

La judiciarisation des relations de travail dans les collectivités territoriales

La judiciarisation des relations de travail : comprendre et agir sur l'érosion du dialogue

Le constat d'une rupture du dialogue

+20 %
de requêtes
enregistrées

Augmentation massive des recours
devant les tribunaux administratifs
en un an (données 2025).



L'unilatéralisme de la gestion RH

La loi de 2019 a marginalisé les
commissions paritaires au profit
de décisions hiérarchiques.



Une santé sociale dégradée

77 % des agents territoriaux
ressentent un stress régulier,
favorisant le recours au juge.

Comparaison de l'équilibre des pouvoirs avant et après la réforme de 2019

Modèle traditionnel (Avant 2019)



Promotions:
Négociation collective en CAP



Temps de travail:
Accords locaux souples



Litiges:
Arbitrage syndical amont

Modèle actuel (Post-2019)



Promotions:
Décision unilatérale (LDG)



Temps de travail:
1 807 heures obligatoires



Litiges:
Recours direct au juge

WWW.SAFPT.ORG

Levers de régulation et sécurité juridique

La Médiation Préable Obligatoire (MPO)



**Conflit
Initial**



**Médiation
(Loi 2026)**



**Dialogue
Sécurisé
(Délais
réinitialisés)**

La loi de 2026 sécurise le dialogue en
réinitialisant les délais de recours
contentieux.



Espaces de Discussion sur le Travail (EDT)

Formaliser des temps
d'échange sur le "travail réel"
pour désamorcer les conflits.



La culture de la traçabilité écrite

Documenter systématiquement
les actes RH pour sécuriser les
décisions et éviter les
annulations.

La judiciarisation des relations de travail dans les collectivités territoriales

Comment l'érosion des régulations informelles transforme les tensions professionnelles en risques contentieux
La progression des recours dans la fonction publique territoriale ne résulte pas seulement d'une meilleure connaissance du droit. Elle révèle aussi l'affaiblissement des espaces de dialogue, des compromis de proximité et des mécanismes de régulation qui permettaient autrefois de traiter les tensions avant qu'elles ne deviennent des litiges. Pour les DRH et les décideurs territoriaux, l'enjeu n'est pas de réduire les garanties juridiques des agents, mais de restaurer une capacité de prévention, de médiation et de décision solidement tracée.

Sommaire

1. [De l'informel au normatif : comprendre la régulation du travail](#)
2. [Réformes, CAP et LDG : le déplacement des espaces de contestation](#)
3. [Pression contentieuse et mal-être organisationnel](#)
4. [Harcèlement, désobéissance et insécurité décisionnelle](#)
5. [Questions pratiques des DRH et des managers](#)
6. [La médiation préalable obligatoire comme nouvelle régulation](#)
7. [Quatre priorités de gouvernance pour prévenir les contentieux](#)
8. [Conclusion](#)

De l'informel au normatif : comprendre la régulation du travail

La fonction publique territoriale française traverse une crise de régulation interne sans précédent, caractérisée par une normativité de plus en plus stricte et une propension croissante des agents et des employeurs à porter leurs différends devant le juge administratif. Ce phénomène de judiciarisation, loin d'être un simple épiphénomène procédural, traduit une mutation sociologique profonde : l'érosion des régulations informelles qui assuraient historiquement la cohésion et la souplesse des services publics locaux.

Pour décrypter cette transition, la sociologie du travail offre des grilles de lecture fondamentales.

Selon la Théorie de la Régulation Sociale de Jean-Daniel Reynaud, toute organisation humaine est structurée par la tension et le compromis permanent entre deux sources de normativité :

Deux formes de régulation coexistent dans toute organisation

La régulation de contrôle émane de la hiérarchie et s'exprime par des règles écrites, descendantes et impersonnelles. **La régulation autonome** naît du travail réel, des savoir-faire, des solidarités professionnelles et des ajustements construits par les agents face aux imprévus.

Dans le contexte des administrations territoriales, ces régulations autonomes prenaient souvent la forme de ce que l'anthropologie et la sociologie des organisations qualifient de « normes pratiques ».

