



GUIDE SYNDICAL

SPECIAL

Combattre le management toxique



Le management toxique n'est pas seulement une question de comportements individuels. Il renvoie à des modes d'organisation du travail et à des logiques de gestion qui fragilisent les collectifs professionnels et exposent les agent·es à des risques psychosociaux. D'ailleurs, le·la juge reconnaît désormais le bien-fondé d'une approche plus collective du harcèlement moral, visant moins un·e agent·e qu'une équipe ou un service. Une étape a même été franchie en 2025 avec la reconnaissance du harcèlement moral institutionnel lors du procès de France Télécom et de ses dirigeant·es.

Ce guide vise à donner des repères pour comprendre les mécanismes du management toxique et pour aider à qualifier les situations récurrentes, rencontrées par chacun·e d'entre vous au sein des écoles, des établissements scolaires ou des services administratifs. L'analyser est une étape indispensable pour transformer les situations individuelles en enjeux collectifs, quitte à voir un jour reconnu le harcèlement moral institutionnel du ministère de l'Éducation nationale.

I. Comprendre le management toxique



Un phénomène lié aux transformations de la gestion des effectifs publics

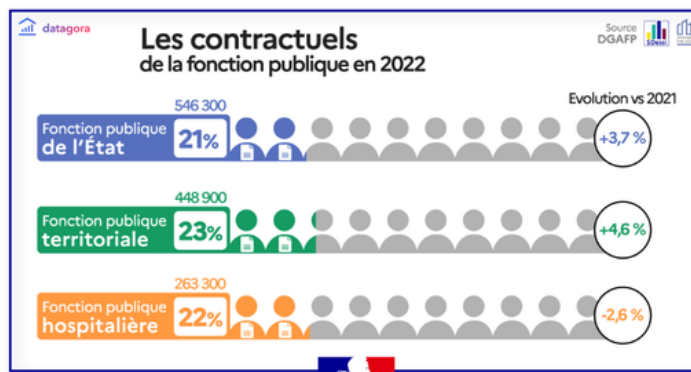
Depuis plusieurs décennies, l'action publique se trouve profondément modifiée. Cette évolution s'inscrit dans une logique de gestion inspirée par le New Public Management (NPM). Apparue dans les pays anglo-saxons, cette approche vise à introduire dans l'administration des méthodes de gestion issues du secteur privé : rationalisation des coûts de fonctionnement, pilotage par les résultats et évaluation de la performance individuelle. En France, cette orientation s'est traduite notamment par la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) lancée en 2007 et la Modernisation de l'Action Publique (MAP) à partir de 2011 avec pour visée une meilleure efficience. À cette fin, il a fallu réduire les effectifs en

ne remplaçant pas un·e fonctionnaire sur deux partant à la retraite, en dématérialisant certaines procédures administratives ou en externalisant des missions vers le secteur privé. À cette baisse attendue des effectifs publics a été adjointe une flexibilité dans leur gestion, ce qui a été obtenu grâce à l'individualisation des parcours professionnels (profil de postes) et des rémunérations (primes au mérite ou à la performance), à la suppression du cadre paritaire régulant les mutations, à la possibilité de recourir aux ruptures conventionnelles et surtout à l'élargissement des motifs de recrutement des agent·es contractuel·les, y compris pour les postes de direction¹.

1. Loi n°2019-828 du 6 août 2019 relative à la transformation de la fonction publique.

Aujourd'hui, selon une étude récente de France Stratégie², la croissance globale des effectifs est portée depuis le milieu des années 2000 par les contractuel·les. En 2022, au sein de la Fonction publique d'État, « 21 % des agents étaient contractuels (24,5 % sans les militaires). Ils sont concentrés principalement au sein des établissements publics administratifs et représentent 63 % de leurs effectifs.

Les ministères de l'enseignement (et les établissements sous leur tutelle) concentrent deux tiers des 546 000 agents contractuels de l'État, pourtant ces derniers ne représentent que 24 % de leurs effectifs³. »



En devenant une modalité pérenne de gestion de l'emploi public, et plus une simple variable d'ajustement, le recours aux agent·es contractuel·les conduit à un changement de paradigme qui affecte l'ensemble de la gestion de l'emploi public. Derrière le principe de flexibilité, c'est la mise en place d'une concurrence généralisée avec, pour conséquence, une précarisation continue de l'emploi public et un affaiblissement durable des solidarités professionnelles.

Un phénomène lié à l'intensification de l'activité



Dans un contexte où l'activité augmente sans moyens budgétaires supplémentaires, la recherche continue de performance s'accompagne de son intensification⁴. Sur ce point, les études statistiques⁵ montrent que les fonctionnaires ont été davantage concerné·es que les salarié·es du secteur privé. De même, la part des agent·es publics soumis·es à plusieurs contraintes simultanées⁶ dans leur activité quotidienne est passée de 18% à 26 %.



L'activité augmente sans moyens budgétaires supplémentaires.

