les missions et les tâches à effectuer sont les plus appréciées sont, dans l'ordre : « défense », « international », « animation, jeunesse et sport », « médical et paramédical », « culture et patrimoine ».



L'autonomie au travail est fortement liée au fait de pouvoir développer ses compétences professionnelles dans le cadre de son poste. Plus de 50 % des répondantes indiquant ne pas pouvoir développer leurs compétences professionnelles ne portent pas une appréciation positive sur leur autonomie au travail. Le fait de ne pas pouvoir développer ses compétences au travail conduit également à une dépréciation forte de la reconnaissance sociale (plus de 80 % des répondantes). *A contrario*, plus de 90 % des répondantes déclarant avoir l'occasion de développer leurs compétences professionnelles indiquent apprécier ou plutôt apprécier leur autonomie au travail.

Diriez-vous que dans votre travail, vous appréciez l'autonomie ?



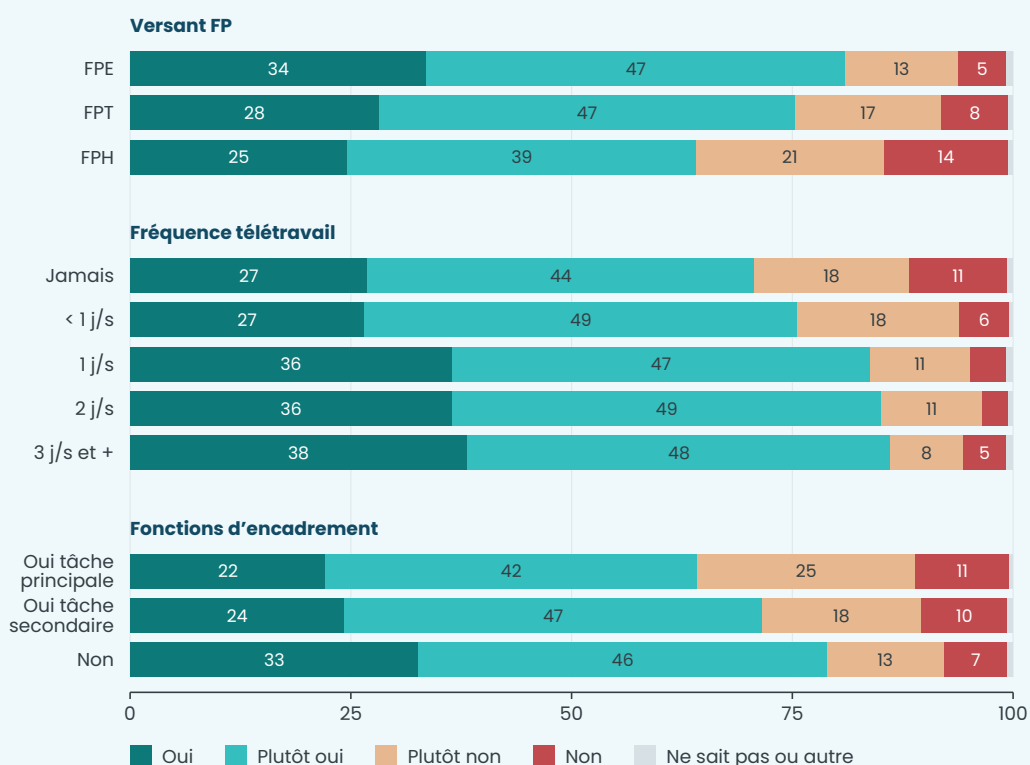
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es déclarant être tout à fait d'accord avec le fait d'avoir l'occasion de développer leur compétences professionnelles sur leur poste actuel, 57 % déclarent apprécier l'autonomie offerte dans leur travail.

3 – Une facilité à accorder les horaires de travail avec les obligations personnelles et familiales, bien que moindre dans la FPH et pour les encadrant-es

La majorité des répondantes déclare que leurs horaires de travail s'accordent bien ou plutôt bien avec leurs obligations personnelles et familiales. Le mécontentement est cependant nettement plus marqué dans certaines situations. Ainsi, 35 % des répondantes de la FPH répondent par « non » ou « plutôt non » à la question à la question, soit deux fois plus que dans la FPE. L'équilibre est aussi moins bon pour les répondantes ne pratiquant pas ou peu de télétravail (29 % d'insatisfaites parmi ceux et celles qui n'en font jamais), pour les répondantes en situation d'encadrement (36 % d'insatisfaites parmi les répondantes dont l'encadrement est la tâche principale), mais aussi pour la tranche d'âge 35-44 ans (39 %). Enfin, l'équilibre personnel-professionnel est jugé meilleur pour les répondantes contractuelles (CDD ou CDI) que pour les titulaires.

En général, vos horaires de travail s'accordent-ils avec vos obligations personnelles et familiales ?

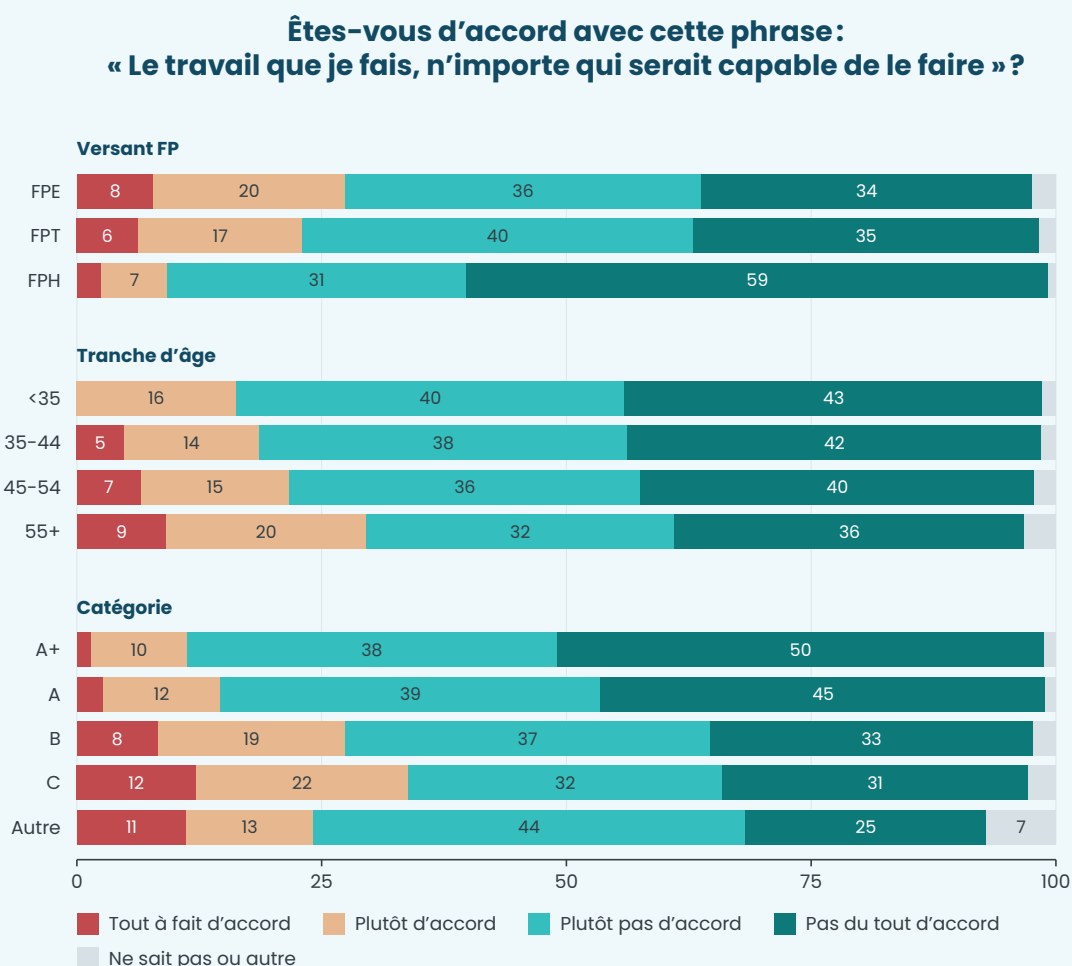


Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes qui ne pratiquent jamais le télétravail, 11 % indiquent que leurs horaires de travail ne s'accordent pas (réponse « non ») avec leurs obligations personnelles et familiales.

4 – Être facilement remplaçable : un sentiment minoritaire

À la question « êtes-vous d'accord avec la phrase : le travail que je fais, n'importe qui serait capable de le faire », une répondante sur 4 environ répond positivement (plutôt ou tout à fait d'accord). La FPH se démarque nettement, avec seulement 9 % de répondantes se sentant (plutôt ou tout à fait) remplaçables, contre respectivement 23 % et 28 % dans la FPT et la FPE. Ce sentiment d'être remplaçable est plus élevé pour les 55 ans et plus et diminue avec le grade et le niveau de diplôme.



Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de la FPE, 8 % déclarent être tout à fait d'accord avec la phrase « Le travail que je fais, n'importe qui serait capable de le faire ».

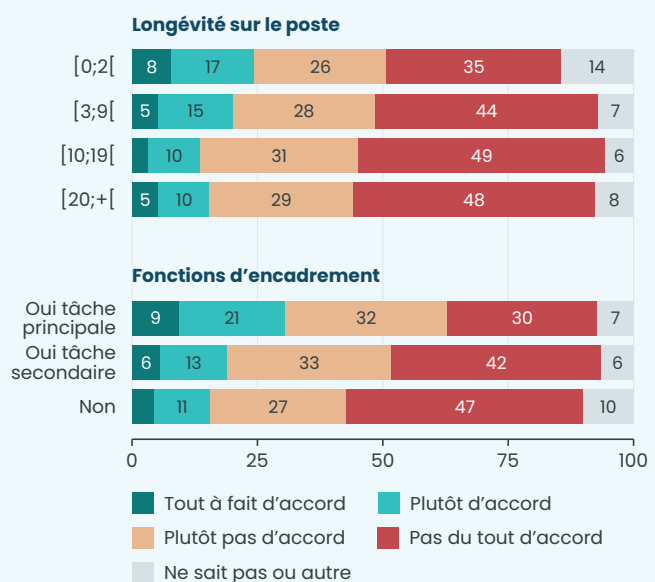
5 – Le manque de reconnaissance sociale, les faibles perspectives et l'insuffisance des rémunérations comme sources d'insatisfaction

A contrario, une majorité des répondantes juge manquer de reconnaissance sociale et n'apprécie pas sa rémunération, avec respectivement 64 % et 60 % d'opinions négatives (non ou plutôt non). La reconnaissance sociale et la rémunération sont perçues plus positivement à mesure que le grade ou les fonctions d'encadrement augmentent. Dans tous les versants de la fonction publique, le sentiment d'apprécier la reconnaissance sociale est minoritaire. Les répondantes se sentent mieux reconnues socialement dans la FPH (36 % disent apprécier cette reconnaissance) et dans la FPT (34 %) que dans la FPE (25 %).

Les domaines professionnels pour lesquels le manque de reconnaissance est le plus marqué sont « enseignement » (52 % de « non », soit la modalité la plus extrême), les « transports » (42 %), les « interventions techniques et logistiques » (42 %), et la « relation à l'utilisateur » (42 %). L'enseignement est également le domaine professionnel dans lequel la rémunération est la moins appréciée (42 % de « non », également la modalité la plus extrême).

De même, les répondantes déclarent majoritairement ne pas être satisfaites de leurs perspectives de promotion au regard de leurs efforts. Cette proportion augmente avec l'ancienneté sur le poste : 35 % des répondantes occupant leur poste depuis moins de 2 ans déclarent ne pas être satisfaites du tout, contre 48 % des répondantes occupant leur poste depuis 20 ans ou plus. Les encadrantes sont moins concernées : parmi ceux et celles dont l'encadrement est la tâche principale, 62 % sont insatisfaites ou plutôt insatisfaites, contre 74 % pour les personnes sans fonction d'encadrement.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Vu tous mes efforts, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes » ?

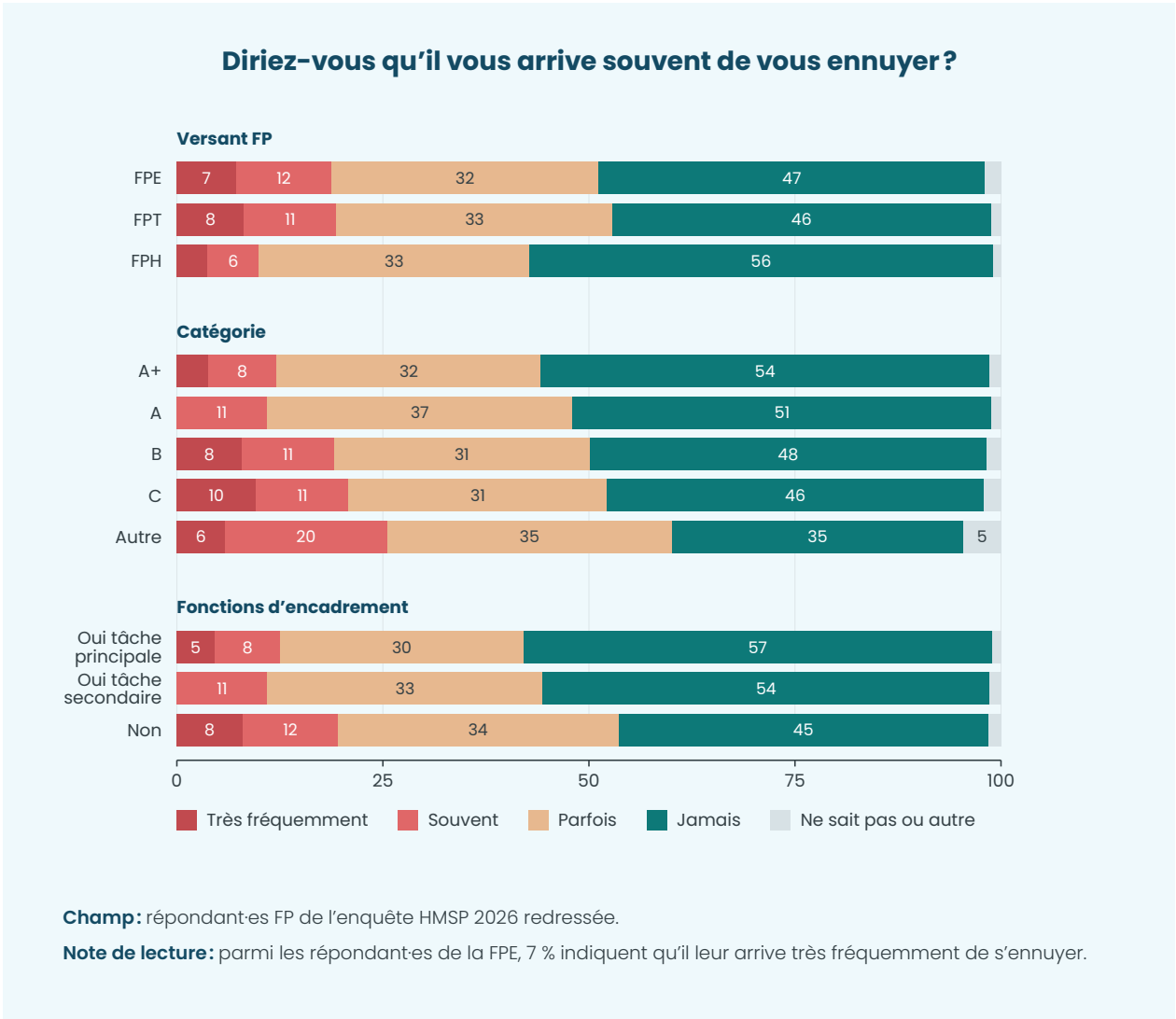


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 48 % des répondantes déclarant être depuis 20 ans ou plus sur leur poste indiquent ne pas du tout être d'accord avec le fait qu'au regard de tous leurs efforts, leurs perspectives de promotions sont satisfaisantes.

6 – Ennui au travail : un sentiment présent mais moins fréquent dans la FPH et variable selon le grade et le fait d'encadrer ou non

La moitié des répondantes déclare ne jamais s'ennuyer au travail, quand l'autre moitié déclare s'y ennuyer parfois, souvent ou très fréquemment. Au sein de la FPT ou de la FPE, une répondante sur cinq déclare s'ennuyer souvent ou très fréquemment, contre une répondante sur dix dans la FPH. Le sentiment d'ennui fréquent ou très fréquent diminue avec le grade ainsi que pour les agentes en position d'encadrement : 57 % des répondantes dont l'encadrement est la tâche principale déclarent ne jamais s'ennuyer, contre 45 % de celles et ceux qui n'ont aucune fonction d'encadrement.

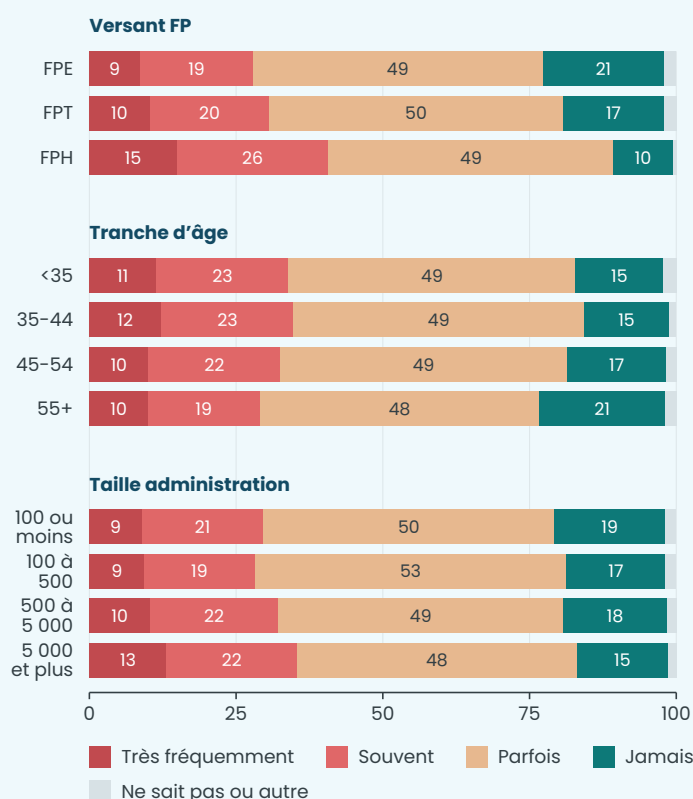


Conflits moraux : entre renoncement à la qualité du travail et sentiment de servir autre chose que l'intérêt général

1 – Devoir renoncer à la qualité de son travail est fréquent, notamment dans la FPH

Un tiers des répondantes déclare sacrifier souvent ou très souvent la qualité de son travail. Cette proportion est significativement plus élevée dans la FPH (41 %, contre 30 % dans la FPT et 28 % dans la FPE). Elle est plus faible pour les 55 ans et plus et les personnes en CDD et augmente dans les grandes administrations. L'analyse multivariée met en évidence le fait que les répondantes estimant que leurs collègues étaient en nombre insuffisant sont deux fois plus nombreuses que les autres à répondre sacrifier parfois, souvent ou très fréquemment la qualité de leur travail. De même, un turnover trop important, un accompagnement lacunaire à la prise de poste ou le fait de se sentir en concurrence avec ses collègues conduit à plus fréquemment déclarer sacrifier la qualité de son travail.

Diriez-vous qu'il vous arrive souvent de ne pas faire du bon travail, sacrifier la qualité ?



Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

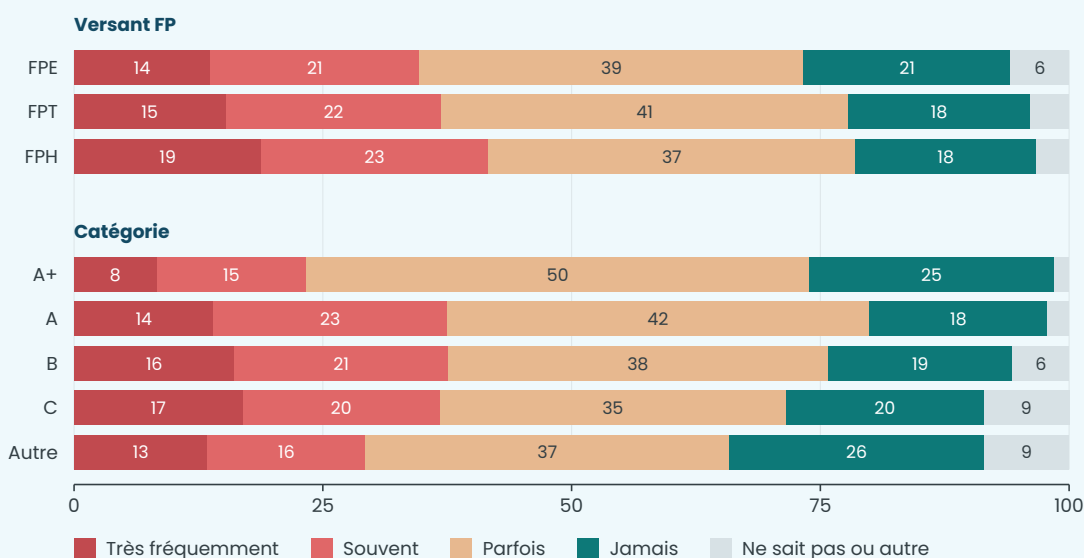
Note de lecture : parmi les répondantes de la FPE, 9 % indiquent qu'il leur arrive très fréquemment de ne pas faire du bon travail, sacrifier la qualité.

2 – Une part importante des répondant·es estime servir des intérêts particuliers dans l'exercice de ses fonctions

Ce sont respectivement 79 %, 78 % et 74 % des répondantes dans la FPH, la FPT et la FPE qui déclarent parfois, souvent ou très fréquemment avoir le sentiment de servir des intérêts particuliers de managers, de politiques ou d'entreprises plutôt que l'intérêt général. 42 % des répondantes dans la FPH considèrent le faire souvent ou très fréquemment, contre 37 % et 35 % pour la FPT et la FPE. Alors que, parmi les agentes de catégorie A, B ou C, plus d'une répondante sur trois estime servir souvent ou très fréquemment des intérêts particuliers, ce n'est le cas que pour un agent de catégorie A+ sur cinq. En revanche, le sentiment de servir parfois des intérêts particuliers augmente avec la catégorie d'emploi : moins présent parmi les agentes de catégorie C, il augmente pour les catégories B, A ainsi que A+.

Les domaines professionnels où sont le plus présents ces conflits de valeurs sont les domaines « culture et patrimoine » et « social, enfance et famille » : respectivement 47 % et 45 % des répondantes indiquent avoir souvent ou très fréquemment l'impression de servir des intérêts particuliers. *A contrario*, les domaines « relation à l'utilisateur », « finances publiques », ou encore « défense » sont ceux où cette impression est la moins fréquente.

Avez-vous l'impression d'être amené·e à servir des intérêts particuliers (de managers, de politiques, d'entreprises, etc.) plutôt que l'intérêt général ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant·es de la FPE, 14 % indiquent qu'ils et elles sont très fréquemment amené·es à servir des intérêts particuliers plutôt que l'intérêt général.

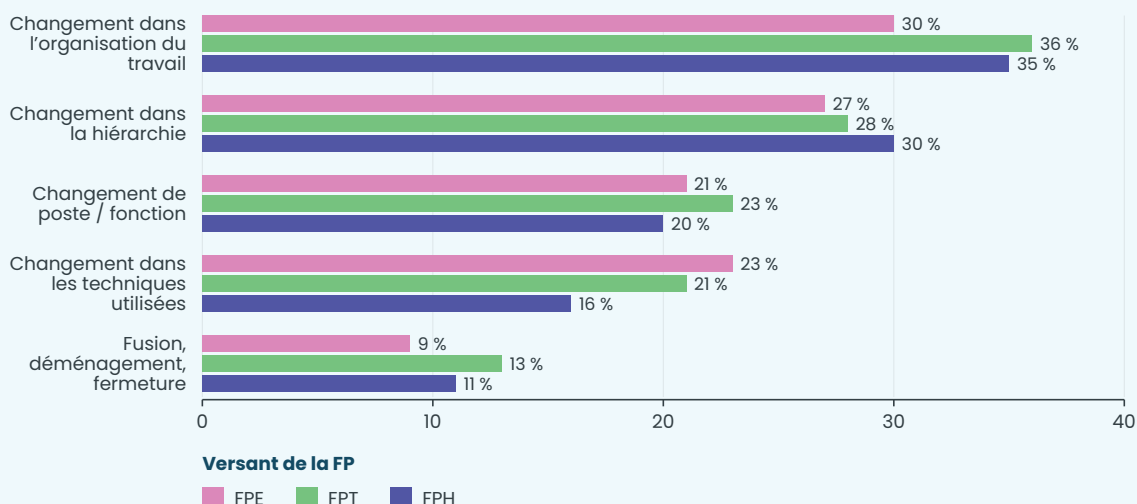
Des changements organisationnels fréquents et aux impacts souvent perçus comme négatifs

3 – Un·e répondant·e sur deux concerné·e par un changement professionnel dans les 12 derniers mois, surtout dans l'organisation du travail

Plus de la moitié des répondantes indique avoir été concernée par un changement significatif au cours des 12 derniers mois. Les jeunes et les répondantes de la FPE sont moins nombreux à déclarer des changements.

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été concerné·e par un changement significatif dans votre travail ?

Plusieurs réponses possibles



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

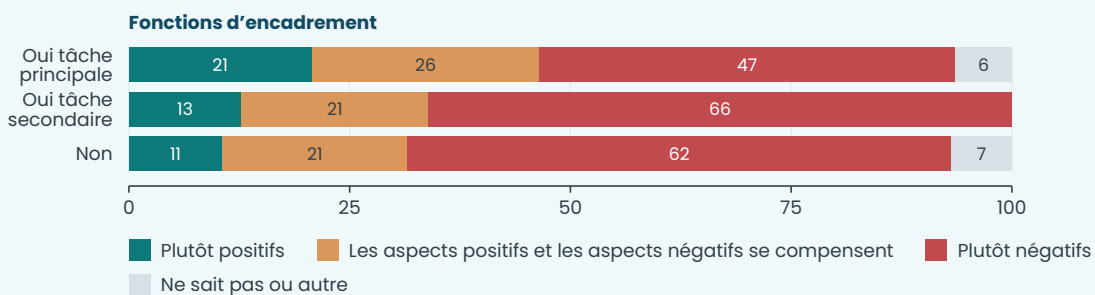
Note de lecture : parmi les répondant·es de la FPE, 23 % indiquent qu'ils et elles ont connu un changement dans les techniques utilisées au cours de l'année écoulée.

Dans le détail, les répondantes pouvaient indiquer quelle était la nature de ces changements (plusieurs réponses étaient possibles). Le type de changement le plus souvent cité relève de l'organisation du travail, suivi des changements de hiérarchie. Les changements de poste ou de fonction, les changements dans les techniques utilisées, ou encore les fusions, déménagements, ou fermetures d'établissements, sont plus rarement cités. Les changements d'organisation du travail et de techniques utilisées sont nettement moins cités par les jeunes, en comparaison de leurs aînées. Les changements dans l'organisation du travail sont significativement plus souvent cités dans la FPT et la FPH que dans la FPE.

4 – Des changements perçus plutôt négativement, mais moins pour les encadrant-es

Parmi les répondantes ayant vécu des changements professionnels significatifs au cours des 12 derniers mois, une majorité déclare que ces changements ont, dans leur ensemble, un impact négatif pour leur travail. Ce sentiment est plus fréquent pour les répondantes qui ne sont pas en situation d'encadrement ou dont ce n'est pas la tâche principale (61 % et 63 % respectivement), en comparaison avec les répondantes dont l'encadrement est la tâche principale (47 %).

Pensez-vous que ces changements sont pour votre travail... ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée ayant déclaré au moins un changement significatif au cours de l'année écoulée.

Note de lecture : parmi les répondant-es pour qui l'encadrement est la tâche principale et qui ont indiqué avoir connu un changement professionnel significatif au cours des 12 derniers mois, 47 % déclarent que ces changements sont, dans leur ensemble, plutôt négatifs pour leur travail.

2

À quoi ressemblent vos collectifs de travail ?

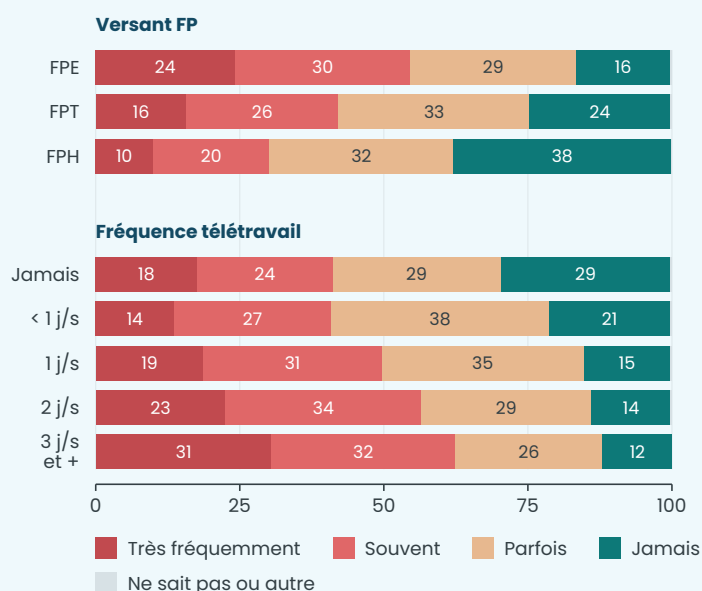
Cette deuxième partie de l'enquête place la focale sur les collectifs de travail. Elle rend compte de leurs modalités concrètes d'existence, et du fait qu'ils représentent une ressource inégalement accessible. La qualité de ces collectifs s'avère pourtant une composante centrale du bien-être au travail.

Faire collectif: une ressource inégalement accessible selon les versants et les statuts

1 – Le travail solitaire, plus fréquent dans la FPE et chez les télétravailleuseuses

Le fait de travailler seule est répandu dans la fonction publique. Cette situation est cependant sensiblement plus répandue dans la FPE, où 55 % des répondantes affirment travailler souvent ou très fréquemment seules. Elle est un peu moins répandue dans la FPT (43 %) et encore moins dans la FPH (30 %). Les répondantes de 55 ans et plus sont 55 % à déclarer travailler seules très fréquemment ou souvent, contre 41 % pour les moins de 35 ans. La fréquence du télétravail augmente le sentiment de travailler seule; ainsi 63 % des répondantes qui passent au moins 3 jours par semaine en télétravail déclarent travailler très fréquemment ou souvent seules. Il n'y a pas de lien établi entre le fait de travailler seul et le fait de déclarer un nombre de collègues suffisant.

Travaillez-vous seul-e ?



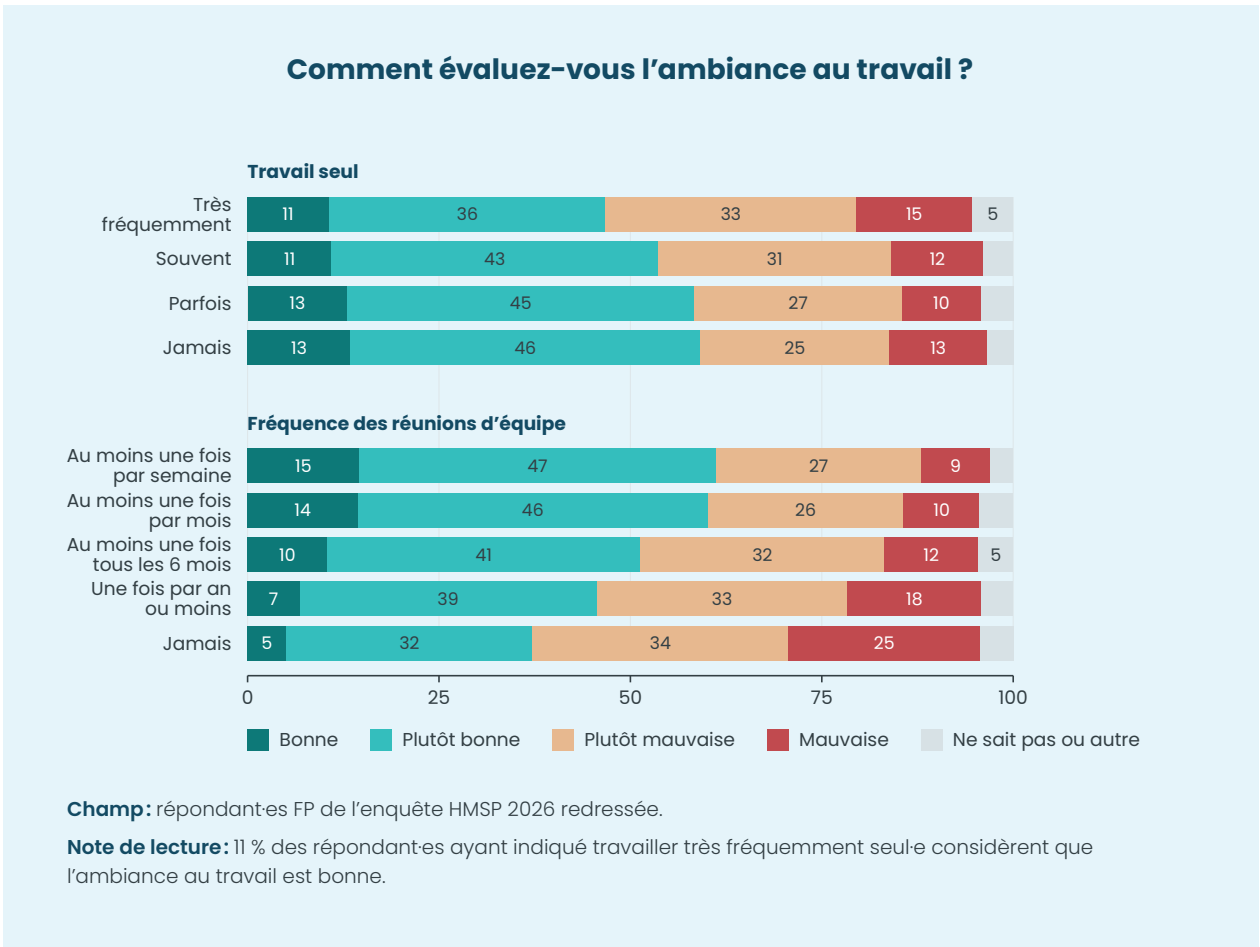
Champ: répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture: 24 % des répondantes exerçant dans la FPE déclarent travailler très fréquemment seule.

2 – Une ambiance au travail jugée plus positivement quand les réunions d’équipe sont fréquentes

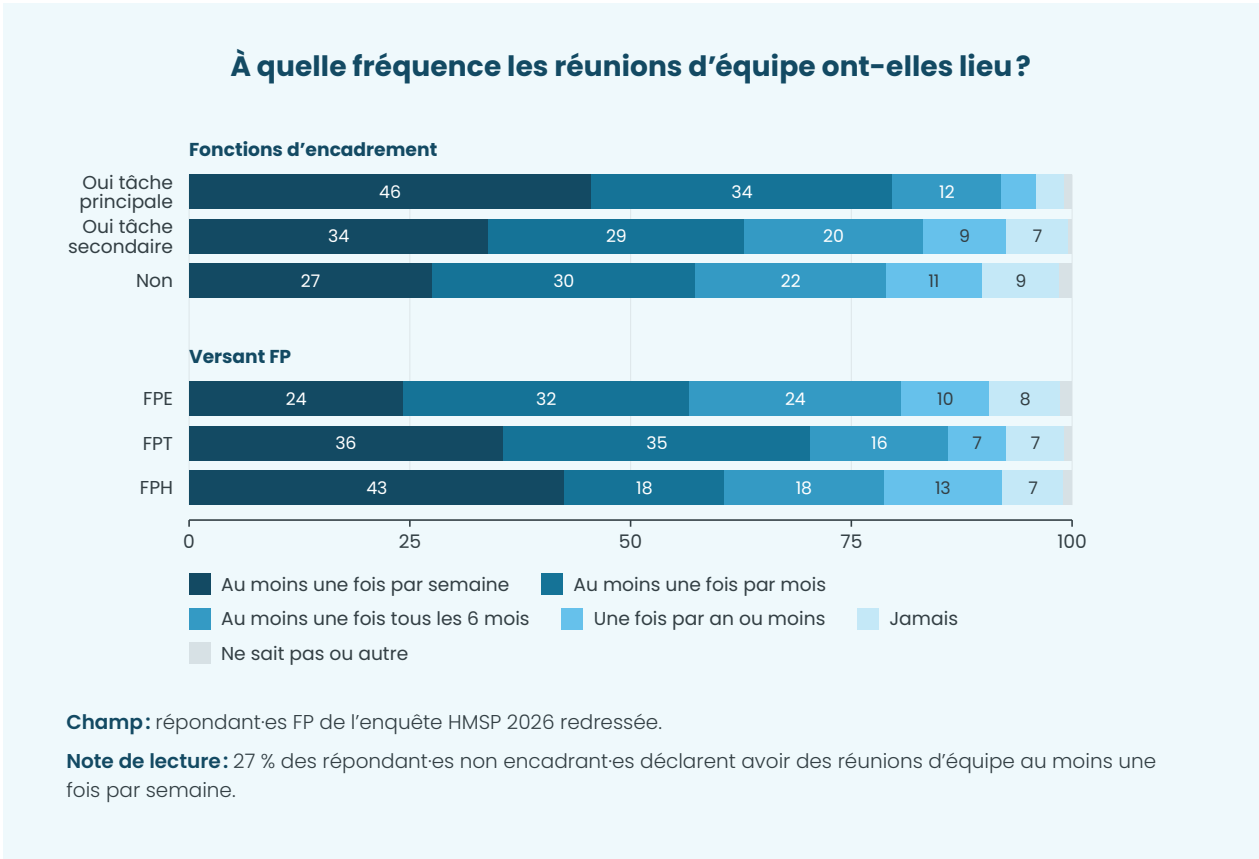
Bien que ça n’en soit pas le facteur principal, le fait de travailler seule est plus souvent associé à un jugement négatif sur l’ambiance au travail. Par ailleurs, on constate un lien net et régulier entre ambiance et fréquence des réunions d’équipe. Les répondantes participant à des réunions d’équipe au moins une fois par semaine sont 62 % à estimer que l’ambiance est bonne ou plutôt bonne. Ils et elles ne sont que 37 % à partager cet avis lorsqu’ils et elles ne mentionnent aucune réunion d’équipe.