Comme le théorise Jean-Pierre Olivier de Sardan, les normes pratiques désignent les régulations implicites, tacites et de facto qui sous-tendent les comportements des acteurs lorsqu'ils s'écartent des normes officielles sans pour autant verser dans l'anomie ou la déviance. Dans les mairies, les départements ou les régions, ces accommodements informels – tels que l'ajustement souple des horaires entre collègues, le glissement de tâches non écrites ou les tolérances managériales face aux contraintes personnelles – constituaient un lubrifiant indispensable au fonctionnement quotidien du service public. Ces pratiques permettaient de construire une « régulation conjointe » où la règle formelle était sans cesse réinterprétée et légitimée par le consensus local.

L'érosion de ce modèle de proximité s'explique également par l'analyse stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Dans *Le Phénomène Bureaucratique*, Crozier démontre que les organisations publiques ont tendance à réagir à leurs dysfonctionnements ou à l'émergence de nouvelles « zones d'incertitude » par une inflation de règles impersonnelles. Ce « cercle vicieux bureaucratique » vise à rationaliser et à standardiser les comportements pour éliminer le pouvoir discrétionnaire des acteurs.

Or, cette centralisation normative et la déspatialisation des relations de travail – accentuée par des modalités modernes comme le télétravail ou le recours aux tiers-lieux – détruisent les espaces physiques et symboliques de la régulation informelle. Privés de ces espaces d'ajustement mutuel, les agents se tournent vers un individualisme défensif, traduisant ce que Monique Castillo appelle le « victimisme judiciaire » : l'instrumentalisation de la souffrance personnelle pour contraindre l'administration par la voie légale, transformant le compromis de travail

en duel juridique. Dans les collectivités, les ajustements informels ont longtemps joué un rôle essentiel : organisation souple entre collègues, redistribution ponctuelle des tâches, tolérances managériales ou compromis adaptés aux contraintes locales. Leur disparition ne produit pas mécaniquement davantage de justice. Elle peut, au contraire, déplacer les tensions vers des procédures plus formelles, plus longues et plus conflictuelles.

Réformes, CAP et LDG : le déplacement des espaces de contestation

La déstabilisation des régulations de proximité a été largement catalysée par des réformes législatives récentes, au premier rang desquelles figure la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Ce texte a profondément modifié l'architecture du dialogue social et de la gestion des ressources humaines dans le secteur public local, en substituant une logique de performance individualisée à la culture du paritarisme de négociation.

Le vecteur le plus puissant de cette transformation est sans conteste la marginalisation des Commissions Administratives Paritaires (CAP). Jusqu'à l'entrée en vigueur de la réforme, les CAP exerçaient un contrôle minutieux et collégial sur l'ensemble des décisions individuelles de carrière, notamment les mutations, les avancements de grade et les promotions internes.

Ce paritarisme de gestion constituait un espace de régulation conjointe par excellence : les représentants syndicaux et l'autorité territoriale y négociaient des compromis, corrigeaient les arbitrages managériaux en amont et harmonisaient les critères d'évaluation. En retirant aux CAP l'examen préalable de nombreuses décisions individuelles de carrière, notamment en matière de mobilité, d'avancement et de promotion, la réforme a renforcé la responsabilité décisionnelle directe de l'autorité territoriale.

Les CAP conservent néanmoins des compétences dans plusieurs situations prévues par les textes, notamment en matière disciplinaire et pour certaines décisions défavorables.

Les syndicats ont perdu leur visibilité sur les mouvements de personnel, et les agents se retrouvent isolés face aux décisions de leur hiérarchie.

Pour compenser la suppression de ce filtre paritaire, le législateur a imposé la mise en place de Lignes Directrices de Gestion (LDG) arrêtées unilatéralement par l'autorité territoriale.

Bien que présentées comme un outil de transparence et de pilotage stratégique des compétences, les LDG sont devenues un puissant facteur de judiciarisation. Les lignes directrices de gestion peuvent être invoquées à l'occasion d'un recours dirigé contre une décision individuelle lorsque l'administration s'en est écartée ou les a appliquées de manière incohérente, sous réserve de leur portée et du pouvoir d'appréciation conservé par l'autorité territoriale. L'arène de contestation s'est ainsi déplacée des réunions paritaires locales vers le prétoire du tribunal administratif.

