

Harcèlement moral : quand la hiérarchie prive progressivement un manager de son rôle d'encadrant

La [CAA de Versailles](#) rappelle qu'un exercice répété du pouvoir hiérarchique peut devenir fautif lorsqu'il aboutit à contourner un encadrant, à l'isoler de son équipe et à lui faire perdre sa légitimité managériale.

Référence : [CAA de Versailles, 4e chambre, 9 juillet 2026, n° 24VE03430, inédit au recueil Lebon.](#)

Jusqu'où un supérieur hiérarchique peut-il intervenir dans l'organisation et le fonctionnement d'une équipe sans porter atteinte aux responsabilités de l'encadrant placé sous son autorité ?

Cette question, très concrète pour les directions des ressources humaines et les managers publics, se trouve au cœur d'un arrêt rendu par la cour administrative d'appel de Versailles le 9 juillet 2026.

Dans cette affaire, un responsable du secteur « recrutement » estimait avoir été progressivement privé de la réalité de ses fonctions d'encadrement par les interventions répétées de son supérieur hiérarchique. La Cour retient finalement l'existence d'un **harcèlement moral**, tout en apportant plusieurs précisions importantes sur la protection fonctionnelle, l'obligation de sécurité et la suspension de fonctions.

Sommaire

1. [Un responsable progressivement contourné par sa hiérarchie](#)
2. [Quand l'exercice du pouvoir hiérarchique devient du harcèlement moral](#)
3. [Le harcèlement ouvre droit à la protection fonctionnelle](#)
4. [Harcèlement moral et obligation de sécurité : deux questions distinctes](#)
5. [Des difficultés managériales ne suffisent pas à justifier une suspension](#)
6. [Quels enseignements pour les employeurs territoriaux ?](#)
7. [Conclusion](#)

1. Un responsable progressivement contourné par sa hiérarchie

L'agent concerné avait été recruté comme agent public contractuel en 2007 et bénéficiait d'un contrat à durée indéterminée depuis 2013. À compter de juillet 2019, il occupait les fonctions de responsable du secteur « recrutement » au sein de la direction des ressources humaines de l'établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles.

Ses fonctions comportaient notamment une dimension managériale importante. Sa fiche de poste prévoyait en particulier qu'il devait encadrer et animer l'équipe placée sous sa responsabilité.

Or, à partir de 2021, l'agent reproche à son supérieur hiérarchique direct de s'immiscer de manière répétée dans le fonctionnement de son secteur. Celui-ci participe directement aux réunions de l'équipe, rédige les comptes rendus, échange avec les chargés de mission sans passer par leur responsable, leur demande directement de lui rendre compte et organise parfois des réunions auxquelles l'encadrant n'est pas convié.

Le point déterminant : la Cour ne s'arrête pas à chaque acte pris isolément. Elle apprécie la répétition des interventions et leurs conséquences sur la position réelle du responsable vis-à-vis de son équipe.

2. Quand l'exercice du pouvoir hiérarchique devient du harcèlement moral

La Cour rappelle d'abord le cadre juridique classique du harcèlement moral dans la fonction publique. Aux termes de l'article L. 133-2 du Code général de la fonction publique, aucun agent public ne doit subir des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits ou à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Le juge rappelle également qu'une mesure relevant du pouvoir hiérarchique n'est pas, par principe, constitutive de harcèlement. Une diminution des attributions peut notamment être justifiée par l'intérêt du service, une manière de servir inadéquate ou des difficultés relationnelles, dès lors qu'elle ne dépasse pas les limites normales de l'exercice du pouvoir hiérarchique.

C'est précisément sur ce point que l'affaire devient intéressante.

La Cour constate que le supérieur hiérarchique s'était substitué de manière répétée à l'agent dans la relation avec son équipe. Cette pratique avait généré une confusion sur le rôle de chacun, fragilisé la position du responsable et contribué à sa mise à l'écart.

Ce n'est donc pas le principe d'une intervention hiérarchique qui est sanctionné, mais sa répétition, son absence de justification suffisante et ses effets concrets sur la place de l'encadrant dans l'organisation.

Pour la Cour, ces interventions répétées ont conduit à priver l'intéressé de son rôle d'encadrant, alors même que celui-ci constituait une de ses activités principales. Elles ont également provoqué une perte de légitimité auprès de ses collaborateurs et une dégradation de ses conditions de travail.