L’ambiance est un déterminant crucial du bien-être au travail : une analyse multivariée indique qu’aucune autre question posée dans l’enquête n’y est autant corrélée. De manière emblématique, 89 % des répondantes qui ressentent une mauvaise ambiance au travail déclarent aller plutôt mal ou mal au travail.



3 – Des réunions plus fréquentes dans la FPH et chez les encadrant·es

Les réunions sont diversement distribuées selon le versant de la fonction publique et la fonction d'encadrement. Sans surprise, les répondantes avec des missions d'encadrement ont des réunions plus fréquentes : 46 % des répondantes dont l'encadrement est la tâche principale identifient l'existence de réunions toutes les semaines, contre seulement 27 % des répondantes qui ne sont pas encadrantes. Dans la FPH, les réunions hebdomadaires sont plus fréquentes puisque 43 % des répondantes de ce versant indiquent une fréquence au moins hebdomadaire, contre seulement 24 % des répondantes de la FPE et 36 % dans la FPT. La rareté des réunions est en revanche surreprésentée dans la FPE, où plus de 40 % des répondantes déclarent identifier moins d'une réunion par mois dans leur service. Cette situation est bien plus rare dans la territoriale, où elle ne concerne que 30 % des répondantes.



4 – Des événements conviviaux pendant les horaires de travail davantage identifiés par les jeunes

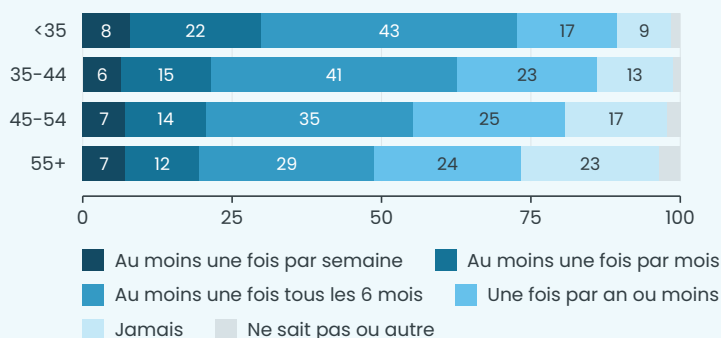
Les répondantes étaient interrogées sur la fréquence des événements para-professionnels, comme les déjeuners d'équipe, ou les moments de convivialité pendant ou hors des horaires de travail. La fréquence des événements conviviaux pendant les horaires de travail varie avec l'âge : plus on est jeune, plus on en identifie fréquemment. Ce lien est également vérifié concernant les événements conviviaux organisés en dehors des horaires de travail.

5 – Les collègues : une ressource plus fréquemment mobilisée par les agent-es de l'hospitalière

En cas de difficultés d'ordre relationnel au travail, les répondantes déclarent en priorité demander de l'aide à leurs collègues plutôt qu'à leur hiérarchie. Cette demande de soutien à ses collègues est plus fréquente dans la FPH, où 77 % des répondantes déclarent y avoir recours, que dans la FPT et la FPE (68 %). Le recours aux collègues est également plus fréquent chez les plus jeunes : 80 % des moins de 35 ans déclarent leur demander de l'aide, contre 60 % pour les répondantes de plus de 55 ans. Le sexe des répondantes ne conduit pas à une différence significative : 69 % des femmes disent demander de l'aide aux collègues, contre 67 % des hommes. Le recours à la hiérarchie, pour sa part, est plus fréquent dans la FPT : 55 % le déclarent (réponse « oui » ou « plutôt oui »), contre 46 % dans la FPE ou 41 % dans la FPH.

Travailler dans le service public :
enquête sur le vécu des agent-es public-ques

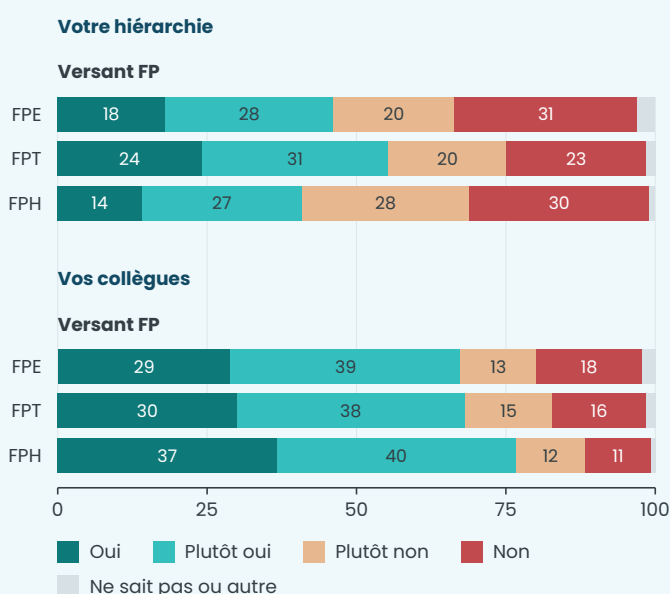
À quelle fréquence les moments de convivialité pendant les horaires de travail (repas de Noël, vœux, anniversaires, etc.) ont-ils lieu dans votre équipe ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 8 % des répondantes de moins de 35 ans déclarent identifier un moment de convivialité pendant les horaires de travail au moins une fois par semaine.

En cas de difficultés d'ordre relationnel au travail, demandez-vous de l'aide à... ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

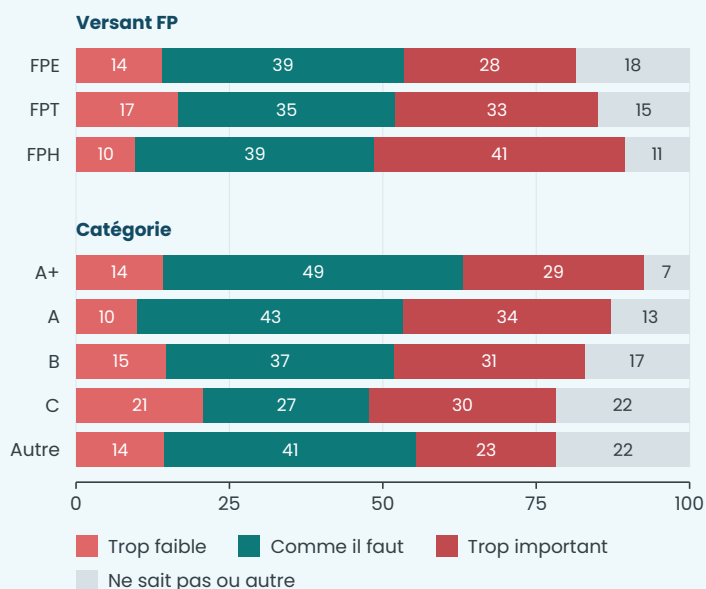
Note de lecture : 18 % des répondantes de la FPE demandent de l'aide à leur hiérarchie en cas de difficultés relationnelles. 29 % des répondantes de la FPE demandent de l'aide à leurs collègues en cas de difficultés relationnelles.

Des conditions matérielles qui font la différence : effectifs, turnover, accompagnement

1 – Un turnover trop important dégradant les relations de travail

De manière générale, l'appréciation du rythme des départs et arrivées dans les équipes est plus souvent négative que positive. L'insatisfaction est principalement nourrie par le sentiment que le turnover dans les équipes est trop important : toutes choses égales par ailleurs, les répondantes estimant le turnover de leur équipe trop important ont 60 % de chances supplémentaires de déclarer aller mal ou plutôt mal au travail que celles et ceux estimant le turnover adapté. Ils et elles apprécient également moins les relations avec leurs collègues, leur demandent moins souvent de l'aide et ont plus souvent l'impression de sacrifier la qualité de leur travail.

Vous avez le sentiment que le turnover dans votre équipe (hors hiérarchie) est... ?



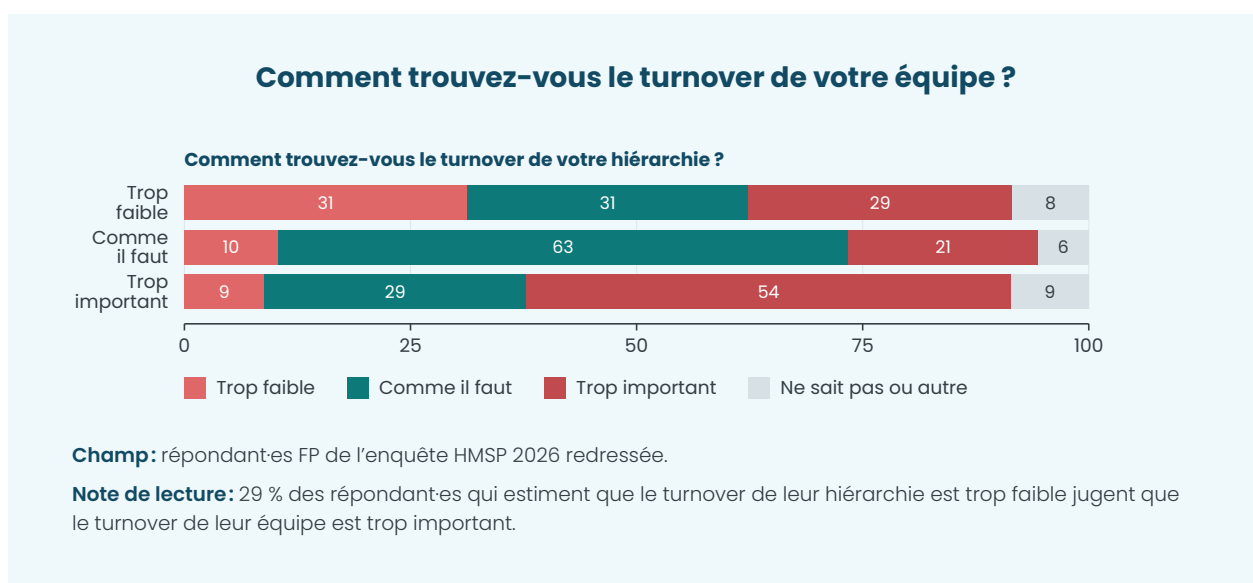
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture :

29 % des répondant-es de catégorie A+ estiment que le turnover des équipes est trop important.

Une part plus résiduelle de l'insatisfaction vient du sentiment que les mouvements au sein des équipes sont trop rares. La distribution de cette appréciation varie cependant fortement selon la catégorie d'emploi : le niveau de satisfaction quant au turnover des équipes décroît à mesure que l'on descend dans la hiérarchie catégorielle. Les catégories C se distinguent en particulier par la plus forte part de répondantes estimant le turnover de l'équipe trop faible.

En outre, les insatisfactions se cumulent entre turnover des équipes et turnover de la hiérarchie : la part des répondantes satisfaites du turnover des équipes est plus faible chez celles et ceux qui jugent le turnover de leur hiérarchie insatisfaisant (trop fort ou trop faible). Plus de la moitié de celles et ceux qui pensent que le turnover de leur hiérarchie est trop important estiment également que le turnover des équipes est trop fort.

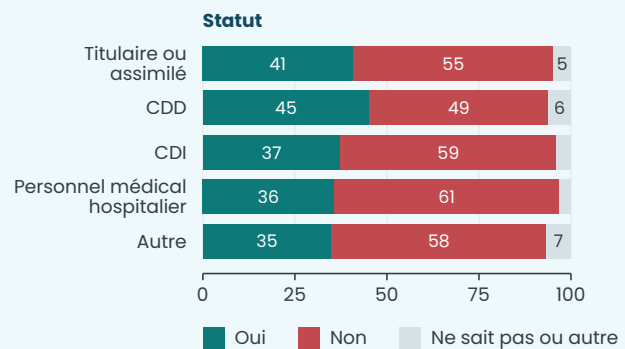


2 – Le sentiment de ne pas avoir assez de collègues va de pair avec celui d’être incapable de tenir son poste dans la durée

Une majorité de répondantes estime que leurs collègues sont en nombre insuffisant pour effectuer leur travail ; une situation partagée quel que soit le statut d’emploi. Ce constat admet toutefois des disparités : si près de la moitié des répondantes en CDD (45 %) déclare avoir des collègues en nombre suffisant, cet avis n’est partagé que par 36 % du personnel médical hospitalier¹. De façon plus significative, moins on pense avoir de collègues en nombre suffisant, moins on estime pouvoir tenir jusqu’à la retraite. 57 % des personnes qui estiment ne pas avoir suffisamment de collègues estiment ne pas pouvoir tenir dans le même métier jusqu’à la retraite, contre 42 % chez celles et ceux qui estiment avoir des collègues en nombre suffisant.

¹ Le personnel médical hospitalier regroupe l’ensemble des professionnel·les de santé habilité·es à prescrire des soins à l’hôpital. Cette catégorie comprend les médecins (généralistes et spécialistes), les pharmaciennes hospitalières et les chirurgien·ennes-dentistes. Elle intègre également les enseignant·es-chercheur·euses (comme les professeur·es d’université-praticien·nes hospitaliers) ainsi que les professionnel·les en formation (les internes et externes en médecine).

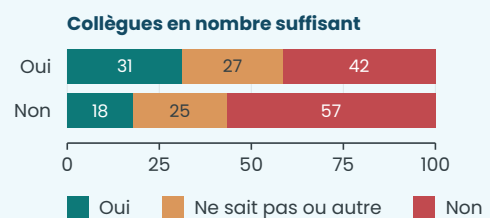
Pour effectuer correctement votre travail, avez-vous en général des collègues en nombre suffisant ?



Champ : répondant·es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 45 % des répondant·es qui sont en CDD estiment avoir des collègues en nombre suffisant.

Vous sentiriez-vous capable de faire le même travail qu’actuellement jusqu’à votre retraite ?



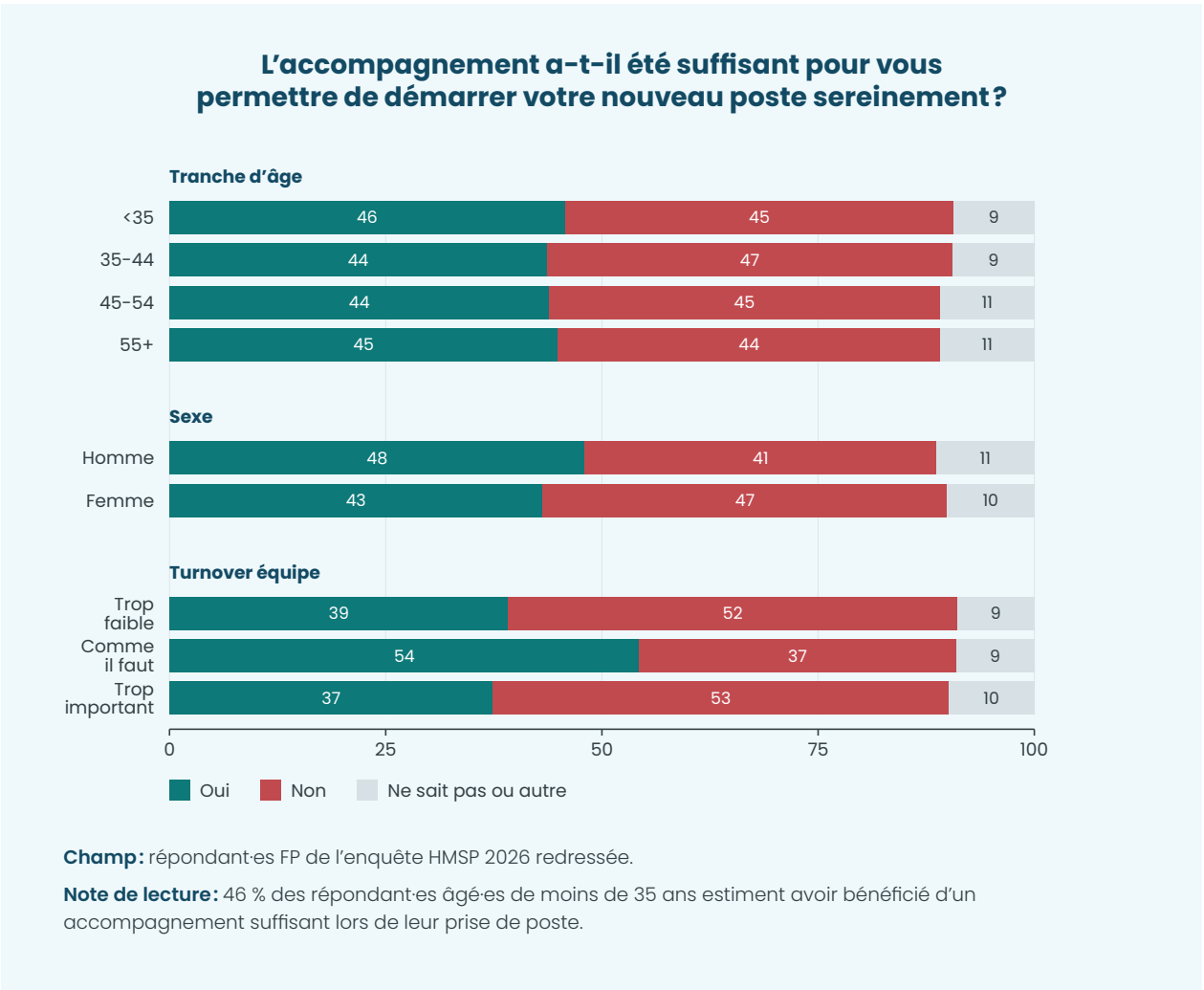
Champ : répondant·es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 18 % des répondant·es qui estiment ne pas avoir des collègues en nombre suffisant estiment pouvoir faire le même travail jusqu’à la retraite.

3 – Se sentir bien accompagné-e va de pair avec la stabilité des équipes

Le sentiment d’avoir été bien accompagné-e est rarement majoritaire. De ce point de vue, la stabilité des équipes se distingue comme un facteur favorisant : 54 % des répondantes jugeant que le turnover de leur équipe est « comme il faut », estiment avoir bénéficié d’un accompagnement suffisant lors de leur prise de poste, contre respectivement 37 % et 39 % quand le turnover est trop important ou trop faible.

Le genre joue également sur l’appréciation de la qualité de l’accompagnement, les hommes se déclarant plus que les femmes satisfaits à cet égard (48 % contre 43 %).

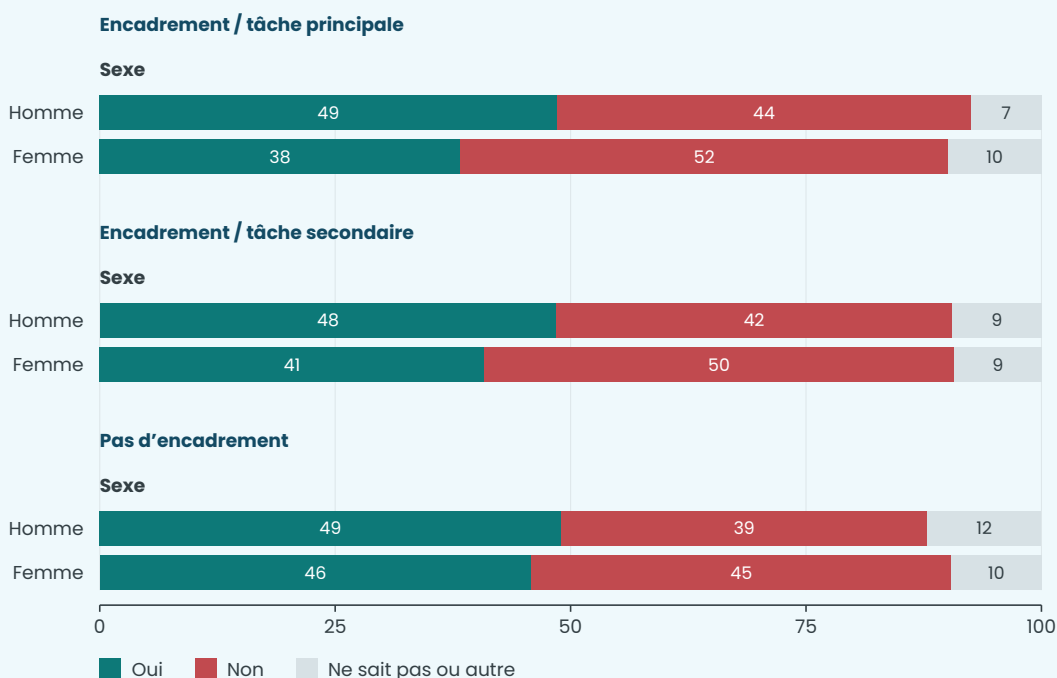


4 – Les femmes, moins bien accompagnées lors de leur prise de poste, en particulier lorsqu'elles sont encadrantes

Un écart de genre apparaît également dans l'appréciation de l'accompagnement à la prise de poste. Ainsi, 43 % des femmes estiment avoir été suffisamment accompagnées, contre 48 % des hommes. L'écart tend à s'accroître lorsque l'on prend en compte les fonctions d'encadrement. Parmi les non-encadrantes, les différences entre femmes et hommes dans la perception de l'accompagnement lors de la prise de poste demeurent relativement limitées. En revanche, elles se creusent à mesure que les fonctions d'encadrement augmentent. Ainsi, parmi les répondantes dont l'encadrement n'est pas la tâche principale, 41 % des femmes estiment avoir été suffisamment accompagnées lors de leur prise de poste, contre 48 % des hommes. L'écart est plus marqué chez les répondantes dont l'encadrement est la tâche principale : seules 38 % des femmes se déclarent satisfaites de l'accompagnement reçu, contre 49 % de leurs homologues masculins.

Ces résultats suggèrent que les femmes occupant des fonctions d'encadrement, en particulier lorsque l'encadrement est leur tâche principale, ont davantage le sentiment d'avoir dû prendre leurs fonctions avec un accompagnement insuffisant.

L'accompagnement a-t-il été suffisant pour vous permettre de démarrer votre nouveau poste sereinement ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 49 % des répondants hommes dont l'encadrement est la tâche principale estiment avoir bénéficié d'un accompagnement suffisant lors de leur prise de poste.

5 – Effectifs suffisants, turnover convenable, accompagnements à la prise de poste : trois ingrédients de la qualité du collectif de travail

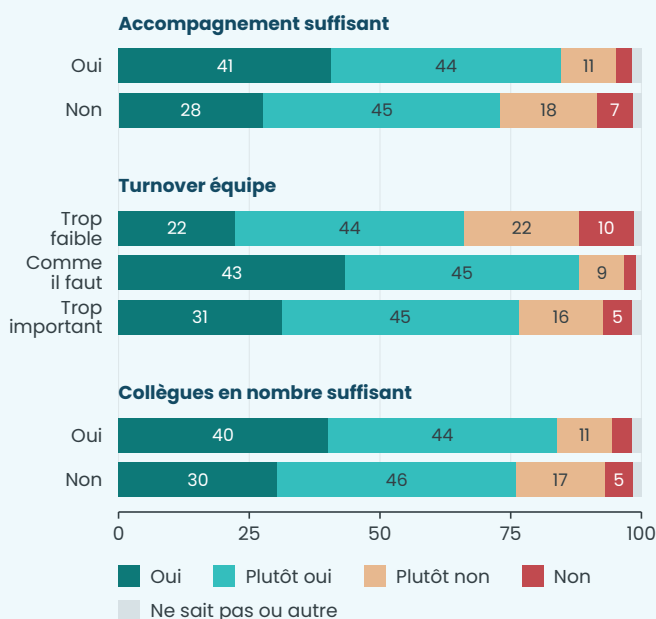
À partir des analyses des modalités d'existence concrètes des collectifs de travail, trois dimensions de la qualité du collectif ont été identifiées : apprécier ses relations avec les collègues ; se sentir ou non en concurrence avec elles et eux ; partager avec elles et eux une vision du service public. Ensemble, ils constituent trois aspects d'une « qualité du collectif de travail », telle que les répondantes la perçoivent.

Cette appréciation de la qualité des collectifs de travail est très liée aux conditions matérielles de vie du collectif, et en particulier avec les conditions d'accompagnement des arrivantes lors de leur prise de poste, avec le rythme du turnover, et avec le fait d'avoir ou non des collègues en nombre suffisant.

L'insuffisance des effectifs ou le défaut d'accompagnement en début de poste sont liés à des réponses systématiquement moins favorables sur la qualité du collectif² : on apprécie moins les relations avec les collègues quand leur nombre est insuffisant, on se sent plus en concurrence ou on partage moins une vision du service public lorsque l'on estime avoir été moins bien accompagnée lors de sa prise de poste.

² Rappelons que la formulation de la question sur la « concurrence » entre collègues est par elle-même négative.

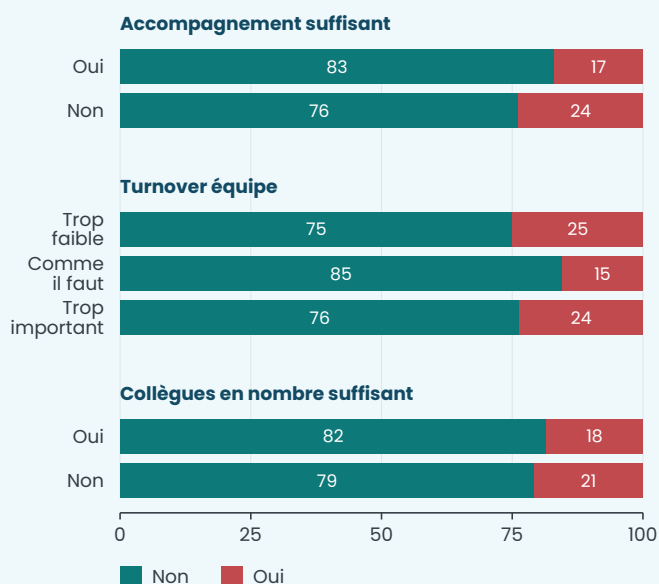
Diriez-vous que dans votre travail, vous appréciez les relations avec vos collègues ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es dont l'accompagnement a été suffisant pour permettre de démarrer son nouveau poste sereinement, 41 % ont répondu « oui » à la question : « Diriez-vous que dans votre travail, vous appréciez les relations avec vos collègues ? ».

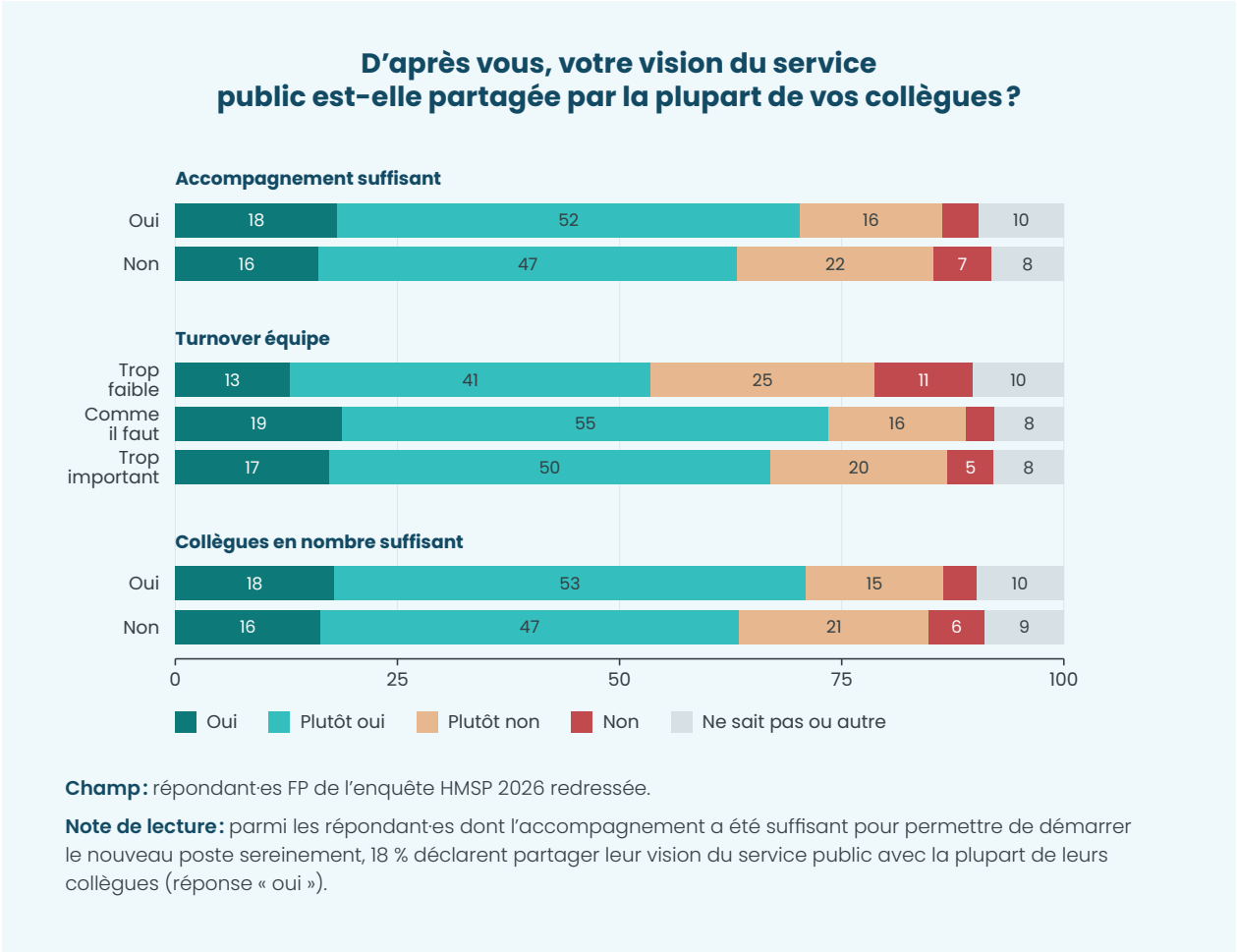
Vous sentez-vous en concurrence avec un ou plusieurs collègues à l'intérieur de votre équipe ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es dont l'accompagnement a été suffisant pour permettre de démarrer son nouveau poste sereinement, 17 % se sentent en concurrence avec un ou plusieurs collègues de leur équipe.

S'agissant du turnover dans l'équipe, ces liens sont encore plus nets. Une rotation des collègues trop importante est liée à un plus fort sentiment de concurrence, à une vision moins partagée et une moindre appréciation des relations avec les collègues. Le lien entre un turnover considéré comme trop faible et des réponses moins positives sur les relations entre collègues est également prononcé : une part des appréciations mitigées ou négatives provient peut-être de l'opinion selon laquelle certaines de ces collègues seraient en place depuis trop longtemps, ou qu'en tout cas leur départ serait bienvenu.

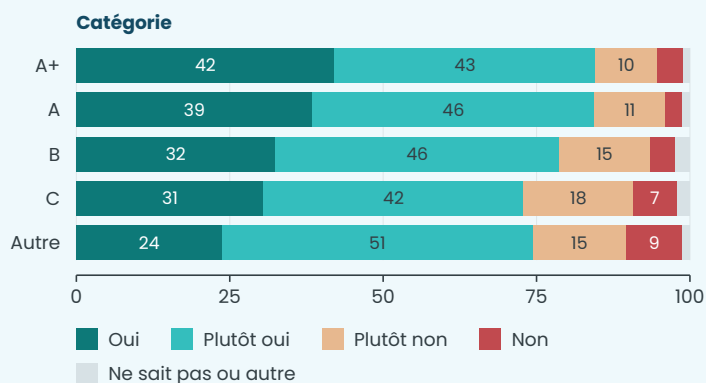


La qualité du collectif : composante majeure du bien-être au travail

1 – Les relations avec les collègues : des appréciations positives dans l'ensemble, davantage parmi les catégories A

À la question : « *Diriez-vous que dans votre travail, vous appréciez les relations avec vos collègues ?* », une très grande majorité des répondantes ont répondu « oui » ou « plutôt oui ». Quelques nuances peuvent être apportées. La première est due au fait que les réponses « plutôt oui » sont plus nombreuses, que les réponses strictement affirmatives (« oui »), et ce pour chacune des catégories d'emploi (A+, A, B et C).

Diriez-vous que, dans votre travail, vous appréciez les relations avec vos collègues ?

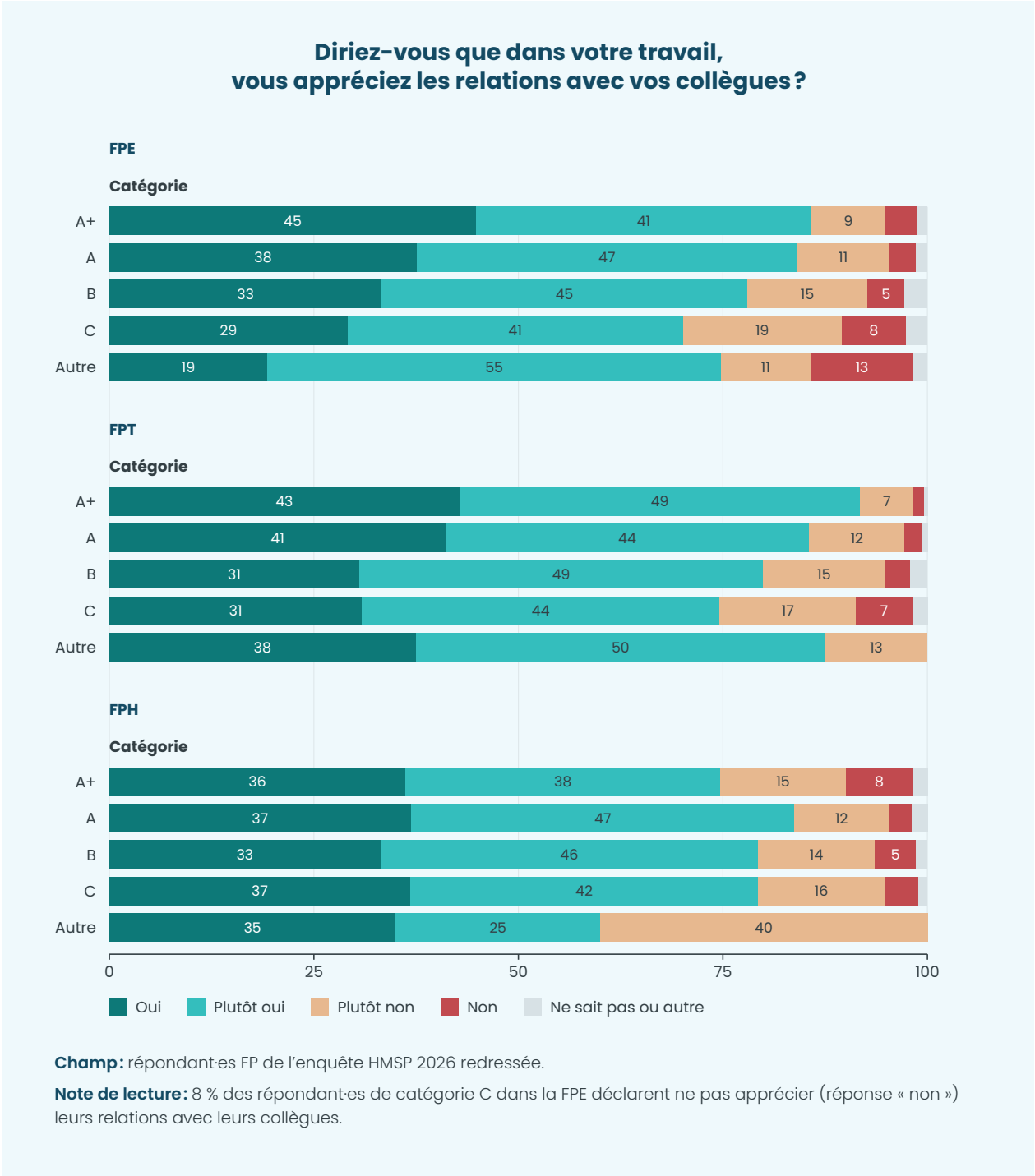


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 7 % des répondant-es de catégorie C déclarent ne pas apprécier (réponse « non ») leurs relations avec leurs collègues.