Dimension RH	Avant la réforme	Après la réforme	Effet possible
Avancements et promotions	Examen paritaire préalable en CAP.	Décision de l'autorité territoriale au regard des LDG.	Contrôle davantage reporté vers le recours administratif ou contentieux.
Mobilité	Intervention plus large des CAP dans les situations individuelles.	Suppression du passage préalable pour de nombreuses décisions.	Responsabilité accrue de l'employeur dans la motivation et la traçabilité.
Temps de travail	Persistance de régimes locaux et de compromis historiques.	Généralisation de la référence aux 1 607 heures, sous réserve des dérogations légales.	Contentieux sur le temps de travail effectif, les sujétions et les astreintes.
Recrutement	Prééminence du modèle statutaire.	Recours accru aux contractuels et aux contrats de projet.	Développement d'un contentieux contractuel public plus individualisé.

L'application uniforme des 1 607 heures de travail annuelles a également brisé des compromis historiques négociés à l'échelle des services. Ces arrangements horaires informels permettaient d'amortir la pénibilité de certains métiers (services techniques, petite enfance). Leur suppression brutale a provoqué une crispation du dialogue social et a favorisé le développement d'un « conformisme précautionneux » de la part des agents, qui choisissent désormais de s'en tenir au respect strict et minimal de leur fiche de poste (la "grève du zèle" ou le retrait cognitif), augmentant ainsi le risque d'escalade vers le conflit.

Le risque central

Lorsque la décision devient plus unilatérale sans que la qualité du dialogue, de la motivation et de la traçabilité progresse dans les mêmes proportions, le juge devient le lieu de régulation de ce qui n’a pas été réglé en amont.

Pression contentieuse et mal-être organisationnel

La corrélation entre le déclin des régulations de proximité et la hausse de la conflictualité juridique est étayée par des données statistiques robustes issues de l'activité des juridictions administratives et des enquêtes de santé sociale au travail.

Le contentieux de la fonction publique constitue historiquement le troisième bloc de requêtes devant les tribunaux administratifs, se plaçant juste derrière le droit des étrangers et le logement.

Juridiction	Requêtes enregistrées en 2025	Évolution annuelle	Part « fonction publique »	Délai moyen
Conseil d’État	10 809	+13,4 %	10 %	6 mois et 27 jours
Cours administratives d’appel	32 344	+2,6 %	9 %	11 mois et 18 jours
Tribunaux administratifs	334 706	+20 %	8 %	9 mois et 19 jours

Cette masse de dossiers d’agents publics contestant des décisions de carrière ou de discipline devant les 42 tribunaux administratifs de premier ressort témoigne d'une rupture du pacte de confiance au sein de l'administration. L'analyse qualitative de ces requêtes montre que les recours pécuniaires (contestation de la suspension du régime indemnitaire, calcul des primes) et les recours contre les refus de protection fonctionnelle ou de reconnaissance d'imputabilité au service des arrêts maladie concentrent une part majeure des litiges. Parallèlement, la détérioration de la santé mentale et sociale des agents territoriaux crée un climat propice à la rupture des relations de travail.

L'analyse de ces indicateurs révèle les mécanismes de transmission de l'usure professionnelle vers la sphère juridique. L'enquête MNT de 2025 indique que 77 % des territoriaux déclarent ressentir du stress régulier au travail, un chiffre culminant à 80 % pour les cadres de catégorie A. En outre, 46 % des agents rapportent une dégradation globale de leur bien-être au travail.

Cette fatigue psychologique généralisée (physique et nerveuse) s'accompagne d'une perte de confiance envers la ligne hiérarchique et les élus locaux, dénoncée par une large majorité d'agents (65 % rapportent une pression hiérarchique excessive et 62 % une pression politique forte). Dans ce contexte, la dégradation du sommeil (affectant 62 % des agents) et l'augmentation sensible des arrêts de travail pour maladie professionnelle ou accident de service (+5 points en un an, touchant 15 % des effectifs) constituent des signaux d'alerte cliniques. En l'absence de médiation préventive efficace, ces pathologies physiques et psychiques se transforment inévitablement en contestations juridiques de l'imputabilité au service ou en requêtes indemnitaires.