2. Prouet Emmanuelle (dir.), 2024, Travailler dans la fonction publique. Le défi de l'attractivité, France Stratégie

3. Ibid., 279.

4. L'alourdissement de la charge de travail d'un/e fonctionnaire peut aboutir à la reconnaissance de l'imputabilité au service du syndrome d'épuisement professionnel déclaré par l'agent (CAA Nancy, 12 novembre 2025, 22NC01981).

5. Cf. Coutrot Thomas, Davie Emma, 2014, « Les conditions de travail des salariés dans le secteur privé et la fonction publique », DARES Analyse, n°102, décembre : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publications/les-conditions-de-travail-des-salaries-dans-le-secteur-prive-et-la-fonction>.

6. Par exemple : contraintes techniques, dépendance à l'égard des collègues, demandes de la hiérarchie.

Cette intensification de l'activité produit des effets sur la santé des agent·es. Ainsi, malgré une sous-déclaration connue et chronique, le bilan social 2023 du ministère de l'Éducation nationale indique que le nombre d'accidents de service liés aux risques psychosociaux ne cesse d'augmenter (+ 67%). Dans un rapport de décembre 2025, la cour des comptes note que « parmi les absences pour raison de santé des enseignant·es, ce sont les congés de maladie ordinaire, qui ont le plus progressé : +41,3 % entre 2018-2019 et 2023-2024. Les temps partiels thérapeutiques ont augmenté de 250 % sur la même période⁷ » ; soit autant d'indicateurs qui sont des signaux manifestant une dégradation très nette des conditions de travail.

C'est donc dans ce contexte organisationnel, marqué par un rythme de travail plus soutenu et une fragilisation des collectifs de travail, sans parler des réformes permanentes de la politique publique d'éducation⁸, que se déploie un mode de gestion pathogène, qualifié de management toxique.



II. Quand le management devient toxique selon le·la juge

Les limites du pouvoir hiérarchique



Selon la jurisprudence administrative, le·la supérieur·e hiérarchique dispose de pouvoirs d'autorité, de direction, d'organisation, de contrôle et de sanction. Il·elle peut donc donner des instructions et vérifier la qualité de leur exécution, il·elle peut aussi formuler des critiques et prendre des sanctions, si nécessaires. Cependant, ses pouvoirs ne sont pas illimités. Les mesures prises doivent être justifiées par l'intérêt du service. Elles doivent aussi être proportionnées aux objectifs poursuivis. Autrement dit, elles ne doivent pas excéder ce qui est nécessaire à l'accomplissement du service.

7. Cour des comptes, 2025, Le temps d'enseignement perdu par les élèves au collège, rapport public thématique, décembre, p. 37.

8. Selon le billet du sociologue Julien Gossa : « plus de 80 % du Code de l'éducation a été modifié [...] 65 lois, 17 ordonnances, et 293 decrets auront conduit à 153 versions de la partie législative et 457 de la partie réglementaire. Difficile de parler d'«irreformable», quand un texte de modification survient tous les 15 jours en moyenne. » <https://blog.educpros.fr/julien-gossa/2024/01/16/a-quel-rythme-vont-les-reformes-de-leducation>.

Ce pouvoir hiérarchique ne doit pas être exercé de manière « anormale », « abusive » ou « dégradante », ni présenter un caractère vexatoire ou une volonté de nuire. Il y a ainsi une frontière ténue entre ce qui peut être mal ressenti mais n'en respecte pas moins la frontière de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique et ce qui n'est pas admissible.

Conseil d'État, 27 septembre 2021, n° 440983

Le conseil d'État a jugé que l'exercice normal du pouvoir hiérarchique, tel qu'un entretien d'évaluation, ne constitue pas un accident de service, même si l'agent développe un syndrome anxio-dépressif suite à cet entretien.

Cour administrative d'appel de Marseille, 8 décembre 2023, n° 22MA01959

La cour administrative d'appel a précisé qu'un accident survenu lors de l'exercice normal du pouvoir hiérarchique, comme un entretien d'évaluation, ne peut être qualifié d'accident de service, sauf si des comportements excédant les limites normales du pouvoir hiérarchique sont établis.

C'est la cour de cassation qui met en exergue le plus précisément les éléments matériels susceptibles de caractériser un « exercice anormal et abusif du pouvoir hiérarchique⁹».

Plusieurs décisions récentes évoquent ainsi :

- un management fondé sur « un mode de gestion inapproprié de nature à impressionner et à nuire à la santé de ses subordonnés », se manifestant par « des critiques, des moqueries, de la violence verbale et physique, une déstabilisation dans les relations professionnelles et une forme de manipulation allant au-delà de simples plaisanteries entre collègues » (cour de cassation, 14 février 2024, n° 22-14.385) ;
- un management jugé « lunatique, injustement menaçant, malsain, agressif » instaurant « un climat de tension permanent dans le service » (cour de cassation, 26 février 2025, n°22-23.703) ;
- un management « inadapté » reposant sur un comportement « excessivement autoritaire », exerçant une « pression importante sur certains salariés » et comprenant des « propos dévalorisants pouvant casser psychologiquement » les subordonnés (cour de cassation, 6 mai 2025, n°23-14.492).