Le juge considère ainsi que ces faits excèdent l'exercice normal du pouvoir hiérarchique et caractérisent un **harcèlement moral**.

3. Le harcèlement ouvre droit à la protection fonctionnelle

La qualification de harcèlement moral entraîne une seconde conséquence importante : l'agent pouvait bénéficier de la protection fonctionnelle.

Le Code général de la fonction publique impose en effet à l'administration de protéger les agents publics contre les violences, menaces, injures, diffamations, outrages et agissements constitutifs de harcèlement dont ils peuvent être victimes à raison de leurs fonctions, lorsqu'aucune faute personnelle ne peut leur être imputée.

La Cour rappelle que cette obligation de protection ne consiste pas uniquement à faire cesser les attaques. Elle peut également conduire l'administration à accompagner l'agent dans ses démarches et à assurer une réparation appropriée des préjudices subis.

Dans cette affaire, dès lors que les agissements de harcèlement étaient établis, le refus opposé à la demande de protection fonctionnelle de l'agent était fautif.

Conséquence RH : lorsqu'un signalement repose sur des faits susceptibles de caractériser un harcèlement, la demande de protection fonctionnelle doit faire l'objet d'un examen autonome, circonstancié et suffisamment documenté. Le rejet ne peut reposer sur une appréciation superficielle de la situation.

4. Harcèlement moral et obligation de sécurité : deux questions distinctes

L'un des aspects les plus intéressants de l'arrêt réside dans la distinction opérée par la Cour entre la reconnaissance du harcèlement moral et le respect, par l'employeur, de son obligation de sécurité.

Après le signalement de l'agent, l'établissement avait déclenché une alerte relative aux risques psychosociaux, diligenté une enquête interne, mobilisé le médecin du travail et fait réaliser un audit externe du service.

Le médecin du travail avait notamment rencontré les agents du service et remis un rapport faisant état d'une situation psychosociale préoccupante.

Compte tenu de ces différentes démarches, la Cour considère que l'administration n'avait pas manqué à son obligation de sécurité, alors même qu'elle reconnaît parallèlement que l'agent avait subi des agissements constitutifs de harcèlement moral.

À retenir : la reconnaissance d'un harcèlement moral ne signifie pas automatiquement que l'employeur public a également manqué à son obligation de prévention ou de sécurité. Le juge examine séparément les mesures prises après le signalement.

Cette distinction est importante pour les directions des ressources humaines : une procédure d'alerte sérieuse, une enquête interne effective, le recours au médecin du travail ou de prévention et la réalisation d'un audit constituent des éléments susceptibles de démontrer que l'employeur a réagi face au risque identifié.

5. Des difficultés managériales ne suffisent pas à justifier une suspension

L'arrêt apporte également un enseignement important sur la suspension de fonctions.

L'administration avait suspendu l'agent pour une durée de quatre mois en invoquant notamment la dégradation du fonctionnement du service et les difficultés liées à son management.

La Cour rappelle qu'une suspension constitue une mesure conservatoire destinée à écarter temporairement un agent du service dans l'attente d'une décision disciplinaire ou pénale.

Elle suppose que l'administration puisse faire état de griefs présentant un caractère de vraisemblance suffisant et laissant présumer l'existence d'une faute grave.

Or, dans cette affaire, les rapports et témoignages produits par l'administration faisaient certes apparaître des critiques concernant les pratiques managériales de l'intéressé, mais ils ne caractérisaient pas des faits graves suffisamment établis pour justifier une suspension.

La Cour souligne en particulier que de simples difficultés à exercer des fonctions d'encadrement, même si elles sont avérées, ne constituent pas nécessairement une faute grave permettant de prononcer une telle mesure.

Vigilance juridique : la suspension ne doit pas devenir un outil permettant de résoudre une difficulté managériale ou d'écarter temporairement un agent lorsque les conditions juridiques de la mesure ne sont pas réunies.

6. Quels enseignements pour les employeurs territoriaux ?

Cette décision concerne un agent contractuel relevant de la fonction publique de l'État. Il convient donc d'être précis sur sa portée pour les collectivités territoriales.

La partie de l'arrêt relative à la suspension s'appuie notamment sur les dispositions du décret du 17 janvier 1986 applicable aux agents contractuels de l'État. Elle ne peut donc pas être transposée mécaniquement à un agent contractuel territorial sans vérifier les textes propres à la fonction publique territoriale.

