

GROUPE DE CONFIANCE

**LETTRE D'INFORMATION n°11**  
**SEPTEMBRE 2014**

---



Dans cette troisième lettre d'information de l'année 2014, le Groupe de confiance propose une réflexion globale sur la nécessité de gérer un conflit au travail, en illustrant son propos sous l'angle juridique en premier lieu, puis à travers une réflexion et des bonnes pratiques adressées aux managers.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

## REGARD JURIDIQUE

### La nécessaire gestion des conflits du point de vue juridique – quelques exemples

**Si d'un point de vue managérial, l'inaction face au conflit apparaît comme une erreur, sous l'angle juridique, une gestion inadéquate des conflits au sein de l'entreprise peut avoir des conséquences pour l'employeur et engager sa responsabilité vis-à-vis du travailleur. A plusieurs reprises, le Tribunal Fédéral a jugé qu'une intervention trop tardive de l'employeur dans la régulation d'un conflit entre ses employés pouvait porter atteinte à la personnalité de ces derniers.**

Ainsi, laisser perdurer une situation dans laquelle deux employés sont en conflit au point de ne plus se saluer et que l'un se mette à contrôler le travail de son collègue, le critiquer dans ses rapports avec la hiérarchie, sans hésiter à exprimer son aversion pour l'autre constitue une atteinte à la personnalité qui engage la responsabilité de l'employeur, même si le collègue avait pris son parti de la rupture de dialogue<sup>1</sup>.

Si le recours au licenciement pourrait apparaître comme une option adéquate et propre à remédier aux difficultés rencontrées, un tel licenciement pourrait également être considéré comme abusif par les Tribunaux si l'employeur n'a pas pris toutes les mesures que l'on pouvait attendre de lui pour désamorcer le conflit<sup>2</sup>. En effet, l'inaction peut être considérée comme une violation contractuelle; selon le Tribunal Fédéral, "*L'abus réside dans le fait que l'employeur exploite la propre violation de ses devoirs contractuels (cf. ATF 125 III 70, consid. 2a p. 73). En effet, après avoir laissé une situation conflictuelle s'envenimer parmi ses salariés sans prendre les mesures adéquates pour l'atténuer, contrairement à l'art. 328 al. 1 CO, celui-ci se prévaut du fait que l'ambiance est devenue préjudiciable au travail dans l'entreprise, pour licencier le salarié apparaissant, en raison de son caractère difficile, comme un fauteur de troubles*"<sup>3</sup>.

Le Tribunal Fédéral est même allé plus loin, jugeant que: "*Lorsque le caractère difficile d'un*

*travailleur engendre une situation conflictuelle dans l'entreprise, préjudiciable à l'accomplissement du travail, l'employeur ne peut licencier ce travailleur qu'après avoir introduit sans succès les autres mesures que l'on pouvait raisonnablement attendre de lui en vue d'améliorer la situation, telles que des modifications de son organisation ou des instructions adressées aux autres travailleurs. Si l'employeur omet ces mesures ou s'il se contente de démarches insuffisantes et qu'il procède néanmoins au licenciement, il viole l'obligation de protéger la personnalité du travailleur concerné*"<sup>4</sup>.

Le Tribunal Fédéral a ainsi considéré que le licenciement d'un employé, notamment car il entretenait des mauvaises relations avec un chef de service (qui n'était pas son supérieur) était clairement abusif, car l'employeur n'avait pas tenté d'améliorer la situation entre les deux personnes, alors même que d'autres employés s'étaient également plaints dudit chef de service, et que l'employé avait été licencié sans avertissement préalable; le Tribunal estime que dans le cas d'espèce, l'on pouvait légitimement présumer que des mesures adéquates auraient pu avoir un effet<sup>5</sup>. Dans ce même arrêt, le Tribunal Fédéral a souligné qu'un employeur a un devoir de protection accru à l'égard d'un employé qui a travaillé pour un seul employeur, essentiellement sans se plaindre, pendant toute sa carrière professionnelle. L'absence de prise de mesures adéquates des gestions de conflit par l'employeur conjuguée à l'ancienneté du travailleur au service de l'employeur ont donc été des éléments déterminants pour le Tribunal Fédéral.