**au
management
toxique,
lunatique,
menaçant,
malsain,
agressif,
inadapté,
autoritaire,
violent !**

9. Cour de cassation, chambre sociale, 10 décembre 2025, n°24-15412.

Ces différents éléments se rapportent aux quatre catégories identifiées par Pierre Bouaziz¹⁰, à savoir :

- le **détournement du lien de subordination** (incivilité à caractère vexatoire, refus de dialoguer, absence d'écoute, remarques insidieuses ou injurieuses, mots blessants, dénigrement et volonté de ridiculiser, moqueries, agressivité verbale, humiliations) ;
- le **détournement des règles disciplinaires** (sanctions injustifiées basées sur des faits inexistantes ou véniels, atteinte aux avancements de grade et/ou d'échelon ainsi qu'aux demandes de formation professionnelle, évaluation et notation abusives) ;
- le **détournement du pouvoir de direction** (isoler un·e agent·e ou une équipe, organiser le favoritisme ou la mise en concurrence, donner trop ou pas assez de travail, fixer des objectifs irréalisables, confier du travail inutile, changer arbitrairement d'affectation, exercer du chantage ou des menaces en vue d'intimider, pratiquer une surveillance excessive ou inutile) ;
- le **détournement du pouvoir d'organisation** (modifier arbitrairement les conditions de travail ou les attributions essentielles du poste de travail).

La reconnaissance d'un harcèlement moral managérial ou organisationnel

Depuis 2009¹¹, la Cour de cassation reconnaît l'existence d'un harcèlement moral managérial ou organisationnel. Celui-ci peut résulter de modes d'organisation du travail et de pratiques managériales « systématiques » qui, exercés par un·e agent·e ayant autorité, conduisent à dégrader les conditions de travail, à affecter les droits, la dignité ou la santé de tout personnel appartenant à la communauté de travail. Dans ce cas, il n'est pas nécessaire qu'une victime particulière soit personnellement, directement ou expressément ciblée : c'est l'ensemble de la « collectivité de travail » qui est affecté¹².

Selon la Cour de cassation, un « mode de management inapproprié » peut justifier un licenciement pour faute grave de l'encadrant·e, même lorsque le·la juge ne retient pas juridiquement la qualification de harcèlement moral¹³. Récemment, la jurisprudence administrative a repris ce raisonnement en validant la révocation d'une cadre territoriale ayant « fait montre d'un management défaillant et inapproprié pendant plusieurs années et fait subir à des agents placés sous son autorité des agissements caractéristiques d'une situation de harcèlement moral et de maltraitance¹⁴ ».

10. Bouaziz Paul, 2001, « Harcèlement moral, harcèlement sexué ? Les difficultés d'une approche juridique », Travail, genre et sociétés, n° 5, mars, p. 78.

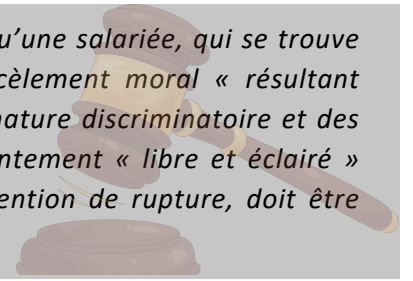
11. Cour de cassation, chambre sociale, 10 novembre 2009, n° 07-45.3213

12. Avis de madame Grivel, avocate générale, Cour de cassation, chambre sociale, arrêt n°1139 du 10 déc. 2025, n°24-15.412

13. Cour de cassation, chambre sociale, 14 février 2024, n° 22-14.385.

14. CAA Nantes, 8 juillet 2025, n°24NT03310.

Dans un arrêt de 2023¹⁵, la cour de cassation a aussi reconnu qu'une salariée, qui se trouve dans une « situation de violence morale » du fait d'un harcèlement moral « résultant notamment de propos déplacés réguliers, voire quotidiens, de nature discriminatoire et des troubles psychologiques qui en ont résulté », voit son « consentement « libre et éclairé » affecté ; « le vice du consentement étant caractérisé, la convention de rupture, doit être annulée »



III. Reconnaissance des effets du management toxique par la jurisprudence

Depuis 2003 la Cour de cassation¹⁶ a ouvert la voie de la qualification d'accidents du travail pour des états de souffrance psychique, indépendamment de toute lésion corporelle, dépression nerveuse soudaine, invalidante et traumatisante, causée et constatée deux jours après un entretien avec le supérieur hiérarchique, au cours duquel sa rétrogradation a été annoncée.

La Cour d'appel¹⁷ de Grenoble a jugé que constitue un fait accidentel au sens de l'article L.411-1 du code de la Sécurité Sociale le cas d'une personne ayant développé un syndrome anxiodépressif et un tableau de surmenage psychologique en lien avec l'activité professionnelle, et qu'on a trouvée sur son lieu de travail en état de choc, en grand stress, en pleurs et tremblante.