La proportion de réponses positives (« oui » ou « plutôt oui ») prend de l'ampleur à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie catégorielle : elle passe de 73 % pour les catégories C à 85 % pour les catégories A+. Ce constat a été conforté par une analyse multivariée, en contrôlant par ailleurs le rôle du sexe, de l'âge, du statut, de la fonction d'encadrement (ou non), et du versant.

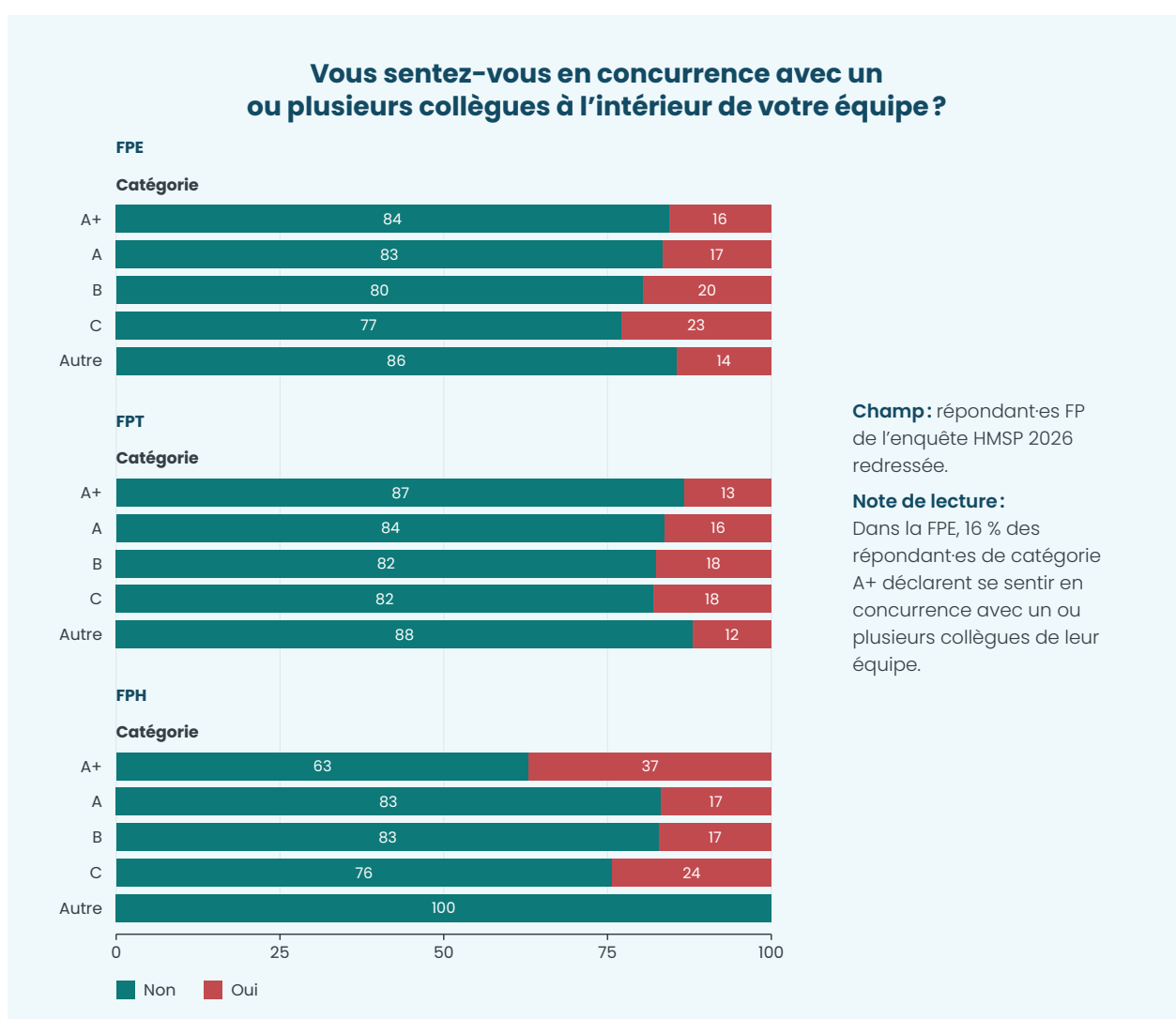
Les ordres de grandeur, pour la plupart des modalités de réponse, sont voisins d'un versant à l'autre. Une particularité est cependant à souligner : dans la FPH, les réponses négatives, quoique toujours minoritaires, sont un peu plus fréquentes chez les agentes de catégorie A+.



2 – Le sentiment de concurrence avec les collègues : minoritaire, mais sensible notamment chez les praticien·nes et cadres hospitaliers

Dans l'ensemble, près d'une répondante sur cinq a indiqué « se sentir en concurrence avec un ou plusieurs collègues de son équipe ». Dans l'ensemble, le niveau de ce sentiment de concurrence décroît avec la catégorie d'emploi : tous versants confondus, les agentes de catégorie C se sentent plus en concurrence avec leurs collègues que celles et ceux de catégorie B, eux et elles-mêmes plus que les agentes de catégories A.

Une exception notable : les agentes de la catégorie A+ dans la FPH sont ceux et celles parmi lesquelles le sentiment de concurrence est le plus prononcé. Dans cette population, essentiellement composée de praticiennes hospitalières et de directeurs et directrices d'hôpitaux, la concurrence avec un ou plusieurs collègues est mentionnée par 37 % des répondantes, une proportion nettement plus élevée que chez les catégories C de la FPH, et plus de deux fois plus élevée que celle des A+ des deux autres versants.



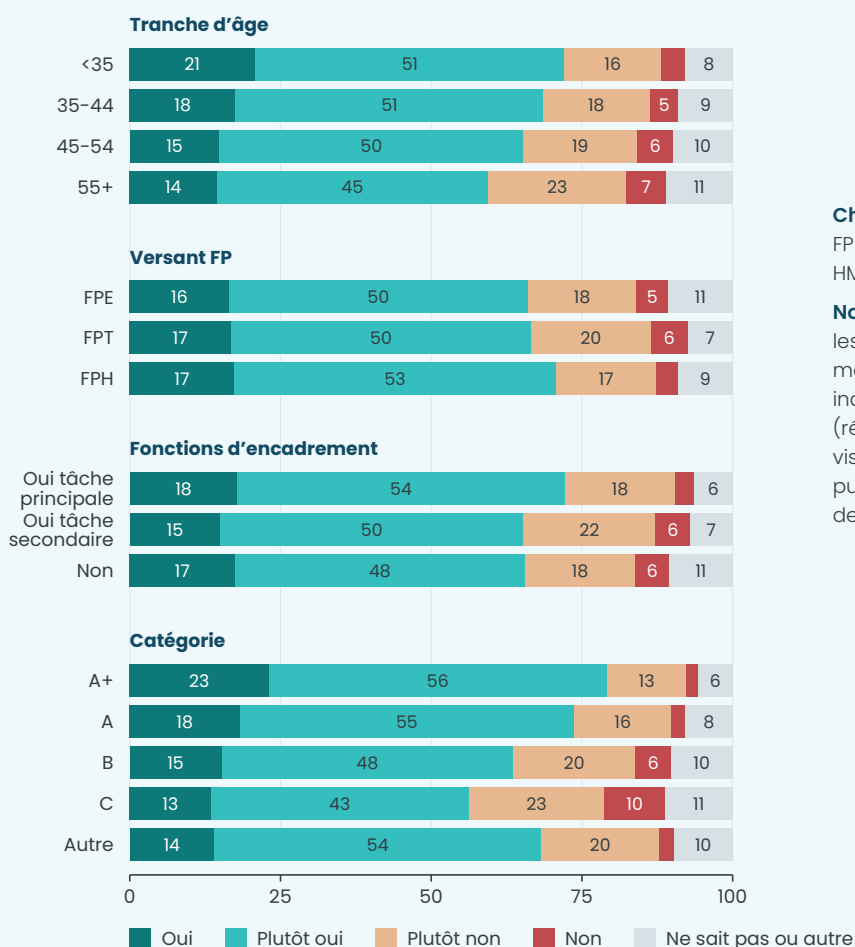
Le faible sentiment de concurrence est corrélé à une bonne qualité des relations avec les collègues, bien qu'il n'en constitue qu'un déterminant parmi d'autres. 82 % des répondantes qui ne se sentent pas en concurrence avec leurs collègues déclarent apprécier ou plutôt apprécier les relations avec leurs collègues, contre 59 % des personnes « se sentant en concurrence » avec elles et eux. Le lien entre ces deux questions n'est cependant pas systématique : beaucoup d'agentes peuvent apprécier les relations avec leurs collègues tout en se sentant en concurrence avec une partie d'entre eux et elles.

3 – Le partage d’une vision commune du service public est plus fréquent avec ses collègues qu’avec sa hiérarchie

La majorité des répondantes estime partager une vision commune du service public avec la plupart de ses collègues (66 %), une proportion qui décroît nettement avec l’âge et qui se trouve légèrement plus forte dans la FPH. Ce sentiment est partagé plus largement que ne l’est celui d’apprécier les relations avec ses collègues, ou que le sentiment de ne pas être en concurrence avec eux et elles. L’analyse par catégorie d’emploi fait apparaître des disparités : les agentes de catégorie C sont ainsi deux fois plus nombreuses que les agentes de catégorie A+ à estimer ne pas partager une vision du service public commune avec leurs collègues. Cette décroissance d’une vision partagée du service public selon les catégories d’emploi des agentes se retrouve à nouveau, à quelques inflexions près, au sein de chaque versant.

Ne pas partager une vision commune du service public avec ses collègues n’empêche cependant pas d’apprécier les relations de travail : si l’on rapproche les réponses à cette question de celles concernant l’appréciation sur les relations avec les collègues, on observe que les répondantes ayant des avis négatifs ne se recouvrent que partiellement d’une question à l’autre. Par exemple, parmi les répondantes ayant répondu « non » à la question sur la vision partagée avec leurs collègues, 44 % apprécient tout de même positivement (« oui » ou « plutôt oui ») leurs relations avec les collègues.

D’après vous, votre vision du service public est-elle partagée par la plupart de vos collègues ?



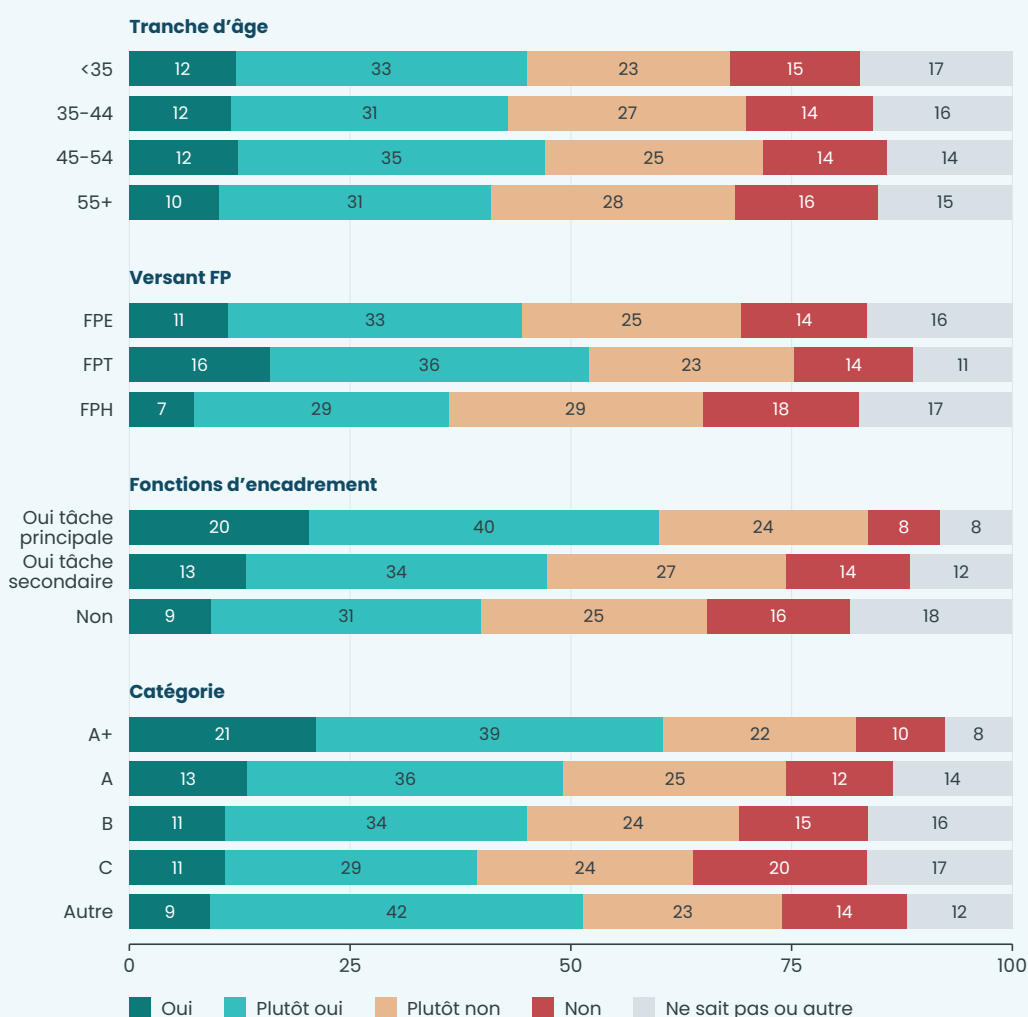
Champ : répondantes FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de moins de 35 ans, 21 % indiquent partager (réponse « oui ») une vision du service public avec la plupart de leurs collègues.

De manière marquante, moins de la moitié des répondantes estiment partager une vision commune du service public avec sa hiérarchie (44 % seulement de « oui » ou « plutôt oui »). Cela témoigne des conflits de valeurs fréquents et de difficultés de cohésion, notamment avec les encadrantes.

Ces conflits de valeurs sont particulièrement marqués dans la FPH (36 % seulement de réponses favorables) tandis qu'ils diminuent nettement avec les fonctions d'encadrement (60 % des répondantes dont l'encadrement est la tâche principale partagent la même vision que leur hiérarchie). À cette question, on relève une part plus importante que d'habitude de réponses « Je ne sais pas », l'opinion sur leur hiérarchie n'étant pas toujours connue ou perceptible par les agentes.

Partagez-vous une vision commune du service public avec votre hiérarchie ?

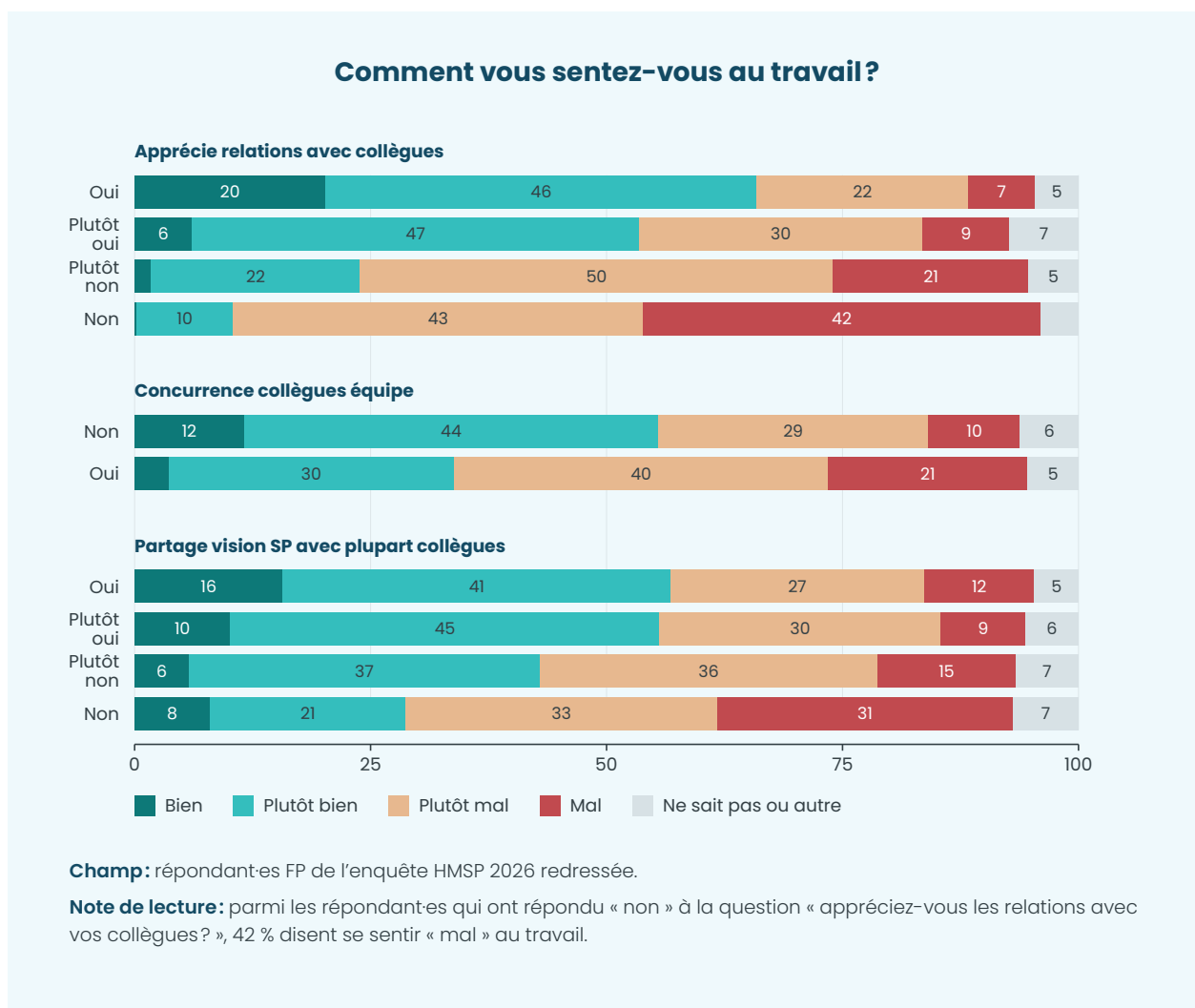


Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de la FPE, 11 % déclarent partager (réponse « oui ») une vision commune du service public avec leur hiérarchie.

4 – La qualité du collectif, composante majeure du bien-être au travail

Le bien-être au travail des agentes est très lié à la qualité du collectif, identifiée par les questions portant sur l'appréciation des relations avec les collègues, sur le sentiment de concurrence au sein de l'équipe et sur la vision partagée ou non du service public.



La relation est forte dans les trois cas. Elle est particulièrement prononcée s'agissant des relations avec les collègues : plus de 80 % des répondantes n'apprécient pas les relations avec leurs collègues se sentent mal ou plutôt mal au travail, contre moins de 30 % des répondantes qui disent les apprécier.

De même, six répondantes sur dix ne partageant pas (réponse « non ») une vision commune avec leurs collègues se sentent mal ou plutôt mal au travail, contre moins de quatre sur dix parmi ceux et celles qui partagent une même vision. De manière également significative, plus d'une répondante sur deux se sentant en concurrence avec ses collègues se sent mal ou plutôt mal au travail.

Les liens constatés entre ces trois aspects de la qualité du collectif d'une part, et le bien-être ou mal-être au travail d'autre part, suggèrent de s'intéresser à des phénomènes de cumul (cf. infra) : ces trois volets sont en effet corrélés entre eux, mais pas totalement.

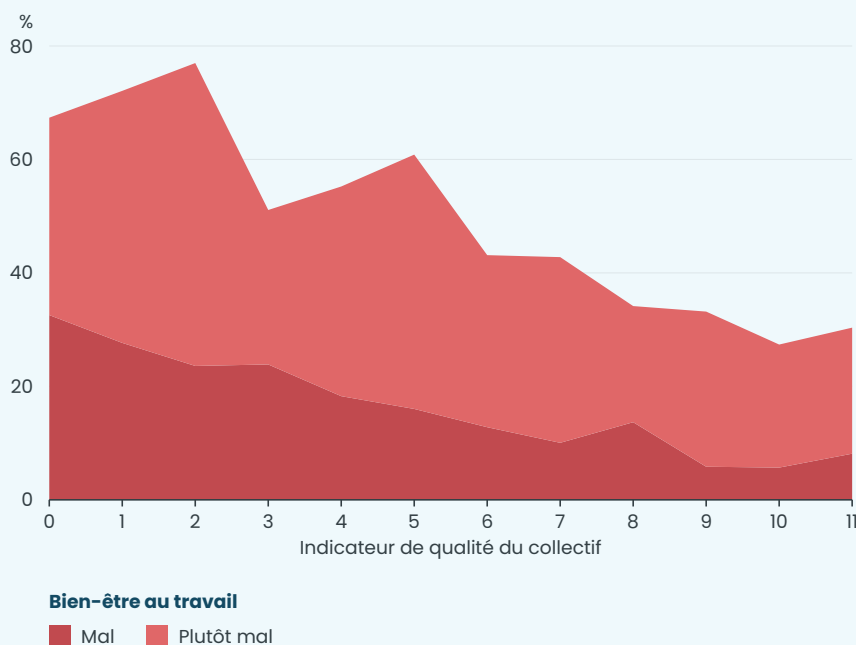
5 – Un indicateur de qualité du collectif pour apprécier le lien entre collectif et bien-être au travail

Une méthode que l'on peut adopter pour explorer ces cumuls possibles est la suivante : pour les questions sur les relations appréciées et la vision partagée on cote à 0 les réponses « non » ; 1 pour les réponses « plutôt non » ; 3 pour « plutôt oui » (afin de souligner l'écart entre réponses plutôt positives et plutôt négatives) ; et 4 pour « oui ». Par ailleurs, on ajoute 3 si le ou la répondante a dit ne pas éprouver un sentiment de concurrence (et 0 si il ou elle l'éprouve). Le total de ces trois cotations constitue ce qu'on peut appeler « indicateur de qualité du collectif » qui prend les valeurs 0 à 11. Ainsi, pour une agente ayant répondu « plutôt oui » sur les relations appréciées, « plutôt non » sur la vision partagée, et ayant dit éprouver le « sentiment de concurrence » avec les collègues, l'indicateur de qualité du collectif vaudra 4 (soit 3 + 0 + 1). Le niveau 11 (4 + 3 + 4) rend compte d'une qualité du collectif la plus élevée qui soit, d'après les réponses à ces trois questions.

Dans notre échantillon (et après pondérations), l'indicateur vaut 0 — donc les réponses les plus défavorables aux trois questions — pour une petite minorité de répondantes (1 %) ; il vaut 11 (niveau le plus élevé) pour 8 % des répondantes. Le mode de sa distribution — valeur la plus fréquemment constatée — se situe à 10, ce qui correspond à l'absence d'un sentiment de concurrence, avec par ailleurs une réponse « oui » et une réponse « plutôt oui » aux deux autres questions.

On peut à présent évaluer le lien entre le niveau de cet indicateur de qualité du collectif, et les réponses concernant le mal-être au travail. La pente de ces courbes, et leur relative régularité, confirment la place considérable prise par la qualité du collectif dans le vécu des situations de travail par les agentes.

Un lien régulier et décroissant entre se sentir mal ou plutôt mal au travail et la dégradation de l'indicateur de « qualité du collectif »



Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes dont « l'indicateur de qualité du collectif » vaut zéro, 33 % disent se sentir mal au travail.

3

Et dans votre rapport à la hiérarchie, comment ça se passe ?

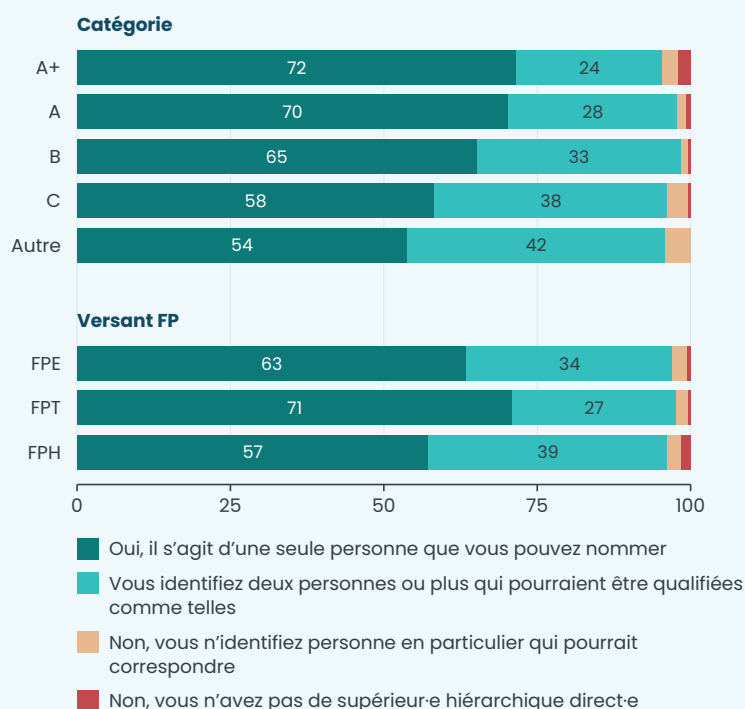
Cette troisième partie de notre rapport s'intéresse aux pratiques et à l'expérience hiérarchique. Toutes les répondantes ont été considérées comme étant « encadrées » : ils et elles ont ainsi toutes eu la possibilité de répondre aux questions relatives à leurs relations avec leur(s) supérieure(s) hiérarchique(s). Des questions supplémentaires concernant l'accompagnement des agentes étaient posées aux répondantes identifiées, parfois en miroir des premières questions.

Des organisations du travail laissant des marges de manœuvre aux personnes encadré·es

1 – Au moins un·e supérieur·e hiérarchique identifié·e, un « multimanagement » plus fréquent chez les catégories C et les agent·es de la fonction publique hospitalière

La quasi-totalité des répondantes identifie au moins une personne qui serait leur supérieure hiérarchique directe. Le fait d'être multimanagée (c'est à dire d'identifier deux personnes ou plus comme pouvant être qualifiées de supérieures hiérarchiques directes) est plus fréquent chez les agentes de catégorie C que chez les agentes de catégorie A ou B. C'est également plus fréquent pour les agentes travaillant dans la FPH. L'analyse multivariée ne permet de mettre en évidence aucune corrélation entre le fait d'identifier une, plusieurs ou aucune supérieure hiérarchique directe et le bien-être au travail, l'ambiance, la bonne entente avec les collègues ou encore l'impression de sacrifier la qualité de son travail.

Pouvez-vous identifier votre supérieur·e hiérarchique direct·e ?



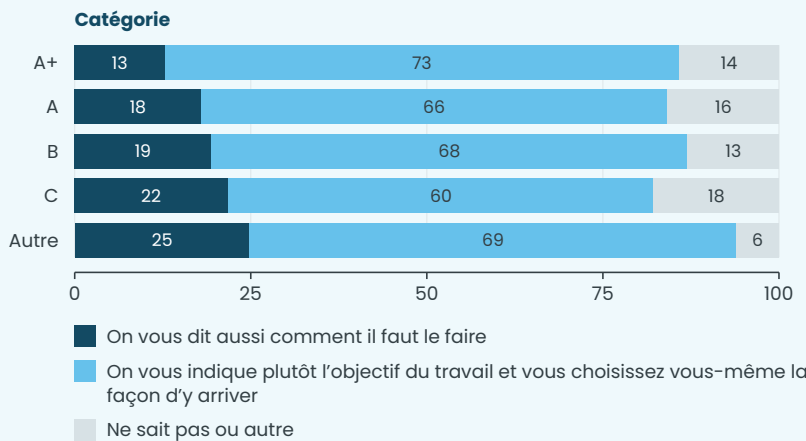
Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 24 % des répondant·es de catégorie A+ déclarent identifier deux personnes ou plus qui pourraient être qualifiées de supérieur·e hiérarchique direct·e.

2 – Une large autonomie dans l'organisation du travail, moindre pour les agent-es de catégorie C

La majorité des répondantes déclare que leur supérieure hiérarchique leur indique un objectif de travail mais qu'ils et elles choisissent la façon d'y arriver. Cependant les répondantes de catégorie C reçoivent plus souvent des consignes indiquant la manière de faire leur travail (22 %) que les répondantes de catégorie A (18 %) ou A+ (13 %). Face à la réception de consignes, les répondantes de catégorie C ou B ont tendance à les appliquer plus strictement (respectivement 26 % et 21 %) que les répondantes de catégorie A+ et A (9 %). Disposer de marges d'autonomie par rapport aux consignes est positivement corrélé au bien-être au travail.

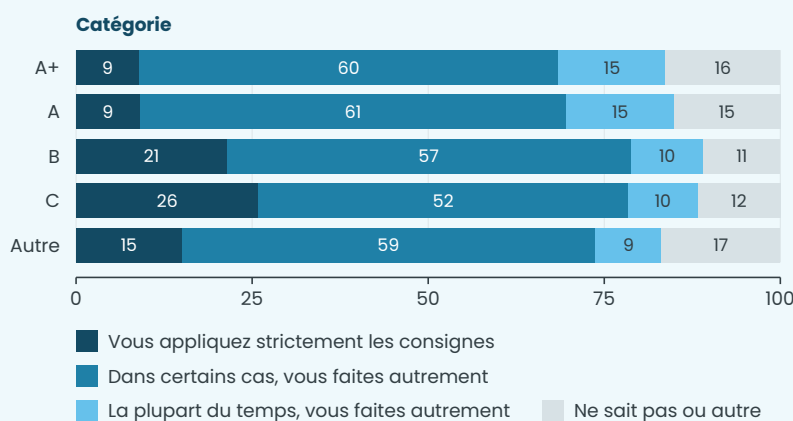
Les indications données par vos supérieur-es hiérarchiques vous disent ce qu'il faut faire, en général...



Champ: répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture: parmi les répondantes de catégorie B, 68 % indiquent que leur supérieure hiérarchique leur indique l'objectif du travail et qu'ils et elles choisissent elle et eux-mêmes la façon d'y arriver.

Vous recevez des ordres, des consignes, des modes d'emploi. Pour faire votre travail correctement, est-ce que... ?



Champ: répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture: parmi les répondantes de catégorie B, 57 % indiquent que, pour faire leur travail correctement, ils et elles font autrement dans certains cas lorsqu'ils et elles reçoivent des ordres, des consignes, des modes d'emploi.

3 – L’entretien d’évaluation annuel : une pratique partagée

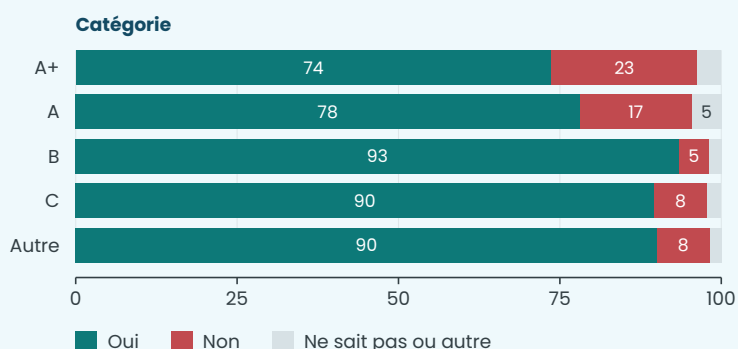
L’entretien d’évaluation annuel est une pratique partagée par la majorité des répondantes. On observe néanmoins que les répondantes de catégorie A+ sont 23 % à indiquer ne pas avoir d’entretien d’évaluation. Cette part est de 17 % pour les répondantes de catégorie A mais baisse significativement pour les répondantes de catégorie B (5 %) et C (8 %).

4 – Davantage d’outils de pilotage dans les grandes organisations

La présence d’outils d’organisation des mobilités professionnelles et de mesure du temps de travail est plus fréquemment identifiée par celles et ceux qui travaillent dans des structures de plus grande taille.

18 % des répondantes exerçant dans des organisations de plus de 1000 personnes identifient des outils de gestion des mobilités professionnelles, contre seulement 9 % de ceux d’organisations de 50 personnes ou moins. Le lien est moins fort, mais reste net, entre taille de l’organisation et l’identification d’instruments d’évaluation, en particulier individuelle. Les déclarations distinguent deux groupes : d’un côté les organisations de moins de 100 personnes, de l’autre, les plus grandes, où les instruments d’évaluation individuelle sont plus fréquemment identifiés.

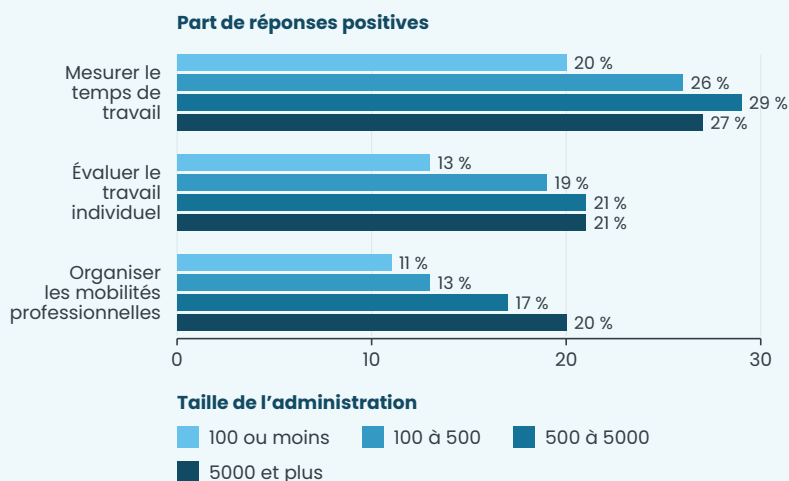
Avez-vous au moins un entretien d’évaluation par an ?



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de catégorie A, 78 % indiquent avoir au moins un entretien d’évaluation par an.

Dans votre organisation, existe-t-il des outils de pilotage permettant de...



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

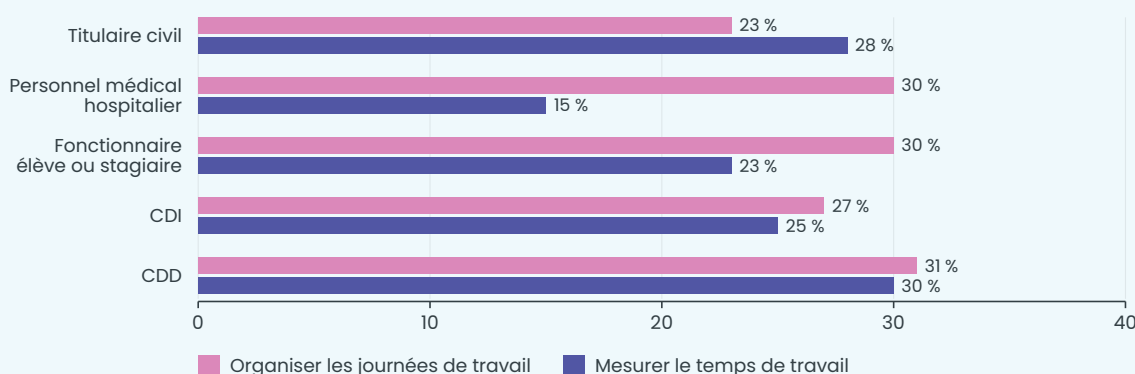
Note de lecture : 13 % des répondant-es exerçant dans une organisation comptant 100 personnes ou moins identifient un ou des outils d’évaluation du travail individuel.

5 – Une exposition variable aux outils de contrôle de l'activité selon les statuts

Les agentes public-ques identifient différents outils de mesure et de coordination de leur activité : outils d'organisation des journées de travail, de mesure du temps de travail, d'organisation des mobilités professionnelles et de partage de l'information. La connaissance de ces outils est plus présente chez les encadrantes, sans doute en raison du fait qu'ils et elles sont davantage amenées à les mobiliser dans le cadre de leurs fonctions.

La connaissance de ces outils est variable selon le statut des répondantes : les titulaires identifient moins que les autres les outils d'organisation des journées de travail, alors que le personnel hospitalier mentionne moins souvent les outils de mesure du temps de travail.

Part de répondant-es identifiant des outils de pilotage permettant d'organiser les journées de travail ou de mesurer le temps de travail



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture :

30 % des répondantes en CDD identifient des outils de mesure du temps de travail.

En ce qui concerne les outils à disposition des encadrantes pour leur activité d'encadrement, l'analyse multivariée met en évidence une grande diversité d'impacts sur l'ambiance au travail, telle qu'ils et elles le ressentent.

Alors qu'une répondante en situation d'encadrement sur deux déclare disposer, parmi ses outils, d'une procédure d'entretiens professionnels annuels formalisée, on constate que ces encadrantes tendent à déclarer plus fréquemment une moins bonne ambiance au travail que celles et ceux qui n'en disposent pas.