<sup>1</sup> 8C\_18/2011 du 7 février 2012, considérant 6.3.

<sup>2</sup> ATF 125 III 70, confirmé ultérieurement dans ATF 132 III 115 et dans des arrêts du Tribunal Fédéral non publiés 4C.189/2003 du 23 septembre 2003 consid 5.1, 4C.274/2002 du 5 novembre 2002 consid. 2.1; du 18 décembre 2001 précité consid. 2c; 4C.121/2001 du 16 octobre 2001 consid. 3d/bb.

<sup>3</sup> 4C.189/2003 du 23 septembre 2003 consid 5.1.

<sup>4</sup> Voir ATF 125 III 70, ATF 132 III 115 et, notamment en français, 4C.25/2006 du 21 mars 2006, consid. 2.

<sup>5</sup> ATF 132 III 115, JdT 2006 I p.152.

Il convient à l'inverse de citer des jurisprudences dans lesquelles le Tribunal Fédéral a au contraire, jugé que le licenciement n'était pas abusif et que l'employeur avait pris toutes les mesures nécessaires préalables au licenciement.

Dans une affaire<sup>6</sup>, le Tribunal Fédéral a considéré que le licenciement d'un employé était la seule mesure propre à rétablir un climat de travail serein au sein de l'entreprise et que l'employeur avait pris les mesures qu'on pouvait attendre de lui pour désamorcer le conflit. A titre de mesures, l'employeur avait organisé une réunion pour que l'employée qui a par la suite été visée par le licenciement puisse s'exprimer. Le compte-rendu de la réunion a été contesté par l'employée et la situation s'étant ensuite empirée, le Tribunal Fédéral a jugé que le licenciement était justifié. Cette jurisprudence met en évidence l'importance accordée par le Tribunal Fédéral au droit d'être entendu de l'employé dans une telle situation. Cela découle également d'une jurisprudence où le Tribunal Fédéral a considéré que l'employeur avait rempli son obligation d'aide et d'assistance envers un travailleur, fréquemment en conflit avec ses collègues, car de nombreuses discussions étaient intervenues entre le travailleur et ses supérieurs hiérarchiques, ou encore que des colloques d'équipe avaient été organisés, lors desquels chacune des parties a pu exprimer son point de vue<sup>7</sup>. Dans un même ordre d'idée, le Tribunal Fédéral a estimé qu'un employeur avait respecté son obligation de protéger la personnalité de son employé, lorsque, confronté à un conflit dans une équipe, il a fait appel à une entreprise extérieure qui a mis sur pied un coaching d'équipe, organisé pendant plusieurs mois des groupes de paroles, consulté les autres collaborateurs, donné deux avertissements à l'employé en question, contacté la personne de confiance de la Confédération et mis en place les mesures recommandées avant de le licencier<sup>8</sup>. Finalement, le Tribunal Fédéral a également confirmé le licenciement d'un employé qui avait fait l'objet d'un avertissement pour son comportement, mais qui ne l'a pas modifié par la suite et dont l'employeur avait fait preuve

d'une réelle volonté de dialogue, alors que l'employé avait coupé la communication à plusieurs reprises<sup>9</sup>.

Il semble également que le fait de chercher à donner une deuxième chance à un employé avant de le licencier soit également considéré comme une mesure suffisante d'intervention de l'employeur dans le conflit. Ainsi, le Tribunal Fédéral n'a pas considéré abusif le licenciement d'une employée qui avait eu une attitude ayant engendré des tensions et des conflits avec plusieurs de ses collègues, attitude qui n'avait pas changé en dépit de remarques et d'avertissements de l'employeur, ce qui laissait entendre que l'employée ne modifierait pas son comportement. Dans un tel cas de figure, le Tribunal a encore précisé qu'il n'y avait aucune obligation de transfert de l'employée dans un autre service avant de procéder au licenciement<sup>10</sup>. Le Tribunal, suivant la Cour cantonale avait acquis l'intime conviction que la mauvaise ambiance de travail était due à l'employée, ses collègues ayant même menacé de donner leur démission et qu'il incombait à l'employeur de prendre des mesures pour rétablir une atmosphère de travail supportable. Le licenciement était une mesure adéquate en l'occurrence.