Il est important de noter qu'un accident du travail peut être reconnu, alors même que la victime peut avoir depuis un certain temps été fragilisée par un harcèlement moral, un surmenage professionnel, ou un « burn out ». La condition la plus importante est qu'il soit mis en évidence un événement soudain, pouvant être daté, qui serait en quelque sorte « la goutte d'eau qui fait déborder le vase ». La Cour de cassation¹⁸ a ainsi jugé que constitue un accident du travail une dépression soudaine, constatée par le·la médecin traitant·e du·de la salarié·e deux jours après un entretien d'évaluation, au cours duquel il·elle a appris sa rétrogradation.

15. Cour de cassation, chambre sociale, 1er mars 2023, n°21-21.345. Voir le commentaire de cette décision : <https://www.village-justice.com/articles/rupture-conventionnelle-cas-harcelement-moral-inaptitude-burnout,46969.html>

16. Cour de cassation, chambre civile, 1er juillet 2003, n°02-30.576.

17. Cour d'appel de Grenoble, chambre civile, 13 mai 2008, RG n° 07/02934.

18. Cour de cassation, chambre civile, 1er juill. 2003, n°02-30.576.

Un seul événement traumatique peut suffire à caractériser un accident du travail, peu importe le contexte précédent. La Cour de cassation¹⁹ a déjà admis qu'un fait unique puisse constituer un accident du travail même s'il ne présentait pas de gravité ou d'anormalité, dès lors qu'il était établi que ce fait a eu lieu au temps, au lieu du travail et qu'il était à l'origine de l'arrêt de travail du·de la salarié·e. Il en a été de même de la brusque dépression obligeant un·e salarié·e à interrompre son activité et se situant dans la continuité d'entretiens professionnels, dont un se déroulant devant un jury composé de quatre personnes.

La Cour de cassation²⁰ ne subordonne pas la reconnaissance du caractère professionnel d'une maladie à l'existence d'une relation professionnelle anormale. Elle a ainsi admis le caractère professionnel de la décompensation psychique d'un·e salarié·e en situation de handicap en raison du stress provoqué par son activité professionnelle et ce, même si aucune faute ne pouvait être reprochée à son employeur, lequel avait satisfait aux obligations d'aménagement de son poste de travail conformément aux préconisations que lui avaient transmises la médecine du travail.



IV. Et le harcèlement moral institutionnel ?

L'arrêt du 21 janvier 2025 rendu par la chambre criminelle de la Cour de cassation lors du procès de France Télécom introduit pour la première fois la notion de harcèlement moral institutionnel. Se définit ainsi une « politique générale d'entreprise déstabilisant et stressant une collectivité » dans un but explicite, précis et chiffré de réduire les effectifs²¹. Bien sûr, cette stratégie n'est pas nouvelle, tant les entreprises l'ont employée pour procéder à une diminution drastique de leur masse salariale sans recourir à des plans sociaux coûteux. Mais jusqu'ici, le juge n'avait pas qualifié de harcèlement moral un système de gestion visant non plus une victime précise, souvent le·la plaignante, mais une collectivité de personnels en vue d'en favoriser le départ « d'une façon ou d'une autre, par la porte ou par la fenêtre²² ».

Pour le juge, il ne s'agit pas d'apprécier l'opportunité des choix stratégiques arrêtés par l'entreprise, mais d'examiner les méthodes de gestion qui en découlent. Ce qu'il évalue aussi, ce ne sont pas les agissements d'un·e supérieur·e hiérarchique envers un·e subordonné·e ou une équipe, mais les effets produits par ces méthodes de gestion sur l'ensemble des personnels y travaillant et ce, même en l'absence de lien direct avec les salarié·es impacté·es par leurs décisions.



19. Cour de cassation, chambre civile, 19 septembre 2013 n° 1222.295.

20. Cour de cassation, chambre civile, 20 mai 2010, n°09-13.984.

21. Rappelons que la direction de France Télécom, devenue Orange en 2013, avait mis en œuvre, à compter de 2006, deux plans de restructuration qui prévoyaient le départ de 22 000 employé·es et la mobilité de 10 000 autres (sur quelque 120 000 employé·es). En 2008 et en 2009, 35 salarié·es s'étaient suicidé·es.

22. Propos de Didier Lombard, PDG de France Télécom de 2005 à 2010, prononcés lors d'un séminaire de formation des cadres de l'entreprise en octobre 2006 à la Maison de la chimie, à Paris.

