

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°18

FEVRIER 2017



Dans cette première lettre d'information 2017, le Groupe de confiance propose dans la partie juridique deux jurisprudences récentes du Tribunal Fédéral ayant trait à l'application de l'article 328 du code des obligations (protection de la personnalité). Dans sa partie "regards sur la pratique", une réflexion sur la responsabilité dans les conflits est présentée.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette lettre d'information, nous vous proposons deux jurisprudences récentes du Tribunal Fédéral ayant trait à l'application de l'article 328 du code des obligations (protection de la personnalité). La première traite d'une situation concernant la gestion par l'employeur d'un conflit entre deux employées et la seconde a trait au devoir de l'employeur de vérifier des allégations de tiers à l'encontre d'un collaborateur avant de le licencier, faute de quoi il viole son obligation de protéger la personnalité de son collaborateur.

Ainsi, dans l'arrêt [4A_439/2016](#), le Tribunal Fédéral a considéré que l'employeur n'avait pas violé son obligation de protéger la personnalité de son employée, car il avait pris des mesures en matière de gestion des conflits :

Au considérant 3.2 "On ne saurait reprocher à l'intimée, qui savait qu'il y avait un conflit ouvert entre la demanderesse et une de ses collègues, de ne pas avoir pris les mesures adéquates pour préserver la personnalité de la travailleuse, comme l'exige l'art. 328 al. 1 CO. En été 2010, lorsque la collègue en question s'est agacée que la travailleuse lui pose sans arrêt les mêmes questions, B._____ est intervenue en demandant à la première de modérer ses propos et en offrant à la seconde de répondre de temps à autre directement à ses moult interrogations. En septembre 2010, après que la demanderesse a informé ses supérieurs que sa collègue faisait montre de méchanceté à son égard, ces derniers ont requis cette dernière de s'abstenir de tenir des propos blessants. Il n'a pas été établi que A._____ ait persisté dans son attitude de dénigrement. Il n'apparaît donc pas que l'employeuse a manqué à son devoir de protéger la personnalité de la recourante."

Quant aux allégations de harcèlement, elles sont traitées ainsi par le Tribunal Fédéral:

"5.3. En l'espèce, il a été établi (art. 105 al. 1 LTF) que la recourante a irrité sa collègue A._____ en lui posant de façon réitérée les mêmes questions, alors qu'elle aurait pu trouver la réponse si elle avait retenu les consignes et conseils reçus tant de la prénommée que de ses supérieurs. Dame A._____ a alors parfois usé de paroles blessantes à l'endroit de la recourante.

S'il y avait bien un conflit professionnel entre la recourante et sa collègue, les torts étaient largement partagés, si bien qu'il n'en résulte aucun indice de l'existence d'un harcèlement psychologique (cf. arrêt 4A_381/2014 du 3 février 2015 précité, consid. 5.2).

La cour cantonale n'a en rien méconnu la notion de harcèlement psychologique déduite par la jurisprudence de l'art. 328 al. 1 CO." (nous soulignons)

Quant à la deuxième jurisprudence, arrêt [4A_694/2015](#), le Tribunal Fédéral s'est exprimé en ces termes:

"2.2. L'énumération de l'art. 336 al. 1 CO n'est pas exhaustive et un abus du droit de résiliation peut se révéler aussi dans d'autres situations qui apparaissent comparables, par leur gravité, aux hypothèses expressément visées (ATF 136 III 513 *ibidem*; 132 III 115 consid. 2 p. 116; 131 III 535 consid. 4 p. 537). **Ainsi, la résiliation ordinaire est abusive lorsque l'employeur la motive en accusant le travailleur d'un comportement contraire à l'honneur, s'il apparaît que l'accusation est infondée et que, de plus, l'employeur l'a élevée sans s'appuyer sur aucun indice sérieux et sans avoir entrepris aucune vérification; au regard de l'art. 328 al. 1 CO, l'employeur viole alors gravement son devoir de protéger la personnalité du travailleur (arrêt 4A_99/2012 du 30 avril 2012, consid. 2.2.1, concernant des aides-soignantes accusées de maltraiter les résidents d'un établissement médico-social)"**

Et d'ajouter:

"2.4. La doctrine s'est récemment exprimée sur les investigations que l'employeur doit accomplir s'il entend licencier un travailleur par suite d'une dénonciation qui lui a été adressée par un autre travailleur de l'entreprise (alerte à l'employeur ou whistleblowing). En l'occurrence, la dénonciation élevée contre la demanderesse ne provient pas d'un autre travailleur de l'établissement médico-social mais d'un résident ou client de cet établissement; cette différence n'est cependant pas significative et il se justifie donc de citer ces opinions doctrinales. Ainsi, l'employeur est censé accomplir ou faire accomplir, éventuellement par un mandataire externe si l'accusation est grave, une enquête complète comportant, pour le travailleur dénoncé, des garanties équivalentes à celles d'une instruction pénale, telles les possibilités de préparer sa défense, se faire assister d'un conseil et faire administrer des preuves (Christian Bettex, *Le whistleblowing*, ST 2014 p. 492, 493; le même auteur, *Le cadre légal des enquêtes internes dans les banques et autres grandes entreprises en droit du travail*, SJ 2013 II 157 p. 166; Carlos Jaïco Carranza et Sébastien Micotti, *Whistleblowing*, 2014, p. 80/81; Stefan Rieder,

Whistleblowing als interne Risikokommunikation, 2013, p. 103 nos 208 et 209; Othmar Strasser, Zur Rechtsstellung des vom Whistleblower beschuldigten Arbeitnehmers, in Whistleblowing, Adrian von Kaenel, éd., 2012, p. 55 et ss, passim).

De ces contributions aussi, il ressort que l'employeur doit s'efforcer de vérifier les faits dénoncés. Il n'est non plus guère discutabile qu'au regard de l'art. 328 al. 1

CO, le travailleur doit pouvoir équitablement défendre sa position lorsque son honneur est compromis. Pour le surplus, les démarches à accomplir par l'employeur ne sauraient être envisagées de manière abstraite et absolue; elles dépendent au contraire des circonstances concrètes de chaque cas" (nous surlignons).

REGARDS SUR LA PRATIQUE

DE LA VIOLENCE AU CONFLIT : DU SENTIMENT D'IMPUISSANCE A LA RESPONSABILITE DE SES ACTIONS

« Car c'est notre regard qui enferme souvent les autres dans leurs plus étroites appartenances, et c'est notre regard aussi qui peut les libérer »

Amin Malouf, *Les identités meurtrières*

Dans la [lettre d'information n°13](#), il était question de l'importance de prendre sa part de responsabilité dans le conflit. Un rappel avait été fait sur l'attitude générale et le mode de communication à adopter pour favoriser un dialogue constructif, l'assertivité permettant d'être à la fois à l'écoute des intérêts de l'autre et de ses propres besoins.

Nous vous proposons d'aborder à nouveau les thèmes de la responsabilité et du conflit ainsi que leur articulation, en faisant référence ici à l'expérience de Charles Rojzman, créateur d'une méthode de thérapie sociale visant la transformation des modes de coopération et l'amélioration de la collaboration, de la communication et de la cohésion d'équipe, extraite de son livre "Sortir de la violence par le conflit"¹.

Alors que dans l'acception courante, "vivre ensemble" suppose que les conflits ne doivent pas exister, Rojzman propose de construire une vision différente du vivre ensemble, une vision humaine prenant en compte chaque personne. Accepter chaque personne signifie pour lui d'accepter de vivre en permanence avec les conflits pour se préserver de la violence. Selon lui, vivre sans conflit signifierait taire ce que l'on pense ou désire au profit d'une entente pacifique et accepter tout des autres, parfois au détriment de ses propres intérêts ou

de ses propres convictions; cette posture serait irréaliste parce que se forcer à se taire et à tout accepter conduirait à nier son existence.

De la violence au conflit

Rojzman différencie les mots "violence" et "conflit", souvent pris l'un pour l'autre. Il mentionne que par peur de la violence, ce sont les conflits qui sont tus et que cette impossibilité à exprimer les conflits provoque la violence.

Dans un conflit, il mentionne que l'autre est envisagé comme une personne avec qui nous sommes en désaccord sur un sujet précis. Lors d'un conflit, nous sommes en colère, nous avons des reproches à formuler, mais le fait même de mettre à plat les différends qui nous opposent nous oblige à prendre en compte la position de l'autre en tant qu'individu et non plus en tant qu'incarnation fantasmée du mal. Pour Rojzman, à la différence de la violence, aveugle par nature, le conflit est au moins en partie empathique. La mise en place d'un espace de parole et d'écoute véritables permet aux personnes de dire en quoi elles ne sont pas d'accord, ce qu'elles déplorent, rejettent ou subissent, de "mettre à distance", dans le sens d'extérioriser une colère qui avait besoin d'être entendue. Mis à distance de soi, pris en compte, ces conflits n'ont plus besoin de la violence pour s'exprimer.

Rojzman souligne que le conflit fait partie de la vie et qu'il ne saurait être question de chercher à l'éviter : ce serait avoir une image fautive et idéalisée de la vie collective. Quand il n'y a pas de conflit, c'est qu'il y a une violence quelque part, que quelqu'un ne peut pas s'exprimer.

