

# Harcèlement moral dans l'administration

Avocate spécialisée en droit de la fonction publique depuis deux décennies, Christelle Mazza publie « Souffrance au travail dans le service public, sortir du silence, entrer en résistance » aux éditions du Puits Fleuri. S'appuyant sur son expérience des contentieux, elle y dresse un constat sévère de la situation des agents publics : invisibilisation, écrasement institutionnel et exposition à des formes de violences éthiques que le droit peine encore à appréhender et à reconnaître.



## À propos de cet article

★ Source :  
Acteurs Publics

Publié le 01/04/2026

[ACCÉDER À LA SOURCE >](#)

## Une longue expérience contentieuse

Experte des contentieux engagés par des fonctionnaires à l'encontre de l'État employeur, l'autrice explique avoir progressivement pris conscience, à partir de 2018, d'un décalage croissant entre la réalité et les analyses existantes sur la souffrance au travail.

Un tournant intervient en 2019, à l'occasion de son travail sur le procès des suicides au sein de France Télécom, marqué par l'émergence de la notion de harcèlement moral « institutionnel ». Elle observe alors que les mécanismes mis en lumière dans cette affaire ne sont pas isolés, voire même généralisés aux administrations publiques.

Au fil des années, elle est confrontée à un nombre croissant de dossiers liés au suicide au travail, caractérisés par des schémas récurrents : agents invisibilisés, pression institutionnelle forte, absence de reconnaissance publique...

Par ailleurs, les discours dominants sur les agents publics restent largement technocratiques, contribuant à leur dépersonnalisation. Réduits à leur fonction ou à un simple matricule, ils sont stigmatisés, disparaissant ainsi de l'espace public, et alimentant une forme de désagrégation sociale et une souffrance profonde.

## Des situations de harcèlement moral peu reconnues

Le constat porté sur l'État employeur est particulièrement critique. Christelle Mazza évoque une forme de mutisme institutionnel, avec un cadre juridique très normé, dominé par la loi et les règlements. De plus, les réponses juridictionnelles apparaissent largement insuffisantes. Pour preuve, les juridictions administratives rejettent la quasi-totalité des recours en matière de harcèlement moral, tandis que la reconnaissance des maladies professionnelles tend à diminuer. Dans ce contexte, faire reconnaître une situation de harcèlement moral dans l'administration relèverait aujourd'hui de l'exception : pour une décision favorable, des centaines de dossiers seraient rejetés.

Par ailleurs, la souffrance au travail est soit réduite à une dimension psychologique, soit analysée exclusivement sous l'angle du droit social. L'autrice regrette le faible investissement de la recherche académique sur ces questions dans le secteur public, en raison notamment du statut particulier de l'État.

## Une violence éthique « terrible »

Les conséquences observées sont nombreuses avec des personnels publics en proie à une violence éthique très marquée. Les agents sont par exemple amenés à accomplir des actes en contradiction avec leurs convictions professionnelles, leurs règles déontologiques ou leur éthique métier.

Malgré cela, Christelle Mazza souligne l'attachement profond des agents publics à leur mission au service de l'intérêt général. Leur rapport au travail est très engagé. Ils acceptent de subir des charges de travail importantes, parfois en dehors de tout cadre légal, par souci de continuité du service public, ou encore pour ne pas abandonner un patient ou une audience judiciaire en cours.