Désormais, l'atteinte à la dignité des salarié·es par une politique générale d'entreprise dégradant délibérément leurs conditions de travail, dans le but d'atteindre des objectifs économiques ou financiers, constitue une forme de harcèlement moral. Pour le caractériser, trois éléments sont nécessaires : « l'application d'une politique d'entreprise ayant pour but de structurer le travail de tout ou partie d'une collectivité d'agents ; la répétition des agissements de façon latente ou concrète, porteurs d'une dégradation potentielle ou effective des conditions de travail de cette collectivité ; la transgression des limites du pouvoir de direction ». Avec cet arrêt, le juge enjoint clairement aux dirigeant·es de mesurer les conséquences potentielles de leurs décisions de gestion sur les conditions de travail et la santé des personnels, à défaut sinon de voir engagée leur responsabilité pénale, il rappelle ainsi que la protection de la santé de ces dernier·es ne saurait être une simple variable d'ajustement au service de la rentabilité de l'entreprise.



Quelle transposition de cette notion de harcèlement moral institutionnel dans la jurisprudence peut-on attendre du·de la juge administratif ?

Difficile à dire, même si, dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail, où le droit de la Fonction publique renvoie largement au droit du travail, le·la juge administratif semble vouloir s'aligner sur le juge judiciaire²³.

En revanche, là où la responsabilité de l'administration peut déjà être engagée, c'est dans l'absence ou l'insuffisance de mise en place d'une politique de prévention des risques psychosociaux, sachant que les agissements constitutifs de harcèlement moral sont assimilés à un risque professionnel, c'est-à-dire à une menace ou à un danger auquel le personnel est exposé au cours ou du fait de son activité professionnelle. La responsabilité d'une collectivité territoriale a ainsi été reconnue par la cour d'appel administrative de Bordeaux, car elle n'avait « pris aucune mesure pour prévenir la survenance d'agissements de harcèlement sexuel et d'humiliation, dont la pratique était régulière et dans l'indifférence du collectif de travail depuis plusieurs années²⁴. » Selon la juridiction administrative, cette collectivité territoriale a commis « une faute [...] en raison de sa défaillance dans la prévention et dans la gestion des risques psychosociaux ». De même, quand l'employeur a connaissance de « l'existence d'un risque, pour chacun des agents travaillant sous l'autorité d'une [responsable hiérarchique], pesant sur leur santé et leur sécurité », il doit prendre toute « mesure appropriée aux fins de préserver les agents [...] de ces risques de souffrance au travail²⁵ ».

avec la CGT UN AUTRE CHOIX de SOCIÉTÉ !

23. Conclusions de Laurent Cytermann, rapporteur public, Conseil d'Etat, séance du 13 mai 2022 : https://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CRP/conclusion/2022-06-24/444568?download_pdf

24. CAA Bordeaux, 8 avril 2025, n°23BX01106.

25. TA Marseille, 18 novembre 2019, n°1707779.

L'insuffisance, tout comme l'absence, de mesures prises face à des « risques de souffrance au travail », dont l'employeur a eu connaissance, est susceptible de caractériser un manquement fautif.

Ce dernier est en effet tenu à une obligation de protection à l'égard des personnels placés sous sa responsabilité : il doit prévenir le risque et, en cas de survenance, le faire cesser le plus rapidement possible. Si les faits relèvent de l'article 134-5²⁶ du code général de la Fonction publique, l'agent-e est en droit de recourir à la protection fonctionnelle²⁷ et, en conséquence, de demander à l'administration des mesures de réparation²⁸ à la hauteur des préjudices subis, qu'ils soient d'ordre moral (souffrance psychologique, humiliations, anxiété, atteinte à la dignité, perte de confiance), d'ordre professionnel (dégradation des conditions de travail, perte de responsabilités, ralentissement de carrière, perte de chance professionnelle), d'ordre matériel (dépenses engagées, pertes financières, frais médicaux restant à charge), ou d'ordre corporel (atteintes physiques, conséquences médicales, séquelles psychiques médicalement constatées).

Notre guide "Protection fonctionnelle"



V. Agir contre le management toxique

En général, les différents services susceptibles de recueillir les signalements des agent-es connaissant un management toxique ne sont pas en mesure de disposer d'une vue d'ensemble des situations, parce qu'ils fonctionnent souvent en silo ou parce qu'ils prennent prétexte du caractère confidentiel des informations dont ils disposent pour ne pas les partager avec d'autres personnels non soumis au secret professionnel.



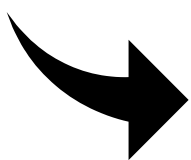
Stratégie syndicale : L'enjeu est donc de regrouper l'ensemble de ces données individuelles pour que, prises ensemble, elles fassent système et puissent laisser présumer, au moins, un harcèlement moral managérial.

26. L'article 134-5 du code général de la fonction publique stipule que « la collectivité publique est tenue de protéger l'agent public contre les atteintes volontaires à l'intégrité de sa personne, les violences, les agissements constitutifs de harcèlement, les menaces, les injures, les diffamations ou les outrages dont il pourrait être victime sans qu'une faute personnelle puisse lui être imputée. Elle est tenue de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en est résulté. »

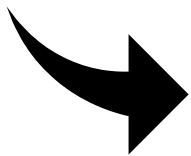
27. Cf. notre guide sur la protection fonctionnelle.

