

GROUPE DE CONFIANCE

**LETTRE D'INFORMATION N°20**  
**NOVEMBRE 2017**

---



Le Groupe de confiance propose dans cette troisième lettre d'information 2017 une réflexion sur le management, en lien avec le harcèlement psychologique, en revisitant au passage quelques jurisprudences en la matière.

En vous souhaitant une bonne lecture.

# REGARDS SUR LA PRATIQUE

---

## Harcèlement psychologique et saine gestion managériale

Depuis plus d'une vingtaine d'années, la population est de plus en plus sensibilisée à la problématique du harcèlement psychologique. Des lois sont adoptées afin de protéger les employés et les entreprises sont encouragées à mettre en place des dispositifs de prévention en la matière. Ces développements ont un effet positif dans la mesure où ils permettent de rendre attentifs managers et membres du personnel à des comportements non éthiques, abusifs, dommageables pour la personne qui les subit autant que pour l'organisation qui les tolère.

Parallèlement, la sensibilisation au phénomène du harcèlement psychologique, quand elle est mal comprise, peut avoir un effet paralysant sur les managers : au Groupe de confiance, nous avons en effet écho de supérieurs hiérarchiques qui hésitent à intervenir face à des collaborateurs présentant pourtant des comportements problématiques, en termes de compétences professionnelles ou d'attitude, craignant que leur recadrage ne soit assimilé à du harcèlement. Le rôle de la hiérarchie étant d'assurer la bonne marche de l'entreprise en veillant au respect des règles indispensables à son bon fonctionnement, comment tracer la limite entre la juste et saine gestion et ce qui relève de l'abus d'autorité, voire constitue du harcèlement psychologique et est donc à proscrire? Cette délimitation est d'autant plus importante à connaître que l'absence de gestion managériale, le "laisser-faire" face à des situations problématiques influe non seulement sur la rentabilité mais aussi sur le climat de travail et la santé des employés, favorisant notamment le développement de tensions qui se cristallisent et risquent de susciter des débordements; en effet, le conflit non géré est un des facteurs connus comme pouvant générer le harcèlement psychologique.

### Rappel de quelques définitions

Le **harcèlement psychologique**<sup>1</sup> renvoie à des comportements **hostiles** dont **le but est de chercher à isoler une personne, voire de l'exclure du lieu de travail**. Il s'agit de conduites **répétées** qui peuvent porter atteinte à l'intégrité psychique ou physique; elles peuvent revêtir un caractère dénigrant, discriminatoire, être franchement violentes ou insidieuses; elles portent atteinte au sentiment de dignité et suscitent un climat de travail néfaste.

Ces comportements peuvent survenir dans divers contextes et répondre à des besoins différents. Sans être exhaustifs, évoquons:

- M.-F. Hirigoyen qui considère le harcèlement comme l'expression du mode relationnel pathologique de personnalités perverses narcissiques, lesquelles ont un besoin de valorisation de soi qui prime sur

toute valeur relationnelle, et qui trouvent satisfaction dans l'exercice d'un pouvoir sur l'autre en jouissant de sa destruction.

- Le harcèlement peut également servir à masquer un problème organisationnel ou structurel en attribuant la responsabilité des dysfonctionnements à une seule personne selon le principe du bouc émissaire, comme l'a développé H. Leymann.
- Le harcèlement peut être la réaction d'un groupe envers un de ses membres qui présente des caractéristiques qui le différencie des autres; il s'agit dans ce cas de discrimination.
- Le harcèlement peut aussi être un moyen non éthique de pousser rapidement une personne qui ne donne pas satisfaction vers la sortie, plutôt que de recourir aux procédures parfois longues et coûteuses à mettre en place en vue de s'en séparer.

<sup>1</sup> La jurisprudence suisse le définit comme " un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail ".

Dans tous ces cas de figure, les interventions du "harceleur" ont pour objectif de déstabiliser, de

nuire et d'exclure, si bien que les consignes et le cadre fournis ne permettent pas de réaliser un bon travail mais, au contraire, vouent quasiment la collaboratrice ou le collaborateur concerné à l'échec.