Lecture stratégique

La judiciarisation ne doit pas être interprétée comme la seule conséquence d'agents plus procéduriers. Elle se nourrit aussi de la fatigue managériale, de l'insuffisance de prévention, de décisions mal expliquées et de l'affaiblissement des espaces de discussion sur le travail.

Harcèlement, désobéissance et insécurité décisionnelle

Le harcèlement moral : un cadre juridique exigeant

Consolidé par l'article L. 133-2 du Code général de la fonction publique (reprenant à droit constant l'ancien article 6 quinquies de la loi du 13 juillet 1983), le harcèlement moral se caractérise par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits et à la dignité de l'agent, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

La répétition des agissements : Un acte isolé, si brutal ou dégradant soit-il, ne relève pas du harcèlement mais de la faute de service ou de l'accident de service.

La dégradation factuelle des conditions de travail : Les méthodes managériales contestées doivent générer une altération objective et étayée du contexte professionnel de l'agent.

L'absence d'exigence d'une intention de nuire : C'est un apport jurisprudentiel majeur du juge administratif. Contrairement au droit pénal, la qualification administrative de harcèlement moral n'exige pas de démontrer la volonté malveillante de l'auteur des faits. La responsabilité de l'administration peut être engagée sur la seule base des conséquences objectives de la dégradation des conditions de travail.

Afin de préserver la capacité de décision des administrations, la jurisprudence est venue poser des limites strictes pour éviter l'instrumentalisation du harcèlement moral dans le cadre de conflits relationnels ordinaires. L'apport jurisprudentiel du Tribunal administratif d'Orléans du 8 avril 2026 rappelle avec force qu'un « recadrage n'est pas du harcèlement ». Le pouvoir hiérarchique est légitime : un supérieur a parfaitement le droit de se montrer exigeant, de formuler des reproches précis sur la qualité du travail, d'exiger des explications et d'imposer des rectifications.

Pour que le harcèlement soit constitué, les agissements doivent excéder les limites de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique et présenter un caractère répété, sévère et surtout injustifié. Le juge administratif refuse ainsi de faire prévaloir le seul ressenti subjectif d'un agent qui se sent maltraité.

De plus, la jurisprudence a fermement établi qu'un congé maladie ou l'obtention d'un Congé pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS) ne saurait valoir preuve automatique d'un harcèlement moral : la matérialité des agissements répétés et le dépassement des limites du pouvoir hiérarchique doivent faire l'objet d'une démonstration autonome.

L'analyse de situations réelles portées devant les cours administratives d'appel permet de comprendre comment l'érosion des arrangements informels produit l'insécurité juridique.

Un recadrage n'est pas, par nature, un harcèlement

Le pouvoir hiérarchique autorise l'employeur à formuler des observations, à demander des explications, à fixer des objectifs et à exiger la correction d'erreurs. La qualification de harcèlement suppose des agissements répétés qui excèdent l'exercice normal du pouvoir hiérarchique et entraînent une dégradation objectivable des conditions de travail.

Trois enseignements opérationnels tirés des contentieux

Le refus d'exécution d'une mission pour motif de litige financier (2026) : Un agent de maîtrise principal des services techniques d'une commune a refusé d'exécuter une instruction écrite de son supérieur lui demandant d'ouvrir l'accès à des sites communaux pour permettre le contrôle réglementaire de défibrillateurs par une entreprise extérieure.

L'agent a contesté la sanction disciplinaire d'un jour d'exclusion en invoquant que cette tâche n'était pas expressément inscrite dans sa fiche de poste, qu'elle résultait d'un conflit de service lié au versement insuffisant du Complément Indemnitaires Annuel (CIA) et qu'il avait décidé de n'effectuer désormais que ses strictes tâches statutaires. La Cour administrative d'appel a rejeté son recours, rappelant que le devoir d'obéissance hiérarchique (consacré par le Code général de la fonction publique) s'impose à tout agent, sauf si l'ordre est manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public.

Le refus d'exécuter une tâche raisonnable et non dangereuse, sous prétexte d'un différend sur le régime indemnitaire ou d'une interprétation restrictive de la fiche de poste, constitue bien une faute disciplinaire légitimant la sanction.