Une encadrante sur deux déclare disposer des équipements nécessaires pour réunir son équipe (salle, système informatique). Toutes choses égales par ailleurs, les encadrantes placées dans cette situation sont plus susceptibles de déclarer une vision partagée avec leurs collègues que celles et ceux qui ne disposent pas de tels outils.

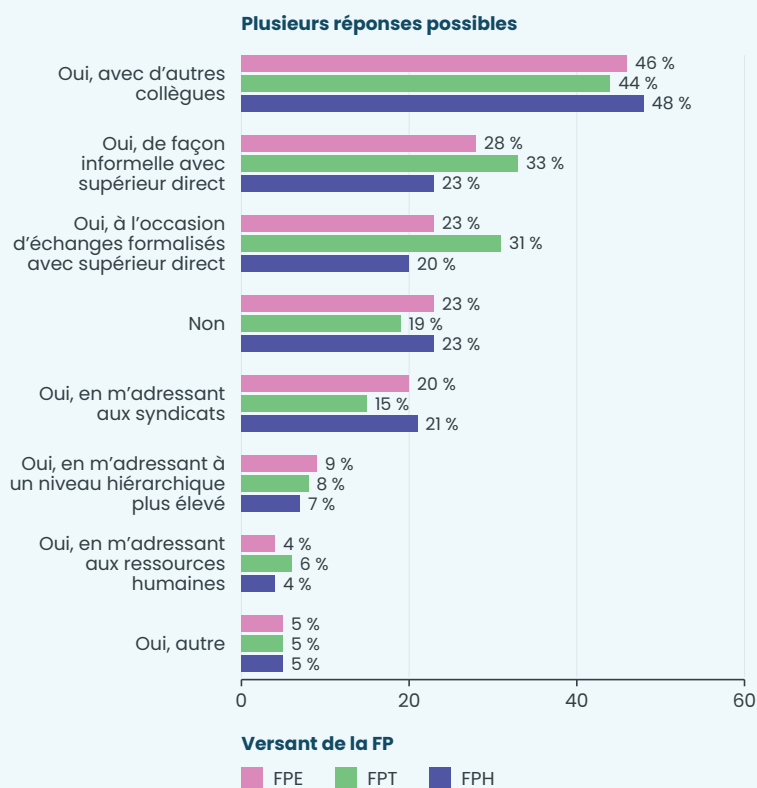
6 – Des échanges plutôt informels sur les pratiques managériales ne donnant que très rarement lieu à des changements

Quelle que soit la fonction publique d'appartenance, la majorité des agentes s'exprime de manière formelle ou informelle sur la manière de manager de leur supérieure hiérarchique directe. Un peu moins de la moitié des répondantes indiquent le faire avec d'autres collègues, quand très peu déclarent le faire lors d'échanges avec les services de ressources humaines ou avec un niveau hiérarchique plus élevé.

Cependant, les répondantes ont plus souvent l'occasion de s'exprimer sur les pratiques managériales avec leur supérieure hiérarchique directe (lors d'échanges formalisés — 31 % — ou non — 33 % —) que les répondantes de la FPE ou de la FPH (respectivement 23 % et 20 % pour les échanges formalisés et 28 % et 23 % de façon informelle).

Parmi les répondantes indiquant s'être exprimées sur la manière de manager, la majorité indique que cela ne conduit à aucun changement, avec une plus forte propension dans la FPH (59 %) que dans la FPE (48 %) et FPT (47 %).

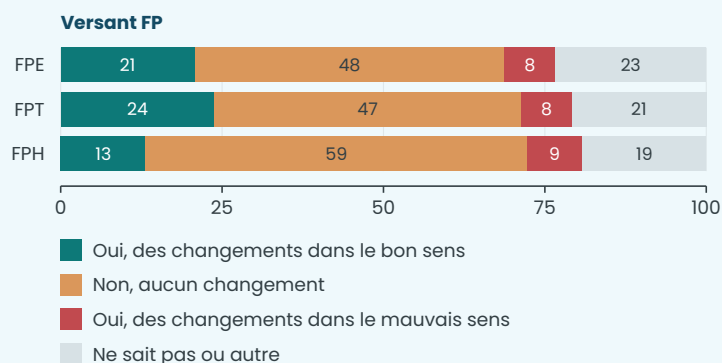
Avez-vous l'occasion de vous exprimer sur la manière de manager de votre supérieur-e hiérarchique direct-e ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 48 % des répondant-es travaillant dans la FPH indiquent avoir l'occasion de s'exprimer avec d'autres collègues sur la manière de manager de sa ou son supérieure hiérarchique directe.

Quand vous vous êtes déjà exprimé-e sur la manière de manager de votre supérieur-e, avez-vous constaté que cela avait entraîné des changements ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée ayant déclaré avoir l'occasion de s'exprimer sur la manière de manager de son ou sa supérieure hiérarchique directe.

Note de lecture : parmi les répondant-es déclarant avoir l'occasion de s'exprimer sur la manière de manager de sa ou son supérieure hiérarchique directe, 59 % des répondantes de la FPH indiquent que cela n'a entraîné aucun changement.

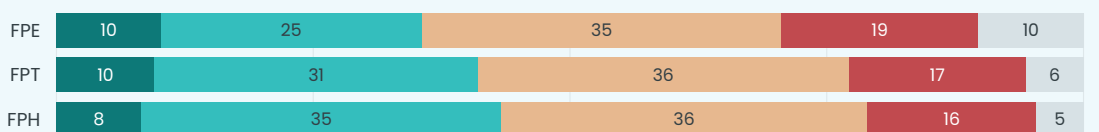
7 – Des leviers d'action managériale présents de manière variable entre les différentes fonctions publiques

Le questionnaire identifie différentes fonctions aux leviers d'action managériale : donner des perspectives de promotion, améliorer la qualité de vie au travail, reconnaître et valoriser l'expertise, aider les agentes à développer leurs compétences professionnelles ou encore réguler la quantité de travail des agentes. Au sein de la FPH, 43 % des encadrantes déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec le fait de disposer de leviers pour reconnaître et valoriser l'expertise contre 35 % dans la FPE. La FPE est également celle où les encadrantes indiquent avoir le moins des moyens d'aider les agentes à développer leurs compétences professionnelles. Concernant les leviers pour améliorer la qualité de vie des agentes, les encadrantes de la FPH sont plus nombreuses et nombreuses à indiquer ne pas les avoir (61 %) par rapport à la FPE (51 %) et FPT (48 %).

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « J'ai des leviers pour... »

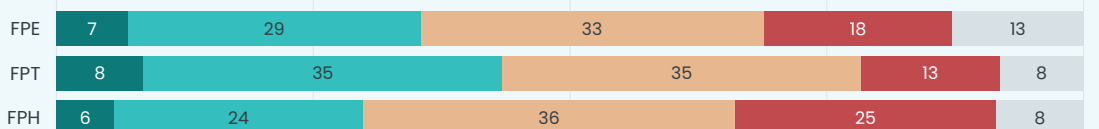
Leviers pour reconnaître et valoriser expertise

Versant FP



Leviers pour améliorer qualité de vie au travail personnes encadrées

Versant FP



0 25 50 75 100

■ Tout à fait d'accord
 ■ Plutôt d'accord
 ■ Plutôt pas d'accord
 ■ Pas du tout d'accord
 ■ Ne sait pas ou autre

Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée

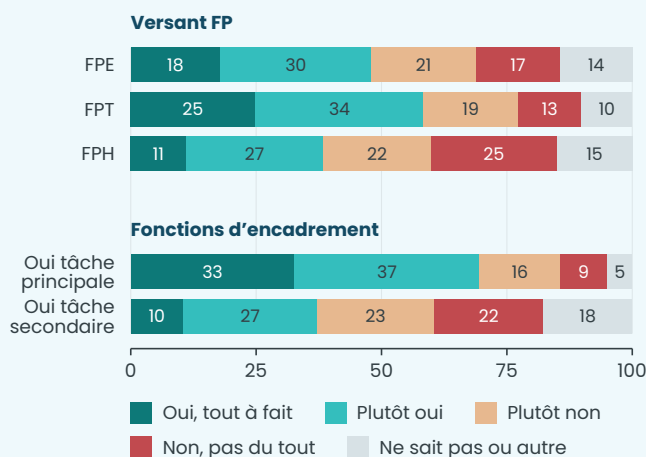
Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FPE, 10 % indiquent être tout à fait d'accord avec le fait qu'ils et elles ont des leviers pour reconnaître et valoriser l'expertise.

8 – Les tâches de management inégalement reconnues selon les versants de la fonction publique

La moitié des répondantes en situation d'encadrement déclare que la qualité de leur management est prise en compte dans leur évaluation, une proportion stable selon l'âge, le genre ou la catégorie d'emploi. Cette proportion est près de deux fois plus importante pour les managers dont l'encadrement est la tâche principale (70 %) que pour celles et ceux pour lesquelles l'encadrement ne constitue qu'une tâche secondaire (37 %). Elle diffère selon le versant de la fonction publique : près de six encadrantes de la FPT sur dix estiment que la qualité du management fait partie de leur évaluation, contre cinq sur dix dans la FPE et moins de quatre sur dix au sein de la FPH.

En revanche, seules trois répondantes en situation d'encadrement sur dix déclarent que leur management est pris en compte dans leurs perspectives de promotion. Les disparités entre versants se retrouvent ici aussi : parmi la FPE comme parmi la FPT, une encadrante sur trois estime que son management constitue un critère de promotion, contre moins d'une sur cinq parmi la FPH.

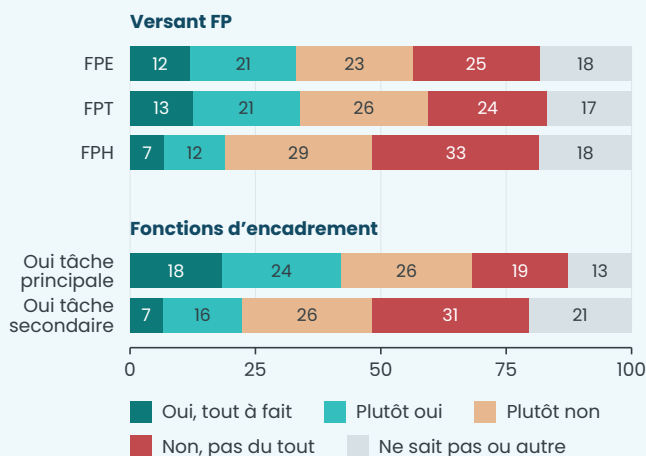
La qualité de votre management est-elle prise en compte dans votre évaluation ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FPH, 25 % estiment que la qualité de leur management n'est pas du tout pris en compte dans leur évaluation.

La qualité de votre management est-elle prise en compte dans vos perspectives de promotion ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

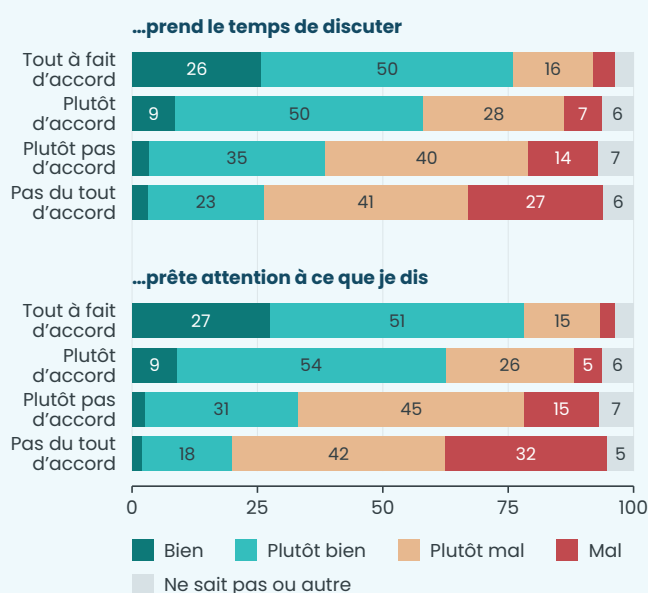
Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FPH, 33 % estiment que la qualité de leur management n'est pas du tout pris en compte dans leurs perspectives de promotion.

Des relations managériales qui affectent la qualité de vie au travail des agent·es

1 – La qualité d'écoute de la ou du supérieur·e hiérarchique, facteur de bien-être au travail

Le fait de déclarer se sentir bien ou plutôt bien au travail augmente avec le fait que son ou sa supérieure hiérarchique prend le temps de discuter avec chacune. Au contraire, les répondantes qui considèrent que le ou la supérieure hiérarchique ne prend pas du tout le temps de discuter avec leur équipe sont 27 % à déclarer se sentir mal au travail et 41 % à se sentir plutôt mal. Les répondantes qui sont tout à fait d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique prend le temps de discuter avec son équipe ne sont que 4 % à déclarer se sentir mal et 16 % plutôt mal au travail. Le fait de déclarer aller bien au travail augmente également avec l'attention prêtée par la ou le supérieur hiérarchique à ce que dit l'agent·e.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes : « mon ou ma supérieur·e prend le temps de discuter avec chacun·e » et « mon ou ma supérieur·e prête attention à ce que je dis » ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 50 % des répondant·es tout à fait d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique prend le temps de discuter avec chacune déclarent se sentir plutôt bien au travail.

2 – Une moindre possibilité d'exprimer ses opinions pour les agent-es de catégorie C

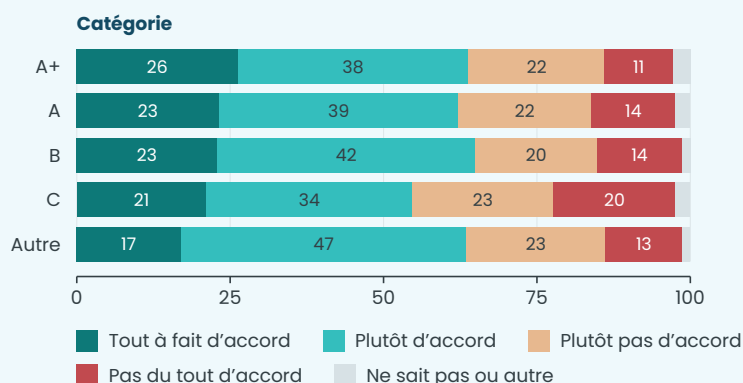
Que les répondantes soient de catégorie A+, A ou B, plus de 50 % d'entre elles et eux déclare que leur supérieure hiérarchique donne à chacune la possibilité d'exprimer ses opinions mais un peu plus de 30 % d'entre elles et eux déclare le contraire.

La part de répondantes affirmant que leur supérieure hiérarchique ne donne pas à chacune la possibilité d'exprimer ses opinions atteint plus de 40 % pour les agent-es de catégorie C, qui sont notamment plus nombreuses et nombreux à n'être pas du tout d'accord avec le fait que leur supérieure laisse à chacune la possibilité de s'exprimer.

3 – Une moindre considération du bien-être des agent-es par leur supérieur-e hiérarchique déclarée dans la fonction publique hospitalière

Quelle que soit la fonction publique d'appartenance, plus de 40 % des répondantes indiquent n'être pas du tout, ou plutôt pas d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique se sent concernée par le bien-être de ses agent-es. Cette situation est même majoritaire dans la FPH (55 %, contre 46 % dans la FPE et 44 % dans la FPT).

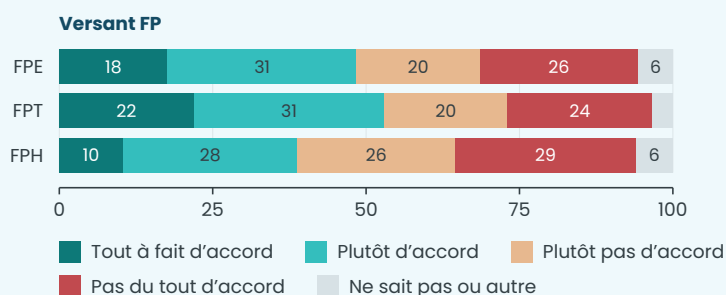
Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon ou ma supérieur-e donne à chacun-e la possibilité d'exprimer ses opinions » ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 11 % des répondant-es de catégorie A+ indiquent ne pas du tout être d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique donne à chacun-e la possibilité d'exprimer ses opinions.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon ma supérieur-e hiérarchique se sent concerné-e par le bien-être de ses agent-es » ?



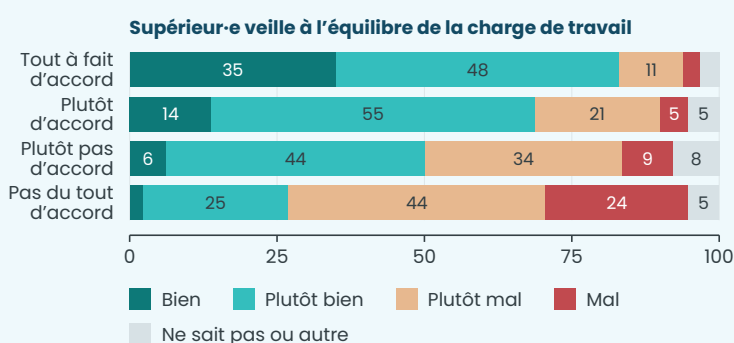
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 26 % des répondant-es travaillant dans la FPE déclarent ne pas être du tout d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique se sent concernée par le bien-être de ses agent-es.

4 – L'équilibre de la charge de travail, un facteur de bien-être au travail à propos duquel certain-es encadrant-es se sentent démunis

Déclarer aller bien au travail est associé à la perception que le ou la supérieure hiérarchique veille à l'équilibre de la charge de travail : parmi les répondantes indiquant que leur supérieure hiérarchique veille à l'équilibre de la charge de travail plus de 80 % déclarent se sentir bien ou plutôt bien.

« Comment allez-vous au travail ? » en fonction de l'accord avec l'affirmation suivante : « Mon ou ma supérieur-e hiérarchique veille à l'équilibre de la charge de travail » ?

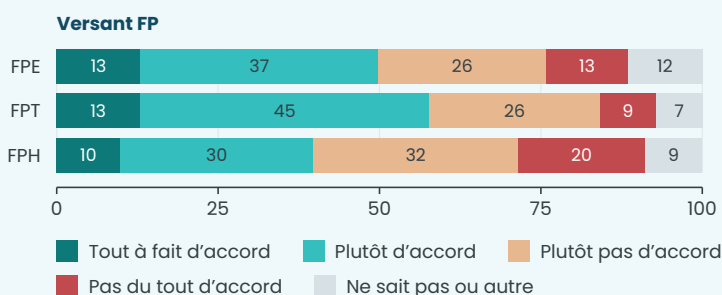


Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée

Note de lecture : parmi les répondantes indiquant que leur supérieure hiérarchique ne veille pas du tout à l'équilibre de la charge de travail, 24 % déclarent se sentir mal au travail.

Les répondantes en situation d'encadrement, de leur côté, sont quatre sur dix à déclarer n'être pas du tout d'accord ou plutôt pas d'accord avec le fait d'avoir des leviers pour réguler la charge de travail de leurs agentes. Cette proportion est stable, que le management soit leur fonction principale ou une tâche secondaire. Les encadrantes de la FPH se distinguent des deux autres versants : plus de la moitié d'entre elles et eux (52 %) déclare n'être pas du tout d'accord ou plutôt pas d'accord avec le fait de disposer de leviers pour réguler la charge des agents qu'ils et elles encadrent. Ce pourcentage reste important mais moindre dans la FPE (39 %) et FPT (35 %).

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Je suis en mesure de réguler la quantité de travail que je demande aux personnes que j'encadre » ?



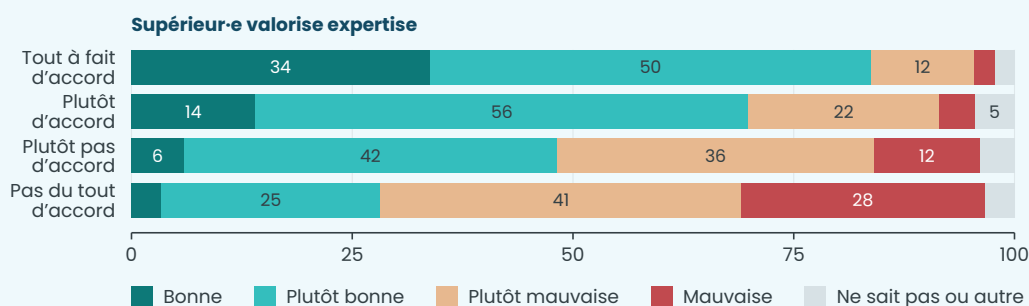
Champ : répondantes FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les encadrantes de la FPH, 20 % indiquent n'être pas du tout d'accord avec le fait qu'ils et elles ont les leviers pour réguler la quantité de travail qu'ils et elles demandent aux personnes qu'ils et elles encadrent.

5 – Une meilleure ambiance au travail lorsque les expertises sont valorisées collectivement

Le fait que le ou la supérieure hiérarchique valorise collectivement les expertises de chacune a un lien positif avec l'ambiance au travail. En effet, plus de 80 % des répondantes qui sont tout à fait d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique valorise leur expertise évaluent l'ambiance au travail comme bonne ou plutôt bonne. A l'inverse, les répondantes qui considèrent que leur supérieure hiérarchique ne valorise pas du tout l'expertise de chacune sont plus nombreuses à évaluer l'ambiance au travail comme mauvaise (28 %) et plutôt mauvaise (41 %).

« Comment évaluez vous l'ambiance au travail ? » en fonction de la valorisation de l'expertise de chacun-e



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture :

28 % des répondantes déclarant ne pas du tout être d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique valorise collectivement l'expertise de chacune évaluent l'ambiance au travail comme mauvaise.

Moins de la moitié des répondantes en situation d'encadrement déclare disposer des leviers pour reconnaître et valoriser l'expertise des agentes avec lesquelles ils et elles travaillent. Ces réponses sont très proches de celles déclarées par l'ensemble des répondantes vis-à-vis de leurs propres supérieures hiérarchiques qui, selon les versants, sont entre 40 % et 50 % à estimer que leur supérieure valorise collectivement l'expertise de chacune.

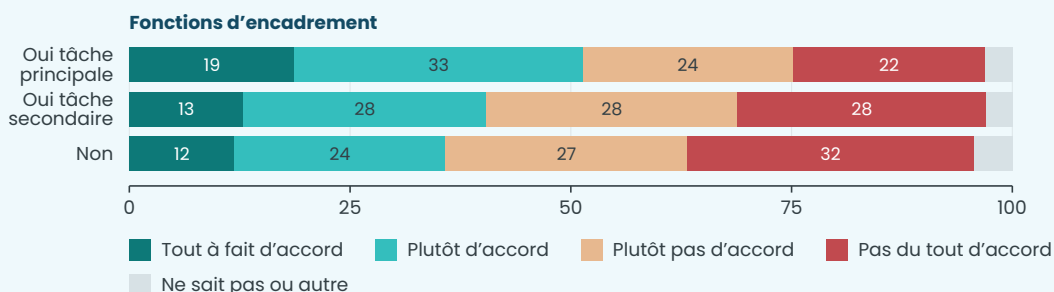
A noter que les répondantes en situation d'encadrement de la FPE sont celles et ceux qui déclarent le moins disposer de ces leviers (seuls 35 % est plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation, contre 41 % dans la FPT et 43 % dans la FPH). Cependant, c'est parmi l'ensemble des répondantes de la FPE comme de la FPT que la part des agentes déclarant que leur supérieure valorise collectivement les expertises est la plus élevée (respectivement 44 % et 48 %, contre 39 % dans la FPH).

Des vécus et attentes divergents entre encadrant·es et non encadrant·es

1 – Un sentiment d’estime et de respect plus important chez les encadrant·es que chez les non-encadrant·es

Si le sentiment d’un manque d’estime et de respect des efforts fournis au travail est partagé parmi les répondantes, ce sentiment est plus important pour les répondantes non encadrantes. 46 % des répondantes dont l’encadrement est la tâche principale déclarent ne pas recevoir l’estime et le respect que mérite leur travail (modalités « pas du tout d’accord » ou « plutôt pas d’accord »), contre 56 % des répondantes dont la mission d’encadrement est secondaire. Ce chiffre atteint 59 % pour les répondantes qui n’ont pas de fonction d’encadrement.

Êtes-vous d’accord avec l’affirmation suivante : « Vu tous mes efforts, je reçois l’estime et le respect que mérite mon travail » ? »



Champ : répondant·es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée

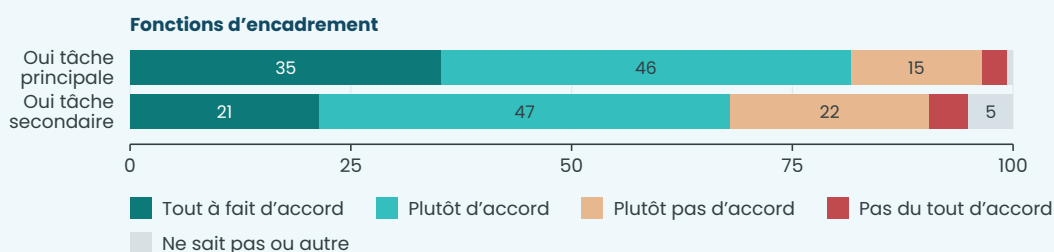
Note de lecture : 32 % des répondant·es sans fonction d’encadrement ne sont pas du tout d’accord avec l’affirmation selon laquelle ils et elles recevraient l’estime et le respect que mérite leur travail.

De même, la reconnaissance sociale augmente avec les fonctions d'encadrement : près d'une répondante sur deux dont l'encadrement est la tâche principale déclare apprécier la reconnaissance sociale qu'il ou elle trouve dans son travail, contre une sur trois parmi celles et ceux dont l'encadrement est une tâche secondaire, et une sur quatre pour celles et ceux n'étant pas en situation d'encadrement.

2 – Avoir ou non le temps de discuter avec ses subordonné-es et se sentir écouté-e par ses supérieur-es

Parmi les répondantes dont l'encadrement est la fonction principale, 81 % déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils et elles ont le temps d'échanger régulièrement avec les personnes qu'ils et elles encadrent. Parmi ces mêmes répondantes encadrantes, seules 64 % déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur propre supérieure hiérarchique prend le temps de discuter avec chacune. Parmi les répondantes n'étant pas en situation d'encadrement, cette proportion diminue encore : seules 54 % des répondantes déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec cette affirmation.

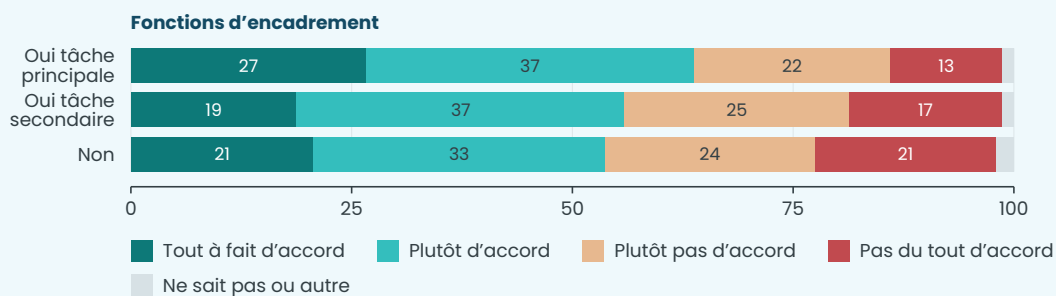
Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « J'ai le temps d'échanger régulièrement avec les personnes que j'encadre » ?



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es dont l'encadrement est la fonction principale, 81 % déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle ils et elles ont le temps d'échanger régulièrement avec les personnes qu'ils et elles encadrent.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon ou ma supérieur-e hiérarchique prend le temps de discuter avec chacun-e » ?



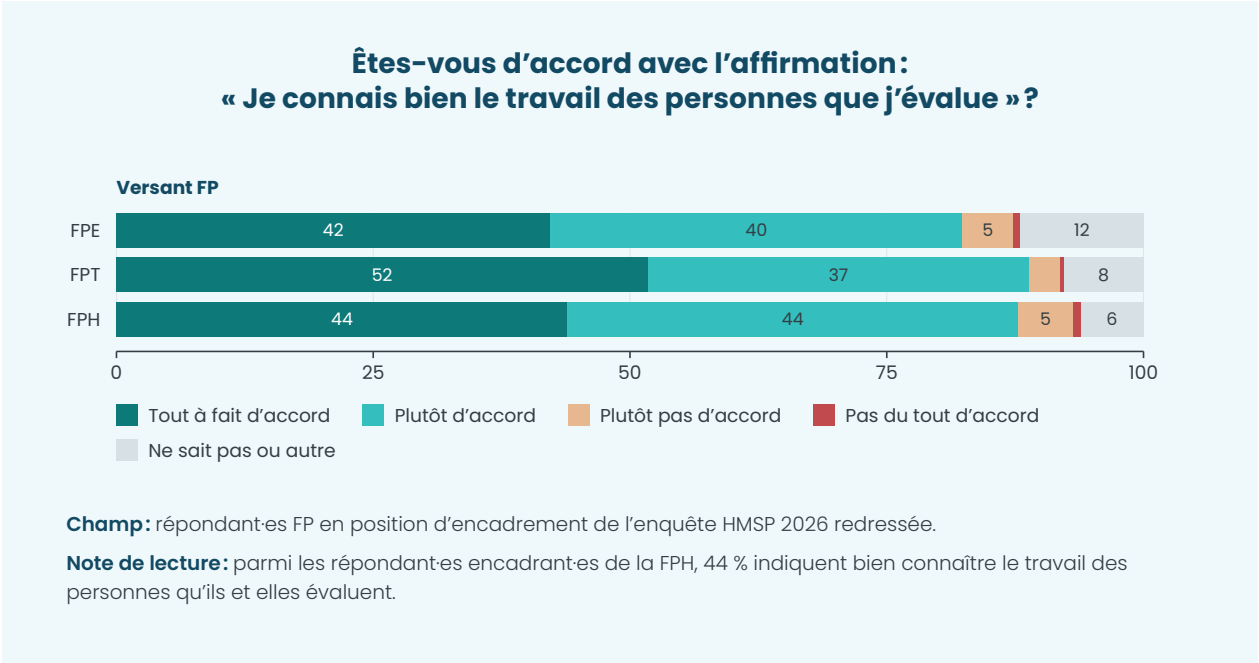
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée

Note de lecture : parmi les répondant-es dont l'encadrement est la fonction principale, seules 64 % déclarent être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle leur supérieur-e hiérarchique prend le temps de discuter avec chacune.

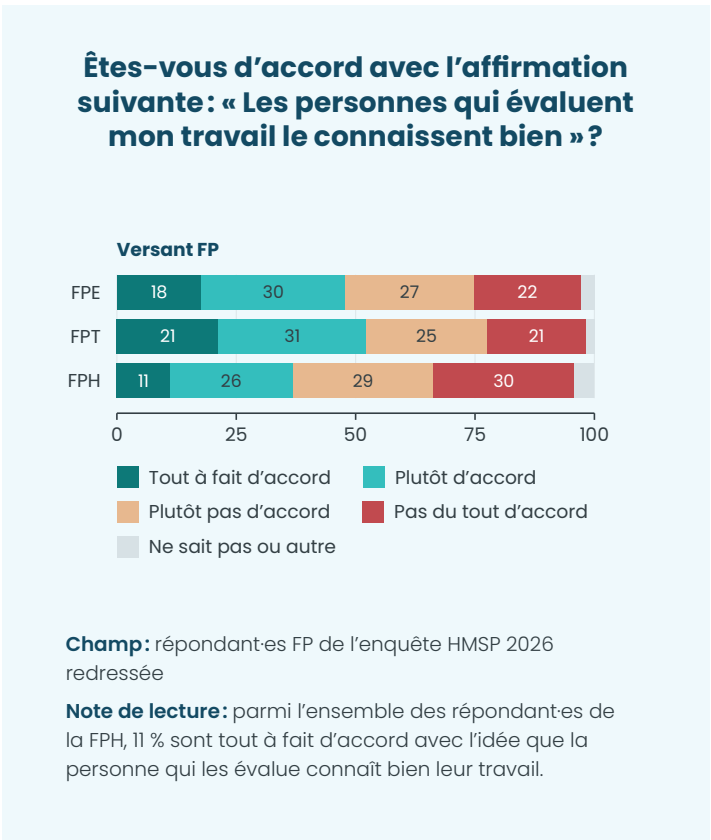
Notre enquête n'a pas permis de rapprocher les répondantes en situation d'encadrement de leurs propres équipes, ce qui aurait permis de documenter un éventuel décalage de perception entre, d'une part, les encadrantes vis-à-vis de leurs propres capacités dans le management et, d'autre part, les répondantes vis-à-vis des pratiques de leurs encadrantes. Le fait que les répondantes au questionnaire ne soient pas représentatives de la répartition moyenne des opinions des agentes publiques invite en outre à une certaine prudence sur l'interprétation de ces écarts. On peut émettre l'hypothèse que les encadrées ayant répondu à cette enquête sont sensibles voire concernées par des situations managériales dégradées. Au contraire, les encadrantes répondant à l'enquête sont peut-être plus sensibles à la qualité de leur management.

Les écarts entre les réponses aux questions « miroir » posées aux encadrantes et aux personnes encadrées se retrouvent en tout état de cause quel que soit le genre, le versant de la fonction publique, le genre, l'âge, le niveau de diplôme ou la position d'encadrement des agentes interrogées. On les retrouve également pour d'autres questions proches (cf. infra).

3 – Une méconnaissance du travail par la hiérarchie, plus fréquente d’après les encadré-es que d’après les encadrant-es, notamment dans la FPH



Les encadrantes, quelle que soit leur fonction publique d’appartenance, déclarent plutôt connaître le travail des personnes qu’ils et elles évaluent. Parmi les répondantes, 89 % des encadrantes de la FPT, 88 % des encadrantes de la FPH et 82 % des encadrantes de la FPE déclarent être tout à fait d’accord ou plutôt d’accord avec le fait de bien connaître le travail des agentes qu’ils et elles évaluent. En revanche, seulement 53 % des répondantes dont l’encadrement est la fonction principale estiment que leur propre supérieure connaît bien ou plutôt bien leur travail. Cette proportion descend à 46 % pour les répondantes hors situation d’encadrement, ou dont l’encadrement est une tâche secondaire.

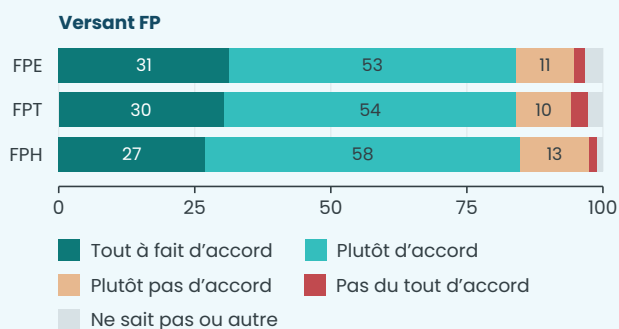


4 – Une absence de réponses claires de la part des supérieur·es hiérarchiques, en particulier pour les agent·es de la fonction publique hospitalière

Parmi nos enquêtées, plus de huit encadrantes sur dix estiment être tout à fait ou plutôt d'accord avec l'affirmation : « je suis en mesure de transmettre des informations et réponses claires aux personnes que j'encadre », et ce tous âges, versants, catégories d'emploi ou niveaux de diplôme confondus.

Pourtant, quelle que soit la fonction publique d'appartenance, moins de la moitié des répondantes considèrent que le ou la supérieur·e hiérarchique donne des réponses claires à leurs questions. Les répondantes de la FPH sont plus nombreuses et nombreux (65 %) à déclarer que leur supérieur·e hiérarchique ne donne pas des réponses claires à leurs questions contre 50 % pour la FPE et FPT.

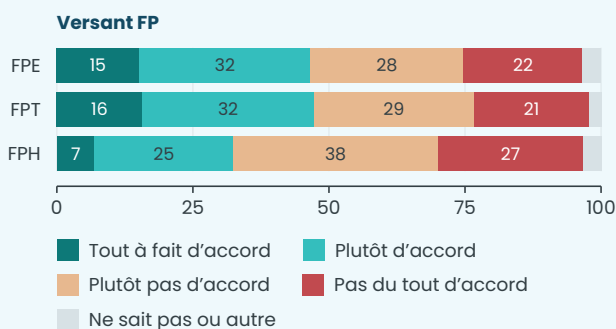
Êtes-vous d'accord avec l'affirmation : « Je suis en mesure de transmettre des informations et réponses claires aux personnes que j'encadre » ?



Champ : répondant·es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 27 % des répondant·es en situation d'encadrement travaillant dans la FPH déclarent être tout à fait d'accord avec le fait qu'ils et elles sont en mesure de transmettre des informations et réponses claires aux personnes qu'ils et elles encadrent.