28. Le Conseil d'État (CE, 24 juillet 2019, n°430253 ; CE, 15 février 2024, n°462435) juge de façon constante que « l'obligation de protection a pour objet, non seulement de faire cesser les attaques auxquelles l'agent concerné est exposé, mais aussi de lui assurer une réparation adéquate des torts qu'il a subis. » (CE, 7 juin 2024, n°476196).

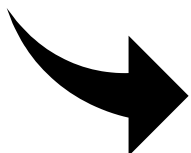
En ce domaine les indicateurs les plus pertinents sont :



Le taux d'absentéisme pour raison de santé : Nombre de jours d'arrêt pour maladie rapporté au nombre total d'agent-es, en distinguant 4 catégories : congés pour maladie ordinaire, congés de longue maladie et de longue durée, congés pour accident du travail, congé pour maladie professionnelle.



Le taux de rotation des agent-es : Somme du nombre d'arrivées et du nombre de départs d'agent-es au cours de l'année) / 2 effectif moyen de l'année N.



Le taux de visite sur demande au·à la médecin de prévention : Nombre de demandes de visite spontanée au·à la médecin de prévention pour 100 agent-es.

Dans l'arrêt de la cour administrative d'appel de Nantes déjà cité, l'alerte avait été lancée à « la suite d'un signalement auprès du médecin de prévention, mettant en évidence le nombre anormal de jours d'arrêt maladie pris par de nombreux cadres intermédiaires placés sous la responsabilité de l'intéressée depuis le mois de janvier 2019²⁹ ». Un courrier des représentant-es du personnel signé par une majorité d'agent-es ou un ensemble de témoignages sur attestation Cerfa, même peu nombreux mais convergents, constituent aussi une preuve. Ce n'est pas tant leur nombre qui importe que la teneur, voire la gravité, des agissements rapportés lorsqu'ils laissent clairement présumer un risque pesant sur la santé et la sécurité pour chacun des personnels concernés, comme cela a été le cas à Marseille³⁰.



Stratégie syndicale : Une fois la situation documentée par la collecte de ces différentes données, il s'agit de mobiliser les outils institutionnels, syndicaux ou/et juridiques les mieux adaptés³¹ afin d'obliger l'administration à faire cesser le risque professionnel signalé, quitte à recourir au référé-liberté, et à prendre les mesures appropriées pour protéger le collectif de travail.

Conseil d'État, 19 juin 2014, n°381061

Dans cette décision, le juge des référés du Conseil d'État a reconnu que le droit de ne pas être soumis à un harcèlement moral était une liberté fondamentale au sens de la procédure de référé-liberté, prévue à l'article L. 521-2 du code de justice administrative.

**Notre guide
"Harcèlement"**



29 . Cour administrative d'appel de Nantes, 8 juillet 2025, n°24NT03310.

30. TA Marseille, 18 novembre 2019, n°1707779.

31. A ce sujet, cf. notre guide sur le harcèlement moral.

ANNEXE 1 : Liste des techniques de management pathogènes

1

Surutilisation du lien de subordination

Les pratiques relationnelles vont chercher à asseoir la relation de subordination comme une relation de pouvoir :

- tutoyer sans réciprocité
- enjoindre de tutoyer et d'embrasser
- instaurer une asymétrie hiérarchique à visée d'humiliation
- couper la parole systématiquement
- utiliser un niveau verbal élevé et menaçant
- faire disparaître les savoir-faire sociaux (ne pas dire bonjour, ni au revoir, ni merci)
- critiquer systématiquement le physique du·de la salarié·e en privé ou en public
- utiliser en public des injures sexistes, racistes, des mises en cause professionnelles face aux collègues ou au public (clientèle)
- cesser toute communication verbale (utilisation exclusive de post-it, notes de service, courriels)
- ne plus regarder dans les yeux, regarder avec mépris
- utiliser l'entretien d'évaluation à visée de déstabilisation émotionnelle.

Les pratiques d'isolement vont elles aussi utiliser la relation pour séparer un· salariée de son collectif de travail ou une partie du collectif de l'autre clan. La mise au ban, l'isolement, la solitude génèrent des états de détresse psychique majeurs :

- changements d'horaires de repas pour séparer des collègues habituels
- omission d'information sur les réunions
- omission d'invitation aux réunions concernant le·la salarié·e
- injonction faite aux autres salariés de ne plus communiquer avec la personne désignée
- complaisance pour certain·es, rigueur excessive pour d'autres – dans la gestion des horaires ou des temps de pause par exemple
- répartition inégalitaire de la charge de travail, en qualité et en quantité
- stigmatisation publique d'un·e ou plusieurs salarié·es devant le reste de l'équipe
- management de concurrence stratégique.



