

### **Management public territorial : faut-il dépasser le punitif pour réussir durablement ?**

*Dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines territoriales, marqué par des difficultés de recrutement persistantes, des attentes accrues des agents en matière de reconnaissance et de qualité de vie au travail, ainsi que par des contraintes budgétaires de plus en plus fortes, les pratiques managériales sont aujourd'hui soumises à une exigence de réinterrogation profonde.*

*Dans la fonction publique territoriale, le management s'exerce dans un cadre juridique exigeant, fortement normé, où l'autorité hiérarchique dispose de leviers disciplinaires clairement identifiés. Cette réalité statutaire est indissociable du rôle de l'employeur public, garant du bon fonctionnement du service public et du respect des obligations professionnelles.*

*Pour autant, réduire le management public à une logique essentiellement punitive constitue une erreur stratégique majeure. Si la sanction a sa place, elle ne peut ni structurer durablement la relation de travail, ni produire de l'engagement collectif. À l'inverse, un management fondé sur la valorisation des agents, le respect de la relation humaine et la reconnaissance du travail accompli s'impose aujourd'hui comme un facteur déterminant de réussite des politiques publiques locales.*

#### **Le management punitif : une nécessité juridique, pas un modèle managérial**

*Cette indispensable mise au point sur le rôle du pouvoir disciplinaire appelle toutefois un changement de focale : au-delà de la sanction, la réussite durable des organisations territoriales repose avant tout sur la reconnaissance, la valorisation des agents et la qualité de la relation managériale.*

*Le pouvoir disciplinaire de l'employeur public territorial répond à une nécessité objective. Il vise à garantir le respect des obligations statutaires, à assurer la continuité et la qualité du service public, et à protéger l'intérêt général. L'arsenal disciplinaire permet de traiter des situations de manquements caractérisés, de comportements fautifs ou de dérives professionnelles avérées.*

*Toutefois, lorsque le recours au punitif devient un mode de régulation managériale courant, ses effets se révèlent rapidement contre-productifs. Il installe un climat de défiance, favorise les stratégies d'évitement, nourrit le désengagement et accroît les risques psychosociaux. Le manager qui s'appuie principalement sur la sanction fragilise sa propre autorité, celle-ci reposant alors davantage sur la crainte que sur la légitimité professionnelle.*

*Dans la fonction publique territoriale, où les collectifs de travail sont souvent stables et où la mémoire organisationnelle est forte, ces effets délétères s'inscrivent dans la durée et affectent durablement la performance des services.*

#### **Valoriser les agents : un levier majeur de performance publique**

*Concrètement, cette valorisation s'observe par exemple lorsqu'un encadrant, confronté à un retard dans un projet ou à une difficulté organisationnelle, choisit d'analyser collectivement les causes avec son équipe, de reconnaître l'investissement fourni malgré les contraintes, et d'ajuster les objectifs ou les moyens plutôt que de rechercher immédiatement une responsabilité individuelle. Ce type de posture managériale renforce la confiance, la responsabilisation et l'adhésion aux décisions prises.*

**WWW.SAFPT.ORG**

**Libre-Autonome-Indépendant**

Droits

Obligation

Défense

Information

*La valorisation des agents ne relève ni du laxisme ni de la naïveté managériale. Elle s'inscrit dans une approche professionnelle structurée, fondée sur la reconnaissance du travail réel, des compétences mobilisées et de l'utilité sociale des missions exercées.*

*Reconnaître un agent consiste d'abord à lui donner de la lisibilité sur ses objectifs, sur le sens de son action et sur sa contribution aux politiques publiques locales. C'est également savoir identifier et valoriser les réussites, encourager les initiatives pertinentes, sécuriser les parcours professionnels et offrir des perspectives d'évolution réalistes.*

*Dans un contexte marqué par les tensions de recrutement, la concurrence accrue avec le secteur privé et la perte d'attractivité de certains métiers territoriaux, la reconnaissance managériale devient un levier puissant de fidélisation, de mobilisation des compétences et de prévention du turn-over.*

### ***La relation humaine au cœur du management territorial***

*Le management public territorial ne peut être dissocié de la dimension humaine. Les agents ne sont pas de simples exécutants de procédures : ils incarnent le service public au quotidien, au contact direct des usagers et des réalités du territoire.*

*Un manager qui investit pleinement la relation humaine développe une capacité d'écoute, de dialogue et de compréhension des situations individuelles. Cette posture permet de détecter en amont les difficultés professionnelles, les tensions d'équipe, les situations de surcharge ou les signaux faibles de désengagement.*

*La qualité de la relation managériale constitue également un facteur clé de prévention des conflits et du contentieux. Lorsqu'un agent se sent respecté, entendu et considéré, il accepte plus facilement une décision défavorable. Cela vaut y compris en matière de sanction, dès lors que celle-ci est expliquée, proportionnée et inscrite dans un cadre relationnel équilibré et loyal.*

### ***Un management équilibré pour sécuriser la réussite des projets publics***

*Les projets portés par les collectivités territoriales sont de plus en plus complexes, transversaux et exposés à de fortes contraintes budgétaires, réglementaires et politiques.*

*Leur réussite repose largement sur l'engagement des équipes et sur la capacité des managers à fédérer autour d'objectifs communs.*

*Un manager qui privilégie la valorisation des agents et la qualité de la relation humaine instaure un climat de confiance propice à l'implication collective. Les agents osent proposer, alerter, innover et coopérer. Cette dynamique favorise la qualité des décisions, la fluidité des processus internes et l'atteinte des résultats attendus.*

*À l'inverse, un management dominé par le punitif tend à rigidifier les organisations, à freiner la prise d'initiative et à appauvrir l'intelligence collective, au détriment de la performance publique et de l'adaptabilité des services.*

### ***Le rôle stratégique des responsables des ressources humaines territoriales***

*Les responsables des ressources humaines de la fonction publique territoriale occupent une place centrale dans l'évolution des pratiques managériales.*

*Ils accompagnent les encadrants dans la maîtrise du cadre disciplinaire, tout en promouvant des approches managériales fondées sur la reconnaissance, le dialogue social de proximité et la qualité de vie au travail.*

*La formation des managers, l'accompagnement individualisé, l'analyse des pratiques professionnelles et la sécurisation juridique des décisions constituent des leviers essentiels pour installer un management équilibré, à la fois exigeant, humain et respectueux du cadre statutaire.*

*Les directions des ressources humaines sont également garantes de la cohérence des messages institutionnels. Valoriser les agents dans les discours tout en laissant perdurer des pratiques managériales exclusivement punitives crée une dissonance managériale préjudiciable à la crédibilité de l'employeur public.*

### **Conclusion: un enjeu stratégique pour l'avenir du service public local**

*En management public territorial, le punitif ne doit jamais devenir un mode de gouvernance. S'il demeure un outil indispensable de régulation et de sécurisation juridique, il ne peut se substituer à la reconnaissance, à la valorisation des compétences et à la qualité de la relation humaine.*

*Un manager qui adopte cette posture équilibrée renforce sa légitimité, mobilise durablement ses équipes et sécurise la réussite des projets confiés.*

*Il appartient désormais aux responsables des ressources humaines et aux managers territoriaux de s'emparer concrètement de ces leviers dans leurs pratiques quotidiennes, en faisant de la reconnaissance, du dialogue et de la confiance des principes managériaux structurants au service de la performance publique.*