Êtes-vous d'accord avec l'affirmation suivante : « Mon ou ma supérieur·e hiérarchique donne à chacun·e des réponses claires à ses questions » ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

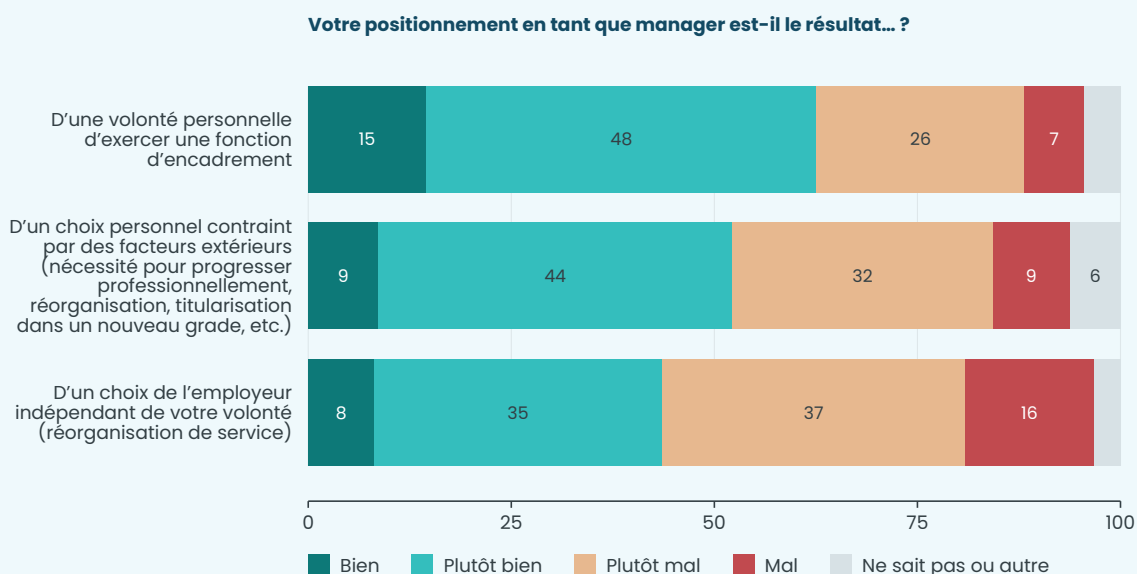
Note de lecture : 27 % des répondant·es travaillant dans la FPH déclarent ne pas du tout être d'accord avec le fait que leur supérieur·e hiérarchique donne à chacun·e des réponses claires à ses questions.

5 – Choisir d’être en position d’encadrement : un facteur de bien-être au travail pour l’encadrant·e

Parmi les répondantes en situation d’encadrement, la moitié déclare que cette situation ne relève pas d’une contrainte mais résulte d’une volonté personnelle et cela a un lien positif avec le fait de déclarer aller bien au travail. 63 % des encadrantes qui ont choisi d’être en position d’encadrement indiquent se sentir bien ou plutôt bien au travail contre 43 % des encadrantes pour qui cela relève plutôt d’une volonté de l’employeur.

Les répondantes de la FPE sont moins nombreuses à déclarer que leur situation d’encadrement résulte d’une volonté personnelle que ceux et celles de la FPH ou de la FPT (respectivement 40 %, 48 % et 54 %). Seules 33 % des répondantes assurant des fonctions d’encadrement sans que ce soit leur tâche principale ont choisi d’assurer des fonctions, soit deux fois moins que celles et ceux pour lesquelles la fonction d’encadrement est prépondérante (70 %).

« Comment-vous sentez-vous au travail ? » en fonction de l’origine du positionnement en tant que manager



Champ : répondantes FP en position d’encadrement de l’enquête HMSP 2026 redressée

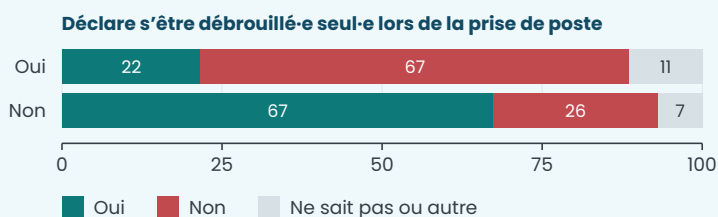
Note de lecture : parmi les encadrantes dont la position d’encadrement résulte d’une volonté personnelle, 15 % indiquent se sentir bien au travail.

6 – Des formes d'accompagnement plurielles, et inégalement distribuées

L'accompagnement à la prise de poste des encadrantes dont c'est la tâche principale, lorsqu'il est présent, est jugé satisfaisant à 67 %. Il est jugé satisfaisant dans les mêmes proportions pour les encadrantes dont ce n'est pas la tâche principale. À l'inverse, les deux tiers des encadrantes qui n'ont pas bénéficié d'un accompagnement à la prise de poste et ont dû se débrouiller seules jugent l'accompagnement à la prise de poste insuffisant.

Du versant de la fonction publique auquel appartiennent les encadrantes répondantes dépend fortement l'accompagnement dont ils et elles estiment avoir bénéficié à leur prise de poste. Ainsi, plus de la moitié des répondantes de la FPT ont bénéficié d'une ou plusieurs formations au management, contre environ un tiers dans la FPE et dans la FPH. Les répondantes de la FPT en situation d'encadrement sont également plus nombreuses et nombreuses à bénéficier de temps d'échanges avec des pairs (40 %) que leurs homologues de la FPH (33 %) ou de la FPE (26 %). À l'inverse, dans ces deux versants, près de la moitié des encadrantes n'ont disposé d'aucune forme d'accompagnement managérial depuis leur prise de poste, contre moins de trois sur dix dans la FPT.

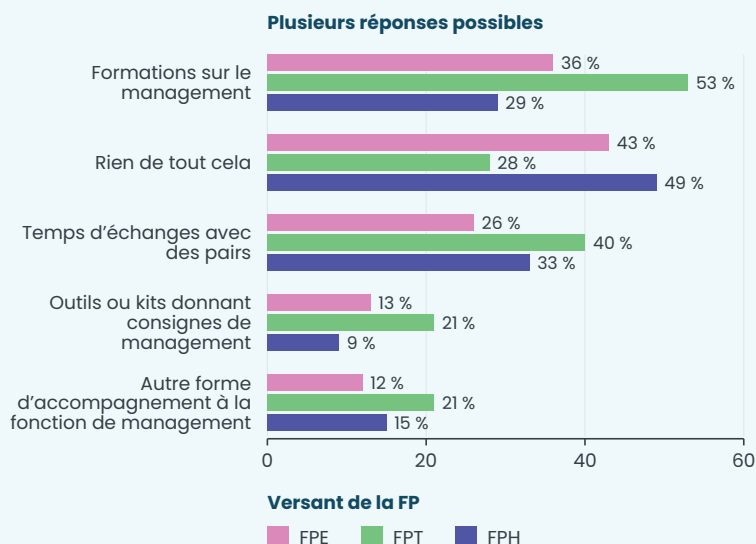
L'accompagnement a-t-il été suffisant pour vous permettre de démarrer votre nouveau poste sereinement ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : 67 % des répondant-es encadrant-es ne s'étant pas débrouillé-es seul-es lors de la prise de poste estiment que l'accompagnement a été suffisant.

Depuis que vous occupez un poste de manager, avez-vous bénéficié de... ?



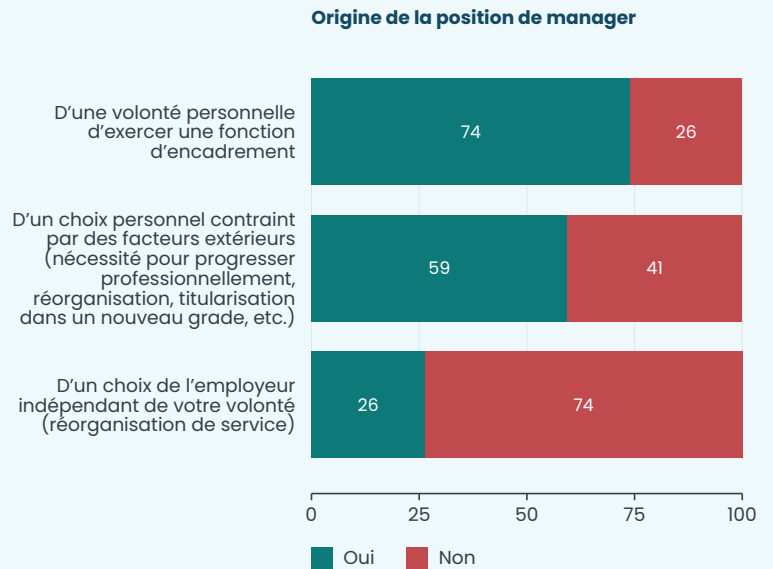
Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : Dans la FPH, 29 % des répondant-es encadrant-es déclarent avoir bénéficié de formations sur le management depuis qu'ils occupent un poste de manager.

La fréquence de l'accompagnement à l'encadrement dépend également de l'origine du positionnement managérial (imposé par le haut ou choix personnel). Lorsque la position d'encadrement résulte de la volonté de l'employeur, 74 % des répondantes déclare n'avoir reçu aucun accompagnement à ces nouvelles fonctions, quelle qu'en soit la forme (formations, échanges avec les pairs, kits mis à disposition, etc.). Lorsqu'il s'agit d'un choix personnel contraint par des facteurs extérieurs, ils et elles sont 41 % à indiquer ne pas avoir reçu d'accompagnement. Lorsqu'il s'agit d'une volonté personnelle de vouloir encadrer, ils et elles ne sont alors plus que 26 % à n'avoir bénéficié d'aucune forme d'accompagnement.

Les répondantes n'ayant pas été accompagnées à la prise de poste identifient moins de perspectives de développement professionnel. Que l'encadrement soit leur tâche principale ou secondaire, les encadrantes déclarent à 74 % qu'ils et elles ont l'occasion de pouvoir développer leurs compétences professionnelles dans leur poste actuel lorsqu'ils et elles ont reçu un accompagnement managérial. Ce résultat passe à 57 % en cas d'absence d'accompagnement.

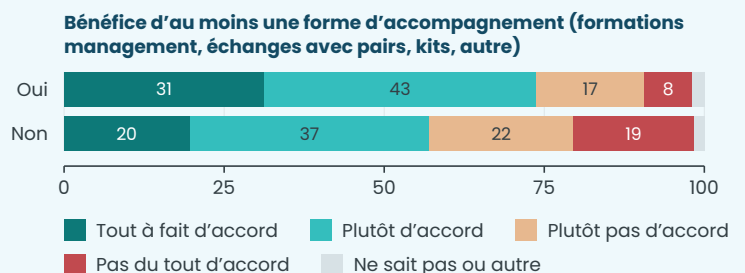
Depuis que vous occupez un poste de manager, avez-vous bénéficié d'au moins une forme d'accompagnement à l'encadrement ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es encadrant-es de la FP, 26 % des personnes dont la prise de poste s'est faite par le choix de leur employeur ont bénéficié d'au moins une forme d'accompagnement.

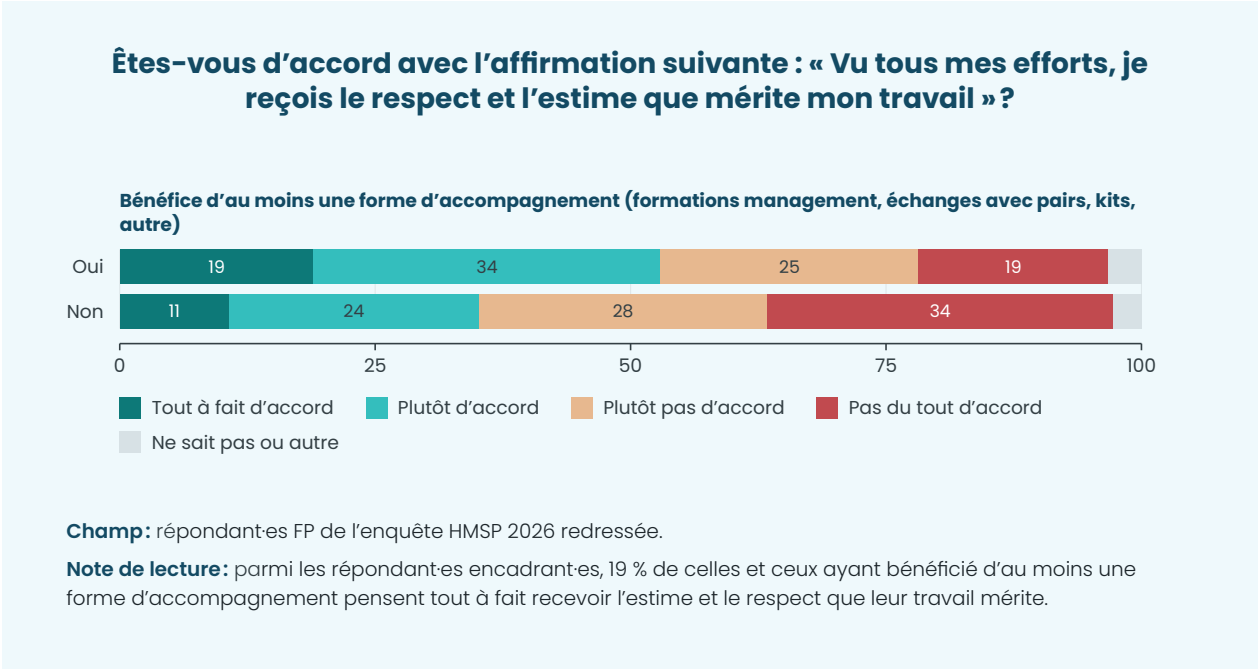
Êtes-vous d'accord avec l'affirmation : « Dans le cadre de mon poste actuel, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles » ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FP, 31 % de celles et ceux qui ont bénéficié d'au moins une forme d'accompagnement déclarent avoir l'occasion de développer leurs compétences professionnelles.

L'accompagnement à la prise de poste est aussi corrélé à la perception d'être reconnu à la hauteur de ses efforts. Les encadrantes dont c'est la tâche principale ne sont que 35 % à estimer recevoir le respect et l'estime que mérite leur travail lorsqu'ils et elles n'ont reçu aucun accompagnement managérial, contre 53 % dans le cas contraire.





4

Votre travail est-il en accord avec vos valeurs ?

Cette quatrième partie s'intéresse au sens donné au travail en tant qu'agentes publiques. Les questions portent sur les valeurs, la manière dont elles s'expriment dans le travail et les représentations de la responsabilité.

Des valeurs très largement partagées, une capacité d'agir réduite

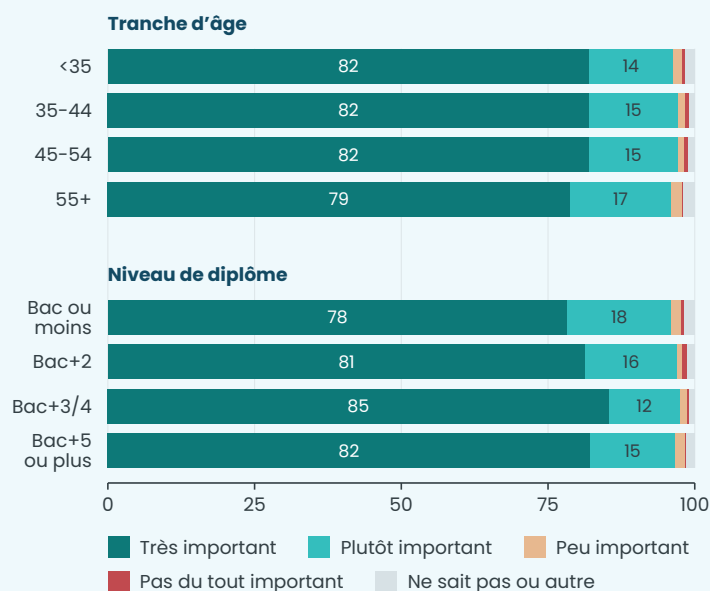
1 – Réduire les inégalités, traiter équitablement tous les publics, respecter les lois et les règlements et faire un bon usage de l'argent public : quatre valeurs partagées...

Quatre valeurs principales ont été identifiées comme susceptibles de refléter le « sens » du service public : le traitement équitable de tous les publics ; le bon usage de l'argent public ; le respect des lois et règlements ; la réduction des inégalités dans la population (de genre, d'âge, de nationalité, de niveau social, niveau d'études, niveau de revenus etc.). L'enquête demandait aux répondantes de se positionner : d'une part, sur l'importance accordée à ces quatre valeurs, de très important à pas du tout important, et d'autre part sur leur sentiment de pouvoir agir sur ces mêmes valeurs, avec des modalités de réponses allant de « oui » à « non ». Ces deux questions étaient placées en miroir, avec des modalités identiques présentées dans le même ordre.

Ces quatre valeurs du service public ont été largement plébiscitées par les répondantes : seule une minorité juge l'une ou l'autre de ces valeurs peu ou pas du tout importantes. Quelques variations apparaissent toutefois entre les modalités de réponse « très » ou « plutôt importantes ». Ainsi, le traitement équitable de tous les publics est plus souvent jugé très important que le respect des lois et des règlements.

Ces niveaux d'adhésion sont globalement stables lorsque l'on regarde la manière dont ils se répartissent selon l'âge, le sexe, le niveau de diplôme, le statut ou encore la catégorie d'emploi. C'est un résultat important : l'adhésion aux valeurs du service public ne dépend pas, ou peu, du statut et des caractéristiques des agent-es qui le composent. On observe toutefois que l'importance accordée au bon usage de l'argent public et au respect des lois et règlements croît avec l'âge. Sur ce dernier point, plus le niveau de diplôme est élevé, plus les répondantes tendent à juger plutôt important au lieu de très important le respect des lois et des règlements.

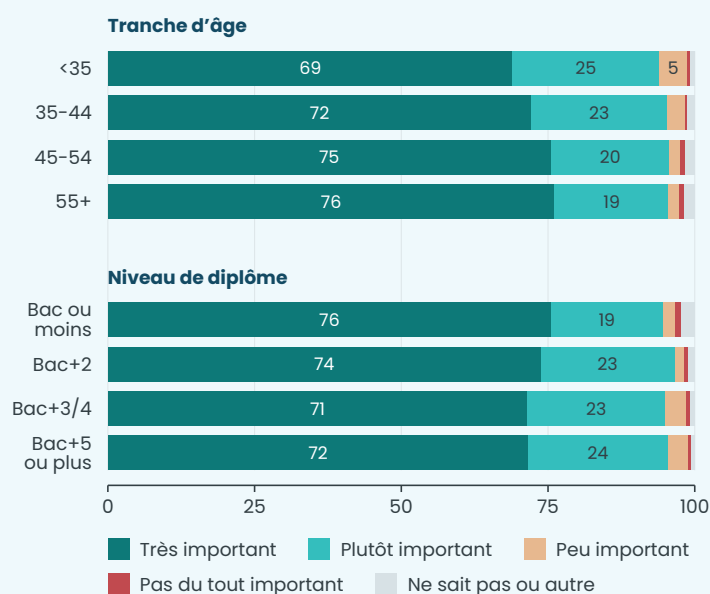
Dans le cadre de votre travail, le traitement équitable de tous les publics est-il important pour vous ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 82 % déclarent que le traitement équitable de tous les publics est très important.

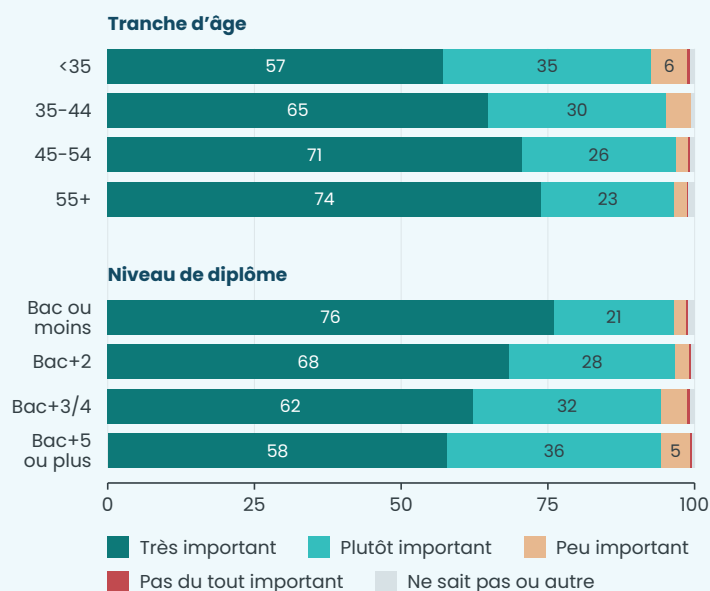
Dans le cadre de votre travail, le bon usage de l'argent public est-il important pour vous ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 69 % déclarent que le bon usage de l'argent public est très important.

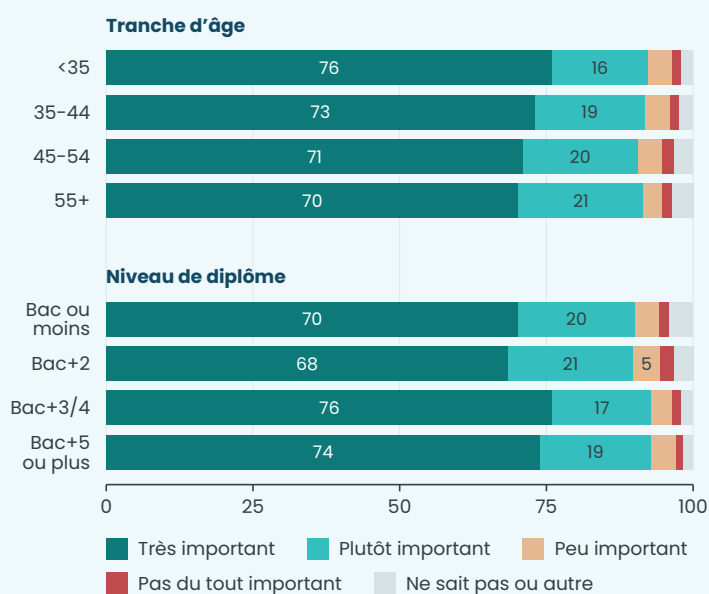
Dans le cadre de votre travail, le respect des lois et des règlements est-il important pour vous ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 57 % déclarent que le respect de la loi et des règlements est très important.

Dans le cadre de votre travail, la réduction des inégalités dans la population est-elle importante pour vous ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

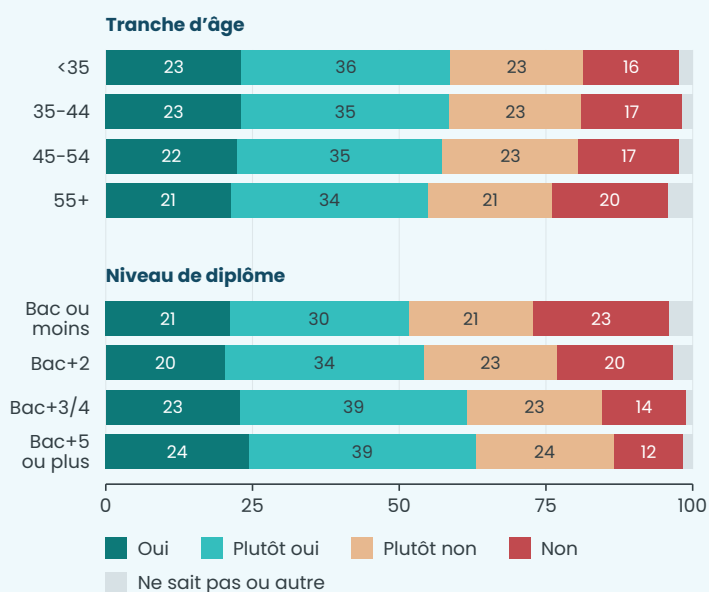
Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 76 % déclarent que la réduction des inégalités dans la population est très importante.

2 – ...malgré le sentiment d'une faible capacité d'agir, plus marqué pour certaines valeurs

Si les valeurs testées font l'objet d'une adhésion massive, les répondantes ont moins souvent le sentiment de pouvoir agir sur ces valeurs qu'ils et elles plébiscitent : moins de la moitié des répondantes estime pouvoir agir sur le bon usage de l'argent public et la réduction des inégalités dans la population.

C'est un peu plus souvent le cas pour le traitement équitable des publics et le respect des lois et des règlements, deux aspects qui renvoient plus directement à la manière dont les agentes exercent leur activité plutôt qu'à l'effet de leurs actions. Là encore, le sentiment de pouvoir agir semble assez peu lié à l'âge ou au niveau de diplôme.

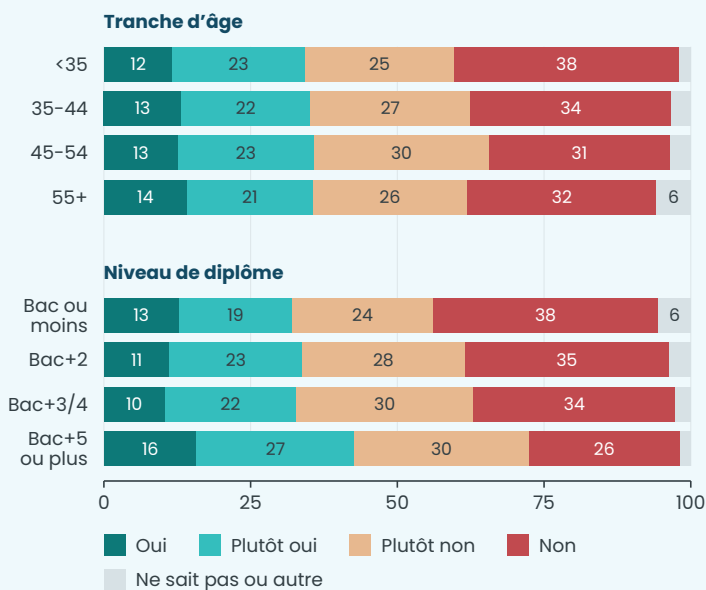
Dans votre travail, avez-vous l'impression de pouvoir agir sur le traitement équitable de tous les publics ?



Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de moins de 35 ans, 23 % déclarent avoir l'impression de pouvoir agir sur le traitement équitable de tous les publics.

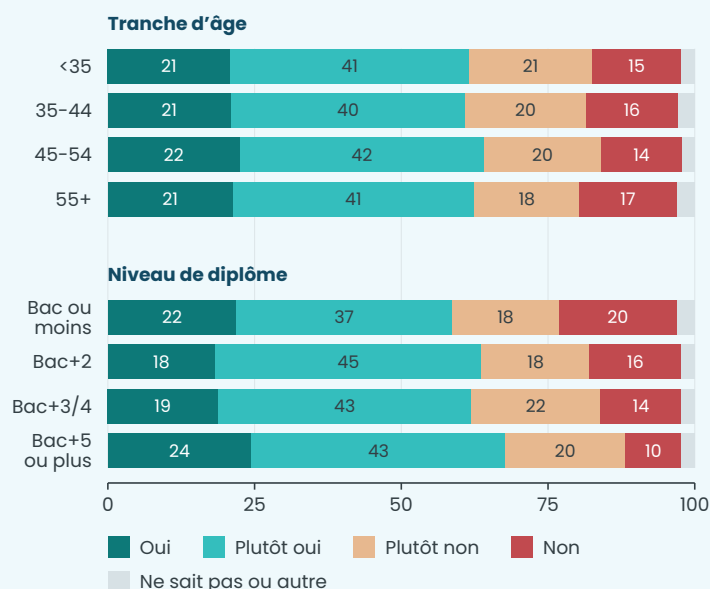
Dans votre travail, avez-vous l'impression de pouvoir agir sur le bon usage de l'argent public ?



Champ : répondantes FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes de moins de 35 ans, 12 % déclarent avoir l'impression de pouvoir agir sur le bon usage de l'argent public.

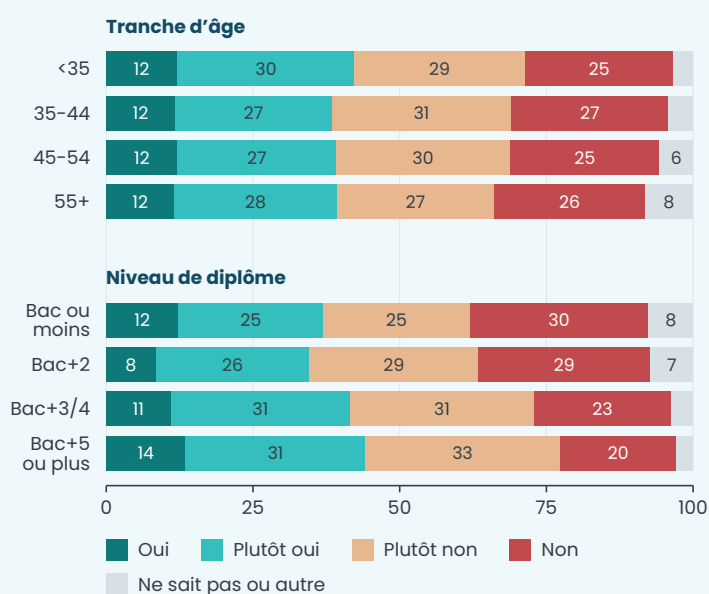
Dans votre travail, avez-vous l'impression de pouvoir agir sur le respect des lois et règlements ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 21 % déclarent avoir l'impression de pouvoir agir sur le respect des lois et règlements.

Dans votre travail, avez-vous l'impression de pouvoir agir sur la réduction des inégalités dans la population ?



Champ : répondant·es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

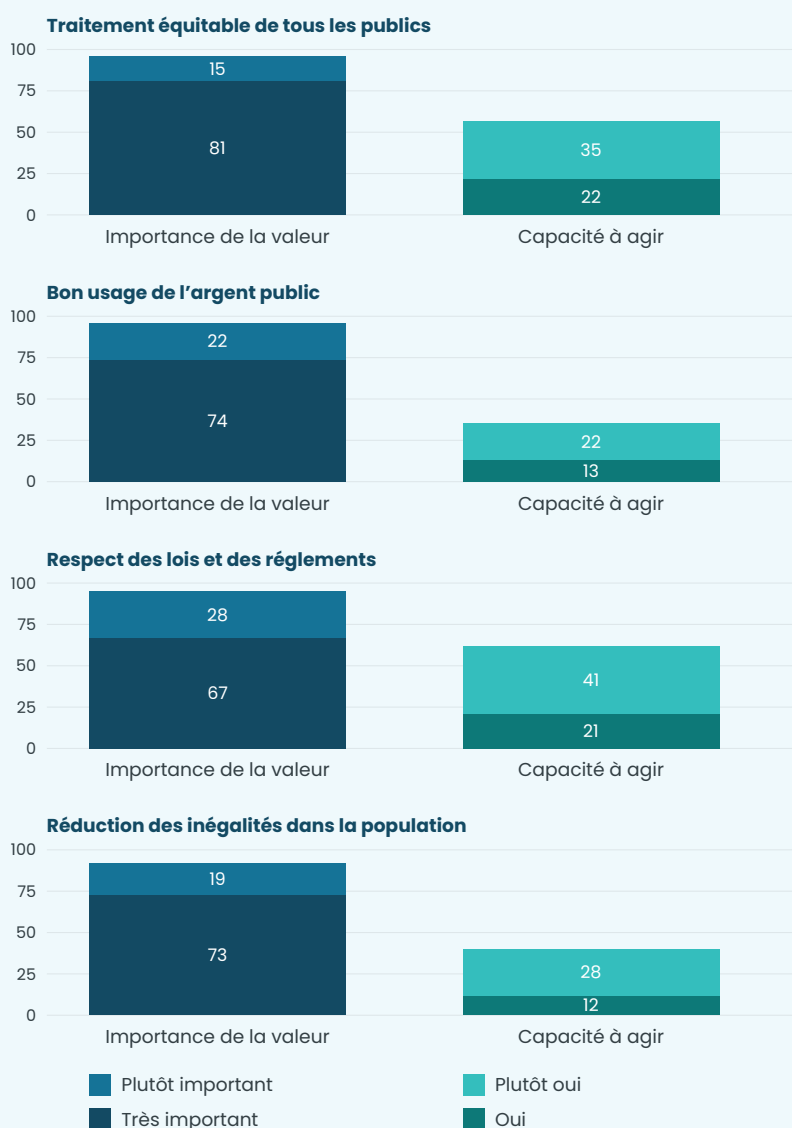
Note de lecture : parmi les répondant·es de moins de 35 ans, 12 % déclarent qu'ils ont l'impression de pouvoir agir sur la réduction des inégalités dans la population.

3 – Ne pas pouvoir agir sur des valeurs que l’on juge importantes

Les valeurs de service public proposées aux répondantes ne peuvent être hiérarchisées selon leur degré d’adhésion. Le sentiment de pouvoir agir sur ces valeurs, quant à lui, est beaucoup plus faible pour toutes les valeurs proposées. Des écarts intéressants apparaissent entre l’importance accordée à chaque valeur et la capacité perçue à agir sur celle-ci.

Sur les quatre valeurs proposées aux répondantes, l’écart entre l’adhésion et le pouvoir d’agir est élevé. L’une des quatre valeurs proposées se distingue particulièrement : 95 % des répondantes jugent qu’il est important ou très important de faire un bon usage de l’argent public alors qu’ils ou elles ne sont qu’un tiers à déclarer pouvoir agir dessus. Cet écart marqué traverse de manière homogène les catégories de genre, de statut, les positions hiérarchiques et les niveaux de diplôme. Ces résultats invitent à s’intéresser aux liens entre ces écarts et le bien-être au travail. Il invite également à s’interroger quant aux situations de travail concrètes dans lesquelles les agentes percevraient des difficultés à agir selon les valeurs qui comptent pour elles et eux.

Écart entre adhésion aux valeurs et pouvoir d’agir parmi les agents publics



Champ : répondantes FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondants s’étant exprimé sur le traitement équitable de tous les publics, 81 % ont indiqué accorder une importance élevée à cette valeur mais 22 % déclarent se sentir en capacité d’agir dessus.

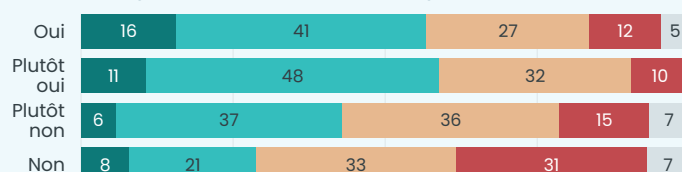
Pouvoir mettre en discussion le travail quand le sens se dégrade

1 – Pouvoir questionner les ordres est bénéfique au bien-être au travail

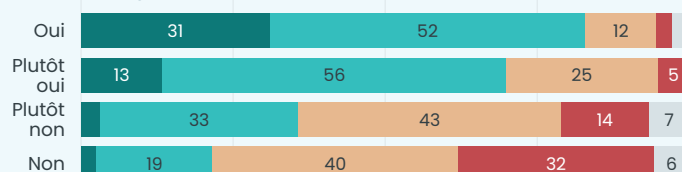
Le sentiment d’aller bien au travail est fortement relié avec celui de partager une vision commune du service public avec ses collègues ou sa hiérarchie. Seule une minorité de répondantes déclare se sentir bien au travail en dépit de tels désaccords. C’est particulièrement le cas lorsque le décalage de vision existe avec la hiérarchie. Moins d’une répondante sur quatre déclarant ne pas partager une vision du service public avec sa hiérarchie se sent bien ou plutôt bien au travail, contre plus de trois sur quatre parmi celles et ceux qui partagent une vision commune. Le fait de pouvoir exprimer librement un désaccord en présence de sa hiérarchie est, de la même façon, très fortement relié au bien-être au travail.

Comment vous sentez-vous au travail ?

