

### Quel management exercer face à la montée du burn-out et du harcèlement moral dans la fonction publique territoriale ?

L'augmentation des situations de burn-out, dont les signalements ont progressé de plus de 25 % en trois ans selon le « Baromètre national des risques psychosociaux – Ministère du Travail, Dares, édition 2024 », de harcèlement moral présumé et de tensions psychosociales place les responsables hiérarchiques au cœur d'un enjeu majeur : comment encadrer efficacement, humainement et durablement des équipes territoriales soumises à des contraintes croissantes ? Dans un environnement où la complexité statutaire s'ajoute à la pression opérationnelle, le style de management devient un levier essentiel de santé au travail et de performance publique.

#### 1. Un contexte de travail profondément transformé

Les collectivités territoriales évoluent dans un cadre où le travail s'intensifie. La réduction des effectifs, les transferts de compétences successifs, les injonctions parfois contradictoires et l'exigence de continuité du service public ont transformé en profondeur les organisations. Le numérique, devenu indispensable, accroît aussi le rythme et la charge mentale.

Les responsables RH constatent une hausse des arrêts maladie, un climat relationnel plus tendu, et des difficultés croissantes de remobilisation. Ces signaux imposent d'adopter un mode de pilotage capable de concilier performance, prévention des risques et sens du travail.

#### 2. Pourquoi le management directif n'est plus adapté

Un exemple concret illustre bien ces dérives : dans une commune moyenne, un responsable de service imposait à son équipe un reporting quotidien extrêmement détaillé, accompagné d'un contrôle systématique sur chaque décision opérationnelle. Les agents, qui se sentaient constamment surveillés, ont progressivement cessé de proposer des améliorations, redoutant d'être réprimandés en cas d'erreur. En quelques mois, deux collaborateurs ont été placés en arrêt maladie pour épuisement, et plusieurs alertes ont été remontées au comité social territorial. Ce type de situation, loin d'être isolé, montre comment un management trop directif peut fragiliser profondément le collectif de travail.

Le management vertical, fondé sur le contrôle permanent et l'exécution stricte, s'avère de moins en moins pertinent. S'il peut se révéler utile dans des situations d'urgence, son utilisation permanente conduit à une perte d'autonomie, à un stress accru, à une forme d'autocensure et à une démotivation progressive des agents. Dans certains cas, cette pression continue peut entraîner des dérives pouvant être assimilées à du harcèlement moral, même lorsque l'intention initiale n'était pas de nuire.

Les organisations territoriales doivent donc évoluer vers des pratiques plus équilibrées, protectrices et professionnalisées.

#### 3. Les fondements d'un management responsable

##### a) Le management par la confiance

Ce mode de management s'appuie sur une délégation claire, une autonomie adaptée et un dialogue permanent sur les objectifs. Il vise à créer un climat où chacun sait ce qui est attendu, se sent reconnu dans ses contributions et peut proposer des améliorations sans craindre la sanction. En donnant des repères plutôt que des directives excessives, le manager installe un cadre de travail qui encourage l'engagement et renforce la qualité du service public.

[WWW.SAFPT.ORG](http://WWW.SAFPT.ORG)

Libre-Autonomie-Indépendant

Droits

Obligation

Défense

Information

Ce style repose sur la responsabilisation progressive des agents, la transparence des objectifs et la reconnaissance explicite du travail réalisé. Il encourage la prise d'initiative et instaure une culture où le droit à l'erreur mesurée est possible. En donnant aux agents une marge de manœuvre adaptée à leurs compétences, le manager renforce à la fois leur engagement et la qualité du service rendu.

#### **b) Le management bienveillant et exigeant**

La bienveillance consiste à prendre en compte la dimension humaine du travail tout en maintenant un haut niveau d'exigence professionnelle. Cette approche implique des échanges réguliers avec les agents, permettant d'anticiper les difficultés, de clarifier les attentes et de soutenir le développement professionnel. Elle nécessite également une attention particulière à l'équité dans la répartition des charges et une écoute active permettant de détecter précocement les signaux de fragilité.