Ainsi, une intervention de l'employeur dans une situation de conflit semble, d'un point de vue juridique également, plus judicieuse que l'inaction ou un licenciement sans autre mesure, même si le recours au licenciement peut, une fois d'autres mesures tentées, s'avérer nécessaire.

<sup>6</sup> 4C.274/2002 du 5 novembre 2002.

<sup>7</sup> 4C.46/2006 du 12 avril 2006, considérant 3.2.

<sup>8</sup> 1C\_245/2008 du 2 mars 2009, consid. 4.3.

<sup>9</sup> 4A\_259/2007 du 8 novembre 2007, consid 4.2.

<sup>10</sup> 4A\_158/2010 du 22 juin 2010, consid. 3.3.

## REGARDS SUR LA PRATIQUE

### POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE GERER LES COMPORTEMENTS NEGATIFS?

**L'adage disant que "Les personnes sont recrutées pour leurs compétences et licenciées pour leurs comportements" reflète souvent la réalité. Alors, comment gérer les comportements préjudiciables au bon fonctionnement d'une structure?**

Les managers croient être démunis face aux conduites dysfonctionnantes et peuvent avoir de la peine à réagir. D'ailleurs l'expérience acquise par le Groupe de confiance semble indiquer qu'un bon nombre de situations auraient pu être réglées en interne, par un positionnement clair de la hiérarchie et par la prise de mesures adéquates. Il est vrai qu'il est bien plus facile d'évaluer des résultats concrets et quantifiables, d'où le succès des systèmes d'évaluation déjà considérés comme les plus obsolètes (et les moins performants...) basés uniquement sur des critères quantitatifs qui oublient la partie qualitative du travail. Or, tout travail est fait d'interactions entre individus (supérieurs, collègues, clients, partenaires externes, actionnaires, etc.) de sorte que des comportements négatifs, allant à l'encontre du bon fonctionnement relationnel du système, ont aussi un impact néfaste sur les résultats. Les manquements de types comportementaux, au même titre que ceux relatifs aux résultats et aux prestations, devraient être relevés et traités rapidement, puisque l'absence de décisions, de même que des mesures prises trop tardivement, contribuent à complexifier les situations et à péjorer globalement le climat de travail.

La liste de ces comportements "négatifs" est longue; et à coup sûr influencée par des facteurs tels que la culture d'entreprise, la fonction, le contexte économique et social. Toutefois, en simplifiant, on peut regrouper ces différentes conduites en six catégories: l'agressivité (qui crée un climat de travail tendu et oblige les personnes agressées à entrer dans un mode défensif pour se préparer à la riposte ou à la fuite en détournant leur temps et leurs "ressources" du système productif), le narcissisme (un égocentrisme exacerbé nuit au développement d'une culture positive basée sur

l'esprit d'équipe et la réussite collective), le manque de crédibilité (qui peut inclure l'incompétence, l'absence de fiabilité, la malhonnêteté... tous des comportements qui engendrent un climat de méfiance et un besoin de contrôle accru), la passivité (qui mine la solidarité entre individus), la désorganisation (qui cause retards et erreurs), et la résistance au changement (qui empêche l'adaptation des processus et favorise la négativité).

L'impact négatif de ces comportements n'est pas à sous-estimer; et même si tout manager, homme ou femme, est soumis à de fortes pressions et a toujours quelque chose de plus urgent à faire, une stratégie d'évitement et/ou de procrastination est soit inutile soit susceptible de faire empirer la situation, avec des effets très néfastes sur le moral et la performance des employé-es.

Chaque année, le Groupe de confiance reçoit des personnes évoquant la présence d'un-e collègue présentant de forts dysfonctionnements soit de comportement soit de prestations qui se répercutent ensuite sur le travail des autres et la qualité de la collaboration.