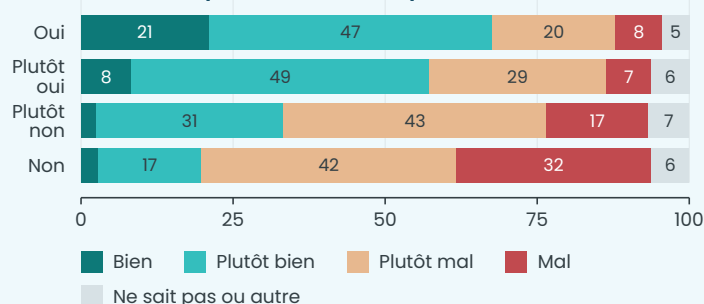
Partage vision SP avec plupart collègues



Partage vision SP avec hiérarchie



Possibilité exprimer désaccord en présence hiérarchie

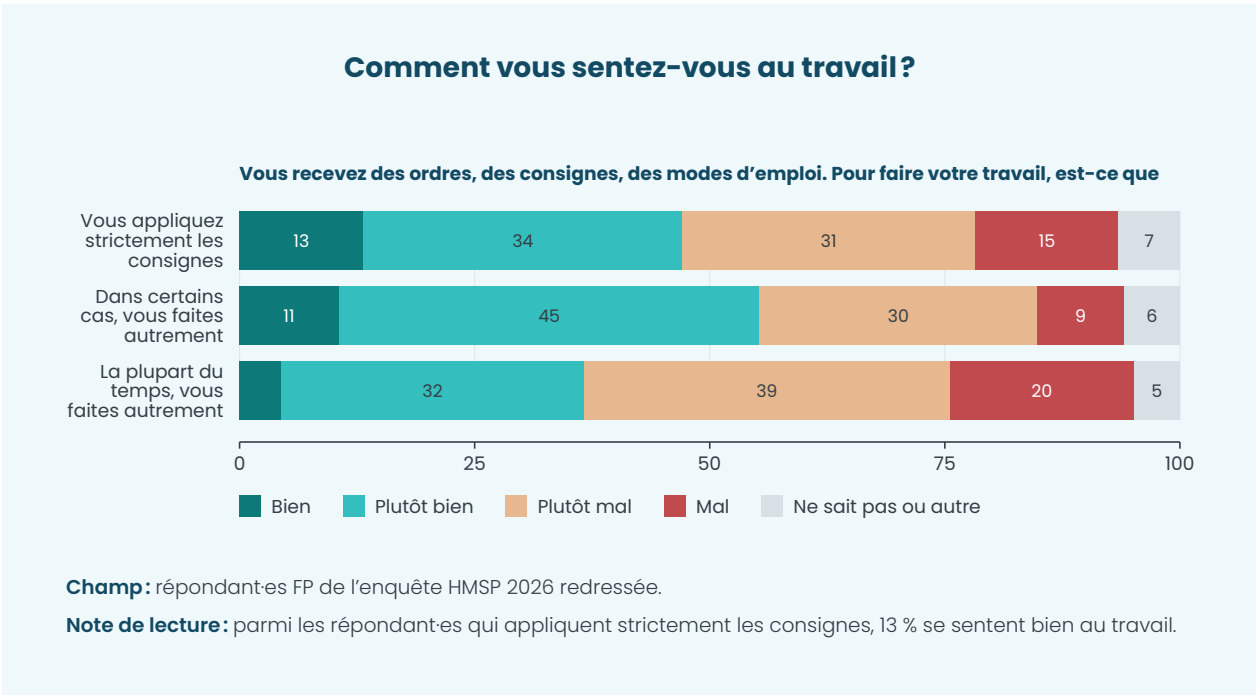


Champ : répondantes FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondantes partageant une vision commune du service public avec leurs collègues, 16 % se sentent bien au travail.

2 – Pouvoir faire autrement que les consignes reçues améliore le bien-être au travail, devoir le faire la plupart du temps le dégrade

Les répondantes disposant de marges de manœuvre dans l'application des consignes qu'ils et elles reçoivent tendent à répondre plus fréquemment aller bien ou plutôt bien au travail. Comme les analyses multivariées le confirment, les répondantes déclarant que, lorsqu'ils et elles reçoivent une consigne, dans certains cas, ils et elles font autrement sont plus nombreux et nombreuses à déclarer aller bien ou plutôt bien au travail que celles et ceux déclarant appliquer strictement les consignes. En revanche, devoir déroger trop fréquemment aux consignes est corrélé négativement au bien-être au travail : les répondantes indiquant que « la plupart du temps, ils et elles font autrement » que les consignes sont aussi celles et ceux qui déclarent le moins souvent aller bien ou plutôt bien au travail.

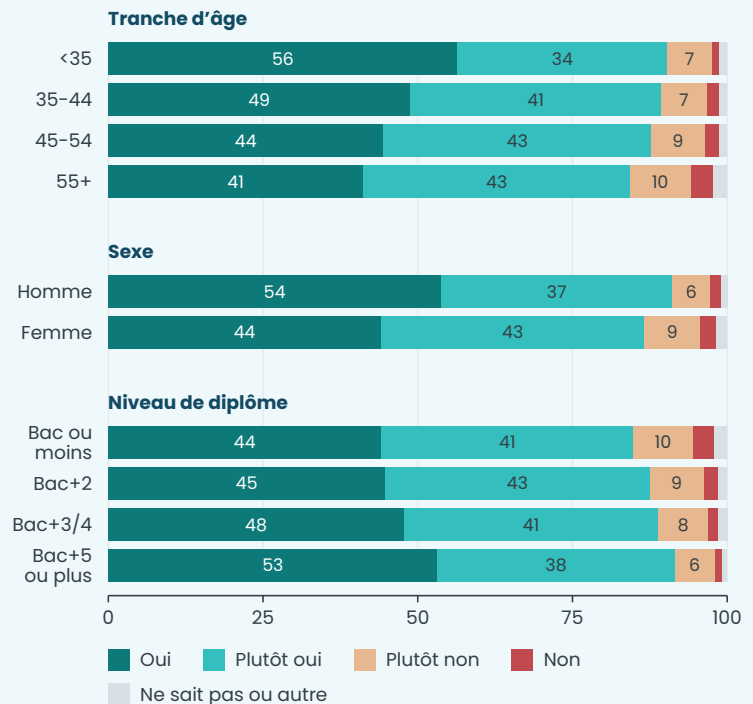


3 – Pouvoir exprimer un désaccord est plus facile en présence de ses collègues qu’avec sa hiérarchie

Dans la partie 2, on a vu que les répondantes — dans les trois versants confondus — étaient plus nombreux et nombreuses à estimer partager une vision commune avec leur collègues (environ les deux tiers) qu’avec leur hiérarchie (moins de la moitié, cf. supra). Au-delà de ce manque de vision commune ressentie vis-à-vis de leur hiérarchie, les répondantes se sentent également un peu moins libres d’exprimer des désaccords en présence de leur hiérarchie qu’en présence de leurs collègues.

Ainsi, une minorité des répondantes déclare ne pas pouvoir exprimer un désaccord en présence de leurs collègues (réponses « non » ou « plutôt non »), contre un tiers lorsqu’il s’agit de leur hiérarchie. Le sexe semble jouer un rôle ici : les femmes se déclarent souvent moins libres d’exprimer un désaccord en présence de leurs collègues et encore moins de leur hiérarchie.

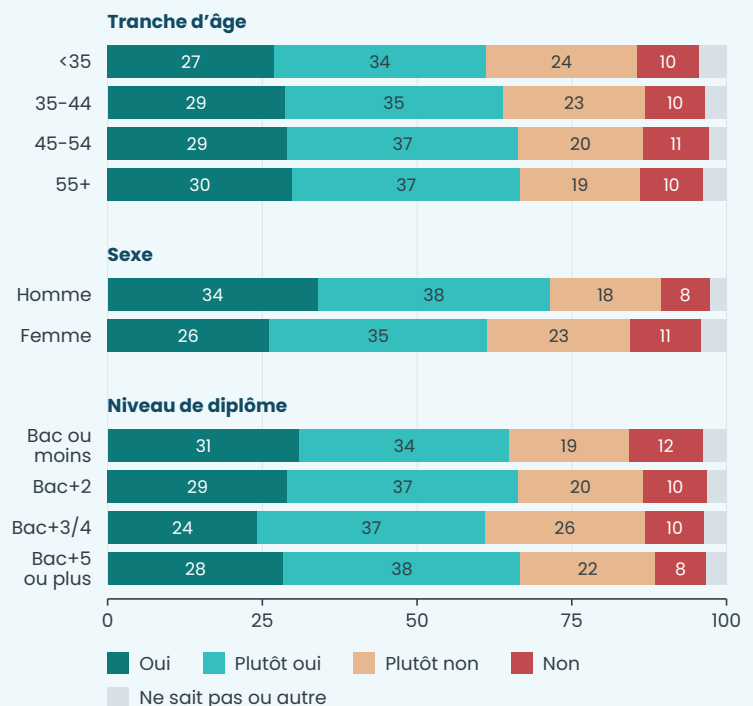
Pouvez-vous exprimer un désaccord en présence de vos collègues ?



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondants de moins de 35 ans, 56 % déclarent pouvoir exprimer un désaccord en présence de leurs collègues.

Pouvez-vous exprimer un désaccord en présence de votre supérieur-e hiérarchique ?



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

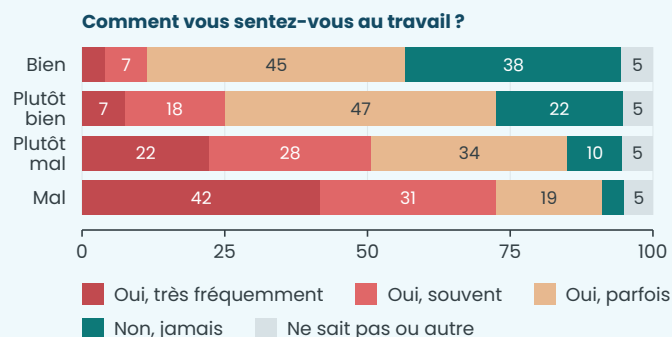
Note de lecture : parmi les répondants de moins de 35 ans, 27 % déclarent pouvoir exprimer un désaccord en présence de leur supérieur-e hiérarchique.

4 – Le mal-être au travail des encadrant-es augmente quand ils et elles reçoivent des consignes dégradant le sens du travail des agent-es

Le fait de recevoir très fréquemment ou souvent des consignes dégradant le sens du travail des agentes augmente — pour l'encadrante — les chances de déclarer aller mal ou plutôt mal au travail. En effet, 42 % des encadrantes déclarant se sentir mal au travail estiment recevoir très fréquemment des consignes qui dégradent le sens du travail des agentes. *A contrario*, cette part chute à 5 % pour les encadrantes déclarant se sentir bien au travail.

Les encadrantes de la FPH sont les plus nombreux et nombreuses (48 %) à déclarer recevoir très fréquemment ou souvent des consignes de leurs supérieures hiérarchiques dégradant le sens du travail des agentes par rapport aux encadrantes de la FPT (34 %) et de la FPE (33 %).

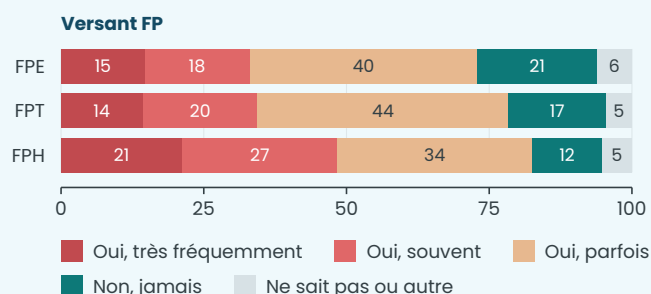
Avez vous déjà reçu des consignes de vos supérieur-es qui vous semblaient dégrader le sens au travail de vos agent-es ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les encadrant-es déclarant se sentir bien au travail, 38 % indiquent n'avoir jamais reçu de consignes de leurs supérieures hiérarchiques dégradant le sens du travail des agent-es.

Avez-vous déjà reçu des consignes de vos supérieur-es qui vous semblaient dégrader le sens du travail des agent-es encadré-es ?



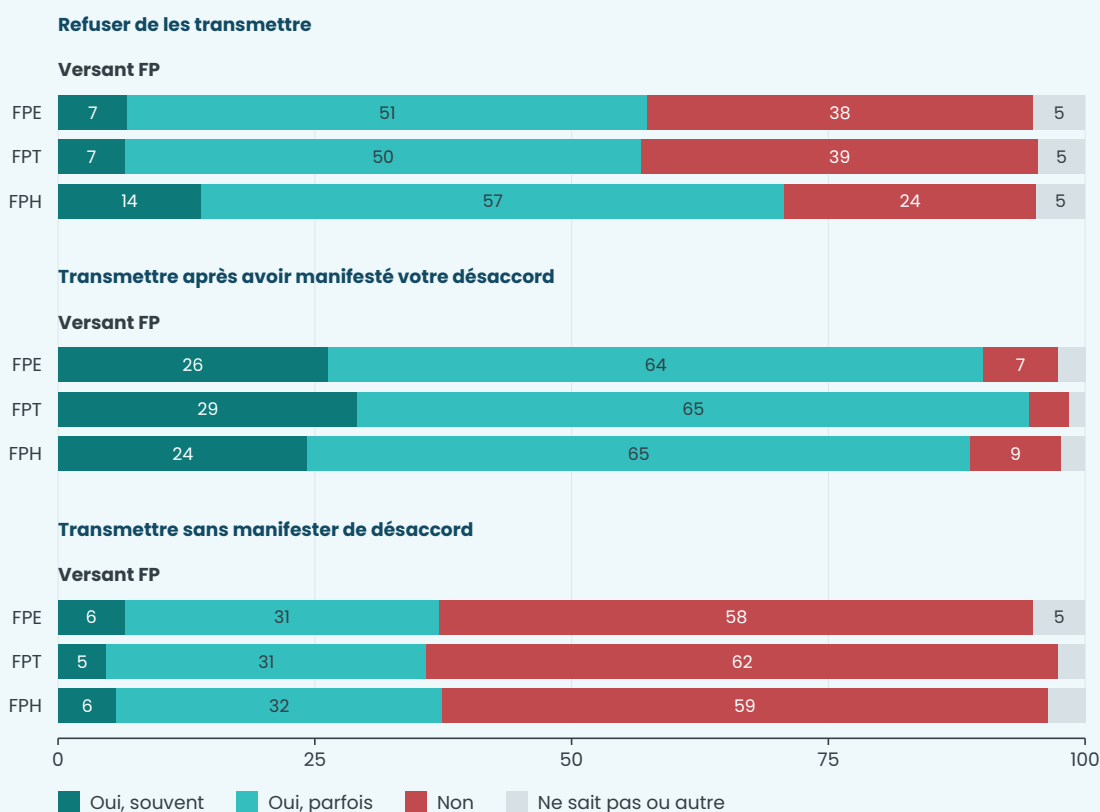
Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FPE, 21 % indiquent n'avoir jamais reçu de consignes de leurs supérieures hiérarchiques dégradant le sens du travail des agent-es.

5 – Face à des consignes qui dégradent le sens du travail des agent-es, les encadrant-es tendent à transmettre la consigne en manifestant leur désaccord

Face à des consignes qui selon elles et eux dégradent le sens du travail des agent-es, les encadrantes déclarent plus souvent transmettre en manifestant leur désaccord que transmettre sans manifester de désaccord ou refuser de suivre les consignes. Ils et elles sont un quart dans la FPE et la FPH et un peu plus dans la FPT à déclarer souvent transmettre la consigne après avoir manifesté leur désaccord. Les encadrantes de la FPH sont plus nombreuses et nombreuses à indiquer souvent refuser de les suivre que dans la FPE et la FPT, même si cette part reste faible (14 % maximum dans la FPH). La situation où la consigne est transmise sans manifester de désaccord est certes moins fréquente, mais environ 30 % des encadrantes, quelle que soit le versant de la fonction publique, indiquent le faire parfois.

Confronté-e à des demandes qui selon vous dégradent le sens du travail des agent-es, vous est-il déjà arrivé de... ?



Champ : répondant-es FP en position d'encadrement de l'enquête HMSP 2026 redressée.

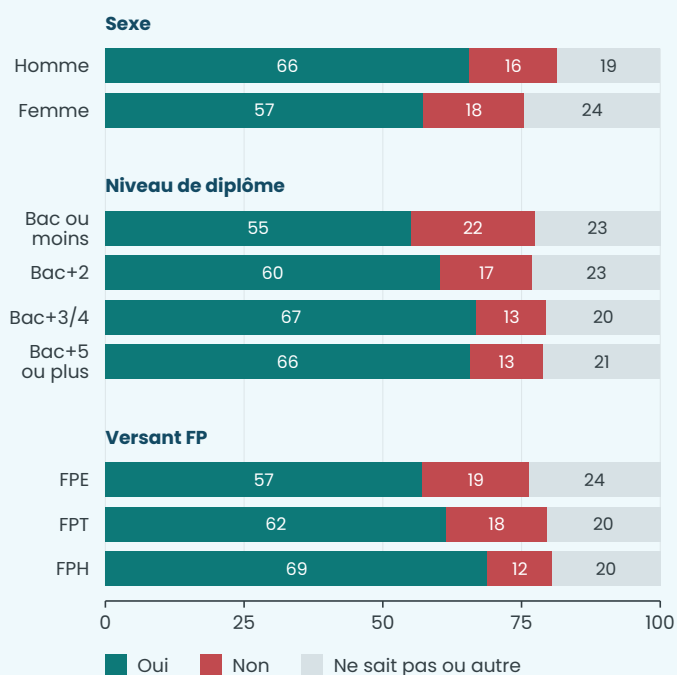
Note de lecture : parmi les encadrant-es de la FPE confrontées à des demandes qui dégradent le sens du travail de vos agent-es, 51 % indiquent avoir parfois refusé de les suivre.

Quand le sens du travail fait défaut: de la capacité d'exprimer un désaccord à la désobéissance

1 – Enfreindre un ordre hiérarchique: un devoir pour la plupart des agent-es public-ques, une réalité pour certain-es

Au-delà de la capacité à exprimer des désaccords ou à s'écarter des consignes, l'enquête comportait une question sur la distance des agent-es public-ques aux ordres hiérarchiques. Les répondant-es pouvaient indiquer s'ils et elles avaient déjà eu envie d'enfreindre un ordre hiérarchique et, le cas échéant, s'ils et elles l'avaient fait. Il leur était également demandé si, dans certaines circonstances, ils et elles considéraient qu'il était de leur devoir d'enfreindre un ordre hiérarchique.

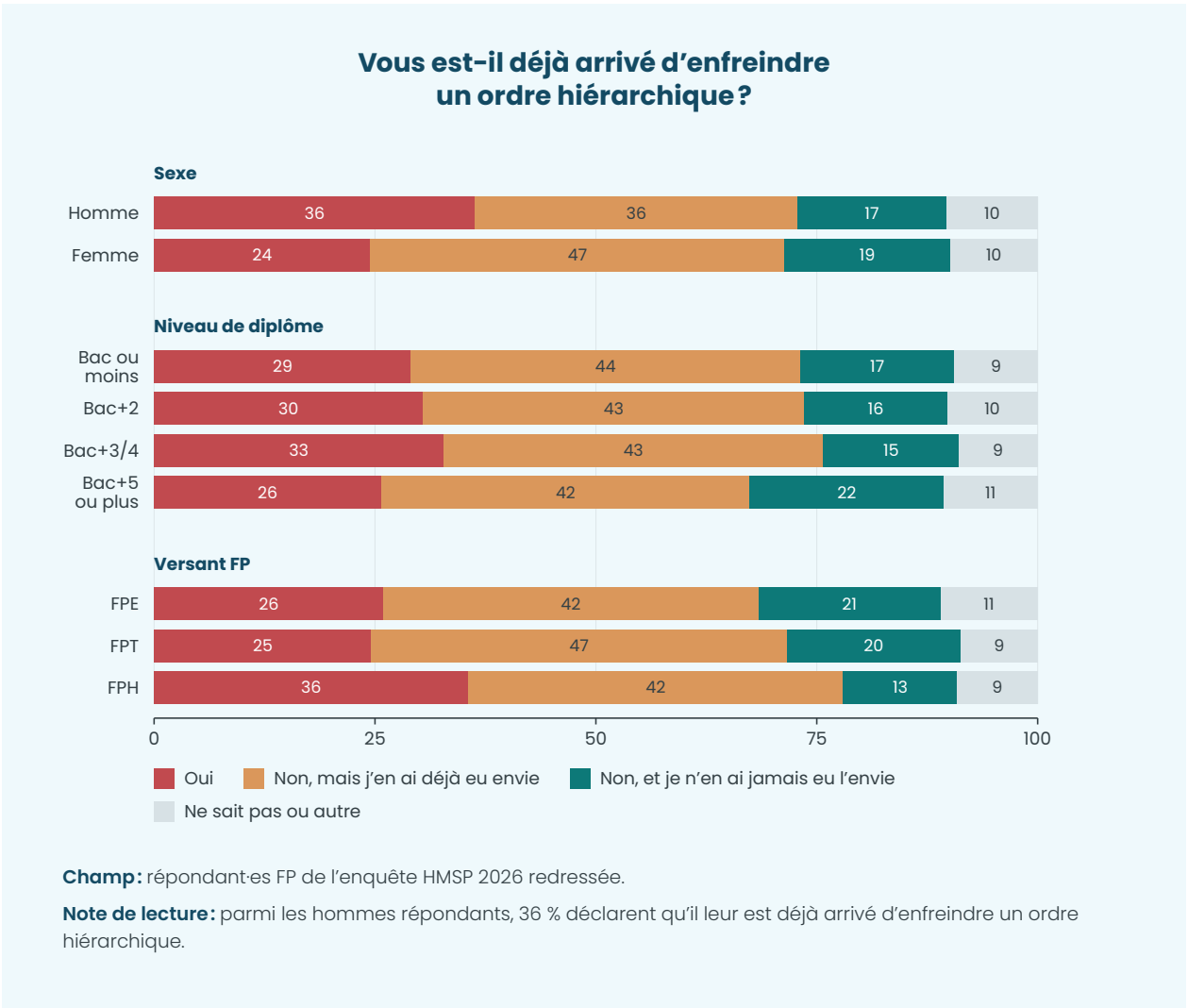
Dans certaines circonstances, pensez-vous qu'il serait de votre devoir d'enfreindre des ordres hiérarchiques?



Champ: répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture: parmi les répondants de sexe masculin, 66 % déclarent que dans certaines circonstances, il serait de leur devoir d'enfreindre des ordres hiérarchiques.

Un tiers des répondantes a déjà enfreint un ordre hiérarchique et près de la moitié ne l'a pas fait mais a déjà eu envie de le faire. On observe un effet de genre significatif : les femmes déclarent moins souvent que les hommes juger de leur devoir d'enfreindre des ordres (57 % des femmes contre 66 % des hommes). En revanche, elles sont près du quart à ne pas se prononcer sur cette question, contre 19 % des hommes. Elles déclarent également moins souvent avoir effectivement enfreint un ordre hiérarchique : elles sont un quart à déclarer l'avoir fait contre un tiers de leurs homologues masculins. Les répondantes de la FPH et les plus diplômées sont légèrement surreprésentées parmi celles et ceux qui déclarent avoir déjà enfreint un ordre.

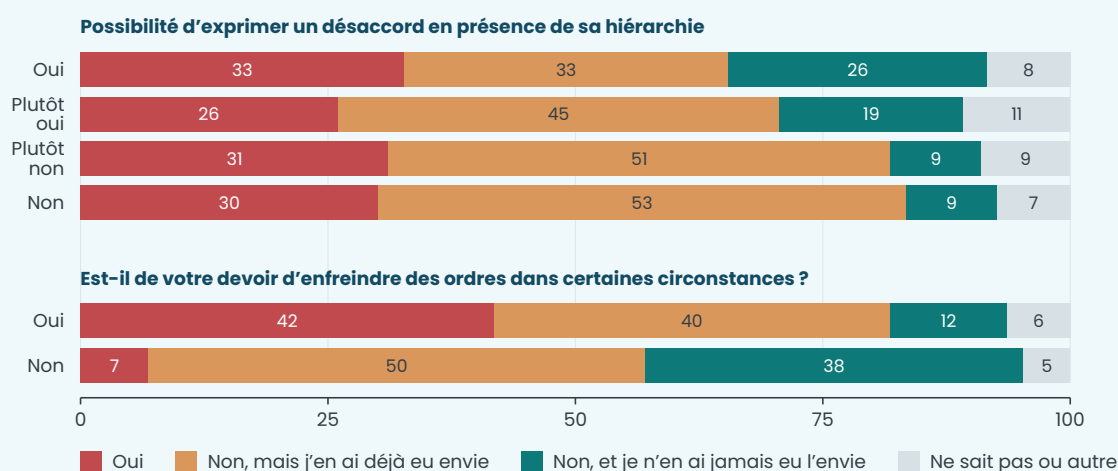


2 – Avoir envie d'enfreindre un ordre est plus fréquent lorsqu'on ne peut pas exprimer de désaccords en présence de sa hiérarchie

La possibilité d'exprimer un désaccord en présence de sa hiérarchie n'est pas significativement corrélée au fait d'avoir déjà enfreint une consigne hiérarchique. En revanche, moins il est possible d'exprimer ses désaccords avec sa hiérarchie, plus l'envie d'enfreindre un ordre est répandue. Cette envie de désobéir sans passer à l'acte concerne une répondante sur trois parmi celles et ceux qui disent clairement pouvoir exprimer un désaccord en présence de leur supérieure, mais touche plus de la moitié des répondantes qui ne peuvent pas le faire.

Par ailleurs, plus les répondantes estiment qu'il peut être, dans certaines circonstances, de leur devoir d'agent-e public-que d'enfreindre des ordres, plus ils et elles déclarent avoir déjà enfreint un ordre hiérarchique. *A contrario*, les répondantes qui estiment qu'il ne serait jamais de leur devoir de désobéir sont aussi celles et ceux qui déclarent le plus souvent ne jamais avoir eu envie d'enfreindre un ordre.

« Vous est-il déjà arrivé d'enfreindre un ordre hiérarchique ? » selon la possibilité d'exprimer un désaccord avec sa hiérarchie et la perception de la désobéissance comme un devoir



Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée.

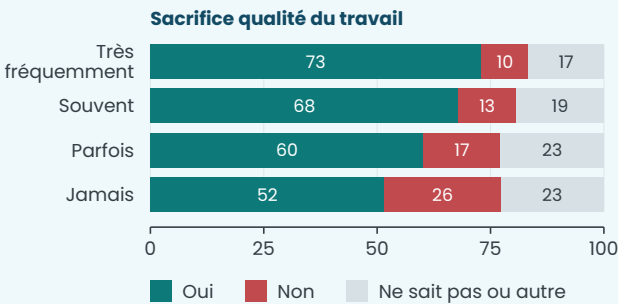
Note de lecture : parmi les répondantes ayant indiqué pouvoir exprimer un désaccord en présence de leur hiérarchie, 33 % déclarent qu'il leur est déjà arrivé d'enfreindre un ordre hiérarchique.

3 – Le sentiment de devoir enfreindre un ordre hiérarchique est fortement relié au sentiment de ne pas pouvoir bien faire son travail et de devoir en sacrifier la qualité.

Les trois quarts des répondantes ayant très fréquemment le sentiment de sacrifier la qualité de leur travail pensent qu’il pourrait être de leur devoir d’enfreindre des ordres hiérarchiques, contre seulement la moitié de celles et ceux qui n’ont jamais l’impression de ne pas pouvoir bien faire leur travail.

Le lien entre qualité du travail et responsabilité vis-à-vis des consignes reçues est encore plus marqué lorsque les répondantes se trouvent en situation d’encadrement. Lorsqu’ils ou elles reçoivent des ordres qui leur semblent dégrader le sens du travail de leurs subordonnées, plus de 80 % déclarent qu’il est de leur devoir de désobéir, contre seulement 45 % chez celles et ceux qui n’ont jamais reçu de tels ordres.

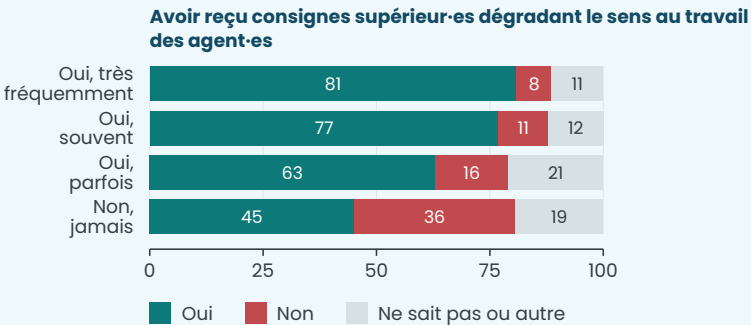
Devoir d’enfreindre des ordres hiérarchique en fonction du sentiment de sacrifice de la qualité du travail



Champ : répondant-es FP de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es ayant indiqué renoncer très fréquemment à la qualité de leur travail, 73 % déclarent qu’il serait de leur devoir d’enfreindre des ordres dans certaines circonstances.

Devoir d’enfreindre des ordres hiérarchiques face à des consignes dégradant le sens du travail de ses agent-es

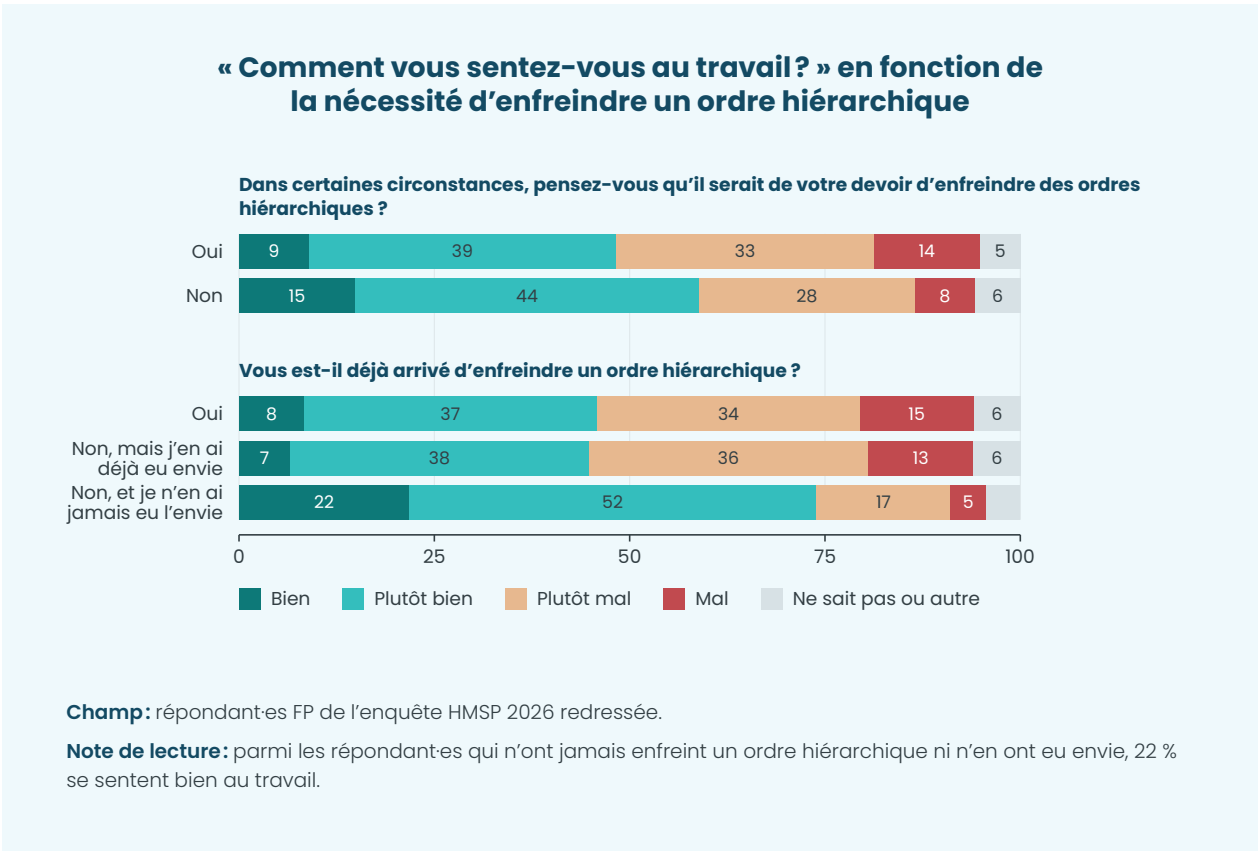


Champ : répondant-es FP en position d’encadrement de l’enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : parmi les répondant-es en position d’encadrement et ayant indiqué qu’ils et elles recevaient très fréquemment des consignes dégradant le sens au travail de leurs subordonnées, 81 % déclarent qu’il serait de leur devoir d’enfreindre des ordres dans certaines circonstances.

Penser qu'il serait de son devoir d'enfreindre des ordres hiérarchiques semble corrélé négativement au bien-être au travail, tandis qu'à l'inverse, le lien positif est important entre bien-être au travail et le fait de n'avoir jamais eu l'envie d'enfreindre un ordre hiérarchique.

Il est possible que les agentes qui bénéficient d'un environnement de travail plus favorable se représentent moins dans quelles circonstances ils et elles pourraient être amenées à désobéir.



4 – La désobéissance aux consignes : un levier pour préserver la qualité du travail et le sens de son métier

Si les répondantes indiquaient avoir déjà enfreint un ordre hiérarchique, ils et elles avaient la possibilité d'en dire davantage à travers une question ouverte. Environ 3 000 répondantes ont saisi une réponse. Ce qui est considéré comme de la désobéissance prend des formes très différentes, se manifestant le plus souvent par de petites résistances aux conséquences discrètes voire par une attention accrue au respect des règles ou des droits des usagers, et pouvant aller, pour des situations comportant une réelle gravité, jusqu'à des transgressions assumées – parfois encore dans le strict respect du droit (droit de retrait). La transgression prend également des origines différentes : elle peut relever du bon sens (applicabilité de certaines consignes, notamment lorsque la charge de travail est déjà excessive, arbitrage en cas d'injonctions contradictoires), de la déontologie ou de la conscience professionnelle (conflit de loyauté entre le sens accordé à sa mission et envers son organisation par exemple) au refus assumé d'appliquer un ordre donné, notamment lorsque celui-ci est illégal.

A travers ces réponses, la « désobéissance » dans les services publics n'est pas évoquée comme un acte d'indiscipline individuelle ou visant un confort personnel. Il ressort même qu'enfreindre un ordre est le plus souvent motivé par un souci de professionnalisme, s'inscrit dans le strict respect du droit, et se présente régulièrement comme un moyen de préserver ce qui est considéré comme « le vrai sens » de son métier.

5 – « Que voulez-vous nous dire de plus ? » : des agent-es qui ne se reconnaissent plus toujours dans le service public

Ce rapport se conclut avec une analyse d'une question ouverte posée à la toute fin du questionnaire. Les répondantes avaient la possibilité de s'exprimer de manière libre avec une question ouverte. Environ une répondante sur cinq a saisi cette opportunité pour partager des réactions de natures diverses, allant du simple « merci pour ce questionnaire » au récit de situations individuelles. Si l'intégralité de ces milliers de réponses n'a pu être analysée, nous proposons néanmoins de faire ressortir les éléments saillants à partir de l'analyse de plusieurs centaines de réponses, tirées au sort aléatoirement.

Une majorité des textes saisis met en lumière une détérioration des conditions de travail dans la fonction publique, marquée par des moyens jugés insuffisants (réduction des effectifs, restrictions budgétaires, délais irréalistes et pression constante) et des secteurs en tension (classes surchargées dans l'Éducation nationale, réduction des lits et logique de rentabilité à l'hôpital).

Les réponses saisies soulèvent également un sentiment d'injustice salariale (gel du point d'indice, perte de pouvoir d'achat, salaires ou retraites jugés indécents, écarts de rémunération injustifiés, heures supplémentaires non payées) et une absence de reconnaissance et de considération.

Des dysfonctionnements organisationnels sont aussi pointés du doigt, avec des lourdeurs administratives (procédures chronophages, millefeuille hiérarchique, reporting ou contrôle omniprésent) et des restructurations mal menées (réorganisations permanentes ou mal préparées, missions floues, manque de coordination).

Ces réponses font souvent état d'un management défaillant, avec en cause le manque de compétence et de formation de certaines managers. Les termes de « micro-management », « déconnexion du terrain », « absence d'écoute », « harcèlement moral », sont souvent cités.

Dans un climat social que certaines décrivent très dégradé (méfiance, conflits interpersonnels), la souffrance au travail peut être importante, avec des conséquences humaines difficiles relatées dans nombre de réponses : burn out, dépression, situations d'épuisement et d'arrêts maladie fréquents.

Dans l'ensemble c'est, dans ces réponses libres, une sensation de dégradation dans le temps du service public qui domine. Le sentiment de ne plus se reconnaître dans les valeurs du service public est exprimé à de nombreuses reprises.

Annexe 1

Répondant·es ne faisant pas partie de l'un des versants de la fonction publique

Cet encadré est une synthèse des principaux enseignements sur les répondantes qui déclarent travailler non pas dans un des trois versants de la fonction publique (FPE, FPT, FPH), mais pour un « autre employeur remplissant une mission de service public » que l'on désignera « hors fonction publique » dans la suite.

L'analyse de ces réponses doit faire l'objet d'une vigilance méthodologique particulière, car elles n'ont fait l'objet d'aucun redressement, faute de données de référence pour le faire avec rigueur (cf. annexe 3). Les biais socio-démographiques présents dans l'échantillon brut (la sur-représentation des plus diplômées par exemple) se retrouvent donc peut-être dans cette population.

Sont commentées ici uniquement les questions pour lesquelles les réponses diffèrent le plus entre les répondantes hors fonction publique et celles et ceux issues de la fonction publique.

1 – Caractéristiques

Par rapport aux répondantes de la fonction publique, les répondantes hors fonction publique sont très nettement plus présentes dans les domaines « social, enfance et famille » (17 % contre 3 %), « recherche » (6 % contre 4 %), « numérique » (6 % contre 3 %) et « bâtiment » (3 % contre 1 %). Concernant le statut d'emploi, ils et elles sont majoritairement des contractuelles en CDI (43 % contre 5 % pour les répondantes de la fonction publique).