La contestation de la suspension du régime indemnitaire pour "usage interne" : Une collectivité territoriale versait depuis plusieurs années de manière quasi automatique des primes à un agent, y compris lors de périodes d'absence prolongée, sur la base d'un usage interne toléré. Suite au placement de l'agent en congé de longue durée, l'administration a suspendu le versement de ces primes. L'agent a saisi le juge administratif pour exiger le versement rétroactif, invoquant un droit acquis né de la pratique constante de l'employeur. Le juge administratif a rejeté la requête de l'agent, réaffirmant qu'aucun agent public ne peut se prévaloir d'un droit acquis au maintien d'une prime si celle-ci ne repose pas sur une délibération régulièrement adoptée, précise et conforme aux textes nationaux. L'usage informel et la tolérance passée ne sauraient faire obstacle à la légalité administrative statutaire, obligeant les services RH à une stricte conformité.

L'annulation d'un licenciement pour défaut de traçabilité matérielle : Dans une autre affaire, un agent contractuel a fait l'objet d'un licenciement pour motifs professionnels, l'administration lui reprochant oralement des retards répétés et un comportement relationnel délétère. Devant le tribunal administratif, l'agent a nié les faits. La collectivité s'étant contentée d'allégations informelles et n'ayant produit aucune trace écrite préalable (avertissement, compte rendu d'entretien professionnel mentionnant les manquements, courriers de recadrage), le juge a annulé le licenciement pour défaut d'exactitude matérielle des faits. Cette décision a contraint la collectivité à reconstituer rétroactivement la carrière de l'agent et à lui verser d'importants rappels de traitement, illustrant le coût financier majeur d'une gestion RH dépourvue de rigueur documentaire.

Le fil conducteur

La fiche de poste ne peut pas être utilisée comme un rempart absolu contre toute instruction raisonnable relevant du cadre d'emplois. À l'inverse, l'employeur ne peut pas espérer faire valider une sanction ou un licenciement s'il ne dispose d'aucune preuve écrite, datée et contradictoire des faits reprochés.

↑ Retour au sommaire

Questions pratiques des DRH et des managers

Cette section aborde de manière synthétique et pragmatique les questions les plus fréquemment posées par les responsables RH et les encadrants confrontés au quotidien à la judiciarisation des relations professionnelles.

L'administration peut-elle modifier unilatéralement les conditions d'emploi ou la rémunération des fonctionnaires ? Oui, l'administration dispose d'un pouvoir de modification unilatérale des règles régissant les fonctionnaires, sous réserve du respect des lois statutaires et du principe de légalité. Contrairement aux salariés du secteur privé liés par un contrat de travail de droit commun, les fonctionnaires se trouvent vis-à-vis de l'administration dans une situation purement statutaire et réglementaire. Comme l'a rappelé le Conseil d'État dans son arrêt de principe du 26 juillet 2007, l'agent ne peut se prévaloir d'un quelconque droit acquis au maintien d'une disposition réglementaire relative à sa rémunération ou à son affectation, dès lors que cette modification est légalement effectuée pour les besoins du service ou dans un motif d'intérêt général.

Dans quels cas l'octroi de la protection fonctionnelle est-il obligatoire pour l'employeur public ?

La protection fonctionnelle (codifiée à l'article L. 134-1 et suivants du CGFP, anciennement article 11 de la loi de 1983) est un droit fondamental de l'agent public. L'administration a l'obligation de l'accorder dans trois situations : Lorsque l'agent fait l'objet de poursuites pénales pour des faits commis dans l'exercice de ses fonctions, sauf en cas de faute personnelle détachable du service. Lorsque l'agent est cité à comparaître comme

témoin assisté ou mis en examen pour des faits de même nature. Lorsque l'agent est victime d'attaques, de menaces, d'outrages, d'injures, de diffamations ou de violences dans l'exercice de ses fonctions. Il a été fermement établi par la jurisprudence administrative (notamment par l'arrêt du Tribunal administratif de Nice du 15 juin 2010 et la jurisprudence constante du Conseil d'État) que le « harcèlement horizontal » – c'est-à-dire le harcèlement commis par un collègue de même rang ou un subordonné – ouvre pleinement droit à la protection fonctionnelle. L'administration doit prendre des mesures de protection adaptées à la nature et à la gravité des faits établis. Le choix de ces mesures relève d'une appréciation au cas par cas et doit respecter les garanties statutaires de toutes les personnes concernées.

