
Section 2.

Tableau factuel des cas de harcèlement moral et souffrance au travail dans la fonction publique

Les développements ci-dessous constituent une liste représentative mais non exhaustive des cas de souffrance au travail et de harcèlement moral que l'on peut rencontrer dans la fonction publique. Les administrations et les postes ont été modifiés dans un souci d'anonymat tant pour les agents concernés que pour les services.

A. Principes généraux

1. Le profil de la victime

On ne peut pas affirmer qu'il existerait un profil type de victime de harcèlement moral ou plus sensible que les autres à la souffrance au travail. Si on peut aisément définir une liste de symptômes, ils vont varier d'un individu à un autre et les agents peuvent être très inégaux dans leur capacité de résistance aux épreuves vécues sur leur lieu de travail.

En général, et c'est ce qui permet d'isoler le phénomène de harcèlement moral dans la carrière d'un agent, la victime travaille depuis de nombreuses années dans la fonction publique, bénéficie d'une évolution exemplaire et sans histoire. Un événement va changer le cours des choses et porter atteinte à cet équilibre de manière relativement brutale. Il s'agira par exemple de l'arrivée d'un nouveau supérieur hiérarchique, d'un changement total d'équipe ou de la constitution d'un noyau pervers du fait de la réorganisation des tâches du service. En général, le harcèlement moral est exercé par le supérieur hiérarchique sur le subalterne et il arrive assez fréquemment qu'un agent encore en dessous se rende complice des actes de ce supérieur hiérarchique : la victime ne voit rien venir et se retrouve placée entre deux types d'agissements (ascendant et descendant).

Personne n'est à l'abri d'une situation d'atteinte et toutes les catégories, du plus haut cadre dirigeant au personnel exécutant peuvent être touchées. Souvent, la collectivité publique va chercher des antécédents ou une fragilité particulière chez l'agent victime et il convient de rappeler que quel que soit l'état psychologique d'un agent, l'administration employeur a l'obligation de garantir la sécurité de sa santé mentale en tenant compte notamment des alertes qu'il peut exprimer. Concernant le cas particulier du harcèlement moral, rien ne justifie les agissements subis et surtout pas la fragilité présumée de la victime.

La question se pose surtout dans le contexte du suicide ou de la tentative de suicide.

On pourra ainsi retrouver les symptômes suivants :

□ **Pensées obsessionnelles centrées sur un événement particulier vécu au travail** : certains vont physiquement tourner en rond pendant plusieurs heures en se répétant les phrases qu'ils aimeraient ou auraient aimé dire à leur supérieur hiérarchique, d'autres vont faire toutes les nuits pendant des mois le même cauchemar, certains agents vont écrire des lettres

volumineuses à leur supérieur hiérarchique, au ministre voire au Président de la République afin de publier leur détresse et leur incompréhension ; ce qui caractérise les agents en souffrance est ce besoin, souvent, de raconter leur histoire en permanence en posant toujours les mêmes questions, sans réponse.

□ **Remise en cause professionnelle puis personnelle** : la durée des procédures oblige l'agent à se poser un grand nombre de questions. Il va d'abord se demander si finalement il n'a pas tout inventé, s'il n'a pas mérité la situation dans laquelle il se trouve puis finalement estimer que sa compétence professionnelle est peut-être la cause. Cette culpabilité va avoir des répercussions sur la vie personnelle de l'agent qui ne sait plus, au bout d'un certain temps, ce qui est réel et ce qui ne l'est plus.

□ **Attente constante de réponse** : l'agent vit extrêmement mal le fait que sa situation de souffrance ne fasse pas l'objet d'un examen prioritaire et le besoin de réponse se fait plus pressant à mesure que le contentieux dure. Cet état rejoint ainsi celui des pensées obsessionnelles et l'agent, prisonnier de sa situation, n'arrive plus à prendre de recul.

□ **Forte sensation d'isolement** : la participation à des groupes de parole est essentielle en matière de harcèlement moral car souvent, l'agent ne se sentira compris et rassuré qu'après des personnes qui auront vécu la même chose que lui. Cet isolement fait partie des mécanismes pervers du harcèlement moral puisque souvent, seule la victime est le témoin direct des attaques qu'elle subit, parfois inconsciemment, ce qui rend la prise de conscience très complexe. En général, l'agent ou l'entourage ne le réalisent que lorsque les premières atteintes à la santé se manifestent.

