

Management toxique dans la fonction publique territoriale : les signes qui ne trompent pas et l'urgence d'agir

Le management toxique désigne un ensemble de comportements ou de pratiques managériales qui, par leur nature ou leur répétition, dégradent la santé psychologique des agents, détériorent le climat social et nuisent à la performance collective.

Dans la fonction publique territoriale, le rôle du manager est déterminant pour assurer la performance des services, la qualité du service public et le bien-être des agents.

Pourtant, certaines pratiques, lorsqu'elles s'installent, peuvent devenir profondément délétères.

Elles nuisent aux personnes comme à l'efficacité globale de l'organisation.

Le récent [arrêt de la Cour administrative d'appel de Nantes \(6ème chambre, 8 juillet 2025, n°24NT03310\)](#) confirme que ces dérives restent une réalité et rappelle leurs lourdes conséquences juridiques, humaines et organisationnelles.

Les signes qui ne trompent pas :

1. Management par objectifs flous : fixer des objectifs vagues, mouvants ou inatteignables, générant incertitude et insécurité.
2. Manque de dialogue constructif : limiter les échanges à des directives descendantes, éviter toute discussion ouverte et, lors des entretiens annuels, se concentrer uniquement sur les erreurs sans reconnaître les réussites ou les efforts, ce qui installe un climat de défiance.
3. Culture de rivalité interne : favoriser la compétition malsaine au détriment de la coopération.
4. Indifférence au bien-être des agents : ne pas tenir compte des signaux de détresse ou des besoins d'adaptation.
5. Pression constante et absence de reconnaissance : exiger toujours plus, sans retour positif ni gratitude.
6. Isolement volontaire d'un collaborateur : l'écarter des projets, des informations ou des décisions.

WWW.SAFPT.ORG

Libre-Autonomie-Indépendant

Droits

Obligation

Défense

Information

Des pratiques encore présentes

L'arrêt de la CAA de Nantes montre que ces comportements peuvent être identifiés et sanctionnés.

La juridiction a rappelé que le management ne peut se résumer à une pression hiérarchique continue, au détriment de la santé psychologique des agents.

Les employeurs publics ont une obligation claire de prévenir les risques psychosociaux et d'intervenir dès les premiers signes.

Les impacts du management toxique

- Dégradation du climat social
- Hausse de l'absentéisme et du turnover
- Baisse de la performance globale
- Risques contentieux et atteinte à l'image de la collectivité

Pour un management public fondé sur le sens et l'équité

Fidéliser les talents et optimiser la performance passe par :

- Des objectifs clairs liés à la mission de service public ;
- Un dialogue régulier et sincère ;
- La reconnaissance des réussites et des efforts ;
- La coopération plutôt que la compétition interne ;
- Une attention réelle au bien-être et à l'adaptation des conditions de travail ;
- La formation des encadrants au management bienveillant et à la prévention des RPS.

Un manager performant est celui qui conjugue exigence et accompagnement, et oriente la performance vers le développement du potentiel humain.

En conclusion, le management toxique n'est pas une fatalité.

Les employeurs publics locaux disposent de leviers concrets pour éradiquer ces pratiques.

Agir est un impératif juridique, éthique et stratégique pour garantir la pérennité et l'attractivité du service public.

