

Fonction Publique : les réticences à exercer des fonctions managériales se multiplient-elles ?

Le management public fut longtemps perçu comme une consécration sociale et professionnelle. Mais ce modèle semble aujourd'hui s'essouffler. Les réticences à exercer des fonctions managériales se multiplient, et ce constat interpelle les DRH et les responsables politiques sur la mutation des attentes des agents publics. Pourquoi le management est-il désacralisé ? Quelles nouvelles formes de réussite professionnelle s'imposent dans la fonction publique ?

Un poste de manager, mais à quel prix ?

Le management dans la fonction publique s'est historiquement construit autour d'une reconnaissance statutaire et hiérarchique. Or, les réalités du terrain rendent cette reconnaissance de plus en plus relative : surcharge de travail, responsabilités accrues sans moyens humains ou financiers adaptés, pression politique ou médiatique, complexité croissante des réglementations... Autant de facteurs qui alimentent la désaffection pour les postes d'encadrement.

Ajoutons à cela l'évolution des aspirations professionnelles : l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle devient une priorité, et le management est souvent perçu comme un sacrifice sur ce plan. La responsabilité n'est plus nécessairement synonyme de reconnaissance sociale. De plus, la fonction publique souffre d'une stagnation salariale relative, où les postes d'encadrement ne garantissent pas de progression rémunératoire proportionnelle aux efforts consentis.

Préférer le dossier au collectif : une évolution silencieuse

Un phénomène marquant est la préférence croissante des cadres pour des fonctions expertes sans encadrement. Le travail sur dossier, l'analyse, la stratégie de politique publique ou la gestion de projets ponctuels sont autant d'activités recherchées, car elles permettent d'exercer des responsabilités sans avoir à assumer les tensions inhérentes à l'encadrement direct. En clair, exercer des fonctions de niveau élevé sans être chef.

Cette tendance reflète une mutation profonde dans la représentation de la réussite : il ne s'agit plus de "diriger des équipes", mais de "piloter du sens". On pourrait citer, à titre d'exemple, les postes de chargés de mission transversaux, ou les experts juridiques dans les collectivités territoriales, souvent porteurs de stratégies sans lien hiérarchique.

Unbossing : vers un leadership sans domination

Le concept d'"unbossing", issu d'une étude britannique et popularisé par certaines entreprises innovantes, prône un leadership inspirant, fondé sur la confiance, l'autonomie et la co-responsabilité. Cette approche, encore très marginale dans la culture administrative française, résonne néanmoins avec les attentes d'une nouvelle génération de cadres publics en quête de transversalité, de sens et de relations moins hiérarchiques.

On ne veut plus "être le chef", mais être utile, être écouté, avoir de l'impact. Cela suppose une réinvention du rôle du manager public, centré sur l'animation, la mise en mouvement des collectifs, la facilitation, plutôt que la supervision hiérarchique.

Ce repositionnement s'incarne à travers plusieurs leviers :

-L'animation de collectifs pluridisciplinaires, dans une logique de coopération interservices et de décloisonnement.

-L'instauration d'espaces de dialogue régulier, tels que des cercles de parole ou de régulation, pour favoriser l'expression, l'intelligence collective et la co-construction des solutions.

-L'intégration d'indicateurs de bien-être et d'impact, venant enrichir les traditionnels critères de performance.

-Le développement des compétences relationnelles, via des formations à l'écoute active, à la médiation, à la gestion des conflits et à la pratique du feedback constructif.

Un levier d'efficacité pour l'action publique

L'application du principe d'Unbossing dans les fonctions d'encadrement du secteur public représente un levier puissant d'efficacité et de modernisation.

En renforçant l'engagement des agents, en valorisant leur expertise et en leur donnant les moyens d'agir, cette approche stimule la réactivité, l'innovation et améliore la qualité du service rendu aux usagers.

Dans un contexte de tensions sur les recrutements et de perte d'attractivité de la fonction publique, l'Unbossing apporte une réponse managériale plus humaine et plus attractive pour les jeunes générations.

Il contribue à redonner du sens à l'action collective en reconnectant les agents à leur mission de service public.

Enfin, en remplaçant la logique de contrôle par celle de la responsabilité partagée — comme en témoignent certaines expérimentations locales, comme celles menées dans la Ville de Suresnes, le Département de la Gironde ou encore le Centre hospitalier de Valenciennes, où les équipes ont pu coconstruire leur organisation de travail, il devient possible de restaurer la confiance entre agents, encadrants et usagers : une condition essentielle pour réussir toute transformation publique.

L'Unbossing n'est pas une simple tendance managériale : c'est une véritable révolution culturelle qui appelle à repenser en profondeur l'exercice du leadership dans nos organisations publiques.

Il offre aux managers publics un chemin exigeant mais riche de sens, capable de faire émerger des collectifs plus agiles, plus humains et plus performants.

Il prépare également un cadre propice à l'innovation et à la réactivité des services, au bénéfice direct des citoyens.