**Le management** quant à lui fait référence à une gestion du personnel qui doit **avoir pour objectif l'intérêt de l'entreprise dans le respect de ses membres**. Cela comprend la mise sur pied d'une organisation efficace, la conception et la gestion de changements, mais aussi le contrôle et l'évaluation des performances et des comportements. Il faut en particulier retenir qu'un bon manager contrôle, critique, voire recadre dans un esprit constructif, bienveillant, en fournissant les feedback<sup>2</sup>, les aides, les formations et le temps qui permettent à son personnel de s'améliorer. Toutefois, il se peut que malgré l'encadrement et le soutien nécessaires, un membre du personnel présente toujours des lacunes ou des dysfonctionnements et qu'il ne réponde pas ou plus au profil du poste. Dans ce cas, recadrer, ou lui proposer un travail moins exigeant impliquant une rétrogradation de sa classe de fonction voire procéder à un licenciement, en restant respectueux tant de la procédure prévue sur le lieu de travail que de la personne, ne constituent pas du harcèlement.

Le manager peut donc être amené à formuler des critiques négatives sur le travail d'un collaborateur peu performant, à gérer la ponctualité et l'absentéisme, à s'occuper de la discipline, à intervenir en cas de conflit. Ces interventions sont généralement source de tensions entre membres du personnel et supérieur hiérarchique sans qu'il s'agisse pour autant de harcèlement. En effet, recadrer, évaluer en pointant ce qui doit être amélioré, signaler des erreurs, rappeler les attentes et objectifs constituent bien des actes de management nécessaires, même s'ils sont souvent mal vécus car ressentis comme blessants; le terme de harcèlement est, de nos jours, un peu trop vite à l'esprit de la personne qui se sent critiquée ou remise à l'ordre.

Précisons également qu'un manager peut être amené à prendre des mesures pour des motifs économiques qui sont souvent difficiles à accepter par le personnel, telles des

restructurations voire des licenciements, et risquent d'affecter le climat de travail, sans pour autant consister non plus en du harcèlement.

### **Manager, un exercice délicat**

Réussir à manager et à recadrer adéquatement devient cependant d'autant plus délicat que la relation entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique devient conflictuelle, se dégrade, suscitant des réactions émotionnelles qui peuvent nuire à une analyse rationnelle et à l'adoption de mesures pertinentes et proportionnées. Dans un contexte tendu, souvent accentué par des impératifs de rentabilité et de productivité, les débordements peuvent donner lieu par exemple à des dérapages sous forme de cris, à des propos dévalorisants; l'objectivité est souvent difficile à conserver de part et d'autre, nuisant à la bonne compréhension des comportements et favorisant les malentendus; l'évaluation juste des compétences et de la qualité du travail fourni est également impactée. Ainsi lorsque le conflit devient important, le risque pour les managers de commettre des erreurs d'appréciation, de perdre patience et contrôle et donc d'adopter des mesures ou des comportements inappropriés, injustes, disproportionnés voire abusifs est accru; et ceci d'autant plus qu'il existe pour certains une croyance erronée qu'adopter une gestion musclée, autoritariste, faire pression, sont les bonnes méthodes pour booster son personnel.

S'il n'est pas demandé aux hiérarchies d'être parfaites en toute occasion et qu'un droit à l'erreur existe aussi pour eux, il nous paraît toutefois utile de mettre en évidence, au moyen du tableau ci-dessous, des repères importants pour distinguer une saine gestion managériale d'un harcèlement, à garder en tête en guise de garde-fou, de limite à ne pas franchir pour bien manager sans harceler.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus: [lettre d'information n°15](#), sur le Feedback (février 2016)