Aussi, Rojzman propose en tant qu'intervenant d'écouter d'abord le récit de toutes les violences vécues dans la vie quotidienne et professionnelle de personnes

¹ *Sortir de la violence par le conflit, Une thérapie sociale pour apprendre à vivre ensemble.* Editions La Découverte, Paris, 2008.

qui voient dans les autres les responsables de leur malheur. Leur première parole est "négative" (accusations, récriminations, revendications), toutefois celle-ci doit être écoutée, même si elle n'est pas toujours conforme à l'idée qu'on se fait d'un échange constructif. Ensuite, il propose d'oser le conflit pour sortir de la violence affirmant, *"on est violent à partir du moment où l'on refuse de considérer l'autre comme un partenaire, comme un frère d'humanité: on le méprise (le mépris est une violence), on le fuit (la fuite et l'indifférence sont une violence), on l'agresse, on lui attribue tous les torts et toutes les responsabilités, on le diabolise (...). En revanche, la coopération n'exclut pas le conflit, car celui-ci permet de considérer son adversaire comme un alter ego avec lequel on est en désaccord et non pas comme l'incarnation du mal face à laquelle aucune négociation n'est possible"*. Selon lui, la violence émerge pour dire quelque chose de fondamental et apparaît lorsque le mécontentement, le différend ou le désaccord profond n'ont pas trouvé de terrain d'expression. ,

Rojzman souligne qu'il s'agit d'aborder le conflit dans un climat de confiance qui nécessite la mise sur pied d'un cadre sécurisé et d'une méthodologie bien construite. En effet, réunir des personnes et leur demander de "régler leurs comptes" une bonne fois pour toutes serait, selon lui, dangereux et violent. Le conflit ne peut être traité qu'à partir du moment où l'on a réussi à créer une relation de confiance entre les participants. Le cadre instauré doit permettre à chacun de prendre sa place et de s'affirmer face aux autres, en un mot d'exister.

La responsabilité pour sortir de l'impuissance

La thérapie sociale place la responsabilité au centre de la relation humaine. Selon Rojzman, nous sommes responsables du désordre du monde et pas seulement victimes. Nous ne pouvons pas changer les autres, mais la prise de conscience de notre responsabilité nous aide à voir où nous pouvons agir et nous donne une confiance renouvelée dans notre pouvoir d'action, individuelle et collective. Il mentionne que *"le problème de la victimisation, c'est la perte de la responsabilité individuelle"*. Selon lui, une attitude de victimisation consiste à percevoir l'autre comme entièrement mauvais et à s'estimer victime de ses agissements. Dans cette vision, seul l'autre doit changer. La victimisation conduit dès lors à l'impuissance, car si l'autre ne change pas, je suis condamné à rester dans la situation qui est la mienne. Et cette impuissance conduit à la violence, qui est une forme de réponse à l'impuissance. Dans cette dialectique, le plus fort gagne. La victime peut alors devenir, si elle gagne, dominante à son tour et oppresseur.

Rojzman explique que la posture de victime est une forme de protection de soi ou de son groupe. Chacun se plaint de son institution, de ses responsables

hiérarchiques, etc. Cette posture, inhérente au besoin humain de préserver son estime de soi, empêche d'admettre ses propres responsabilités, celles de son groupe et charge les victimes désignées. La personne ne met pas sur la table l'ensemble des problèmes dans toute leur complexité. Cette absence de circulation de l'information est un véritable obstacle à l'intelligence collective. Des termes vagues sont utilisés puisque les personnes n'ont pas la possibilité de connaître vraiment le monde de l'autre. Les problèmes de fond ne sont par conséquent pas abordés.

S'accepter tel que l'on est pour se sentir responsable

Selon Rojzman, il s'agit de reconnaître et d'accepter sa part de responsabilité personnelle dans la situation de crise, autrement la situation n'évolue pas et les problèmes ne seront pas résolus. Admettre sa part de responsabilité, c'est reconnaître que l'on joue un rôle dans ce qui se passe. S'attribuer une part de responsabilité, c'est reconnaître par la même occasion que l'on est faillible et que l'on commet des erreurs.

Il précise toutefois qu'il ne s'agit pas de dire qu'il n'existe pas de victimes réelles. Seulement, il s'agit de faire une différence entre une victime réelle qui doit lutter contre l'injustice et une personne qui adopte une posture de victime pour se défaire de toute responsabilité et se convaincre qu'elle n'a pas besoin de changer.