2

Surutilisation des règles disciplinaires

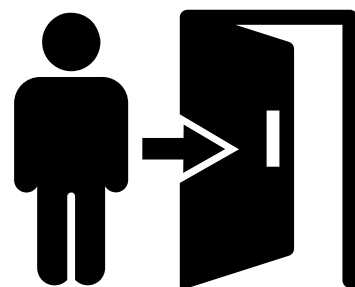
Les pratiques disciplinaires et le contrôle du travail font partie des prérogatives de l'employeur, mais doivent être utilisés avec loyauté et bonne foi. La surveillance humaine ou technologique de tous les faits et gestes peut devenir persécutrice :

- contrôle des communications téléphoniques par ampli ou écoute
- vérification des tiroirs, casiers, poubelles, sacoche et sac à main du·de la salarié·e
- contrôle de la durée des pauses, des absences
- contrôle des conversations et relations avec les collègues
- obligation de laisser la porte du bureau ouverte « pour que je vous vois »

- demande de reporting abusif, utilisation des nouvelles technologies informatiques (NTI) pour contrôler, mesurer et surveiller l'activité corporelle et psychique du-de la salarié

Les pratiques punitives mettent les salarié-es en situation de justification constante et s'avèrent contreproductives en détruisant la reconnaissance du travail:

- refus réitéré des demandes de formation du-de la salarié, alors qu'elles sont nécessaires pour assumer l'évolution du travail et ne peuvent être refusées plus d'une fois
- incohérence des procédures de notation et d'évaluation jouant sur les tableaux d'avancement d'échelon et de grade
- notes de service systématiques (jusqu'à plusieurs par jour)
- réunions disciplinaires, blâmes et avertissements pour faits véniels
- utilisation réitérée de lettres recommandées avec accusé de réception, déposées par huissier
- procédure disciplinaire non fondée
- affectation autoritaire dans un service
- incitation forte à la mutation, à la démission
- blocage à la mutation
- heures supplémentaires non validées et non compensées
- vacances imposées ou non accordées au dernier moment
- multiplication intentionnelle des courriels.



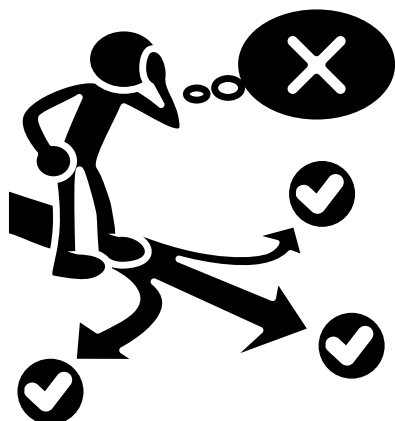
3

Surutilisation du pouvoir de direction et d'organisation

Le pouvoir de direction et d'organisation du geste de travail peut entraîner la perte du sens du travail, du lien au réel, rendre « invisible » le-la salarié-e ou l'épuiser.

La perte du sens du travail

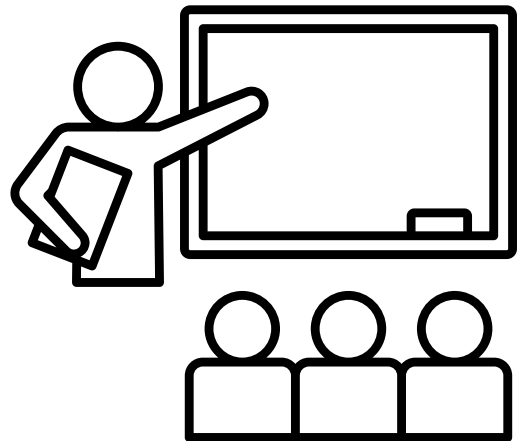
- travailler de façon trop séquencée sans vision du produit du travail
- travailler à la limite de l'illégalité: fausses factures, épandages sauvages, réparation incomplète, mauvaise qualité des matériaux impliquant la sécurité du-de la client-e
- devoir appliquer des normes dites de qualité, en convergence avec celles du marché mais pas avec celles du travail
- se voir imposer des procédures de qualité en parallèle avec un travail exécuté en mode dégradé.



Les injonctions paradoxales

- prescrire des consignes confuses et contradictoires qui rendent le travail infaisable, ce qui sera reproché dans un second temps
- définir une procédure d'exécution de la tâche et, une fois qu'elle a été exécutée, contester cette procédure
- donner du travail sur le mode « mission impossible »
- enjoindre de prioriser des tâches dont le degré d'urgence est présenté comme similaire

- refaire faire une tâche déjà faite
- fixer des objectifs sans donner les moyens de les atteindre, en qualité et en quantité
- fixer des prescriptions rigides, à suivre « au pied de la lettre », sans prise en compte de la réalité du travail
- imposer l'obéissance à la prescription « au pied de la lettre », au détriment du travail qu'elle est supposée organiser
- corriger des fautes inexistantes
- déchirer un rapport qui vient d'être rédigé en le jugeant inutile
- faire venir le·la salarié·e et ne pas lui donner de travail.