Quelles sont les conséquences financières réelles pour une collectivité territoriale en cas d'annulation d'un acte RH par le juge ?

Lorsqu'un tribunal administratif prononce l'annulation d'une décision individuelle défavorable (comme un licenciement, une révocation, un refus de titularisation ou un refus de renouvellement de contrat), l'effet rétroactif de l'annulation impose à la collectivité de replacer l'agent dans la situation qui aurait été la sienne si l'acte n'avait jamais été pris. Les conséquences financières majeures intègrent : L'obligation de procéder à la reconstitution rétroactive de sa carrière (droits à l'avancement, reconstitution de l'ancienneté). Le versement d'un rappel de rémunération correspondant à la perte de traitement subie durant toute la période d'éviction illégale. La prise en charge rétroactive des frais médicaux ou des cotisations de retraite indûment interrompues. Le versement d'indemnités complémentaires au titre du préjudice moral et des troubles subis dans les conditions d'existence, des sommes pouvant régulièrement atteindre plusieurs dizaines de milliers d'euros à la charge exclusive du budget de la collectivité.

↑ Retour au sommaire

La médiation préalable obligatoire comme nouvelle régulation

Pour faire face à la saturation des tribunaux administratifs et restaurer une capacité de dialogue là où les régulations de proximité se sont érodées, la Médiation Péalable Obligatoire (MPO) s'est imposée comme un dispositif clé.

La MPO empêche l'agent public de saisir directement le juge administratif d'un recours contentieux pour les sept types de décisions individuelles défavorables réglementairement définis, sous peine d'irrecevabilité immédiate prononcée par ordonnance par le magistrat. Le requérant doit obligatoirement justifier d'une démarche amiable auprès du médiateur du Centre de Gestion compétent.

La loi n° 2026-403 du 26 mai 2026 de simplification de la vie économique a apporté un changement de paradigme fondamental pour renforcer l'efficacité de la médiation. Avant cette réforme, la saisine d'un médiateur se contentait de suspendre les délais de recours contentieux : le délai de deux mois s'arrêtait puis reprenait pour le temps restant à l'issue de la médiation, une source de complexité et d'erreurs matérielles pour les agents et leurs conseils. La loi du 26 mai 2026 consacre désormais le principe de l'interruption systématique des délais pour l'ensemble des procédures de médiation administrative et sociale.

Désormais, la saisine du médiateur du Centre de Gestion ou du Défenseur des droits réinitialise intégralement le délai de recours contentieux. À l'issue du processus de médiation, si aucun accord n'a pu être trouvé, l'agent public dispose d'un nouveau délai de recours de deux mois complets pour saisir le tribunal administratif.

Cette sécurisation du temps de l'écoute vise à inciter les parties à s'engager pleinement et de bonne foi dans la recherche d'une solution amiable durable, sans la pression de l'expiration imminente des délais de procédure.

Décision individuelle défavorable ↓ Saisine obligatoire du médiateur compétent ↓ Interruption du délai de recours et échanges confidentiels ↓ Accord amiable ou reprise du contentieux dans un nouveau délai
La médiation ne doit pas être conçue comme une simple formalité d'irrecevabilité.

Elle recrée un espace de dialogue sécurisé, confidentiel et extérieur au rapport hiérarchique direct. Son efficacité dépend néanmoins de la qualité du dossier transmis, de la disponibilité des parties et de leur capacité réelle à réexaminer la décision contestée.

Quatre priorités de gouvernance pour prévenir les contentieux

La judiciarisation de la relation de travail ne saurait être combattue uniquement par des arguments de procédure juridique. Pour restaurer la confiance et rebâtir des espaces de travail soutenables au sein des collectivités territoriales, il est indispensable de déployer une stratégie de gouvernance globale reposant sur quatre piliers opérationnels.

