

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION n°10

JUIN 2014



Dans cette deuxième lettre d'information de l'année 2014, le Groupe de confiance présente dans sa partie *juridique* trois jurisprudences concernant des licenciements, le premier ayant été reconnu comme abusif car l'employeur avait porté atteinte à la personnalité de l'employé, alors que les deux autres ont été confirmés au vu de l'attitude de l'employé.

Dans son volet *Regards sur la pratique*, quelques conseils sont proposés sur la manière de réagir face à son entourage professionnel lorsqu'on se sent victime de harcèlement moral.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

## JURISPRUDENCE

Le Groupe de confiance propose de traiter de trois jurisprudences dans lesquelles le Tribunal Fédéral s'est penché sur des licenciements, qu'il a jugé, pour le premier cas, abusif parce que donné par un employeur qui a violé le droit de la personnalité de son employé, mais conformes au droit dans les deux autres cas.

### 4A 2/2014 du 19 février 2014

Dans cet arrêt, le Tribunal Fédéral a suivi l'instance cantonale qui a considéré le licenciement d'un employé comme abusif parce que donné par un employeur qui a violé le droit de son employé à la protection de sa personnalité. En effet, un employé avait eu une incapacité de travail due notamment à des problèmes sur le lieu de travail, un magasin en particulier. L'expert-psychiatre avait considéré l'employé comme apte au travail, mais dans un autre lieu. Malgré cette recommandation, connue de l'employeur, ce dernier a proposé à son employé de retourner dans le même magasin. Bien que l'employé ait accepté, il ne s'est pas rendu au travail ce qui a engendré son licenciement. Le Tribunal a retenu que c'était à cause de ses troubles psychiques que l'employé n'avait pas pu avertir son employeur plus tôt de son impossibilité à reprendre le travail dans le magasin en question et que vu que l'employeur connaissait les troubles psychiques de son employé, le licenciement était contraire à la protection de la personnalité de ce dernier.

"**3.2.** En l'occurrence, la Cour d'appel a estimé que le congé en cause, bien qu'intervenu après la fin de la période de protection de l'art. 336c al. 1 let. b CO, est abusif au regard des art. 336 et suivants CO parce que donné par un employeur qui a violé le droit de son employé à la protection de sa personnalité. Selon l'autorité précédente, Coopérative A.\_\_\_\_\_ était alors informée du contenu de l'expertise du docteur V.\_\_\_\_\_ ou avait à tout le moins connaissance de son existence. Il lui appartenait dès lors d'interpeller cet expert sur les raisons pour lesquelles X.\_\_\_\_\_ ne pouvait pas travailler à Vich. En ne le faisant pas et en choisissant plutôt de résilier le contrat de travail, l'employeuse n'a pas respecté son obligation de prendre les mesures adaptées aux conditions de l'exploitation pour protéger la santé du travailleur (art. 328 al. 2 CO). Comme elle était en mesure d'employer X.\_\_\_\_\_ dans un autre magasin,

on pouvait attendre de Coopérative A.\_\_\_\_\_ qu'elle prenne en considération son trouble psychique, à tout le moins après s'être renseignée de manière plus approfondie. Peu importe que l'employé ait reçu antérieurement la possibilité de modifier sa situation professionnelle, qu'il ait signé un contrat prévoyant son transfert à Vich et qu'il n'ait évoqué que tardivement son impossibilité d'occuper ce poste, car son comportement est à mettre sur le compte de son atteinte psychique. Selon les précédents juges, le caractère abusif du congé tient à ce qu'il a été donné alors que le travailleur avait fait valoir de bonne foi des prétentions résultant du contrat de travail, à savoir qu'il demandait à être transféré dans un autre magasin.

**3.3.** La recourante conteste longuement qu'il lui eût été possible d'obtenir de l'expert V.\_\_\_\_\_ des renseignements sur les raisons de l'empêchement pour le demandeur de travailler au magasin de Vich. Elle n'attaque toutefois pas la motivation alternative de la Cour d'appel selon laquelle "on pouvait attendre de l'intimée (Coopérative A.\_\_\_\_\_) qu'elle prenne en considération le trouble psychique dont souffrait son employé, à tout le moins après s'être renseignée de manière plus approfondie". Par cette formule, les juges ont envisagé des moyens autres que la seule interpellation de l'expert médical, comme par exemple le recours à un médecin-conseil, admissible selon la jurisprudence ([ATF 125 III 70](#), consid. 3c p. 76). Ici encore, le recours ne satisfait pas à l'exigence de motivation posée par la jurisprudence ([ATF 133 IV 119](#), consid. 6.3, p. 120-121). De toute façon, ni le secret médical ni les règles sur la protection des données, que la recourante invoque, ne l'ont empêchée d'acquiescer à une connaissance sinon exhaustive, tout au moins approfondie du rapport d'expertise médicale, au point d'être en mesure d'y faire plusieurs références précises dans son mémoire. Dans la mesure où il est recevable, ce moyen est donc mal fondé.