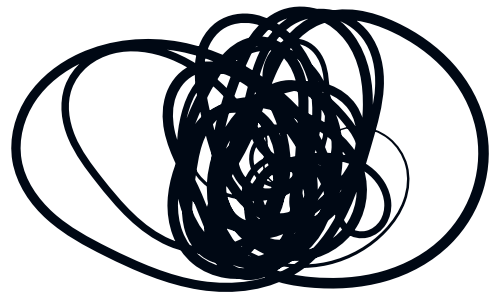


La mise en scène de la disparition

- supprimer des tâches définies dans le contrat de travail ou le poste de travail, et notamment des tâches de responsabilité, pour les confier à un·e autre sans avertir le salarié·e
- priver de bureau, de téléphone, d'ordinateur, vider les armoires
- effacer le·la salarié·e des organigrammes, des papiers à en-tête
- enjoindre ses collègues de ne plus lui parler
- supprimer les outils de travail et relationnels (intranet, réunions).

La reddition émotionnelle par hyperactivité

- fixer des objectifs irréalistes et/ou irréalisables, dépassant la durée légale du travail, entretenant une situation d'échec, un épuisement professionnel et émettre des critiques systématiques
- déposer les dossiers urgents cinq minutes avant le départ du·de la salarié·e
- augmenter excessivement la charge de travail dans un temps imparti
- obliger le travail en apnée, entraînant la perte des temps de répit physiologique, cognitif et psychologique
- envahir cognitivement, intellectuellement et physiquement, hors du temps de travail – par le biais des NTI.



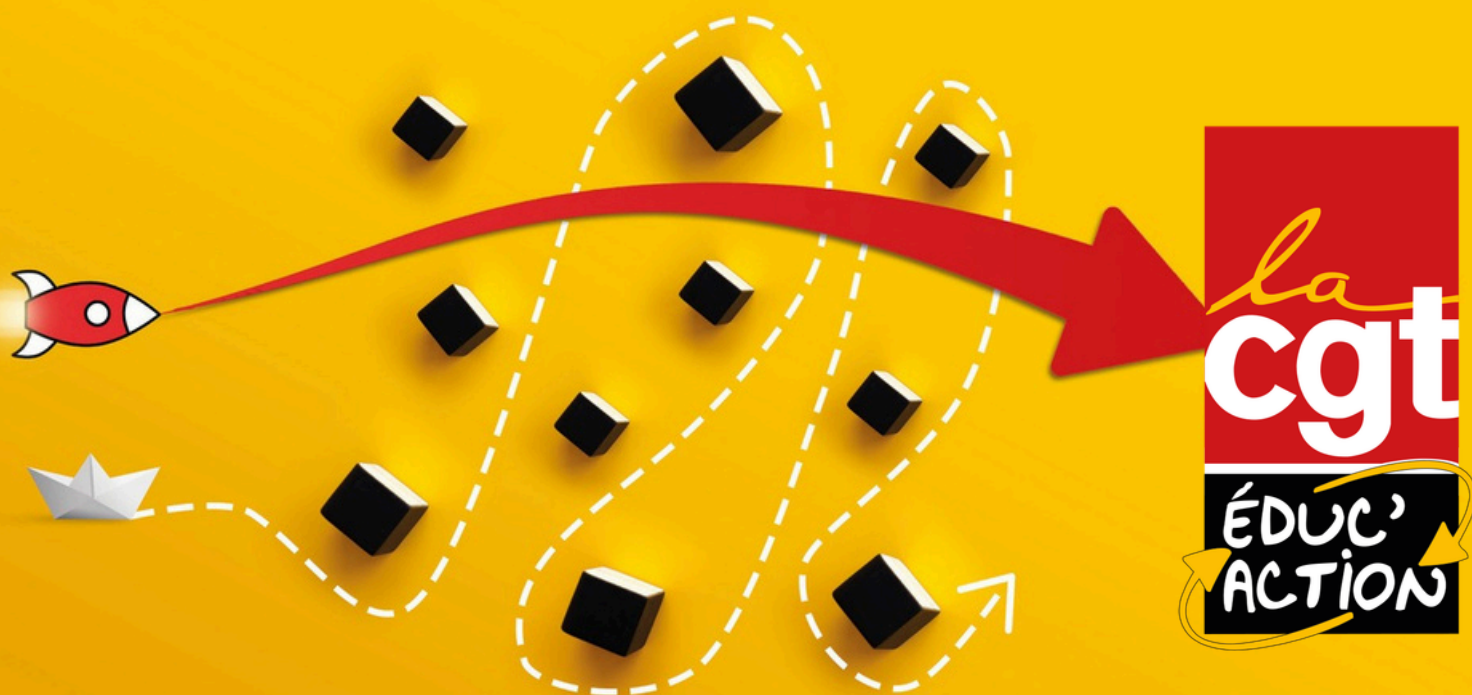
L'utilisation ponctuelle d'une des pratiques décrites ci-dessus ne constitue pas nécessairement un fait de maltraitance.

Source : <https://www.souffrance-et-travail.com/professionnels/techniques-management-pathogenes/>

pour être **renseigné·e**...

pour être **accompagné·e**...

pour **militer**...



ne naviguez plus à vue :

choisissez la CGT Éduc'action !