1. Sanctuariser des espaces de discussion sur le travail (EDT)

Conformément aux préconisations de l'Anact et de la DGAFP, les employeurs publics locaux doivent formaliser et animer des Espaces de Discussion sur le Travail (EDT). L'amélioration de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) ne s'obtient pas par des décrets descendants ou des chartes incantatoires, mais en permettant aux agents d'échanger régulièrement sur le « travail réel », ses contraintes concrètes et les arbitrages organisationnels indispensables.

Ces rituels de dialogue professionnel redonnent de l'autonomie aux collectifs et permettent de négocier de nouvelles régulations pratiques légitimes, empêchant le glissement des tensions non exprimées vers le conflit ouvert.

2. Professionnaliser la ligne managériale intermédiaire

Les managers de proximité sont les premiers capteurs des signaux faibles et les premiers régulateurs des tensions interpersonnelles. Les collectivités doivent faire de la formation au management public une priorité budgétaire absolue. Les encadrants doivent être formés à la gestion émotionnelle, à l'animation d'espaces de parole, mais également aux bases du droit de la fonction publique (pouvoir disciplinaire, respect des fiches de poste, obligations de sécurité).

L'objectif est de briser l'isolement décisionnel des cadres intermédiaires et de les outiller pour concilier bienveillance, rigueur et sécurité juridique dans leurs actes quotidiens.

3. Systématiser la traçabilité écrite des actes RH sensibles

L'insuffisance de traçabilité constitue l'une des principales faiblesses rencontrées dans la défense des décisions RH devant le juge. Les services des ressources humaines doivent mettre en œuvre une politique rigoureuse de documentation écrite :

Chaque entretien d'évaluation, entretien de recadrage ou signalement de tension relationnelle doit faire l'objet d'un écrit synthétique signé par les parties ou notifié formellement.

La traçabilité des actions de prévention et de formation à la sécurité doit être assurée de manière pérenne (notamment via le Passeport de prévention ouvert aux employeurs depuis 2026), constituant un élément de preuve indispensable en cas de litige ou d'accident de service.

4. Piloter la santé sociale par des indicateurs de veille

La prévention des risques psychosociaux (RPS) doit être intégrée dans le pilotage stratégique des collectivités à l'aide de quatre indicateurs réglementaires de suivi :

Le taux d'absentéisme pour raison de santé.

Le taux de rotation du personnel (turn-over), marqueur direct de la perte d'attractivité.

Le taux de visites médicales sur demande des agents auprès du médecin de prévention.

Le taux de signalements de violences ou d'agissements sexistes exercés sur les agents.

L'analyse de ces indicateurs, partagée annuellement au sein du Comité Social Territorial (CST), doit guider l'élaboration du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) et alimenter un plan d'action de prévention primaire, seule approche à même d'attaquer les causes organisationnelles de la judiciarisation des relations de travail.

Ce que le DRH doit retenir

La prévention des contentieux repose sur un triptyque simple : des espaces de dialogue sur le travail réel, des managers formés et soutenus, et une traçabilité proportionnée des décisions sensibles. L'écrit ne remplace pas le dialogue ; il en garantit la mémoire et permet à l'employeur de démontrer la cohérence de son action.

Conclusion : prévenir la judiciarisation sans affaiblir les droits

La judiciarisation des relations de travail n'est ni une anomalie ni une fatalité. Elle constitue parfois le recours nécessaire d'un agent confronté à une décision illégale, à une atteinte à ses droits ou à une situation de violence professionnelle. Mais lorsqu'elle devient le mode ordinaire de traitement des désaccords, elle révèle l'échec des régulations internes.

La réponse ne consiste donc pas à opposer le dialogue au droit. Elle consiste à construire des décisions juridiquement solides, explicables et discutables en amont. Une collectivité qui sait écouter, motiver, tracer et réexaminer ses décisions réduit naturellement le risque contentieux, tout en renforçant la confiance des agents dans l'institution.

Le véritable enjeu pour les DRH territoriaux est de restaurer une régulation conjointe moderne : moins fondée sur les arrangements opaques du passé, mais plus riche en espaces de discussion, en médiation, en expertise juridique et en responsabilité managériale.