## Saine gestion ou harcèlement ?

<b>Saine gestion</b> : soucis d'équité et d'objectivité; attitude respectueuse.	<b>Harcèlement</b> : discrimination, inégalité, dénigrement, abus
Prise de décisions dans l'intérêt du service	Prise de décision dans le but de déstabiliser, de porter atteinte à la personne
Assignation de travaux non désirés mais nécessaires	Assignation de tâches dévalorisantes, humiliantes ou charge de travail inéquitable et impossible à réaliser
Contrôle du respect du cadre de travail (horaire, matériel, collaborateurs), gestion et suivi des absences	Abus d'autorité (ex.: surveillance excessive et inéquitable) Chicaneries administratives abusives
Contrôle de la bonne réalisation du travail Feedback réguliers	Autonomie injustement retirée, contrôle excessif, inutile Isolement (ne plus donner de travail, ne plus lui parler, nier sa présence)
Critiques de la performance, notification des insuffisances de prestations (vise l'amélioration)	Déstabilisation (reproches visant la personne elle-même, moqueries, allusions désobligeantes)
Mesures disciplinaires	Punitions injustifiées ou disproportionnées
Gestion des conflits de travail ou interpersonnels	Cris, violence verbale ou physique, intimidation (menaces, insultes, injures) Rumeurs malveillantes

Avant d'effectuer un acte managérial, il peut être utile pour le manager de se questionner sur ses motivations. Ce tableau pourra l'aider à évaluer si elles se situent plus dans le champ d'une gestion normale pour le bien du service et le développement du collaborateur ou plutôt dans un registre relevant de l'émotionnel, de l'affirmation gratuite d'un pouvoir ou d'une volonté de nuire. Cet exercice pourrait aussi rassurer les managers qui hésitent à assumer un acte d'autorité de peur d'être accusés de harcèlement psychologique. L'important est bien sûr de ne pas verser dans un excès d'autorité qui deviendrait harcelant, mais aussi de ne pas tomber dans le travers de ne pas oser exercer ses prérogatives managériales qui sont indispensables à un fonctionnement sain et performant du service.

### Bibliographie

Hirigoyen, Marie-France (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.

Leymann, Heinz (1996). *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Ed. du Seuil (trad. fr., 1<sup>ère</sup> édition 1993, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH).

## REGARD JURIDIQUE

**Les situations de harcèlement psychologique soumises en justice sont délicates à trancher pour les juges, dans la mesure où une large marge d'appréciation leur est laissée. En effet, selon le Tribunal Fédéral, "la décision qui admet, ou écarte, l'existence d'un harcèlement psychologique présuppose une appréciation globale des circonstances d'espèce, en particulier des indices pouvant entrer dans la définition du mobbing; il convient donc d'accorder au juge du fait une certaine marge d'appréciation" ([4A 245/2009](#) du 6 avril 2010).**

Dans le cadre de cette marge d'appréciation, le juge devra par exemple examiner dans quelle mesure un acte est empreint d'hostilité ou au contraire objectivement justifié, dans quelle mesure un employé est traité de manière inéquitable ou jusqu'à quel point le comportement reproché vise également ses collègues. De même, le comportement de l'employé sera également pris en considération.

Afin d'illustrer cette analyse faite par les Tribunaux, nous vous proposons des extraits de deux arrêts du Tribunal Fédéral, l'un où le Tribunal Fédéral a confirmé une décision cantonale niant l'existence d'un harcèlement (bien qu'il s'agisse d'un cas limite) et un autre arrêt dans lequel, au contraire, un harcèlement a été reconnu.