#### **c) Le management réflexif**

Le manager doit se montrer capable de questionner ses pratiques, d'identifier les situations où ses méthodes peuvent générer des tensions et d'ajuster sa posture. La formation continue joue un rôle central : communication non violente, gestion des conflits, conduite du changement, prévention des risques psychosociaux. L'appui du service RH ou d'experts internes contribue également à sécuriser les décisions.

### **4. Une responsabilité juridique et déontologique forte**

Le cadre juridique impose une obligation de protection de la santé physique et mentale des agents. Cette obligation engage la collectivité et, parfois, le manager lui-même. Les principes déontologiques – dignité, impartialité, exemplarité, respect – complètent ce socle et guident le comportement attendu de tout encadrant territorial.

Un management adapté n'est donc pas seulement une bonne pratique : il est une obligation professionnelle et légale.

### **5. Des outils essentiels pour prévenir les risques**

Pour prévenir efficacement les risques psychosociaux, les managers doivent s'appuyer sur un ensemble d'outils complémentaires qui gagnent à être présentés de manière plus unifiée. Les entretiens réguliers, par exemple, constituent une porte d'entrée précieuse pour repérer l'apparition de fatigue, d'isolement ou de tensions. Ils permettent également d'ajuster le périmètre des missions et de clarifier les attentes.

Dans la continuité, le diagnostic partagé de la charge de travail contribue à objectiver les déséquilibres, à comprendre l'organisation réelle du service et à redéfinir les priorités lorsque cela s'avère nécessaire. Cette approche ouvre la voie à une discussion collective sur les pratiques de travail et les irritants du quotidien.

La formation managériale, obligatoire et continue, permet aux encadrants de disposer des repères nécessaires pour prévenir les risques psychosociaux, gérer les conflits ou conduire les changements. Elle complète utilement l'appui que peuvent apporter le service RH, la médecine préventive, le psychologue du travail ou l'assistant social, autant d'acteurs qui évitent au manager de rester isolé face à des situations complexes.

Enfin, les espaces de régulation collective – réunions d'équipe centrées sur l'organisation du travail, échanges autour des difficultés rencontrées ou bilans d'étape – renforcent la cohésion et la clarification des rôles. Ils contribuent à instaurer une dynamique collective propice à la prévention.

## 6. Recommandations stratégiques pour les services RH

Pour accompagner efficacement les managers, les services RH peuvent instaurer un référentiel managérial commun à toute la collectivité.

Ils peuvent également structurer une politique ambitieuse de prévention des risques psychosociaux, intégrer systématiquement une formation initiale pour les nouveaux encadrants et mettre à disposition des outils pratiques destinés à faciliter l'exercice de la fonction managériale.

Les dispositifs d'écoute, les cellules d'alerte ou les espaces d'expression collective renforcent la prévention. Une culture du feedback et du droit à l'erreur permet enfin de soutenir les encadrants tout en valorisant une approche plus humaine du management.

### **Conclusion : le manager territorial, garant du collectif, de la santé au travail et des transformations à venir**

Burn-out et harcèlement moral ne sont pas des fatalités. Ils résultent souvent d'une combinaison de pratiques managériales inadaptées, d'organisations rigides ou de signaux faibles négligés.

Face à ces défis, les collectivités ont tout intérêt à promouvoir un modèle managérial fondé sur la confiance, la responsabilité, la reconnaissance et la professionnalisation.

Le manager territorial devient alors un acteur indispensable de la régulation et du soutien du collectif de travail. Dans les années à venir, son rôle continuera d'évoluer sous l'effet de la transition numérique, de la montée des attentes liées à la qualité de vie au travail et de la nécessité de renforcer l'attractivité des employeurs publics face au secteur privé.

En incarnant une posture d'écoute, de clarté et de respect, il contribue directement à la qualité de vie au travail, à la fidélisation des agents et, plus largement, à la qualité du service public rendu aux usagers.

L'avenir du management territorial repose ainsi sur une capacité accrue à anticiper les transformations, à accompagner les changements organisationnels et à renforcer une culture de coopération durable au sein des équipes.