### Les comportements négatifs engendrent plusieurs conséquences contreproductives:

1. Ils entament la **confiance** que le personnel a dans le management. Un sentiment d'abandon et d'injustice va prendre le dessus. Les personnes concernées vont essayer de résoudre le problème par eux-mêmes, et pas forcément avec des outils adéquats. Le risque de conflits augmente.
2. Ils détruisent la **motivation**. Ne rien faire face à un comportement négatif (même par inadvertance) équivaut à le renforcer, le message implicite pour les collaborateurs-

trices étant: "être loyal et performant ne sert à rien, puisque vous êtes à la même enseigne que quelqu'un de dysfonctionnant et déloyal".

3. Ils donnent l'impression que les **valeurs** et les **règles** de l'organisation (charte éthique, règlement du personnel, etc.) sont inutiles et arbitraires car ils ne sont pas appliqués de la même façon à tous.
4. Ils entament la **réputation** du chef qui risque d'être considéré comme inapte par ses collaborateurs ainsi que ses supérieurs qui, tôt ou tard, auront écho de la situation.

Si la hiérarchie n'intervient pas, au fil du temps une mauvaise ambiance de travail va s'installer, les résultats seront à la baisse, une démotivation grandissante va s'installer avec l'accroissement des risques qui y sont liés: absences maladie, turnover élevé qui, dans ce dernier cas, concerne avant tout les meilleurs éléments, les moins bons ayant peu de chances de trouver un travail ailleurs.

Un comportement négatif est un problème de compétence comme un autre. Une action corrective rapide est la meilleure stratégie à adopter, tout en gardant bien en tête les principales lignes du management: honnêteté, cohérence, proportionnalité et bon sens. Voici quelques repères pour les managers:

1. Il convient tout d'abord de rassembler des éléments objectifs: par exemple si vous n'avez pas pu constater vous-même des comportements négatifs, menez votre enquête au préalable.
2. Prenez le temps de recevoir la personne, et informez-la de vos constats avec objectivité ("Je vous ai entendu faire des remarques désagréables sur vos collègues..." ou encore "Votre attitude en séance a été très agressive..."). Donnez des exemples concrets pour vous faire comprendre ("Vous avez traité Madame Z d'imbécile..." "Vous avez hurlé et vous êtes parti en claquant la porte lors de la séance du..." etc.). Évitez de «dorer la pilule» c'est une mauvaise stratégie de communication. Soyez clair, direct et juste.
3. Écoutez le point de vue la personne, et sachez faire preuve d'empathie si nécessaire.

4. Tranchez sans ambiguïté, et informez la personne de ce que vous attendez ("Vous devez aider vos collègues en cas de surcharge", "J'exige que vous respectiez vos interlocuteurs...").
5. Fixez des objectifs clairs (ainsi que les indicateurs que vous allez employer pour les apprécier et mesurer! Si l'exercice est trop difficile demandez conseil à un-e manager plus expérimenté-e), définis dans le temps ("A partir de maintenant, aucun écart de langage ne sera toléré...", "J'attends de vous que d'ici lundi prochain vous présentiez des excuses à Monsieur X pour votre langage inadéquat à son encontre en date du... etc. ").
6. Rendez la personne attentive sur les conséquences en cas de non respect des consignes.
7. Agendez la/les prochaine/s rencontre/s de suivi.
8. Documentez le processus afin de garder une trace.
9. Si la situation dépasse vos compétences, faites-vous conseiller et/ou coacher (par les Ressources humaines, par un-e manager plus expérimenté-e.)
10. Si vous estimez que la situation est grave n'hésitez pas à faire appel aux Ressources humaines.

Rappelons enfin que le Groupe de confiance est aussi une ressource pour les managers en difficulté dans la gestion des situations de conflits interpersonnels ou intergroupaux.

*Pour en savoir plus:*

- ◆ *Bernard Diridollou: "Manager son équipe au quotidien", 4<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris, 2014*
- ◆ *Anne Bruce, Brenda Hampel, Erika Lamont: "Solving employee performance problems: how to spot problems early, take appropriate action, and bring out the best in everyone.", McGraw-Hill, New York, 2011*
- ◆ *Anne Bruce: "How to motivate every employee.", McGraw-Hill; New York, 2013*
- ◆ *www.mindtools.com*