

GROUPE DE CONFIANCE

## LETTRE D'INFORMATION N°16

Juin 2016



Cette deuxième lettre d'information de l'année 2016 présente dans sa partie juridique une jurisprudence du Tribunal administratif fédéral rappelant le lien entre mobbing et licenciement abusif.

Dans sa partie "regard sur la pratique", c'est le thème de la peur au travail qui est exploré.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

## REGARD JURIDIQUE

---

La partie juridique de cette lettre d'information est l'occasion de présenter une jurisprudence du Tribunal administratif fédéral rappelant le lien entre mobbing et licenciement abusif; cette jurisprudence est également intéressante au regard du raisonnement suivi par le Tribunal lorsqu'il examine les allégations de harcèlement psychologique. (Arrêt du Tribunal administratif fédéral du 1<sup>er</sup> septembre 2015, [A-6410/2014](#))

"4.3.1.1 En soi, l'existence d'une situation de mobbing ne conduit pas automatiquement à rendre un licenciement abusif. Des situations sont cependant concevables dans lesquelles une résiliation devient abusive dès lors que le motif de licenciement invoqué est l'une des conséquences du harcèlement psychologique dont fait l'objet l'agent de la part de son employeur (cf. ATF 125 III 70). Par exemple en cas de manquements dans les prestations (art. 10 al. 3 let. b LPers), d'aptitudes ou capacités insuffisantes ou de mauvaise volonté de l'employé à accomplir son travail (art. 10 al. 3 let. c LPers) qui découleraient eux-mêmes du mobbing exercé. L'employeur qui n'empêche pas le mobbing viole son obligation de protection découlant de l'art. 328 CO. Il ne peut donc pas justifier un licenciement en se fondant sur des motifs découlant d'une violation de ses obligations en tant qu'employeur."

"4.3.2 Dans son mémoire de recours, le recourant prétend que l'autorité inférieure aurait porté atteinte à sa personnalité en tolérant qu'il soit traité de manière dégradante par ses supérieurs hiérarchiques et en ne donnant aucune suite à sa plainte pour harcèlement formée le 21 août 2014. Au vu de l'argumentation ainsi soutenue, lorsqu'il invoque de traitement dégradant, le recourant fait en particulier référence à l'altercation du 29 juillet 2014 entre E. \_\_\_\_\_ et lui-même, mais aussi aux séances de coaching au cours desquelles il aurait été critiqué et aux corrections et caviardages chicaniers de son travail et va et vient incessants qui en résultaient. Il fournit également une attestation médicale datée du 29 octobre 2014 faisant état de son incapacité de travail du 19 août au 30 octobre 2014.

Pour sa part, l'autorité inférieure réfute l'existence d'un harcèlement psychologique. Elle répond allégué par allégué au recourant et est d'avis que les difficultés qu'il a connues sont directement liées à ses capacités et prestations trop faibles.

4.3.3 Tout d'abord, de l'aveu du recourant, son activité au sein du SEI s'est bien déroulée jusqu'au mois de mai 2014, moment où la tendance s'est selon lui inversée. Les événements dont le recourant se plaint se seraient donc produits sur une période de temps relativement brève, soit moins de trois mois et demi. Ensuite, si l'autorité inférieure avait véritablement eu pour but de pousser le recourant vers la sortie, il faut bien admettre qu'elle l'aurait fait au terme de la période d'essai et n'aurait manifestement pas choisi de le garder en son sein et de mettre en place des séances de coaching, afin qu'il progresse et comble ses lacunes. De son côté, l'altercation du 29 juillet 2014 entre le recourant et E. \_\_\_\_\_, et le fait que cette dernière ait pu se mettre en colère, ne traduit pas, de l'avis du Tribunal, une volonté de déstabiliser le recourant. A ce sujet, les explications fournies par l'autorité inférieure, mais, surtout, l'échange de courriels produit par l'autorité inférieure attestent, dans le cas particulier, l'obstination du recourant et un questionnement de sa part qui dépasse l'entendement au vu des points soulevés (pièce 30). Cet épisode - sans que le Tribunal ne se prononce sur ses tenants et aboutissants - correspond donc à une situation d'énervernement pour des circonstances à peine survenues et pour lesquelles les deux protagonistes ne semblent pas s'en être tenu rigueur (pièce 31), à tout le moins jusqu'à la communication de l'autorité inférieure de sa volonté de résilier les rapports de travail. S'agissant ensuite des critiques dont il aurait fait l'objet au cours des séances de coaching, le Tribunal relève que le recourant n'expose pas leur contenu ni en quoi celles-ci auraient été dégradantes. Les corrections et instructions relatives au caviardage dont il fait état ne mettent pas en relief une volonté d'exclusion et d'anéantissement du recourant de la part de l'autorité inférieure, mais plutôt celle de respecter les directives et de vouloir un travail bien fait."