Les répondantes hors fonction publique déclarent travailler au sein d'administrations ou d'établissements de plus grande taille : 29 % exercent dans des structures de taille supérieure à 5000 contre 17 % pour les répondantes de la fonction publique. Enfin, leur longévité sur les postes occupés semble plus importante : 43 % d'entre elles et eux déclarent être depuis plus de 10 ans sur leur poste actuel, contre 34 % pour les répondantes de la fonction publique.

1 – Partie 1 – Comment ça va ?

Les répondantes hors fonction publique déclarent plus souvent que leurs horaires de travail s'accordent avec leurs obligations personnelles et familiales (81 %) que les répondantes de la fonction publique (75 %). Cependant, ils et elles déclarent plus souvent ne pas apprécier leur autonomie au travail (29 % contre 25 %). Ils et elles sont également plus nombreux et nombreuses que les répondantes de la fonction publique à déclarer être amenées à servir souvent ou très fréquemment des intérêts particuliers (managers, politiques, entreprises, etc.) plutôt que l'intérêt général (44 % contre 38 % pour les répondantes de la fonction publique).

Concernant les changements significatifs identifiés par les répondantes au cours des 12 derniers mois, les répondantes hors fonction publique déclarent plus souvent avoir été concernées que les répondantes de la fonction publique (respectivement 60 % et 54 %). Lorsqu'il y a eu des changements dans leur travail, ces derniers sont plus souvent liés aux techniques utilisées ou à un changement organisationnel du travail pour les répondantes hors fonction publique (respectivement 58 % et 75 %) que pour les répondantes travaillant dans la fonction publique (respectivement 46 % et 70 %).

2 – Partie 2 – À quoi ressemblent vos collectifs de travail ?

Concernant la fréquence des événements collectifs, on constate une fréquence plus importante des réunions de travail hors fonction publique qu'au sein de la fonction publique (44 % contre 32 % pour la modalité « au moins 1 fois par semaine »). À l'inverse, la fréquence des déjeuners d'équipe serait plus importante dans la fonction publique (34 % contre 27 % hors fonction publique).

Lors de leur prise de poste, les répondantes hors fonction publique sont plus nombreuses (49 %) à juger l'accompagnement qu'elles et ils ont reçu comme satisfaisant que les répondantes de la fonction publique (45 %). Ce constat est renforcé par le fait que les répondantes hors fonction publique sont 44 % à déclarer avoir dû se débrouiller seules contre 52 % pour les répondantes de la fonction publique.

On trouve une déclaration plus fréquente de la présence d'outils de pilotage (pour organiser le temps de travail, les mobilités professionnelles, etc.) pour les répondantes hors fonction publique (entre 13 et 20 points de pourcentage d'écart pour chaque outil), mais une appréciation légèrement plus faible des effets positifs de ces outils. Autrement dit, les outils de pilotage semblent moins présents dans la fonction publique, mais leur impact y semble plus positif sur la relation à la hiérarchie ou aux collègues. Enfin, les répondantes hors fonction publique se déclarent sensiblement plus en concurrence que les répondantes de la fonction publique notamment avec des acteurs privés (27 % des répondantes hors fonction publique contre 15 % pour les répondantes de la fonction publique).

3 – Partie 3 – Et dans votre rapport à la hiérarchie, comment ça se passe ?

16 % des répondantes hors fonction publique déclarent avoir pour tâche principale le fait de superviser le travail d'autres salariées (contre 14 % pour les répondantes de la fonction publique) et 19 % des répondantes hors fonction publique déclarent que ce n'est pas leur tâche principale (contre 23 % pour la fonction publique).

Sous-module uniquement posé aux 35 % se déclarant encadrant·e

Les encadrantes hors fonction publique déclarent plus souvent être d'accord ou plutôt d'accord avec le fait d'avoir les moyens d'aider les personnes qu'ils et elles encadrent à développer leurs compétences professionnelles (61 % contre 55 % pour les encadrantes de la fonction publique). Un écart similaire se retrouve également sur l'affirmation « je connais bien le travail des personnes que j'encadre ».

Les encadrantes hors fonction publique déclarent moins souvent recevoir des consignes hiérarchiques qui dégradent le sens du travail de leurs agentes (30 % de réponses « très fréquemment » ou « souvent » contre 37 % pour les encadrantes de la fonction publique).

Face à ce type de consignes, les encadrantes hors fonction publique déclarent plus souvent refuser de les transmettre (67 % de « souvent » ou « parfois » contre 60 % dans la fonction publique).

Les encadrantes hors fonction publique sont plus nombreux et nombreuses à déclarer avoir des outils de management liés au déroulement des carrières que ne le sont les encadrantes de la fonction publique : information sur rémunération de son équipe (35 % pour les hors fonction publique contre 19 % dans la fonction publique) ; droit d'avis sur les recrutements effectués (54 % contre 41 %). Si les encadrantes hors fonction publique déclarent aussi disposer plus fréquemment des outils portant sur le pouvoir de décision (rémunérations, recrutement), ceux-ci restent faibles en proportion.

On observe la même dynamique sur les formes d'accompagnement au poste de manager, avec davantage d'accompagnement notamment à travers des « outils/kits donnant des consignes de management », plus fréquemment indiqués comme mis à disposition par les encadrantes hors fonction publique.

Les encadrantes hors fonction publique déclarent enfin plus souvent que la qualité de leur management est tout à fait ou plutôt prise en compte dans leurs perspectives de promotion que les encadrantes de la FP (37 % contre 30 %).

Sous-module posé à toutes et tous en tant qu'encadrées

Face à des ordres, des consignes, des modes d'emploi, les répondantes hors fonction publique sont moins nombreux et nombreuses à indiquer appliquer strictement les consignes (11 %) que les répondantes de la fonction publique (16 %).

Le fait d'être multi-managée semble moins présent pour les répondantes hors fonction publique, 71 % d'entre elles et eux déclarent identifier une unique personne en tant que supérieure hiérarchique directe contre 64 % pour les répondantes de la fonction publique.

On observe plutôt une tendance plus positive pour les répondantes hors fonction publique sur les affirmations portant sur la qualité du management. Ainsi, les répondantes hors fonction publique déclarent plus souvent être tout à fait ou plutôt d'accord avec le fait que leur supérieure hiérarchique prête attention à ce qu'ils et elles disent (61 % contre 55 %), et également avec le fait que leur supérieure hiérarchique veille à l'équilibre de la charge de travail (40 % contre 35 %). Le ou la supérieure hiérarchique semble plus accessible pour les répondantes hors fonction publique que dans la fonction publique, avec davantage d'échanges formels (27 % contre 23 %) ou informels (36 % contre 26 %).

4 – Partie 4 – Votre travail est-il en accord avec vos valeurs ?

Qu'il s'agisse des répondantes hors fonction publique ou non, un même niveau d'adhésion aux valeurs testées (traitement équitable de tous les publics, bon usage de l'argent public, etc.) est déclaré. Cependant les répondantes hors fonction publique sont plus nombreux et nombreuses à déclarer pouvoir agir sur le respect des lois et règlements (68 %) que les répondantes de la fonction publique (62 %).

Les répondantes hors fonction publique sont plus nombreux et nombreuses (66 %) à penser qu'il serait de leur devoir d'enfreindre des ordres hiérarchiques dans certaines circonstances que les répondantes de la fonction publique (61 %). Lorsque la question « Vous est-il déjà arrivé d'enfreindre un ordre hiérarchique ? » est posée, les répondantes hors fonction publique sont 35 % à indiquer « oui » contre 29 % pour les répondantes de la fonction publique.

Annexe 2

De quoi dépendent les vécus professionnels des agent·es dans les trois versants de la fonction publique ?

1 – Approche exploratoire par analyses multivariées

Cette annexe présente quelques analyses menées selon des méthodes statistiques différentes de celles utilisées dans la plupart du corps du rapport. Elles sont complémentaires à celles-ci, et très partielles à ce stade. Leur but est d'une part de produire plusieurs résultats d'ensemble portant sur les déterminants des vécus professionnels, d'autre part de montrer l'intérêt des méthodes multivariées, qu'il est envisagé d'utiliser par la suite pour développer davantage certaines questions posées dans l'enquête.

Nous commencerons par expliquer l'apport spécifique de ces méthodes, la description des variables analysées, et le mode de lecture des résultats. Puis nous présenterons et commenterons brièvement douze graphiques (en trois groupes de quatre) visant à expliquer des variables de vécu au travail par un vaste ensemble de variables sociodémographiques et de conditions de travail, successivement pour l'ensemble des versants, puis pour chacun d'eux.

2 – Intérêt des analyses multivariées

La plupart des résultats précédemment présentés dans ce rapport sont issus de tris croisés entre deux variables – par exemple comment se sont réparties les modalités de réponse à une question dans chaque tranche d'âge. Ces descriptions statistiques sont importantes à connaître et précieuses pour éclairer l'action, mais laissent une incertitude sur le caractère spécifique de la relation constatée : est-ce bien un lien direct entre les deux variables étudiées, et/ou serait-ce l'effet d'une autre variable encore (ou plusieurs) reliée(s) à la fois à l'une et l'autre ? Pour prendre un exemple de ce type d'interrogation : les répondantes de la FPH ont plus souvent que les autres répondu négativement quant à leur capacité à tenir dans le même travail jusqu'à la retraite. Cependant, la FPH présente une structure d'âge plus jeune, et de façon générale les jeunes sont plus nombreux à répondre négativement à cette question (ne serait-ce que parce que la retraite est lointaine pour elles et eux). Pour y voir plus clair il est donc utile, dans ce cas, de croiser à la fois l'âge et le versant avec les réponses à cette question. Et ce qui est vrai ici pour deux facteurs envisagés peut s'étendre à bien davantage.

Ainsi, l'idée générale des traitements statistiques multivariés consiste à examiner en quoi les réponses à une question dépendent simultanément d'un ensemble de facteurs, en essayant de repérer l'influence de chacun d'eux, indépendamment des autres (on parle alors d'effet « toutes choses égales par ailleurs »). Dans cette famille de traitements, les modèles de régression logistique sont les plus usités lorsque les facteurs explicatifs potentiels sont des variables qualitatives (comme des réponses oui ou non). Ce sont donc ceux que nous utilisons ici.

3 – Description des variables d'analyse

Dans cette annexe, les variables dites « dépendantes », c'est-à-dire que l'on cherche à expliquer, sont successivement trois aspects généraux du vécu professionnel : se sentir bien ou mal au travail (graphiques A1 à A4), juger l'ambiance au travail bonne ou mauvaise (graphiques B1 à B4), et se sentir ou non capable de poursuivre le travail actuel jusqu'à la retraite (graphiques C1 à C4). Les variables dites « explicatives », c'est-à-dire facteurs explicatifs potentiels, sont les principales caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, catégorie, versant de la fonction publique, fonctions d'encadrement, statut, taille de l'établissement, degré d'adhésion syndicale) et une vingtaine de variables issues de l'enquête et décrivant les conditions de travail. Ces dernières ont été choisies en suivant les faits saillants du rapport. Cette sélection veille à la fois à couvrir des aspects divers des conditions de travail et à limiter les corrélations trop étroites entre variables explicatives, qui rendraient le modèle moins fiable et moins intéressant.

4 – Guide de lecture des résultats

Les douze graphiques qui suivent ont la même structure, et leur lecture est analogue. Chacun d'eux concerne un aspect du vécu du travail, et couvre soit l'ensemble des trois versants de la fonction publique (graphiques numérotés 1), soit un versant en particulier (FPE, FPT et FPH, respectivement pour les graphiques numérotés 2, 3 et 4). Un graphique comporte 3 composantes :

- Les modalités à la gauche du graphique sont les réponses possibles à une trentaine de questions de l'enquête, en ôtant pour chaque question une modalité de réponse qui est prise comme « référence », dont le choix n'influence pas les conclusions de l'analyse. On examine ainsi dans quelle mesure les autres modalités — ou, dans bien des cas, la seule autre modalité si l'on a découpé les réponses en deux blocs (par exemple : non/plutôt non versus oui/plutôt oui) — augmente(nt) ou diminue(nt) la probabilité de survenue du problème étudié, et dans quelle mesure. Par exemple, comme on le verra, la ligne supérieure du graphique indique en quoi, toutes choses égales par ailleurs, ce problème est plus ou moins fréquent pour les femmes que pour les hommes, ces derniers étant pris ici comme modalité de référence. A noter que dans les graphiques « tous versants » (A1, B1, C1), le versant fait partie des modalités impliquées, alors qu'on ôte évidemment cette variable dans les analyses des 9 autres graphiques, portant chacun sur un versant et un seul.
- La deuxième composante, essentielle, est le point qui, sur chaque ligne, indique une cote relative (odds-ratio en anglais). Si le phénomène étudié est très minoritaire, la cote relative peut être considérée comme un multiplicateur de probabilité. Ainsi, par rapport à la référence, qui a le niveau 1, la probabilité est augmentée si la cote relative est supérieure à 1, diminuée dans le cas contraire. Si, comme ici, le phénomène étudié n'est pas marginal, la cote relative n'est pas exactement un multiplicateur, mais les conclusions sont les mêmes : accroissement de probabilité au-delà de 1, diminution en-deçà, et ces variations sont d'autant plus sensibles que l'on s'éloigne de 1, dans un sens ou dans l'autre. Dans l'exemple du graphique A1 ci-après, on lit que le fait d'avoir entre 35 et 44 ans s'assortit d'une cote relative de 1,2 pour la probabilité de se sentir mal ou plutôt mal au travail, donc une probabilité plus forte que pour les moins de 35 ans, cette catégorie étant prise comme référence.
- La troisième composante est un segment horizontal qui encadre le point indiquant la cote relative. Ce segment signale le degré de précision du résultat, eu égard aux effectifs de répondantes. On peut retenir que si ce segment ne contient pas la valeur 1, il y a 95 % de chances que la « vraie » cote, telle qu'on la mesurerait en interrogeant une population beaucoup plus vaste, confirmerait le sens de la variation constatée. Dans l'exemple évoqué (le rôle de l'âge sur le mal-être au travail dans le graphique A1 ci-après), le segment pour les 35-44 ans atteint presque 1 à gauche, mais ne dépasse pas l'axe vertical ; l'écart avec les moins de 35 ans (la référence ici) est donc assez faible, mais reste statistiquement significatif.

Avant de passer à la lecture des résultats, ajoutons trois précisions importantes.

Premièrement, les cotes relatives se multiplient potentiellement entre elles. Toujours dans l'exemple du graphique A1, une personne de 35-44 ans et de catégorie C présente une cote relative de $1,2 * 1,4 = 1,7$ de faire état de mal-être au travail, par comparaison avec une personne de moins de 35 ans et de catégorie A+ (rassemblant donc les deux modalités de référence).

Deuxièmement, les graphiques sont ici organisés a priori pour désigner des problèmes, des facteurs de risque : les trois thèmes de graphiques relèvent de réponses sur des vécus négatifs, et les modalités de référence sont choisies a priori comme les plus protectrices, celles pour lesquelles la situation devrait être la meilleure (lorsqu'un a priori sur ce classement existe). Dans ce choix de présentation, il est logique que la plupart des cotes relatives soient supérieures à 1.

Enfin, certaines modalités de réponses des variables explicatives ne figurent pas dans les graphiques, en particulier les réponses manquantes ou les réponses de type « je ne sais pas ». Ces réponses ont bien été incluses dans les traitements statistiques, pour ne pas écarter des individus de l'analyse, mais les cotes relatives correspondantes présentent un intérêt limité ; il a donc été jugé inutile d'alourdir la présentation en les mentionnant. En revanche, les répondantes n'ayant pas répondu ou ayant répondu « je ne sais pas » à la variable « de vécu », celle que l'on cherche à expliquer, sont exclues de la régression.

1. Facteurs influençant le fait de se sentir mal ou plutôt mal au travail

Les graphiques A1 à A4 analysent les réponses à la question : « Comment vous sentez-vous au travail ? », et plus précisément les réponses mal et plutôt mal, regroupées. Le graphique A1 présente l'analyse tous versants, les graphiques A2 à A4 portent respectivement sur la FPE, la FPT et la FPH.

Du côté des variables caractérisant les répondantes, les résultats montrent notamment davantage de mal-être pour les âges les plus élevés et dans les catégories d'emploi moins élevées. Dans le graphique tous versants, on note une cote relative de 1,4 pour la catégorie C, par rapport aux A+, mais les graphiques suivants montrent que cette différence entre catégories provient surtout de la FPE, où la même cote relative atteint 1,8. Par ailleurs, on remarque un surcroît de mal-être chez les répondantes qui se sont déclarées sympathisantes d'une organisation syndicale : 1,4 dans le graphique tous versants.

Parmi les caractéristiques du travail associées à une plus forte probabilité de mal-être, on peut souligner d'abord deux composantes bien connues du manque de sens du travail. Il s'agit d'une part des réponses plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord (groupées) à l'affirmation : « dans le cadre de mon poste actuel, j'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles » (cote relative de 2,7 tous versants et jusqu'à 4 dans la FPH¹), et d'autre part des réponses souvent ou très fréquemment à la question « diriez-vous qu'il vous arrive souvent de ne pas faire du bon travail, sacrifier la qualité ? » (2,2 tous versants, et 2,6 dans la FPT). On peut aussi ajouter une cote relative de 1,8 (tous versants) si le ou la répondante a souvent ou très fréquemment l'impression d'être amenée à servir des intérêts particuliers.

On remarque aussi la prégnance des variables concernant les rapports avec la hiérarchie : la cote relative est à 2,1 (tous versants, mais 2,7 dans la FPH) pour les réponses négatives relatives au partage d'une vision du service public commune avec sa hiérarchie ; à 1,8 (tous versants – mais 2,3 dans la FPH) pour les réponses négatives sur la possibilité d'exprimer un désaccord en présence de son supérieur ; à 1,6 (tous versants, mais 2,2 dans la FPH) pour les répondantes qui ont eu envie d'enfreindre un ordre hiérarchique mais ne l'ont pas fait² ; et encore, à 2,1 (tous versants) pour celles et ceux qui jugent le turnover de la hiérarchie trop faible. Rappelons — cf. nos indications méthodologiques ci-avant — que ces cotes relatives peuvent se multiplier entre elles : chez des répondantes particulièrement en difficulté avec leur hiérarchie, et cumulant les modalités négatives aux quatre questions mentionnées, la cote relative monterait à $2,1 \times 1,8 \times 1,6 \times 2,1 = 12,7$ (tous versants), par rapport aux personnes donnant sur toutes ces questions des réponses favorables.

Des éléments concernant l'équipe de travail et les relations en son sein entrent aussi en ligne de compte, et particulièrement dans la FPH. C'est le cas si le nombre de collègues est jugé insuffisant (cote relative de 1,5 tous versants, et 2,0 dans la FPH), si le turnover dans l'équipe est perçu comme trop important (1,6 tous versants et 1,8 dans la FPH), ou si l'on ne peut pas exprimer un désaccord en leur présence (1,8 tous versants et 2,1 dans la FPH). En revanche, la fréquence des réunions d'équipe n'apparaît pas comme un élément déterminant.

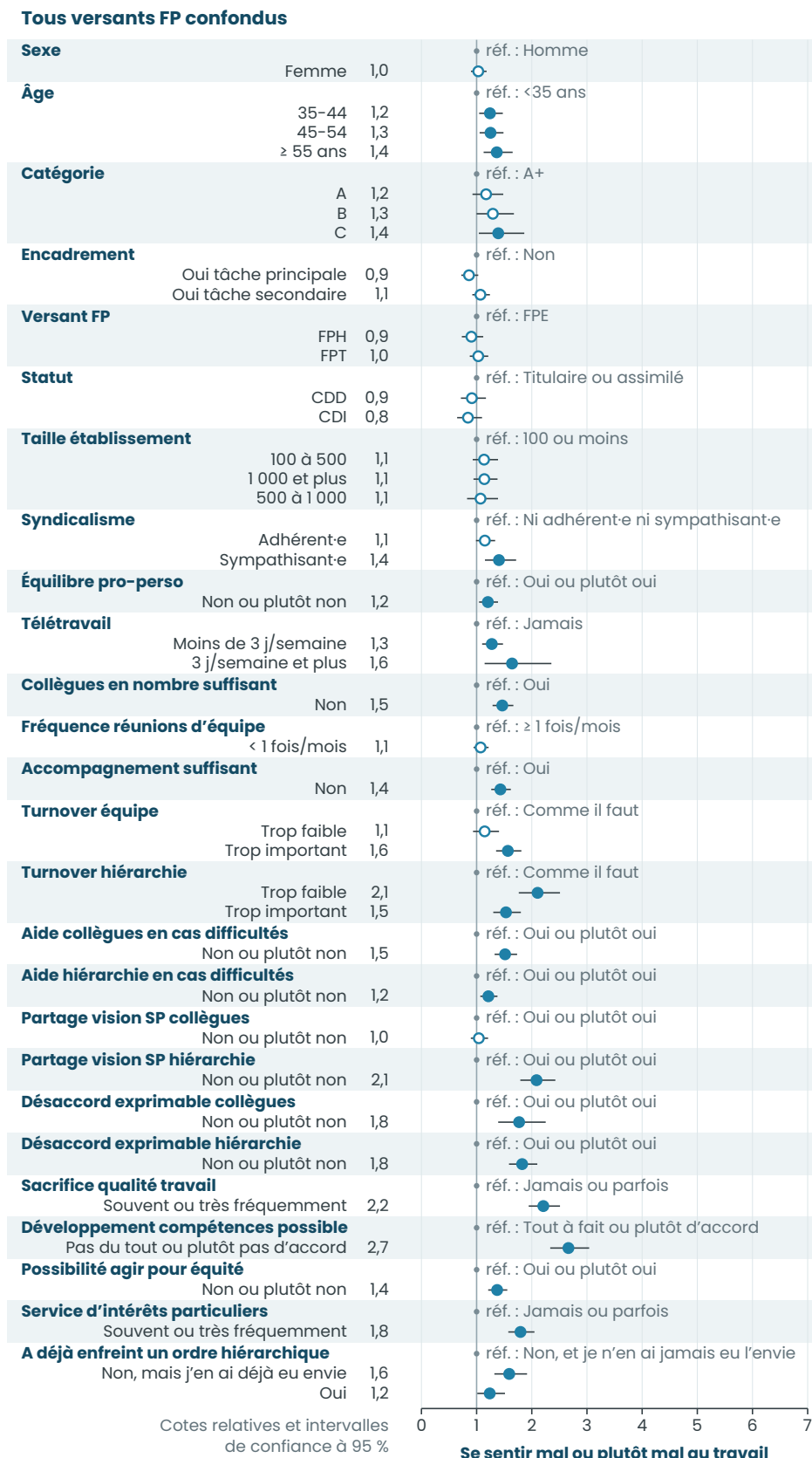
Pour compléter ce panorama, on peut signaler une cote relative de 1,6 (tous versants) pour la pratique du télétravail avec une ampleur égale ou supérieure à trois jours par semaine, par rapport à ceux qui n'en font jamais. Si l'ampleur des périodes télétravaillées est moindre, la cote relative reste significative, mais descend à 1,3.

1 Les cotes relatives propres à un versant, dans ce commentaire, sont signalées seulement quand elles excèdent nettement celle constatée dans l'ensemble. Cela ne suggère pas que ce facteur y soit plus développé, mais que les personnes qui le mentionnent en pâtissent davantage.

2 Pour celles et ceux qui ont effectivement enfreint un ordre, la cote relative est également supérieure à 1, mais nettement moins élevée, sauf dans la FPH où elle atteint 2,7.

Graphique A1

Facteurs influençant le mal-être au travail, tous versants

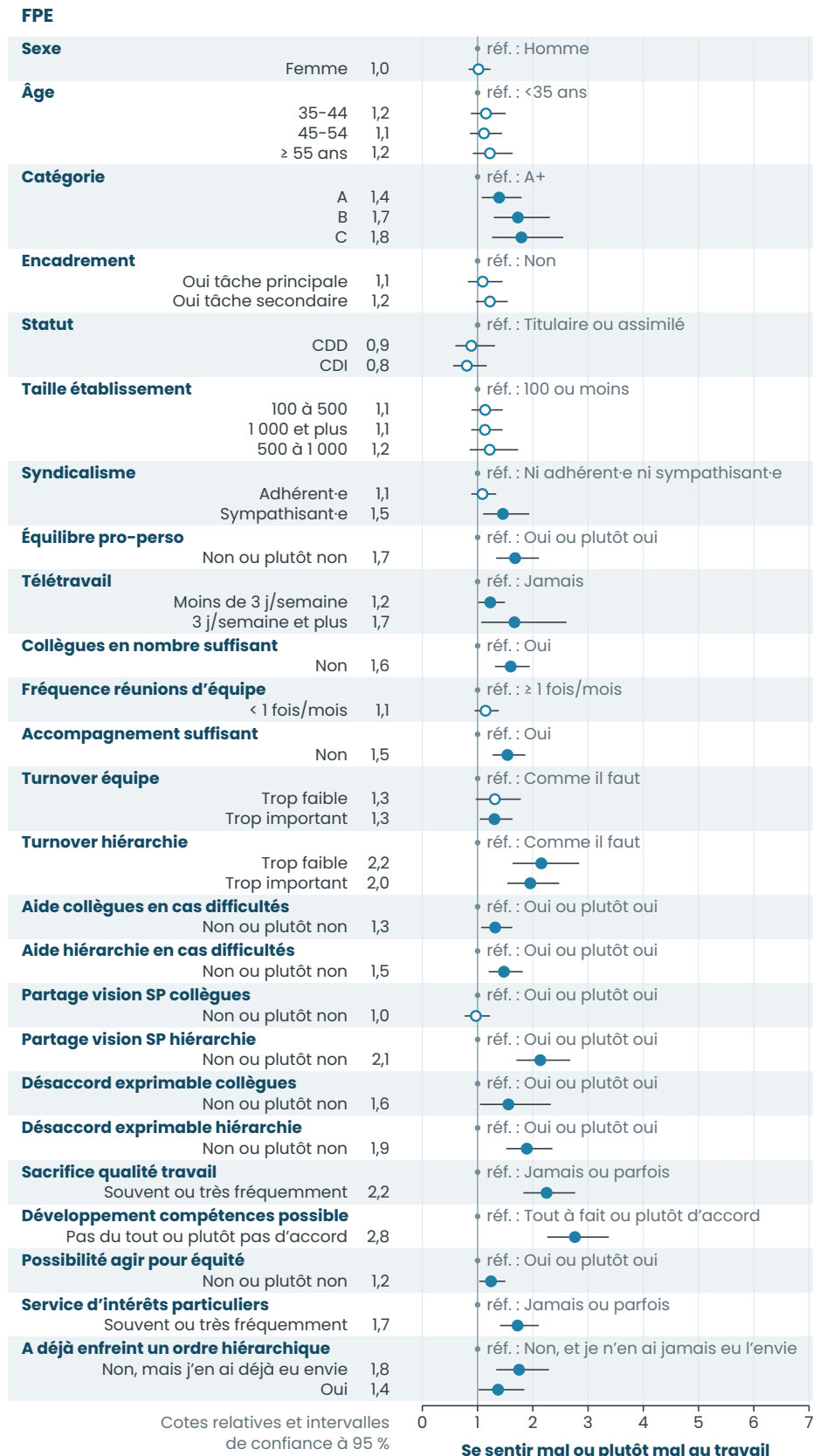


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée, tous versants confondus.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de se sentir mal ou plutôt mal au travail; la cote relative correspondante est de 1,2. L'intervalle de confiance à 95 % est supérieur à 1: cet écart est donc significatif à 95 %.

Graphique A2

Facteurs influençant le mal-être au travail, FPE

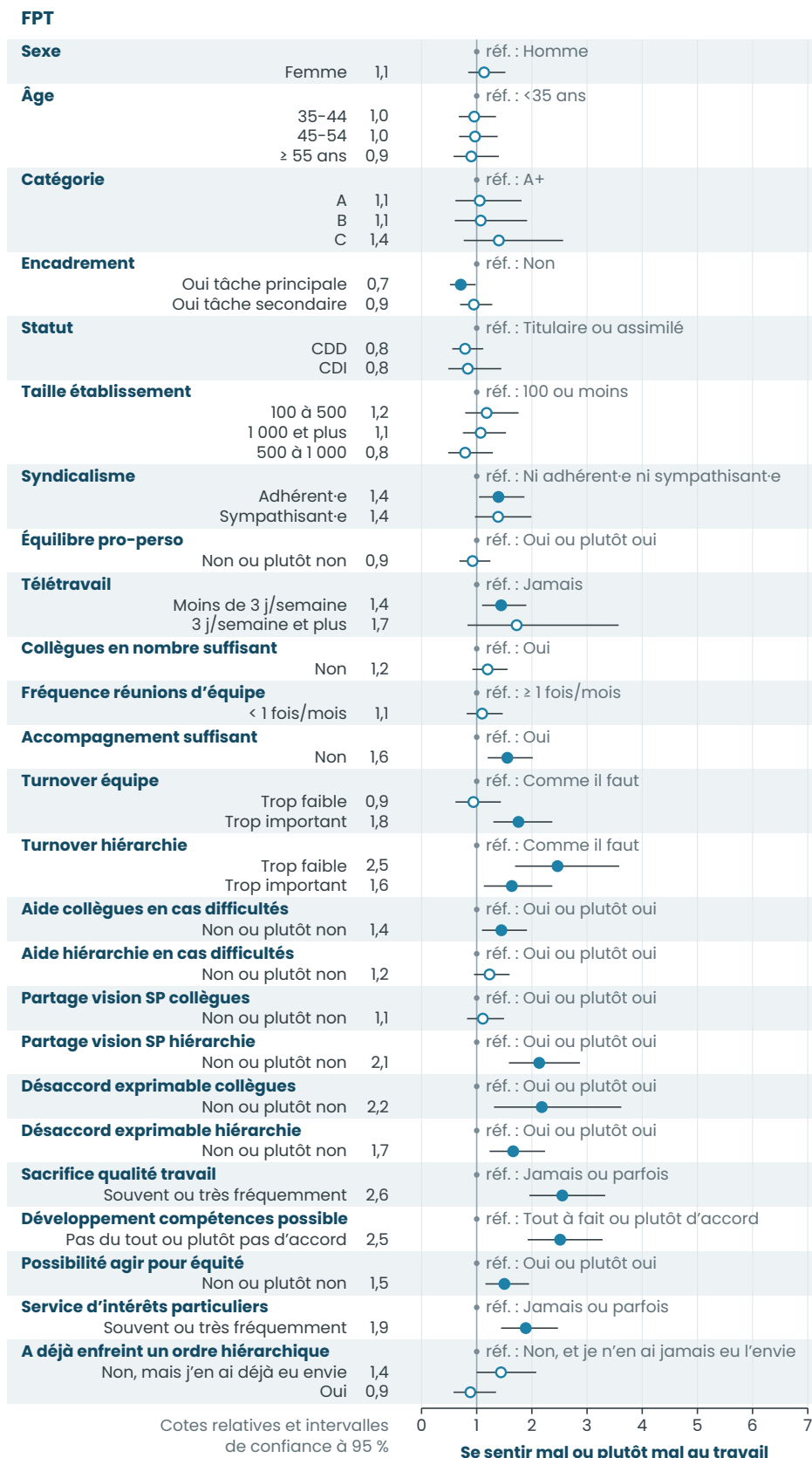


Champ : répondant-es FPE de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPE ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de se sentir mal ou très mal au travail ; la cote relative correspondante est de 1,2. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1 : cet écart n'est donc pas significatif à 95 %.

Graphique A3

Facteurs influençant le mal-être au travail, FPT

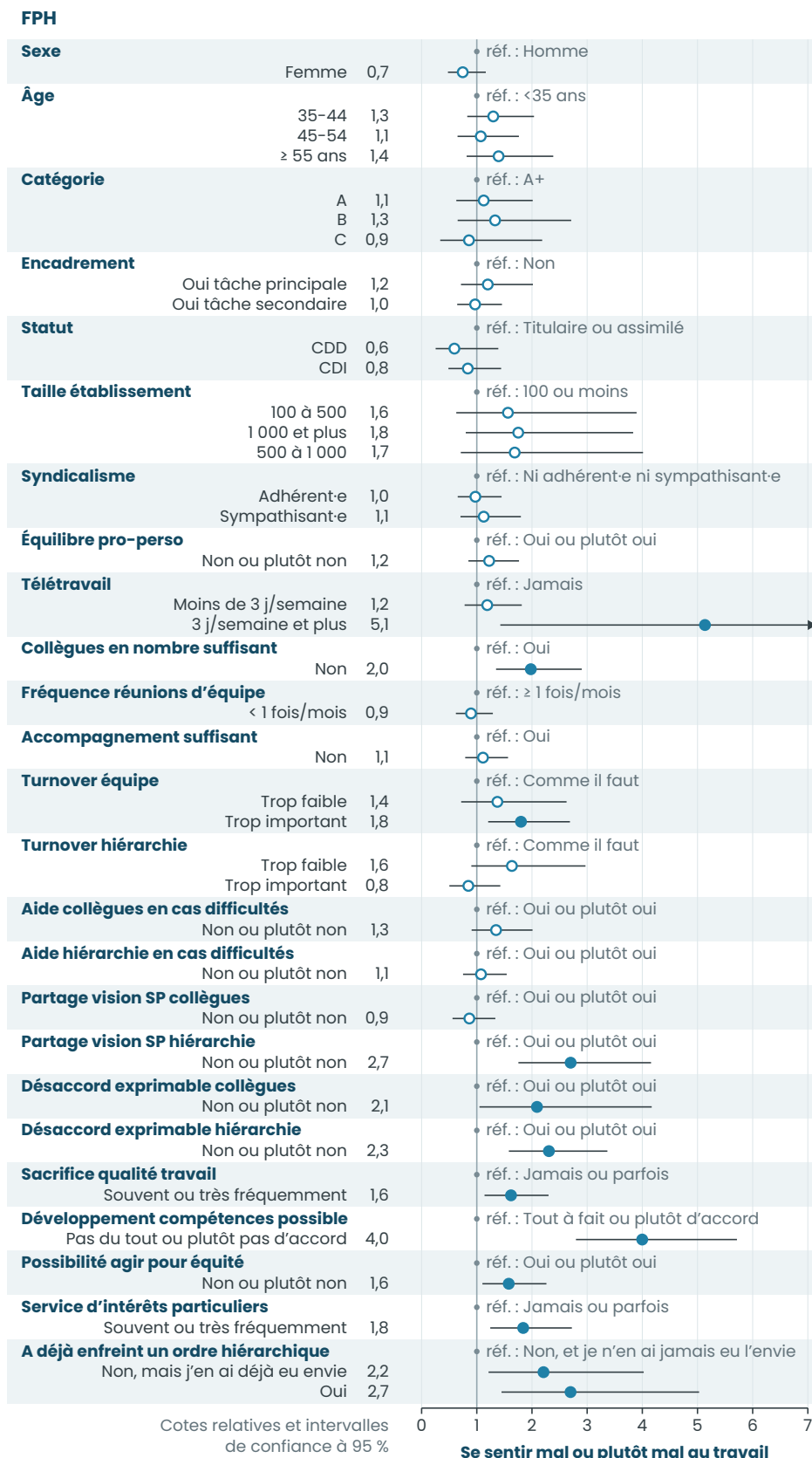


Champ : répondant-es FPE de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPT ont une probabilité légèrement moindre que les moins de 35 ans de se sentir mal ou très mal au travail ; la cote relative correspondante est voisine de 1. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1 : cet écart n'est donc pas significatif à 95 %.

Graphique A4

Facteurs influençant le mal-être au travail, FPH



Champ : répondant-es FPH de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPH ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de se sentir mal ou très mal au travail ; la cote relative correspondante est de 1,3. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1 : cet écart n'est donc pas significatif à 95 %. L'échelle horizontale est coupée pour plus de lisibilité, ce qui tronque l'un des segments.

2 – Facteurs influençant les mauvaises appréciations sur l’ambiance de travail

Les graphiques B1 à B4 analysent les réponses à la question : « Comment évaluez-vous l’ambiance au travail ? » et, plus précisément les répondantes estimant cette ambiance mauvaise et plutôt mauvaise, regroupées. Le graphique B1 présente l’analyse tous versants, les graphiques B2 à B4 portent respectivement sur la FPE, la FPT et la FPH.

Le graphique montre d’abord quelques différences entre tranches d’âge, au bénéfice des plus jeunes (pris comme référence, donc avec une cote relative de 1 par construction) et au détriment surtout des 45-54 ans (cote relative à 1,5 tous versants, mais à 1,8 dans la FPT et la FPH). Les différences catégorielles n’apparaissent pas dans le graphique tous versants, seule la FPE se démarque avec une cote relative de 1,9 pour la catégorie C en comparaison à la catégorie A+.