" (...) En ce qui concerne les prétendus indices de mobbing (cf. *infra* consid. 2.4), ceux-ci ne sont pas non plus le reflet de la mise à l'écart progressive de la recourante. Les courriers des 10 février et 7 avril 1998 demandaient à celle-ci de fournir un effort pour améliorer l'ambiance au sein du bureau communal, ainsi que la qualité de son travail. L'attitude de la recourante étant à l'origine des tensions, on ne saurait reprocher à l'intimée de lui avoir rappelé ses obligations. La menace de résiliation du contrat à défaut d'une amélioration de la situation dans un délai de trois mois n'est pas synonyme de harcèlement psychologique (cf. *supra* consid. 4.2). Enfin, du refus de l'intimée d'accorder à la recourante une augmentation de salaire, on ne saurait y voir une attitude hostile dirigée contre une employée déterminée (cf. arrêt 2A.770/2006 du 26 avril 2007 consid. 5.1), puisque cette mesure a également été prise à l'égard de la secrétaire municipale. Quant à la proposition de l'intimée, du 27 mars 2000, de réduire le taux d'activité de la recourante, ainsi que son salaire, tout en maintenant le même cahier des charges, la cour cantonale a retenu qu'elle était parfaitement justifiée eu égard à l'occupation effective de l'employée, très largement en-deçà des 22,5 heures/semaines alors prévues dans son contrat. La "correction" du taux d'activité ayant pour seul but d'adapter la relation contractuelle à la réalité, on ne saurait retenir que le délai très court imparti à la recourante pour signer ou refuser ce nouveau contrat de travail (jusqu'au 3 avril

2000) constitue un indice de harcèlement psychologique, ce d'autant plus qu'à la demande de la recourante, l'intimée a accepté de prolonger ce délai au 10 avril 2000.

4.3.2 Il a été établi que la recourante n'a pas été informée qu'elle allait devoir collaborer, courant 1996, avec I.\_\_\_\_\_, et qu'elle a été mise devant le fait accompli. La cour cantonale a retenu (art. 105 al. 1 LTF) que l'intervention de l'expert-comptable était parfaitement justifiée, la recourante ayant besoin d'être "épaulée"; il n'a en outre pas été établi que l'intimée ait cherché à l'évincer pour placer I.\_\_\_\_\_ à son poste. Le fait de ne pas avoir informé l'employée était certainement maladroit; on ne saurait toutefois y voir un acte hostile contribuant, avec d'autres agissements, à déstabiliser la recourante. Il s'agit là d'un acte isolé".

Dans cette même jurisprudence, le Tribunal Fédéral a ensuite analysé des actes qui pourraient être considérés comme visant à isoler l'employée, mais qui étaient en l'espèce insuffisants à établir le mobbing:

"Constatant que certaines situations - reprises ci-après - pourraient toutefois être considérées comme visant à isoler la recourante, elle a jugé que celles-ci étaient toutefois insuffisantes pour établir le mobbing.

La recourante, pourtant boursière communale, n'a plus été convoquée par la Commission des finances pour la préparation du budget. La cour cantonale a constaté que la décision a été prise par cette Commission, ceci afin d'éviter des tensions lors des séances. On ne saurait y voir un acte hostile participant à l'isolement de la recourante, autre étant la question de savoir si l'intimée a pris les mesures nécessaires, attendues de l'employeur, pour réduire les tensions générées principalement par l'attitude agressive de la recourante (cf. *infra* consid. 4.3.1). La cour cantonale a établi que la comptabilité de l'établissement scolaire a été retirée à la recourante, qu'elle ne pouvait plus prendre le courrier contenant la bourse communale à la poste et n'était plus invitée aux sorties de fin d'année de la Municipalité. Les circonstances entourant chacun de ces agissements sont floues. Il n'est pas établi que la comptabilité aurait été retirée à la recourante sans qu'aucune explication ne lui ait été donnée; on ne sait en particulier pas si la mesure a été prise en raison des erreurs commises (constatées par la cour cantonale)

dans l'accomplissement de son travail. Quant au courrier contenant la bourse communale, il n'est pas établi que la recourante n'y avait plus accès ou que la nouvelle manière de faire ne lui permettait plus d'exécuter convenablement les tâches confiées (cf. par exemple l'arrêt 4C.343/2003 du 13 octobre 2004 consid. 3.2). S'agissant enfin des sorties auxquelles la recourante n'aurait plus été conviées, il semble que cela s'explique par le fait qu'elle ne cotisait plus à la cagnotte correspondante.

En tout état de cause, ces seuls indices ne suffisent pas à établir qu'il y a eu un harcèlement psychologique systématique dirigé contre la recourante pendant une assez longue période, ce d'autant plus que l'attitude de l'employée semble exclure un tel comportement, en tout cas jusqu'en 2000" (consid. 4.3.3) in [4A 245/2009](#) du 6 avril 2010.