---



# REGARD SUR LA PRATIQUE

---

## LA PEUR AU TRAVAIL

**Dans le texte "Le travail : espoir ou désespoir", le Groupe de confiance abordait déjà le thème de la peur au travail sous l'angle de la souffrance engendrée par la peur, proposant quelques pistes de sortie d'un état tantôt paralysant, tantôt exposant au risque d'une contrainte désordonnée. Cet article aborde cette fois la peur sous un angle plus théorique, afin de cerner ses origines, ses effets, en traçant des liens avec le monde du travail.**

En 1972, Paul Ekman avait défini 6 émotions de base. La peur en est une à l'instar de la joie, la colère, la tristesse, le dégoût et la surprise.

Certaines théories proposent une analyse des émotions selon un processus complexe d'évaluation d'une situation, variant d'un individu à l'autre. La peur a été étudiée selon de nombreuses approches. Sur le plan neurobiologique, on sait par exemple que l'amygdale, petite structure située au milieu du cerveau, joue une fonction centrale dans cette émotion. On connaît aussi le rôle essentiel de la peur dans la survie des espèces, en permettant une réaction d'anticipation automatique face au danger, par la fuite ou le combat. Ces deux types de réactions antagonistes s'observent aussi dans le contexte professionnel face à des événements perçus comme choquants, brutaux ou effrayants. On peut ainsi prendre sur soi, "encaisser", esquiver, fuir, ou au contraire réagir vivement, parfois avec agressivité, au détriment de l'analyse des conséquences, et indépendamment du côté juste ou injuste de la situation.

Charles Rojzman décrit quatre peurs fondamentales : celles de l'inconnu, d'être agressé, d'être jugé et de ne pas être aimé.

De cette description de base, il est intéressant de tirer des parallèles avec le monde du travail.

La peur de l'inconnu renvoie à celle du changement, à la peur de perdre son poste, ses acquis, de ne pas y arriver, de ne plus être assez compétent.

La peur d'être agressé, c'est la crainte de la discrimination, des représailles, de la violence psychologique ou physique (mobbing, harcèlement sexuel, agressions, etc.).

La peur d'être jugé peut renvoyer à l'appréhension de l'évaluation professionnelle négative par la hiérarchie, les collègues, le public ou les clients, ou celle d'un traitement injuste par la hiérarchie.

Enfin, la peur de ne pas être aimé est celle de ne pas être considéré par son entourage professionnel, de ne pas être estimé ni reconnu pour ses qualités professionnelles ou humaines.

Ces éléments s'appliquent tant aux collaborateurs qu'aux managers.

Dans les entretiens menés au Groupe de confiance, l'expression de peurs est très fréquente, si ce n'est systématique, et est exprimée tantôt verbalement, tantôt dans les attitudes. Cette fréquence n'est pas étonnante quand on connaît la place et la fonction prédominante qu'occupe le travail dans la vie de tout individu, et qui renvoie à une notion de "survie" : financière, sociale, intellectuelle, l'une, l'autre ou toutes à la fois. Dès lors qu'on y touche, qu'il est remis en question d'une manière ou d'une autre par un tiers ou par soi-même, des peurs apparaissent, par réflexe.

Or, le réflexe est par définition automatique, sans pensée élaborée, sans recul ni délai. Il est immédiat pour favoriser la survie, mais n'induit pas pour autant une action toujours adéquate. On peut en effet se questionner sur la pertinence d'une réaction immédiate quand c'est à l'inverse la prise de recul qui favoriserait le développement positif de la situation. Même si le contexte professionnel tend actuellement à imposer des délais courts, l'action trop rapide présente aussi des risques. Les travailleuses et travailleurs se retrouvent alors dans une situation paradoxale et doublement anxiogène : peur de ne pas aller assez vite et alors ne pas répondre aux exigences du système, et peur des conséquences d'avoir agi trop vite au détriment de la qualité de la prestation.

### Serpent ou branche

Un exemple souvent donné dans la littérature est celui d'un promeneur qui marche dans la forêt. Soudain, il voit un serpent à ses pieds. La personne bondit en arrière pour s'éloigner de la bête, en poussant un cri strident, et tout cela en quelques dixièmes de seconde. Une fois le pic de peur passé, la personne, à l'abri, regarde l'animal : c'est une branche d'arbre.

Si cette personne était seule, elle aura au moins été épargnée de la peur du ridicule. Pourtant, cette réaction était parfaitement adaptée si le danger avait été réel, et il est tout à fait possible de se retrouver confronté à un serpent dans une forêt. Beaucoup s'accorderont à dire que, dans cette situation, mieux valait avoir l'air idiot que mordu par un animal potentiellement mortel.

Il est vrai qu'il existe plusieurs cas de figure dans l'émergence de la peur. Si l'exemple précédent décrit

une réaction réflexe, la peur peut aussi survenir face à des dangers non immédiats (p.ex. peur de perdre son travail). Il faut en retenir que la peur favorise une pensée peu élaborée car elle privilégie l'action rapide (éviter ou attaquer).

