



QUAND L'ORGANISATION DU TRAVAIL REND MALADE : **STOP AU HARCÈLEMENT MANAGÉRIAL SYSTÉMIQUE !**

Quand l'organisation rend malade :



STOP AU HARCÈLEMENT SYSTÉMIQUE

Après la reconnaissance du harcèlement moral institutionnel en janvier 2025 (affaire France Télécom), la justice par l'arrêt du 10 décembre 2025 valide explicitement **le concept de harcèlement managérial**, « *environnemental* » ou « *systémique* ».

La Cour de cassation énonce qu'un « *harcèlement moral d'ordre managérial peut être caractérisé sans qu'il soit nécessaire pour le salarié de démontrer qu'il a été personnellement visé par ce harcèlement* ». Le harcèlement systémique désigne un ensemble de pratiques répétées, institutionnalisées ou tolérées par l'organisation, qui portent atteinte à la dignité, à la santé mentale ou aux conditions de travail des professionnels.

Contrairement au harcèlement individuel, il ne repose pas sur une seule personne, mais sur **un système de fonctionnement**.

Dans le secteur de la santé et de l'action sociale nous cumulons **plusieurs facteurs de risque** :

- Sous-effectifs chroniques et organisés (logique gestionnaire),
- Pression temporelle et émotionnelle élevée,
- Hiérarchies verticales descendantes,
- Culture du sacrifice et de la vocation,
- Manque de reconnaissance institutionnelle,
- Forte dépendance à l'évaluation hiérarchique.

Ces éléments peuvent normaliser **des pratiques abusives**.

Notre champ connaît trop bien ces pratiques dans l'organisation du travail avec des charges de travail irréalistes, des heures supplémentaires non reconnues, des rappels sur repos, des plannings instables ou imposés, des refus répétés de congés ou de formations, etc. S'ajoute à cela, des pressions constantes pour « *tenir malgré tout* », la dévalorisation des compétences, les menaces implicites sur l'emploi ou la carrière, l'absence de soutien face aux situations difficiles, etc.

Les nombreuses alertes des professionnel-le-s sont ignorées voire sanctionnées, la souffrance au travail est méprisée, avec des discours culpabilisants envers les travailleurs (« *manque de résilience* », « *pas fait pour ce métier* »).

Les conséquences pour les travailleur-euse-s, les institutions et les patient-e-s sont graves :

Pour les travailleur-euse-s :

- ❑ Perte de sens du travail,
- ❑ Désengagement ou départ du métier,
- ❑ Épuisement professionnel (burn-out),
- ❑ Troubles anxieux et dépressifs, pouvant aller jusqu'au suicide.

Pour les établissements de santé et d'action sociale :

- ❑ Turn-over élevé et absentéisme.

Pour les usager-ère-s :

- ❑ Dégradation et rupture de la prise en charge,
- ❑ Renoncement aux soins dûs au délais d'attente (1 français sur 4 - DREES et INSEE 2025),
- ❑ Moins de temps auprès de l'usager-ère.

Le harcèlement peut être reconnu même sans intention malveillante, lorsque les conditions de travail sont objectivement dégradées, que l'employeur ne met pas en place les mesures de prévention et qu'il ignore les alertes. La responsabilité de l'employeur est engagée au titre de l'obligation de sécurité, de la protection de la santé mentale et de la prévention des risques psychosociaux (RPS).

Le non-respect de cette obligation engage sa responsabilité même sans faute individuelle identifiable. Les juridictions reconnaissent que la surcharge chronique, le sous-effectif structurel, les injonctions paradoxales et l'absence de moyens peuvent constituer une faute de l'organisation, et non des personnes.

Le harcèlement managérial dans la santé et l'action sociale n'est ni une dérive individuelle, ni une fragilité personnelle, mais un phénomène organisationnel, juridiquement saisissable, psychiquement destructeur et institutionnellement évitable.

REJOIGNEZ LA CGT *qui revendique :*



- Une politique d'embauche massive de personnel-le-s qualifié-e-s pour retrouver du sens au travail,
- Une véritable démocratie sociale au travail au plus près des travailleur-euse-s,
- Le rétablissement des CHSCT et leurs prérogatives en raison de leur rôle crucial dans la prévention des risques professionnels et de la protection de la santé physique et mentale des salarié-e-s,
- Une coercition plus forte et des sanctions pénales plus significatives et moins théoriques pour les employeurs qui ne respectent pas les mesures de prévention et qui mettent, parfois délibérément, la vie d'autrui en danger,
- Le doublement du nombre d'inspecteur-ice-s du travail, le renforcement des effectifs de contrôleur-euse-s CARSAT (Sécurité Sociale) avec de plus larges prérogatives coercitives (arrêt de chantiers et travaux dangereux),
- L'indépendance et le renforcement de tous les acteurs de la santé au travail.