

Harcèlement moral Quand le juge administratif rappelle que les méthodes managériales ont des limites

Le Tribunal administratif de Strasbourg apporte une nouvelle illustration de l'exigence croissante pesant sur les employeurs publics en matière de prévention des risques psychosociaux. Dans un jugement du 11 juin 2026, il valide la sanction disciplinaire la plus sévère prononcée contre un cadre dirigeant reconnu responsable d'agissements constitutifs de harcèlement moral, rappelant qu'un management exigeant ne saurait justifier des pratiques portant atteinte à la santé des collaborateurs. Si cette décision concerne un directeur départemental de La Poste, ses enseignements dépassent largement ce secteur et intéressent directement les établissements publics de santé, les établissements sociaux et médico-sociaux ainsi que leurs équipes de direction.

La frontière entre exigence managériale et harcèlement moral

L'affaire oppose un directeur départemental à son employeur, qui lui reproche d'avoir adopté, sur plusieurs mois, un mode de management ayant progressivement conduit l'une de ses collaboratrices à une dégradation importante de son état de santé.

Le dossier disciplinaire révèle notamment :

- des entretiens d'évaluation particulièrement longs et conduits dans un climat conflictuel ;
- des objectifs et demandes récurrentes présentés comme urgents ;
- des sollicitations nombreuses sans prise en compte de la charge réelle de travail ;
- des échanges au ton jugé agressif ;
- la violation de la confidentialité de la procédure d'alerte ;
- plus largement, un comportement managérial considéré comme inadapté vis-à-vis de plusieurs collaborateurs.

Le tribunal retient que ces comportements ne relevaient plus du pouvoir normal d'organisation du service mais constituaient des **agissements répétés ayant eu pour effet une dégradation des conditions de travail**, avec une altération médicalement constatée de la santé de l'agent.

Une appréciation in concreto des faits

Le jugement rappelle une règle désormais bien établie : le juge exerce un **contrôle normal** tant sur la matérialité des faits que sur leur qualification disciplinaire et sur la proportionnalité de la sanction.

En l'espèce, plusieurs éléments convergents ont convaincu la juridiction :

- les témoignages circonstanciés de l'agent ;
- les courriels adressés à la hiérarchie alertant sur sa détresse ;
- l'intervention de la médecine du travail ;
- les conclusions d'une enquête interne conduite par un binôme d'experts ;
- les échanges électroniques révélant des pratiques managériales similaires avec d'autres collaborateurs.

Le tribunal souligne également que le manager n'apportait aucun élément objectif permettant de remettre sérieusement en cause ces constatations.

Cette approche illustre l'importance, pour les établissements publics, de conduire des enquêtes internes rigoureuses, contradictoires et documentées lorsqu'une situation de harcèlement est signalée.

L'absence d'intention de nuire n'efface pas la faute

Page |
2

L'un des apports intéressants de cette décision réside dans le rejet de l'argument du requérant selon lequel il n'aurait jamais été alerté sur le caractère inapproprié de son management. Pour le tribunal, cette circonstance est sans incidence.

D'une part, la hiérarchie n'avait pas connaissance de l'ensemble des difficultés avant les premiers signalements. D'autre part, les évaluations professionnelles faisaient déjà apparaître des réserves sur ses compétences managériales depuis plusieurs années.

Cette motivation rappelle une distinction essentielle : en matière de harcèlement moral, la responsabilité disciplinaire ne suppose pas nécessairement une volonté de nuire. Ce sont les effets objectifs des comportements sur les conditions de travail qui sont déterminants.

Une sanction maximale jugée proportionnée

Le tribunal valide la sanction de **mise à la retraite d'office**, appartenant au quatrième groupe des sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires.

Pour apprécier sa proportionnalité, plusieurs critères sont retenus :

- la répétition des comportements ;
- leurs conséquences sur la santé de la collaboratrice ;
- l'atteinte aux obligations professionnelles du manager ;
- l'existence d'observations antérieures relatives à son comportement managérial.

Le juge estime ainsi que la sévérité de la sanction est pleinement justifiée.

Quels enseignements pour les établissements hospitaliers et médico-sociaux ?

Cette décision présente plusieurs enseignements opérationnels.

1. Le management est désormais pleinement un objet du contrôle juridictionnel.

Les juridictions administratives n'hésitent plus à apprécier concrètement les pratiques managériales, indépendamment des résultats obtenus ou du niveau de responsabilité du cadre.

2. Les signaux faibles doivent être traités sans délai.

Les premiers courriels d'alerte, les sollicitations de la médecine du travail ou encore les signalements RH constituent autant d'indices imposant une réaction rapide de l'employeur.

3. L'enquête interne devient une pièce centrale.

Le tribunal accorde un poids important aux investigations conduites par les experts internes, dès lors qu'elles reposent sur des auditions confidentielles et une analyse circonstanciée des faits.

4. Les évaluations managériales doivent être sincères.

Les réserves formulées plusieurs années auparavant dans les entretiens professionnels ont constitué un élément corroborant les griefs disciplinaires. Une évaluation complaisante peut, à l'inverse, fragiliser ultérieurement la position de l'employeur.

Page |
3

Une jurisprudence qui s'inscrit dans une évolution de fond

Cette décision confirme une évolution déjà perceptible dans la jurisprudence administrative : les exigences de qualité de vie au travail, de prévention des risques psychosociaux et de protection de la santé des agents irriguent désormais pleinement le contentieux disciplinaire.

Pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux, cette évolution implique de renforcer les dispositifs de prévention, de professionnaliser les enquêtes internes et d'accompagner les encadrants dans le développement de pratiques managériales respectueuses des obligations issues du Code général de la fonction publique.

Au-delà de la seule répression disciplinaire, c'est bien la capacité des organisations à prévenir les situations de management délétère qui constitue aujourd'hui un enjeu majeur de gouvernance et de responsabilité des employeurs publics.

16/07/2026



ASM
FORMATRICE & CONSULTANTE



Anne-Sophie MOUTIER

Consultante Formatrice
Enseignante universitaire
Spécialisée en droit de la santé et médicosocial



06 80 15 07 80



annesophie.moutier@gmail.com



www.annesophie-moutier.fr