□ **La perte de sens** : c'est un symptôme extrêmement fort chez les fonctionnaires victimes de harcèlement moral. Souvent, ils exercent leur métier par vocation et ont choisi le secteur public pour les valeurs qu'il véhicule. La trahison du système et la vision

de la violation de ces valeurs constituent souvent une crise de sens insupportable.

La grande distinction que l'on peut faire entre une victime de harcèlement moral et une personne atteinte d'un syndrome de *burn-out* réside dans la notion de culpabilité. Ces victimes partagent la perte de sens et de valeurs de rattachement, surtout dans le cadre du *burn-out*. Mais à la différence d'une personne harcelée qui se détruit peu à peu sur le plan moral à travers une forte culpabilité, les victimes de *burn-out* passent par trois phases distinctes et souffrent moins d'agissements directs que d'une perte globale de sens liée au contexte et à la civilisation actuels :

- **L'épuisement** : « *l'individu se sent vidé, exténué et incapable de récupérer* ».
- **La dépersonnalisation** : apparition de jugements cyniques. « *Les personnes préfèrent garder une attitude froide et distante vis-à-vis de leurs collègues et s'impliquent moins dans leur travail. Ce cynisme est une protection, cette négativité est un aveu que l'individu ne se fait plus d'illusion quant au caractère valorisant de son travail* ».
- **L'inefficacité** : « *l'individu a l'impression que chaque nouveau projet est insurmontable et, pour cette raison, perd confiance (74)* ».

Le plus difficile à gérer, dans le cadre d'un harcèlement moral, est l'aspect « moral », c'est-à-dire l'état psychologique de la victime. Cette atteinte est si violente que l'agent public recherche avant tout une réponse qui soit à la hauteur de sa souffrance : par conséquent, les attentes se situent essentiellement sur le plan humain, éthique et émotionnel. Or les réponses qu'une procé-

74. P. CHABOT, *Global burn-out*, PUF – Perspectives critiques, 2013, pp. 26-27. Cet ouvrage passionnant rédigé par un philosophe développe une étude philosophique de la notion de *burn-out* en la comparant à la perte de foi du personnel ecclésiastique : « *le burn-out est toujours une remise en cause des valeurs dominantes : il génère les nouveaux athées du techno-capitalisme* », p. 35.

dure peut apporter ne sont pas du tout du même registre et il est difficile, pour un agent en souffrance, de comprendre qu'un juge ou que même son administration employeur ne peuvent que proposer des rééquilibrages de carrière ou un rétablissement des droits mais ne peuvent en aucun cas restaurer les valeurs perdues (réparation de l'atteinte à la dignité).

C'est à ce niveau que la victime de harcèlement moral souffre particulièrement puisqu'elle est tout d'abord soumise à des comportements d'une extrême perversité qu'elle arrive à peine à reconnaître et qui génèrent une souffrance morale intenable, puis au-delà, le second traumatisme constitue à devoir lutter pour faire reconnaître sa souffrance et constater que la justice, en soi, de même que le retour au travail, ne permettent pas de panser la blessure. Par dessus tout, ce que recherche une victime de harcèlement moral, c'est la vérité et la justice, au sens philosophique du terme. Le harceleur, lorsqu'il est identifiable, est une personne qui a rejeté au fond de lui toutes ces notions et ces valeurs : la victime harcelée se retrouve dans une tempête idéologique entre d'une part l'auteur des faits, difficilement identifiable dans ses actes, et d'autre part la société, représentée par son administration employeur, qui ne lui offre pas cette reconnaissance morale dont il a impérieusement besoin pour se reconstruire.

2. L'identification de la source et des faits générateurs

Au-delà de la prise en compte de la victime et des atteintes qu'elle subit, ce qui place l'observateur dans la phase curative de la gestion du harcèlement moral et de la souffrance au travail, il est impératif de diagnostiquer la source et/ou le fait générateur des atteintes ce qui permet la prévention en amont et la sanction en aval.