Les caractéristiques du travail qui semblent influencer le plus nettement le jugement sur l’ambiance sont, de façon prévisible, celles qui concernent les relations de travail. C’est le cas notamment pour les rapports au sein de l’équipe de travail : le fait de ne pas pouvoir (non ou plutôt non) exprimer un désaccord en présence des collègues s’assortit d’une cote relative à 2,1 (tous versants ; et 2,6 dans la FPT). On trouve une relation du même type s’il n’y a pas (non ou plutôt non) de vision partagée du service public entre collègues : cote relative à 1,7 tous versants. Vont dans le même sens les jugements sur un turnover d’équipe trop faible (cote relative à 1,6 tous versants par rapport à la modalité de référence « comme il faut », mais à 2,5 dans la FPH), ou trop important (cote relative de 1,6 tous versants).

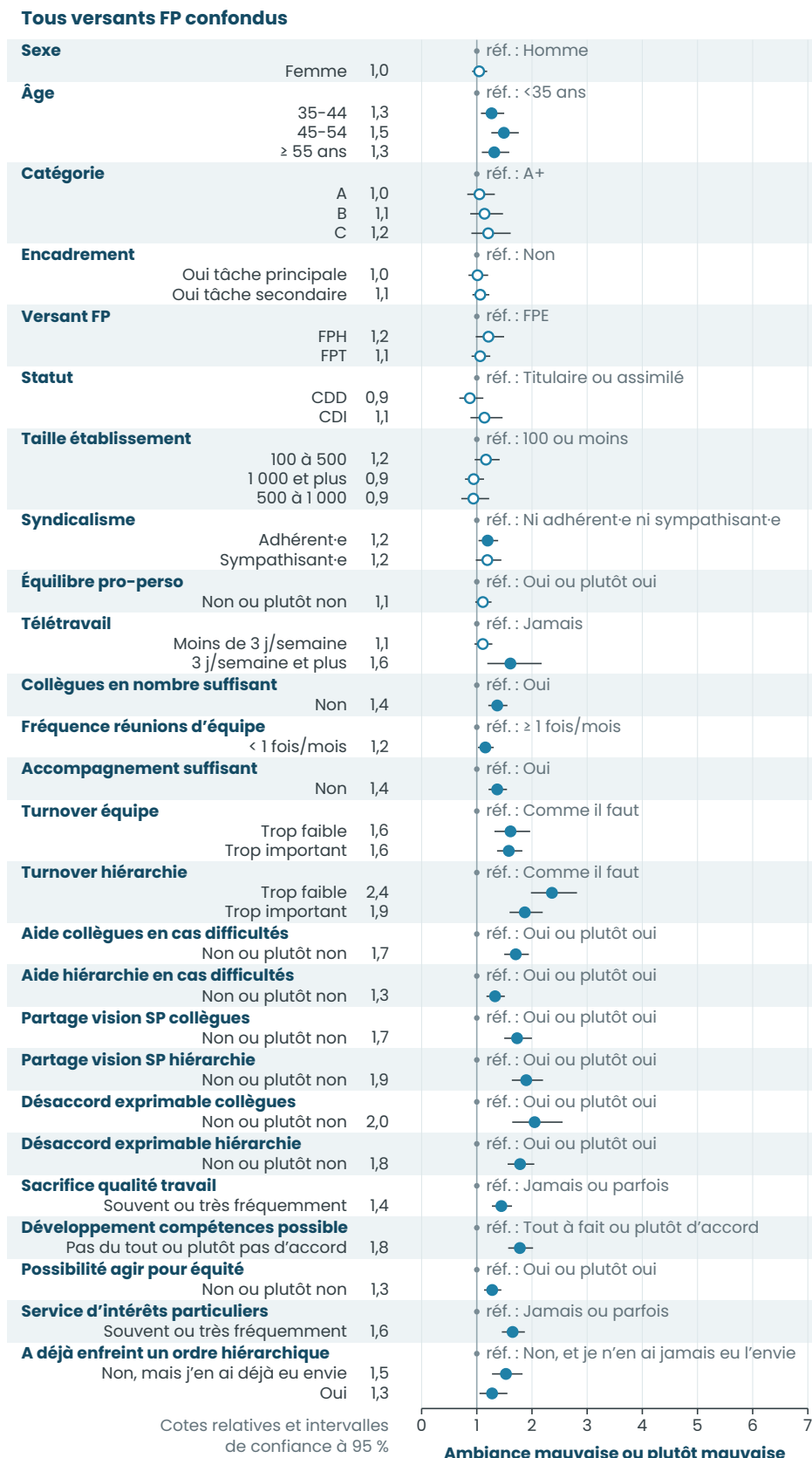
On constate, sans plus de surprise, que l’ambiance dépend aussi des rapports avec la hiérarchie. On enregistre ainsi un niveau plus élevé de jugements négatifs sur l’ambiance quand le turnover de la hiérarchie est jugé trop faible (cote relative à 2,4 tous versants par rapport à la modalité de référence « comme il faut ») ou trop important (1,9 tous versants). Il en va de même pour les réponses négatives sur le partage d’une vision du service public commune avec sa hiérarchie (1,9 tous versants), pour le fait d’avoir eu envie — sans mise en œuvre — d’enfreindre un ordre (1,5 tous versants) et pour les réponses négatives sur la possibilité d’exprimer un désaccord en présence de son supérieur (1,8 tous versants).

Les réponses négatives dans des domaines relevant du sens du travail apparaissent aussi dans cette analyse, qu’il s’agisse du manque de possibilités de développer ses compétences (cote relative à 1,8 tous versants, mais 3 dans la FPH), de l’impression de sacrifier la qualité de son travail (1,4 tous versants, et 2,0 dans la FPT), ou de servir des intérêts particuliers plutôt que l’intérêt général (1,7 tous versants, et 1,8 dans la FPT).

Le télétravail, ici encore, est associé à un vécu plus négatif : la cote relative en matière de jugements négatifs sur l’ambiance est à 1,6 par rapport à la modalité de référence « jamais de télétravail » (tous versants – et 1,9 dans la FPE) pour une pratique 3 jours par semaine ou davantage.

Graphique B1

Facteurs influençant la mauvaise ambiance, tous versants

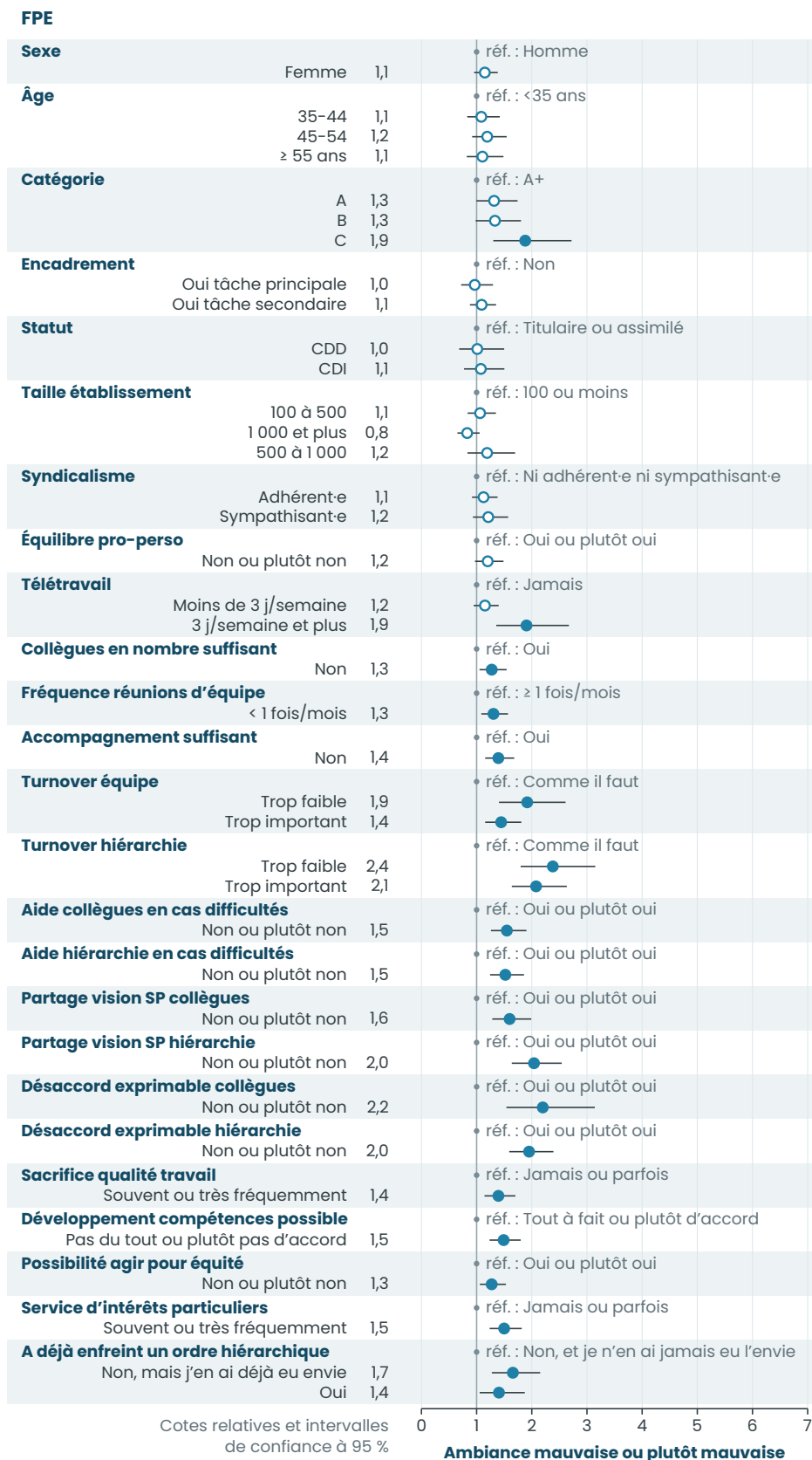


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée, tous versants confondus.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de juger l'ambiance mauvaise ou très mauvaise; la cote relative correspondante est de 1,3. L'intervalle de confiance est entièrement supérieur à 1: cet écart est donc significatif à 95 %.

Graphique B2

Facteurs influençant la mauvaise ambiance, FPE

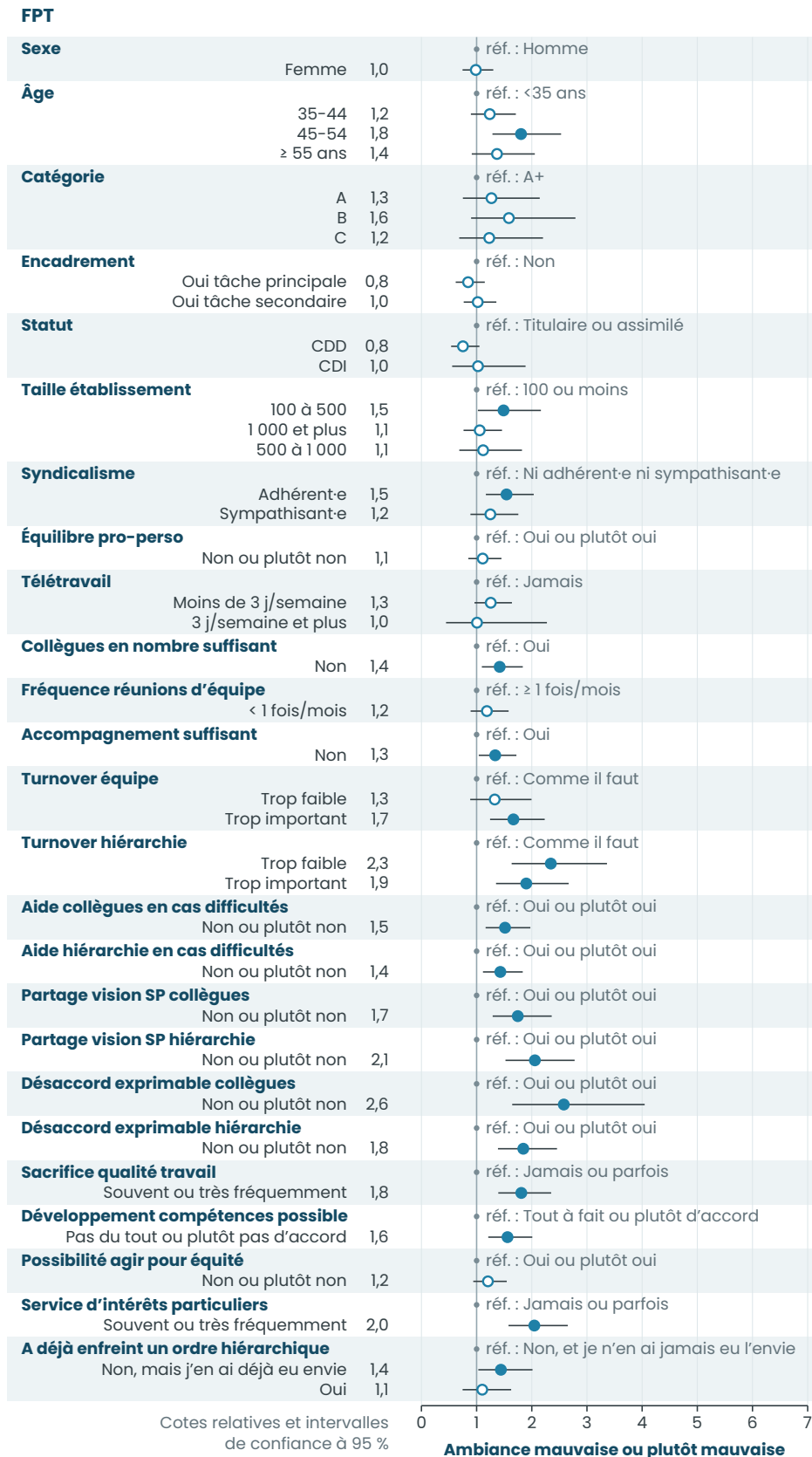


Champ : répondant-es FPE de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPE ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de juger l'ambiance mauvaise ou très mauvaise; la cote relative correspondante est de 1,1. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1: cet écart n'est donc pas significatif à 95 %.

Graphique B3

Facteurs influençant la mauvaise ambiance, FPT

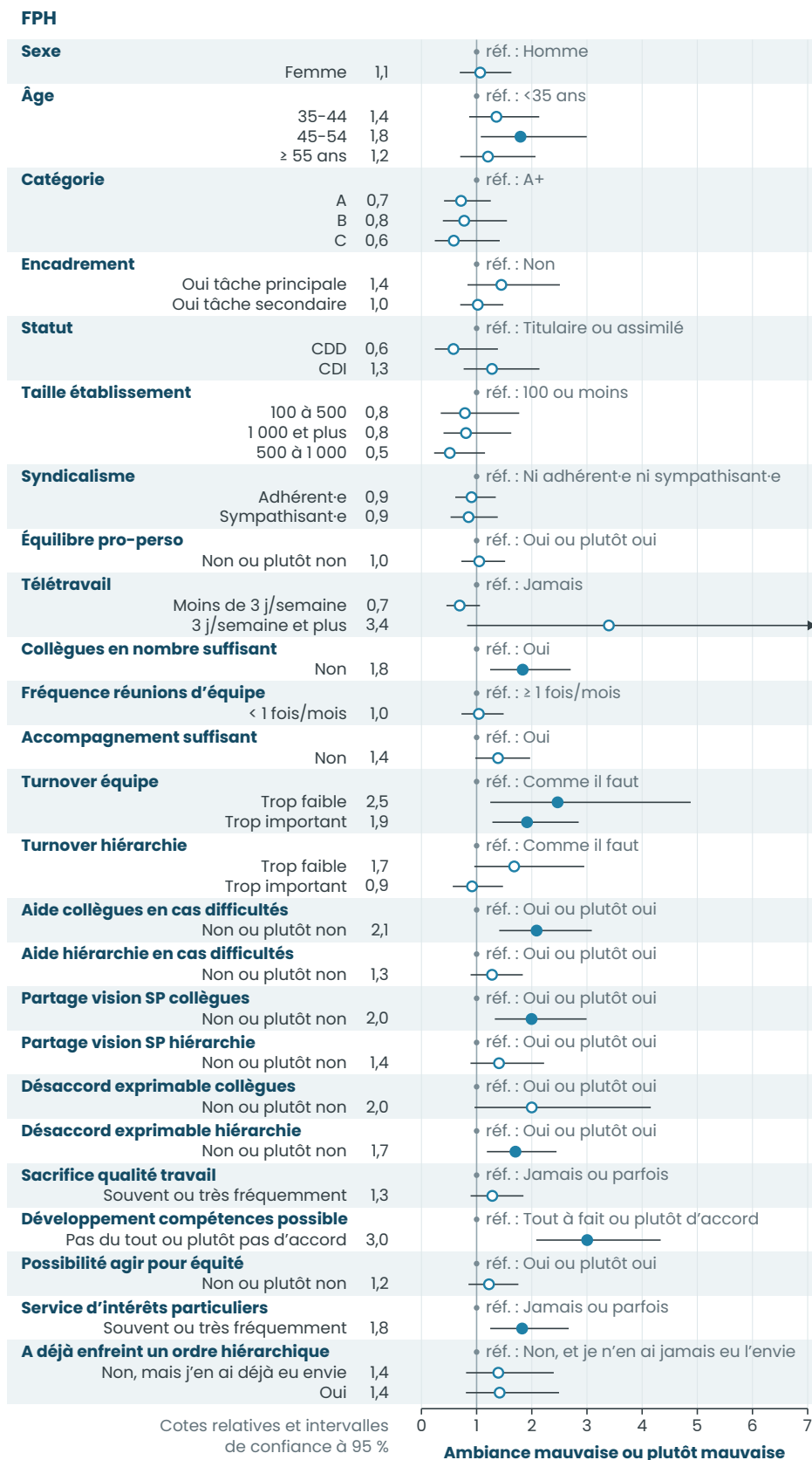


Champ : répondant-es FPT de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPT ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de juger l'ambiance mauvaise ou très mauvaise; la cote relative correspondante est de 1,2. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1: cet écart n'est donc pas significatif à 95 %.

Graphique B4

Facteurs influençant la mauvaise ambiance, FPH



Champ : répondant-es FPH de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPH ont une probabilité plus grande que les moins de 35 ans de juger l'ambiance mauvaise ou très mauvaise ; la cote relative correspondante est de 1,4. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1 : cet écart n'est donc pas significatif à 95 %. L'échelle horizontale est coupée pour plus de lisibilité, ce qui tronque l'un des segments.

3 – Facteurs influençant le sentiment de pouvoir tenir dans ce travail jusqu'à la retraite

Les graphiques C1 à C4 analysent la réponse « non » à la question : « Vous sentiriez-vous capable de faire le même travail qu'actuellement jusqu'à votre retraite ? ». Le graphique C1 présente l'analyse tous versants, les graphiques C2 à C4 portent respectivement sur la FPE, la FPT et la FPH.

Le constat le plus marquant est ici le rôle de l'âge. Les cotes relatives des trois tranches d'âge représentées sont inférieures à 1, et d'autant plus basses que l'âge s'élève : chez les 55 ans et plus, la cote relative est à 0,11, soit 9 fois moindre que le niveau 1 attribué aux moins de 35 ans. Les réponses « non » sont donc particulièrement nombreuses dans cette catégorie d'âge. Souvent évoqué dans les études sur le vieillissement au travail, ce différentiel renvoie largement à un flottement inévitable dans le contenu donné par chacune au terme « être capable ». Le reste de l'analyse ici le confirme.

La cote relative la plus élevée, parmi les modalités concernant les caractéristiques du travail³, est atteinte avec la question sur la sacrifice de la qualité du travail (2,5 tous versants, et 3,4 dans la FPH). Le sentiment de ne pas pouvoir faire du bon travail est à la rigueur supportable — fût-ce difficilement — pendant une période courte ; en prendre son parti à long terme est beaucoup plus problématique. Puis, en deuxième position suit la question portant sur l'impossibilité de développer ses compétences (2,3 tous versants, et 3,1 dans la FPH). Cela suggère que les répondantes concernées supporteraient mal de rester pendant de longues années sans acquérir de nouveaux savoirs et vivre diverses expériences — alors qu'elles et eux s'en accommoderaient relativement mieux si la période restante avant la retraite est de quelques années seulement. Les résultats attirent enfin l'attention sur une question d'un tout autre ordre : une cote relative élevée (2,2 tous versants, et 3,0 dans la FPH) est associée aux réponses « non » ou « plutôt non » concernant la question : « En général, vos horaires de travail s'accordent-ils avec vos obligations personnelles et familiales ? ». Il n'est pas sûr cette fois — mais ce serait vérifiable dans les analyses à venir — que cette variation interfère avec les disparités selon l'âge. Bien des études concernant les projets de retraite pointent en effet que les horaires de travail — et les durées de trajet domicile-travail qui en renforcent l'emprise — prennent part aux intentions de départs précoces chez une partie des salariées du privé comme des agentes de la fonction publique.

3 Plus précisément : parmi les caractéristiques du travail intégrées dans le questionnaire, et dans la présente analyse. Retenons en particulier que l'enquête, centrée sur les questions d'organisation et de management, ne comporte pas de question sur les exigences physiques du travail. Or celles-ci peuvent constituer un obstacle à la capacité de « tenir » jusqu'à la retraite, dans certains métiers de la fonction publique.

Graphique C1

Facteurs influençant l'incapacité à tenir jusqu'à la retraite, tous versants

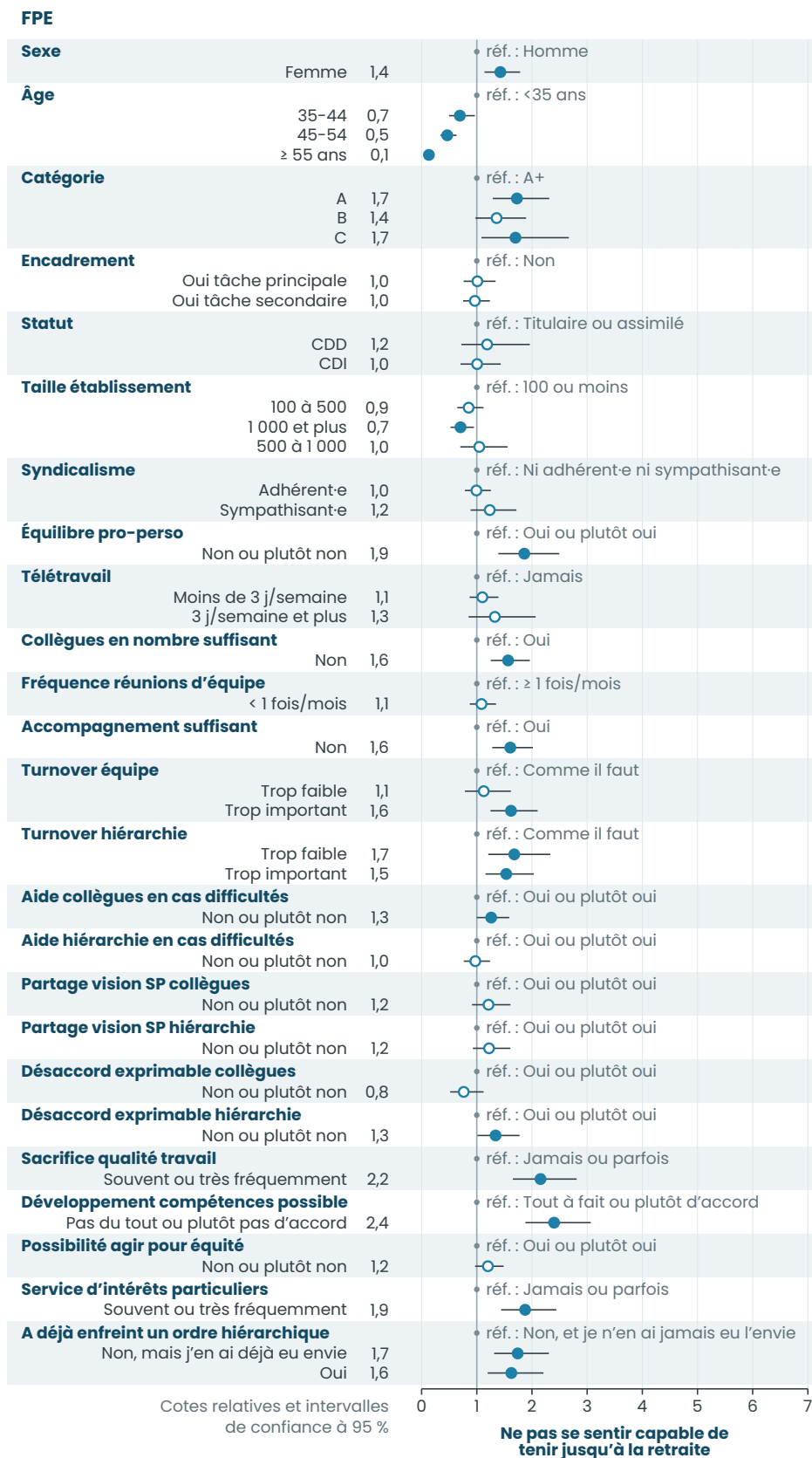


Champ : répondant-es FP de l'enquête HMSP 2026 redressée, tous versants confondus.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans ont une probabilité plus faible que les moins de 35 ans de ne pas se juger capable de tenir jusqu'à la retraite dans ce travail; la cote relative correspondante est de 0,8. L'intervalle de confiance est entièrement inférieur à 1: cet écart est donc significatif à 95 %.

Graphique C2

Facteurs influençant l'incapacité à tenir jusqu'à la retraite, FPE

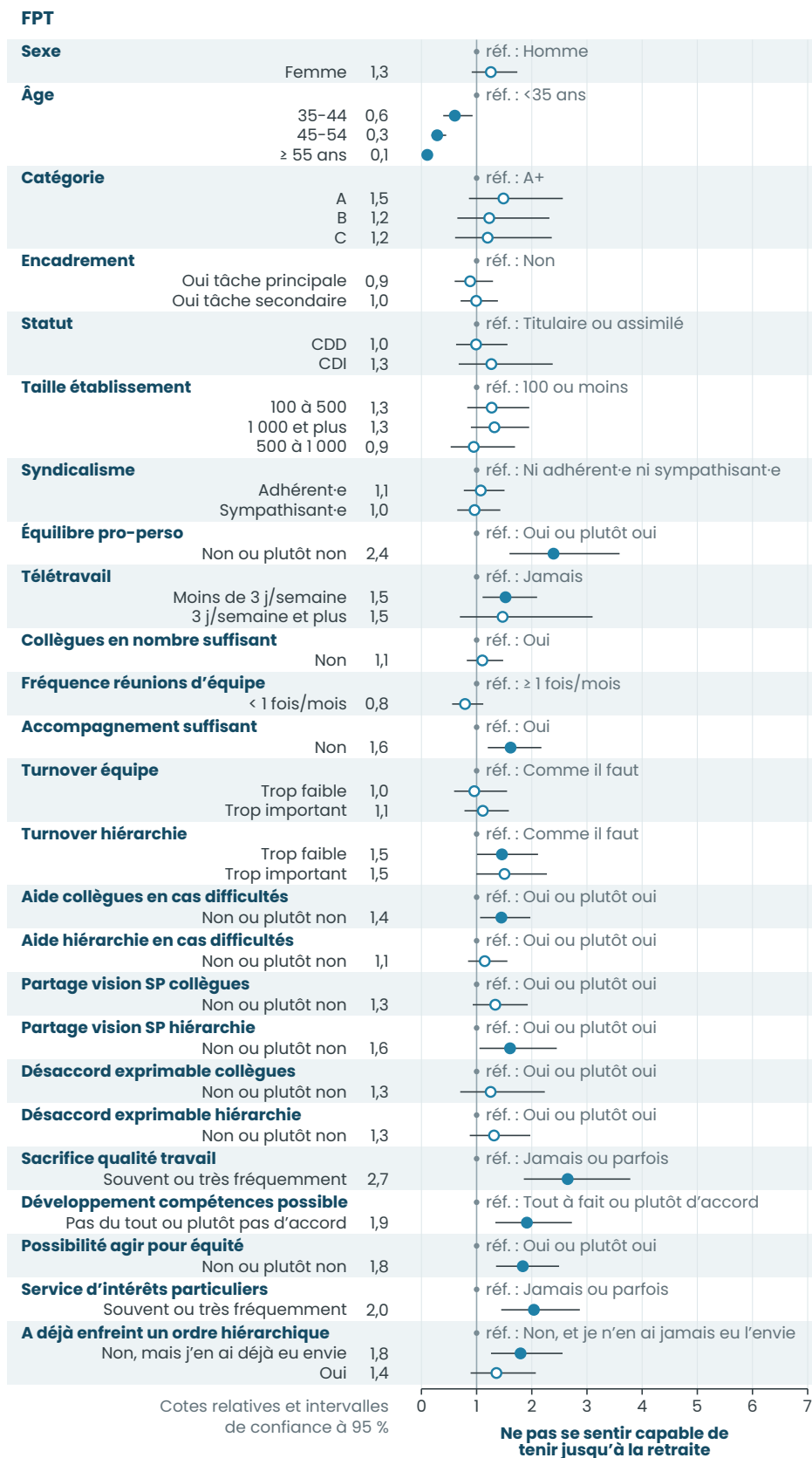


Champ : répondant-es FPE de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPE ont une probabilité plus faible que les moins de 35 ans de ne pas se juger capable de tenir jusqu'à la retraite dans ce travail ; la cote relative correspondante est de 0,7. L'intervalle de confiance est entièrement inférieur à 1 : cet écart est donc significatif à 95 %.

Graphique C3

Facteurs influençant l'incapacité à tenir jusqu'à la retraite, FPT

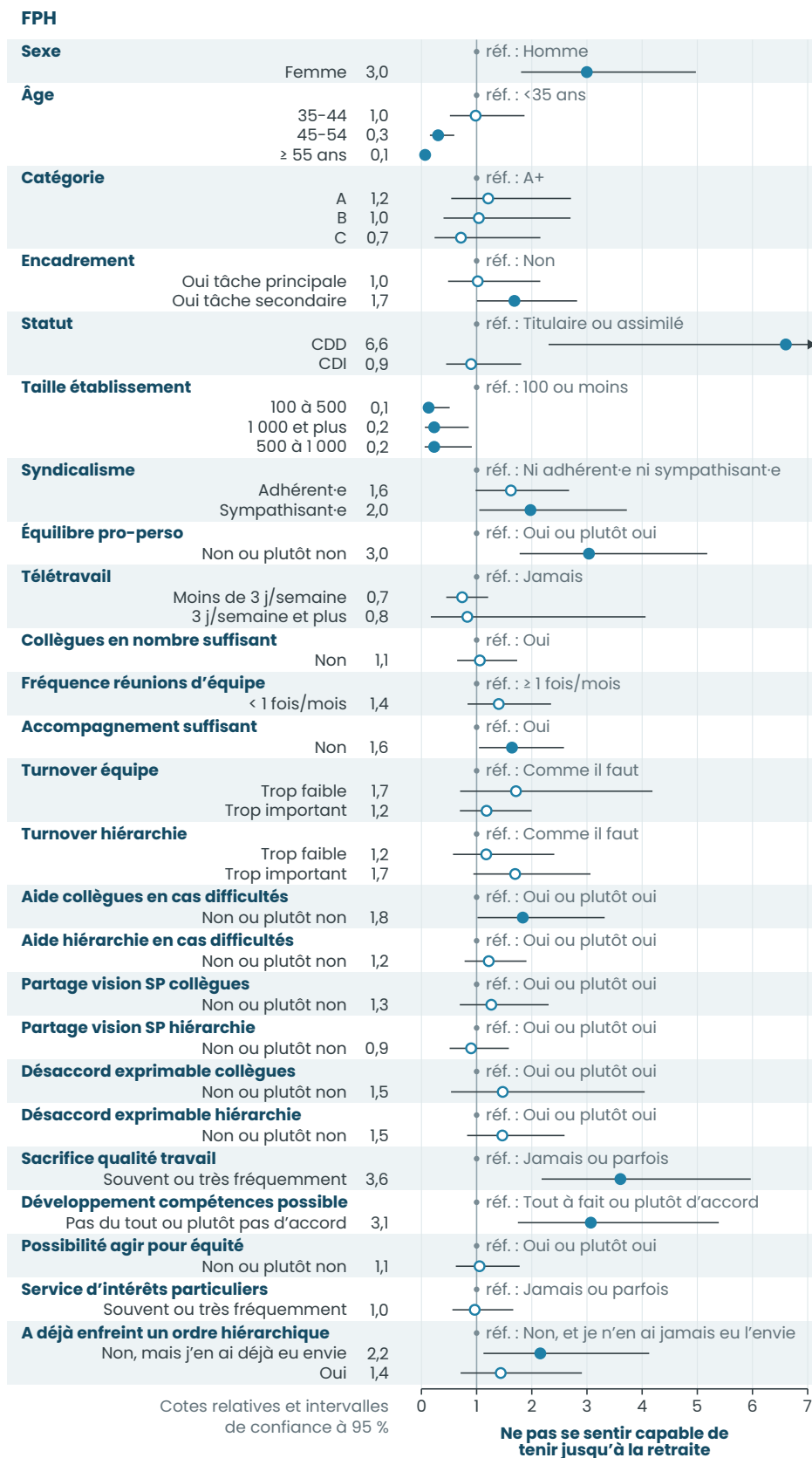


Champ : répondant-es FPT de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans de la FPT ont une probabilité plus faible que les moins de 35 ans de ne pas se juger capable de tenir jusqu'à la retraite dans ce travail ; la cote relative correspondante est de 0,6. L'intervalle de confiance est entièrement inférieur à 1 : cet écart est donc significatif à 95 %.

Graphique C4

Facteurs influençant l'incapacité à tenir jusqu'à la retraite, FPH



Champ : répondant·es FPH de l'enquête HMSP 2026 redressée.

Note de lecture : après contrôle des autres variables présentes dans le graphique, les 35-44 ans ont une probabilité pratiquement égale à celle des moins de 35 ans de ne pas se juger capable de tenir jusqu'à la retraite dans ce travail. La cote relative correspondante est de 1. L'intervalle de confiance intègre la valeur 1: il n'y a pas d'écart significatif à 95 %. L'échelle horizontale est coupée pour plus de lisibilité, ce qui tronque l'un des segments.

Annexe 3

Méthodologie détaillée de redressement pour les résultats portant sur la fonction publique

La grande majorité des réponses a fait l'objet d'un redressement. La méthodologie retenue pour ce redressement est un calage sur marges, c'est-à-dire une pondération des réponses de manière à garantir la cohérence avec des informations auxiliaires provenant d'une source de référence autre que l'enquête. En l'occurrence, la source de référence auxiliaire qui a été utilisée est le Système d'Information sur les Agents du Service Public (Siasp), de l'Insee, qui décrit les effectifs travaillant dans la fonction publique (hors militaires). Plus précisément, 17 marges ont été retenues pour le calage (correspondant à 4 variables) :

- sexe : part d'hommes et de femmes au sein de l'ensemble de la fonction publique ; tranche d'âge : part de chacune des modalités suivantes au sein de l'ensemble de la fonction publique : Moins de 25 ans ; 25–34 ans ; 35–44 ans ; 45–54 ans ; 55–64 ans ; 65 ans ou plus ;
- niveau de diplôme : part de chacune des modalités suivantes au sein de l'ensemble de la fonction publique : Aucun diplôme ; CEP ; brevet, CAP ; BEP ; Baccalauréat (général ou technologique) ; Bac + 2 ; Bac + 3 ou Bac + 4 ; Bac + 5 ou plus ;
- versant de la fonction publique : part de chacune des modalités suivantes au sein de l'ensemble de la fonction publique : FPE, FPT, FPH.

Seules les répondantes remplissant une mission de service public mais ayant indiqué que leur employeur n'était pas de la fonction publique sont exclues du redressement, faute de source auxiliaire de référence sur ce contour. La pondération a donc été réalisée uniquement pour les personnes ayant indiqué que leur employeur était la FPE, la FPT ou la FPH, ou celles n'ayant pas répondu à cette question.

Plus précisément encore, c'est la méthode linéaire pénalisée¹ qui a été retenue pour le calage sur marges du fichier brut. Elle conduit à des poids redressés prenant leurs valeurs entre 0,1 et 9 (pour des poids initiaux tous égaux à 1). Dans le fichier brut, les catégories les plus sous-représentées étaient la FPH, les moins de 25 ans, et les niveaux de diplôme les plus faibles. *A contrario*, les catégories les plus sur-représentées étaient les niveaux de diplôme les plus élevés et la FPE.

1 Le calage pénalisé propose un compromis entre les enjeux de précision et de convergence. Voir Rebecq, A. (2016), « Le calage pénalisé – Théorie et application », Séminaire de méthodologie statistique de l'Insee « Miscellanées sur le calage », <https://www.insee.fr/fr/information/2387498>

Travailler dans le service public :
enquête sur le vécu des agent·es public·ques

Collectif Nos Services Publics

1^{ère} version

