

SAFPT INFO

Les enjeux de statut, de carrière et d'ego dans la fonction publique territoriale : un défi pour la continuité des services publics ?

La fonction publique territoriale (FPT) repose sur un équilibre délicat entre règles statutaires, aspirations professionnelles et contraintes organisationnelles.

Il n'est pas rare que des tensions liées au **statut**, aux **perspectives de carrière** ou encore aux **enjeux d'ego** viennent amplifier les difficultés internes déjà présentes dans un service. Ces dynamiques, si elles ne sont pas régulées, peuvent compromettre la continuité et la qualité du service public.

1. Comment ces enjeux apparaissent-ils dans les collectivités

-Le poids du statut : la FPT est structurée par des cadres d'emplois, des grades et des régimes indemnitaire qui peuvent cristalliser des comparaisons ou des revendications.

Ainsi, un agent peut ressentir une injustice lorsqu'un collègue bénéficie d'une revalorisation indemnitaire ou d'une promotion plus rapide.

-**Les trajectoires de carrière** : dans un environnement où les perspectives d'avancement sont parfois limitées, certains agents investissent fortement les concours, les mobilités ou les promotions. Les échecs répétés ou la perception d'un « blocage » de carrière alimentent frustrations et tensions.

-**Les enjeux d'ego** : la reconnaissance, l'estime professionnelle et la place symbolique dans la hiérarchie jouent un rôle majeur. Les conflits de personnes, souvent liés à la légitimité d'un encadrant ou à la visibilité d'un agent, peuvent rapidement se transformer en blocages collectifs.

2. Les risques pour le fonctionnement des services publics

À titre d'exemple, dans une communauté d'agglomération de taille moyenne, un conflit prolongé entre deux cadres intermédiaires, lié à une promotion interne jugée injuste, a entraîné une désorganisation du service technique : retards dans la réalisation des travaux, démotivation des équipes et multiplication des réclamations d'usagers.

Cet exemple illustre comment des tensions individuelles peuvent rapidement se traduire par des dysfonctionnements collectifs.

Ces dynamiques individuelles ont des impacts concrets.

Elles entraînent tout d'abord une désorganisation des équipes, marquée par des rivalités, des refus de coopérer et la multiplication de micro-conflits.

Elles se traduisent aussi par une perte de motivation, car les agents qui se sentent dévalorisés ou ignorés finissent par se démobiliser.

Enfin, elles portent atteinte à l'image du service : pour l'usager, cela se manifeste par des retards, un accueil dégradé ou une baisse sensible de la qualité du service rendu.

3. Prévenir et réguler ces situations

Les employeurs publics locaux disposent de leviers pratiques, à articuler de manière cohérente :

- 1. Une politique RH claire et équitable:** il est nécessaire de formaliser les critères de promotion et de mobilité interne afin de réduire les perceptions d'arbitraire, et d'assurer en parallèle une communication transparente sur les évolutions statutaires et indemnитaires.
- 2. Un management outillé et formé:** il est également essentiel de former les encadrants de proximité à la gestion des conflits et à la régulation des tensions interpersonnelles. Cette démarche doit s'accompagner de la promotion d'une culture managériale fondée sur la reconnaissance professionnelle, non seulement statutaire mais aussi symbolique (feedbacks réguliers, valorisation des initiatives).
- 3. Des espaces de dialogue préventifs:** il convient de développer des temps d'échanges collectifs permettant de clarifier les rôles, les responsabilités et les attentes. Dans le même esprit, il est utile de mettre en place des dispositifs de médiation interne, ou de recourir à des tiers neutres lorsque des conflits persistent.
- 4. Une anticipation des parcours professionnels:** il est pertinent de proposer un accompagnement individuel, par exemple au travers d'un bilan de compétences, d'un entretien de carrière ou de formations ciblées. Dans le même temps, la construction de plans de mobilité interne permet d'éviter les situations de stagnation ressenties comme injustes.

4. Un rôle stratégique pour les DRH

À l'avenir, cette responsabilité devra également intégrer de nouveaux enjeux comme la transformation numérique des organisations, l'évolution des modes de travail et les attentes renouvelées des agents en matière de qualité de vie et de sens au travail.

Pour les DRH territoriaux, l'enjeu est de **tenir ensemble l'équité statutaire et la gestion humaine des équipes**. La régulation des statuts, des carrières et des ego ne peut se limiter à une lecture réglementaire. Elle doit intégrer une approche managériale proactive et une attention fine aux dynamiques collectives.

En anticipant les frustrations, en renforçant la reconnaissance professionnelle et en outillant les encadrants, les employeurs publics locaux sécurisent non seulement la continuité du service public, mais aussi l'engagement des agents sur le long terme.

