

Audience au sénat du 01/04/2026

**Souffrance psychique au travail dans la fonction publique :
effets des réformes d'austérité, du « lean management » et perte de sens au travail**

Déclaration liminaire

Mesdames, Messieurs les Sénateurs

Mesdames, Messieurs,

La souffrance psychique au travail dans la fonction publique ne peut être comprise sans analyser les transformations profondes qui ont affecté l'organisation du travail public au cours des dernières décennies.

Depuis plus de vingt ans, les trois versants de la fonction publique État, territoriale et hospitalière ont été soumis à des réformes successives marquées par une logique d'austérité budgétaire. Réduction des effectifs, non-remplacement de départs, maîtrise de la masse salariale, restructurations permanentes : ces choix ont conduit à une tension continue entre des missions toujours plus larges et des moyens toujours plus contraints.

À cela s'ajoute une transformation majeure introduite par la loi du 6 août 2019, dite de transformation de la fonction publique, qui a accéléré la dégradation des conditions de travail. En favorisant le recours accru aux contractuels, en affaiblissant les instances de représentation du personnel et en individualisant davantage les parcours professionnels, cette réforme a contribué à la montée des risques psychosociaux et à la détérioration de la santé mentale des agents.

La multiplication des contractuels, et donc des situations de précarité dans l'ensemble de la fonction publique, fragilise les collectifs de travail et dégrade la qualité du service public. Un service public rendu majoritairement par des agents précaires ne peut garantir pleinement ses principes fondamentaux : l'égalité de traitement, la continuité du service et son accessibilité à toutes et tous. Cette précarisation empêche également l'inscription dans la durée des collectifs de travail et altère profondément le sens du service rendu

Ces politiques ont profondément désorganisé les collectifs de travail. Elles ont conduit à une intensification du travail, à une dégradation des conditions d'exercice et à une perte de sens au travail. Les agents publics se trouvent désormais dans une situation où ils doivent faire plus, plus vite, avec moins au détriment du sens même de leur engagement. Dans ce contexte, la diffusion de méthodes issues du secteur privé, notamment le lean management, a accentué ces dérives. Présenté comme un outil d'optimisation, le lean management s'est traduit concrètement par une standardisation accrue des tâches, une multiplication des procédures, des indicateurs de performance et des protocoles.

Dans les services publics, cela se traduit par une fragmentation et une industrialisation du travail, un reporting permanent, un différentiel entre tâches prescrites et tâches réelles,

une réduction du temps consacré à la relation humaine, et une pression constante sur les résultats chiffrés. Les agents sont placés dans des logiques d'exécution, parfois déconnectées de la réalité du terrain et des besoins des usagers, alors même que des vies peuvent être en jeu comme à l'hôpital.

Cette transformation managériale produit des effets délétères majeurs.

D'abord, une perte d'autonomie professionnelle. Les agents ne sont plus en capacité d'adapter leur travail aux situations concrètes qu'ils rencontrent. Ils deviennent exécutants de procédures, là où leur métier reposait sur le jugement, l'expérience et la relation humaine.

Ensuite, une perte de sens. Lorsqu'un soignant ne peut plus soigner correctement, lorsqu'un enseignant ne peut plus transmettre dans de bonnes conditions, lorsqu'un agent territorial ou de l'État ne peut plus répondre dignement aux besoins des usagers, c'est l'identité professionnelle elle-même qui est atteinte. Cette souffrance éthique est aujourd'hui au cœur des risques psychosociaux.

Enfin, une individualisation croissante des responsabilités. Les dysfonctionnements organisationnels sont renvoyés à des difficultés individuelles, générant culpabilité, isolement et désengagement et un sentiment d'« empêcher de bien faire son travail »

À ces éléments s'ajoute un manque de reconnaissance structurel. Le gel du point d'indice pendant près de vingt ans a fortement contribué à la dévalorisation des métiers de la fonction publique. Ce qui pose un réel problème d'attractivité et empêche de stabiliser les collectifs de travail dans la durée.

Les conséquences sur la santé mentale des agents sont désormais largement établies.

L'épuisement professionnel, ou burn-out, se généralise dans de nombreux secteurs. Il se caractérise par un état d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte d'accomplissement personnel.

Les troubles dépressifs et anxieux sont en forte progression. Ils conduisent à des arrêts de travail prolongés, à des situations de désinsertion professionnelle, voire à des invalidités.

Plus grave encore, des situations de suicides liés au travail ont été documentées dans plusieurs administrations, notamment à la DGFIP, et établissements publics. Ces drames sont le révélateur d'organisations du travail pathogènes.

Ces phénomènes ne sont ni accidentels ni inévitables. Ils sont le produit de choix politiques et organisationnels qui ont progressivement éloigné le service public de ses finalités humaines. Les questions de temps de travail aggravent également la situation. L'imposition des 1 607 heures annuelles, sans reconnaissance la pénibilité des métiers, constitue un facteur supplémentaire d'érosion professionnelle.

Le paradoxe est aujourd'hui total : alors que les agents publics sont profondément attachés à leurs missions, les conditions dans lesquelles ils les exercent les empêchent de les accomplir correctement. Ce conflit entre valeurs professionnelles et réalité du travail est l'un des principaux moteurs de la souffrance psychique.

Face à cela, les réponses institutionnelles demeurent insuffisantes. Les dispositifs de prévention sont très insuffisants, la non application du DUERP le démontre parfaitement les plans d'action peu contraignants, Le rapport Lecocq en 2018 préconisait pourtant des mesures coercitives pour les employeurs qui ne faisait de prévention et les moyens alloués largement en deçà des besoins. Les médecins de prévention, en nombre insuffisant, sont trop souvent placés sous l'autorité hiérarchique de l'employeur ce qui pose un problème majeur d'indépendance. Les référents harcèlement, censés constituer un recours pour les agents, restent bien souvent une coquille vide.

Il est impératif de rompre avec cette logique.

Réinvestir dans les services publics, stopper les restructurations permanentes synonymes de recul de l'action publique, redonner de l'autonomie aux agents, reconstruire les collectifs de travail, sortir d'une approche exclusivement gestionnaire : telles sont les conditions nécessaires pour restaurer la santé mentale au travail.

Car au-delà de la souffrance des agents, c'est la qualité et l'avenir même du service public qui sont en jeu.

Pour la CGT il est urgent de renforcer les effectifs, réinstaurer les CHSCT de plein exercice, rendant des décisions et non plus des avis.

Il est urgent de mettre en œuvre de mesures coercitives pour contraindre les employeurs à respecter la législation, de reconnaître le burnout en accident de travail et l'intégrer au tableau des maladies professionnelles.

Ce sont les agents qui ont le savoir de la réalité du travail, il est fondamental de créer des espaces de discussion sur le travail et leur permettre de participer aux décisions de son organisation, de reconnaître que la souffrance est structurelle et non individuelle.

Travailler, c'est construire sa santé. Mais quand le travail perd son sens, il devient destructeur.

Je vous remercie.