Rojzman fait part de plusieurs propositions pour sortir de la victimisation et pour reprendre sa part de responsabilité:

a. Reconnaître ses peurs et ses besoins

La peur ne fait pas bon ménage avec l'objectivité; souvent surdimensionnée, elle peut amener la personne à ne pas distinguer le danger réel du danger fantasmé et la conduire à un sentiment d'impuissance. Aussi, Rojzman propose de prendre conscience de ce qui nous fait peur chez l'autre, afin de nous permettre de nous confronter à une vision plus juste de la réalité.

Exemple: Un supérieur hiérarchique qui craindrait de recadrer un collaborateur de peur de ne pas être aimé. Or, le collaborateur peut aussi avoir plus de respect envers son responsable si ce dernier le recadre adéquatement.

Rojzman énumère quatre peurs fondamentales qu'il retrouve dans les groupes : la peur d'être jugé, la peur d'être méprisé, la peur d'être attaqué ou agressé ainsi que la peur d'être rejeté ou de ne plus être aimé.

Il relève que face à des personnes inconnues, ces peurs reviennent en force mais ne se montrent souvent pas telles quelles. Elles se travestissent en jugements, en préjugés ou en accusations.

b. Reconnaître ses préjugés

Le préjugé empêche de connaître une personne dans sa singularité et sa complexité. Sous l'emprise du préjugé, on ne distingue plus les individus. La conviction de tout savoir de l'autre peut entraîner une généralisation absurde et des accusations sans nuances. On a déjà une idée préconçue sur "le chef", "le jeune" par exemple. Reconnaître ses préjugés permet de mieux appréhender la réalité. Ainsi, **créer des occasions de rencontres et un espace de débat permet de connaître** les préjugés qui nous empêchent d'avoir une vision objective des vrais problèmes.

Exemples de peurs travesties en jugements :
 "Je trouve cette personne méprisante, hautaine, supérieure"
 → "j'ai peur d'être jugé ou méprisé par elle"
 "C'est quelqu'un de violent d'agressif" → "j'ai peur d'être agressé"

c. Accepter d'être bon et mauvais et que l'autre soit également bon et mauvais

Exemple: Accepter qu'un responsable ou un collaborateur puisse se tromper et qu'en se trompant, celui-ci ne le fait pas forcément de manière intentionnelle et qu'il n'est pas dépourvu de compétences appréciables

En conclusion : pour une culture du conflit

L'approche de Rojzman, contribue à voir les oppositions et le conflit non pas comme un dysfonctionnement mais comme un processus sain dès lors que des individus par nature différents, sont amenés à collaborer. Appliqué au contexte professionnel, cela implique de favoriser l'existence d'espaces de « dialogue véritable » au sein de l'entreprise. Ceux-ci permettent non seulement de diminuer différentes expressions de la violence, mais aussi, de susciter l'innovation, la créativité et des réponses adaptées à la réalité et à sa complexité.

Un parallèle peut être fait entre le "dialogue véritable" de Rojzman et le processus de médiation interindividuelle ou de groupe, telle que pratiquée au Groupe de confiance. En effet, le processus de médiation s'inscrit dans une méthodologie précise; les entretiens préliminaires individuels et confidentiels permettent à chaque partie de travailler sur ses perceptions, ses peurs, ses besoins; la rencontre de médiation, dont le contenu des échanges est confidentiel, dans un cadre neutre, extérieur au lieu de travail, en présence de médiateurs garants du processus, contribue à mettre en confiance les personnes qui bénéficient d'une écoute bienveillante, non-jugeante, favorable à l'expression de leurs ressentis et à « un dialogue véritable ». Enfin, la recherche commune de solution s'effectue entre les personnes amenées à collaborer.

Dans le cadre professionnel, le fait de pouvoir bénéficier d'une éthique de la communication et d'espaces d'échanges dans lesquels les individus reconnaissent de la valeur à leurs interlocuteurs, osent exprimer leurs avis et divergences sans craindre un jugement négatif contribue non seulement à ce que les collaborateurs évoluent dans un climat de travail respectueux mais aussi à apporter une valeur ajoutée à leur travail, laissant de la place à la créativité.

Cette manière d'envisager les relations professionnelles et le conflit permet aussi au manager d'oser regarder, évoquer, et traiter au besoin les différends avec les outils ad hoc, dont la médiation fait partie, sans craindre que les tensions, le conflit au sein de son équipe ne soient perçus comme l'illustration d'un échec de son management ou le « symptôme d'un dysfonctionnement du système ». Que le conflit fasse partie de la vie ne veut pas dire cependant qu'il s'agit de le banaliser mais bien d'y apporter l'attention qu'il mérite pour le traiter.