Dans la jurisprudence qui suit ([4C.343/2003](#) du 13 octobre 2004), le Tribunal Fédéral a retenu un harcèlement psychologique:

"Dans la présente cause, la cour cantonale a relevé que l'expert avait fait état de harcèlement moral caractérisé et considéré que les faits de la cause avaient également démontré l'existence d'un harcèlement psychologique. En substance, elle a retenu que B.\_\_\_\_\_ n'avait pas tenté de dialoguer spécifiquement avec la demanderesse alors même qu'il avait proféré des critiques au sujet de son activité et se trouvait en conflit avec elle, qu'il avait au contraire choisi de l'isoler et de faire pression sur elle, probablement pour la contraindre à quitter son emploi, en communiquant par l'intermédiaire de notes. Elle a en outre constaté que les notes des 30 juillet et 8 août 1996 étaient maladroites, autoritaires et dures, comme le confirment les termes suivants utilisés à de nombreuses reprises: "je ne veux pas", "je tiens à ce que", "je ne veux pas et c'est totalement hors de question", "je ne veux pas et j'insiste très sérieusement sur ce point, je ne veux pas", "que ce soit bien clair", "dans tous les cas et pour éviter toute discussion inutile, je vous informe que je ne changerai pas de position sur les points qui ont été décrits dans cette note". Elle a observé que l'emploi de caractères majuscules ou gras pour insister sur certains points apparaissait inutilement rabaissant et vexatoire, qu'il en allait de même de la description extrêmement détaillée des tâches confiées à la demanderesse, alors même que celle-ci travaillait depuis plus de quinze ans au sein de l'Office. Elle a encore estimé que certaines instructions paraissaient manifestement contradictoires ou sans intérêt, à l'instar de l'interdiction faite à la demanderesse d'effectuer des heures supplémentaires, alors même qu'il était établi que le secrétariat était surchargé, de celle de conserver les numéros de téléphones sur des bouts de papier placés sur son bureau ou encore de la fixation d'un délai maximum de conservation des journaux et magazines. Elle a ensuite

relevé que le procédé tendant à rendre impossible l'exécution des tâches confiées, volontairement nombreuses, dans un laps de temps donné était caractéristique du harcèlement moral et que l'interdiction faite à la demanderesse de commenter ou critiquer le fonctionnement de l'Office à l'extérieur comme à l'intérieur des locaux, notamment avec deux nouvelles collaboratrices, apparaissait injuste, dans la mesure où il n'était pas établi que la demanderesse s'adonnait à cette activité avec une intensité inadmissible. Elle a encore observé que le courrier adressé au chef du personnel de la Commune au mois de novembre 1996 apparaissait comme une ultime mesure de harcèlement destinée à faire démissionner la demanderesse, en tous les cas à empêcher tout retour de celle-ci au sein de l'Office et qu'il s'agissait d'une atteinte supplémentaire et particulièrement grave à sa personnalité, s'agissant de plus d'une ancienne employée. Elle a enfin relevé que le comportement de la demanderesse n'était pas exempt de tout reproche et que ses difficultés à s'adapter aux changements imposés par B.\_\_\_\_\_ étaient avérées, mais que ces éléments ne sauraient en aucun cas justifier un harcèlement psychologique. En définitive, la cour cantonale a constaté que B.\_\_\_\_\_ avait fait subir à la demanderesse un harcèlement psychologique sous la forme d'une mise à l'écart, de pressions vraisemblablement destinées à la faire démissionner, de directives reflétant un autoritarisme déplacé, dur, injuste, blessant, rabaissant et vexatoire, que l'attitude de celui-ci avait d'ailleurs été officiellement réprouvée par la Municipalité et qu'il s'ensuivait qu'une grave atteinte avait été portée aux droits de la personnalité de la demanderesse en violation de l'art. 328 CO" (consid 3.2; nous soulignons).