Cela amène à un élément central dans l'analyse des peurs : la distinction entre la peur et le danger réel.

## Peur et danger réel

En général, face à une situation professionnelle vécue comme difficile, une confusion se produit entre la réalité interne (peurs) et externe (dangers). Bien que ces deux éléments soient liés, ils ne sont pas toujours concordants. S'ouvre alors une piste intéressante et rassurante : si le ressenti d'une peur est difficilement contestable, celui-ci n'est pas forcément en adéquation avec le danger réel. En être conscient constitue une ouverture à une prise de recul sur les événements, et favorise ainsi une réflexion plus rationnelle, plus pragmatique, souvent empêchée par la situation conflictuelle.

Dans le cadre des entretiens menés au Groupe de confiance, les collaboratrices et collaborateurs entendus expriment régulièrement des craintes, notamment celle d'oser parler à la personne avec laquelle ils sont en conflit. La raison évoquée est souvent la peur de subir des représailles, de ne pas être compris, de passer pour une personne faible, inadaptée au poste, incapable, ou même folle. La puissance des craintes exprimées est souvent impressionnante, et se manifeste fréquemment au niveau somatique (sensation de boule au ventre, vomissements, troubles du sommeil, etc.). Au fil des échanges, l'expression de la peur devient plus précise : peur de perdre son travail ou de ne plus être en capacité de le mener à bien, peur du jugement social, etc. Pourtant, alors que les situations aboutissant à des issues radicales ne sont pas les plus nombreuses, la peur est quant à elle systématique.

L'exercice de prise de recul permet de rééquilibrer la balance entre le ressenti et le danger réel. Cela est relativement difficile sans aide extérieure. Le fait de pouvoir mettre des mots sur ses peurs, d'entendre sa propre histoire reformulée avec d'autres termes par un tiers neutre favorise un apaisement face à un réflexe de construction d'hypothèses pessimistes. Il ne s'agit pas de nier la pénibilité de la situation, ni l'existence de risques, mais bien de voir les choses d'un nouveau point de vue. C'est cette ouverture qui permet de remobiliser des forces et d'aller vers la recherche de solutions.

Il existe différents outils permettant le rééquilibrage entre les peurs et les dangers : écoute active, reformulation du récit, reconnaissance des ressentis, balance décisionnelle, analyse des besoins, et bien d'autres. Autant d'outils relativement simples et

efficaces que le Groupe de confiance applique au quotidien avec les personnes faisant appel à lui.

Naturellement, quand la probabilité qu'un risque se produise est évaluée comme importante, il est nécessaire de proposer des outils d'un autre ordre qui impliqueront paradoxalement l'émergence d'autres dangers et/ou d'autres craintes liés aux outils eux-mêmes; il convient alors avant tout que la personne qui vit la situation difficile garde une pleine capacité décisionnelle sur la mise en place ou non de ces outils. Ces outils peuvent être, notamment, une médiation, un courrier, un contact avec les ressources humaines, une demande d'investigation, le fait de recourir à un avocat ou un syndicat, une démarche santé, etc. De manière générale, il s'agit de "sortir du bois", de faire apparaître au grand jour la situation. Si ces voies ont l'avantage d'assumer l'existence d'une situation difficile, elles contraignent en revanche à mobiliser beaucoup d'énergie, de ressources mentales, temporelles, voire financières. Les entretiens menés au Groupe de confiance permettent de réfléchir à ces options et de faire des choix éclairés, après avoir pris du recul.

## Conclusion

La peur est humaine, normale, parfois utile car agissant comme un avertisseur, et parfois dangereuse car paralysante ou aveuglante. Il ne s'agit donc pas de l'étouffer, mais bien de l'exprimer, puis de la transformer en un élément favorisant le mouvement, l'action réfléchie. Il convient alors de s'adresser aux interlocuteurs à qui cette tâche est dédiée, et parmi eux le Groupe de confiance. Cette aide externe pourrait permettre de retrouver une certaine satisfaction au travail, ce qui est par ailleurs le lot de la plupart des employés. En effet, selon une étude récente menée par Randstad, plus de 78% des travailleurs suisses se déclarent satisfaits, voire très satisfaits de leur employeur.

---

## Bibliographie:

Groupe de confiance (2014), Le travail : espoir ou désespoir ? Rétrospective sur 5 ans d'activité. Disponible sur [www.ge.ch/confiance](http://www.ge.ch/confiance)

Rojzman, Charles (2009), Bien vivre avec les autres. Une nouvelle approche : la thérapie sociale, Paris, Larousse, coll. « L'univers psychologique ».

Paul Ekman (1972). Universal and cultural differences in facial expressions of emotion. In J. Cole (Ed.), Nebraska symposium on motivation, 1971, Vol. 19. Lincoln, NE.: University of Nebraska Press, pp. 207-283.

Etude Randstad : <https://www.randstad.ch/fr/randstad-award/la-randstad-etude-sur-la-suisse/>