En revanche, les développements relatifs au harcèlement moral et à la protection fonctionnelle reposent sur le Code général de la fonction publique et présentent, à ce titre, un intérêt beaucoup plus transversal.

Pour un employeur territorial, l'arrêt invite notamment à être attentif aux situations dans lesquelles un supérieur hiérarchique intervient directement et durablement auprès des collaborateurs d'un manager intermédiaire.

Le droit n'interdit évidemment ni le contrôle hiérarchique, ni le recadrage, ni la réorganisation d'un service. Mais ces interventions doivent conserver une justification professionnelle identifiable et ne pas conduire, par accumulation, à vider un poste de ses responsabilités réelles.

Ce que le DRH doit vérifier concrètement

Lorsqu'un conflit apparaît entre un encadrant et son supérieur hiérarchique, il est utile de vérifier si les missions prévues dans la fiche de poste correspondent encore aux responsabilités réellement exercées.

Il convient également de rechercher si le manager est systématiquement contourné dans les échanges avec son équipe, s'il reste associé aux décisions qui relèvent normalement de son périmètre et si les interventions de sa hiérarchie sont objectivement justifiées par les nécessités du service.

Enfin, dès qu'un signalement de harcèlement ou de risque psychosocial intervient, la traçabilité des mesures prises par l'employeur devient essentielle : enquête, entretiens, médecine du travail ou de prévention, analyse organisationnelle et réponses apportées doivent pouvoir être établies.

Une condamnation portée à 5 000 euros

La Cour reconnaît un préjudice moral et une atteinte à la réputation professionnelle résultant du harcèlement moral.

Elle maintient également l'indemnisation accordée au titre de la suspension illégale, considérant que cette mesure avait renforcé l'exclusion de l'agent du service et aggravé sa situation.

L'établissement public est finalement condamné à verser à l'intéressé une somme totale de **5 000 euros**, assortie des intérêts au taux légal et de leur capitalisation selon les modalités fixées par l'arrêt.

Conclusion

Cet [arrêt](#) rappelle utilement que le risque de harcèlement moral ne résulte pas uniquement de comportements ouvertement hostiles ou de propos dégradants.

Il peut également apparaître de manière beaucoup plus progressive, lorsqu'un encadrant est régulièrement contourné, privé de la réalité de ses responsabilités et désavoué devant ses propres collaborateurs.

La décision ne remet nullement en cause le pouvoir de direction et de contrôle de la hiérarchie. Elle en fixe cependant une limite : lorsqu'une succession d'interventions conduit à neutraliser durablement le rôle d'un responsable, sans justification suffisante liée à l'intérêt du service ou à sa manière de servir, le risque juridique devient réel.

Pour les DRH territoriaux, l'enseignement est donc particulièrement opérationnel : **une difficulté managériale doit être traitée comme telle, au moyen d'objectifs formalisés, d'un accompagnement, d'un recadrage ou, si nécessaire, d'une réorganisation juridiquement sécurisée.**

Elle ne doit pas conduire à instaurer durablement une chaîne hiérarchique parallèle qui prive un encadrant de toute autorité effective.

L'essentiel

Harcèlement moral : l'immixtion répétée d'un supérieur hiérarchique dans la gestion d'une équipe peut constituer un harcèlement lorsqu'elle prive son responsable de son rôle et dégrade ses conditions de travail.

Protection fonctionnelle : la reconnaissance du harcèlement peut ouvrir droit à la protection prévue par le Code général de la fonction publique.

Obligation de sécurité : elle doit être appréciée séparément. L'employeur peut avoir correctement réagi au signalement tout en restant responsable des agissements de harcèlement.

Suspension : des difficultés managériales ne suffisent pas, à elles seules, à caractériser la faute grave susceptible de justifier une mesure conservatoire.

Source : [CAA de Versailles, 4e chambre, 9 juillet 2026, n° 24VE03430, inédit au recueil Lebon.](#)

Article d'analyse à destination des professionnels des ressources humaines publiques. La décision concernait un agent contractuel relevant de la fonction publique de l'État ; toute transposition en fonction publique territoriale suppose de vérifier les dispositions statutaires et réglementaires applicables à la situation concernée.

[Télécharger1790175066028](#)

CAA de VERSAILLES, 4ème chambre, 09/07/2026, 24VE03430, Inédit au recueil Lebon