**3.4.** C'est aussi en vain que la recourante soutient que l'intimé est déchu de son droit de faire valoir des faits constitutifs d'une atteinte à la personnalité au motif qu'il n'en a pas informé l'employeuse. D'une part, selon les constatations de fait de l'autorité précédente, qui lient le Tribunal fédéral (art. 105 al. 1 LTF), c'est en raison des troubles psychiques dont il souffrait que l'employé n'a pas révélé aussitôt son incapacité à prendre son poste dans le magasin auquel il était affecté. D'autre part, il incombe à l'employeur de veiller à la santé du travailleur non seulement pendant les rapports de travail, mais aussi lors de leur rupture ([ATF 132 II 115](#), commenté par Thomas Koller, RJB 144/2008 p. 342). En l'espèce, lors de la résiliation du contrat de travail, l'employeuse avait été informée des troubles de son employé, notamment par le psychiatre traitant. "

#### Arrêt 8C 118/2013 du 11 février 2014

Dans cet arrêt, le Tribunal Fédéral a confirmé le licenciement d'un fonctionnaire à qui il était reproché des refus d'ordre et un comportement inapproprié face à sa hiérarchie.

Le Tribunal retient qu'il n'est pas arbitraire de considérer comme manquant de respect et de déférence que d'écrire à sa hiérarchie des propos tels: ne pas avoir été traité comme un être humain, ou qu'il tient les motifs avancés par sa hiérarchie pour "scandaleux, mensongers et forgés de tout pièce", ou encore "Il est sidérant de constater avec quelle aisance les droits de vos employés peuvent être bafoués, à quel point l'impartialité et l'objectivité font défaut dans la gestion du personnel à la police de Z.\_\_\_\_\_".

De même, s'agissant du refus d'ordre, le Tribunal Fédéral rappelle que "les collaborateurs de l'État sont tenus de se conformer aux instructions de leurs supérieurs hiérarchiques. Ce devoir d'obéissance - qui a une portée particulière au sein du corps de police du fait de son organisation fortement hiérarchisée et de ses prérogatives étendues dans l'exercice de la puissance publique (cf. art. 2, 7 et 22 de la loi [du canton de Fribourg] sur la Police cantonale; RSF 551.1) - trouve ses limites lorsque l'ordre donné est illégal. Dans ce cas, il est admis que l'agent public n'a pas à obtempérer aux ordres de service de ses supérieurs ( GRISEL, Traité de

droit administratif, vol. I, Neuchâtel 1984, p. 482)."

Plus loin, le Tribunal ajoute que : " Le principe de subordination hiérarchique est un élément essentiel du fonctionnement et de l'organisation de la police et participe au bon accomplissement des missions de sécurité et d'ordre public qui lui sont dévolues. Parmi les devoirs qui en découlent il y a, ainsi qu'on l'a vu, le devoir d'obéissance aux instructions du supérieur hiérarchique (sauf en cas d'ordre illégal), de même que l'obligation d'un comportement correct, loyal et respectueux à l'égard de la hiérarchie, sans lesquels un lien de confiance entre un supérieur et son subordonné ne saurait s'établir et se développer. En l'occurrence, la juridiction cantonale n'est pas tombée dans l'arbitraire en considérant que le recourant a adopté un comportement contraire à ces devoirs. Comme relevé plus haut, celui-ci s'est montré irrespectueux, voire insolent, vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques et leur a désobéi à plusieurs reprises. Si l'on ne peut attribuer à chacun des faits retenus un degré de gravité identique, il n'en demeure pas moins que pris dans leur ensemble, ils se révèlent suffisamment caractérisés pour détruire le lien de confiance. Il n'y a en effet plus de confiance possible lorsqu'une prise de position de la hiérarchie provoque chez le subordonné une manifestation d'irrespect et d'indignation déplacée (allant jusqu'à la menace d'une plainte pénale contre le chef de la police de Z.\_\_\_\_\_ pour propos diffamatoires) et que les ordres donnés - du plus banal comme de changer de bureau au plus sérieux comme de rédiger un rapport de dénonciation dans une affaire X. - ne sont pas exécutés en temps voulu ou d'une manière discutable et en contournant la hiérarchie. Il n'est donc pas non plus critiquable de la part des premiers juges d'avoir retenu que les faits en question étaient de nature à porter définitivement atteinte au rapport de confiance au sens de l'art. 44 LPers en liaison avec l'art. 32 al. RPers, et que l'intimé pouvait donc résilier les rapports de service en l'absence d'avertissement préalable."

#### Arrêt 8C 47/2013 du 28 octobre 2013

Le Tribunal Fédéral a confirmé la révocation d'un fonctionnaire aux motifs suivants:

**"5.5.** En l'espèce, il ressort des constatations du jugement attaqué que le recourant n'était à

*l'évidence pas apte à diriger un service de l'État. Il avait des difficultés à communiquer avec ses subordonnés. Ces difficultés se manifestaient par une incapacité à répondre posément - et même à répondre tout court - aux doléances de ses collaborateurs concernant notamment le mauvais fonctionnement du service ou la souffrance de certains d'entre eux. Il s'emportait souvent, au lieu d'adopter une attitude constructive et respectueuse de leur personnalité. Ses colères et ses emportements ont créé un climat de peur et un malaise qui ont gravement porté atteinte à la confiance nécessaire que les collaborateurs devaient avoir à l'égard de leur direction et qui ont été jusqu'à menacer la santé de certains d'entre eux. Ces lacunes graves dans la communication, ajoutées à une absence d'informations claires de l'intéressé sur ses présences et ses absences, à la rareté des séances du personnel, ont rendu difficile la collaboration entre les membres du service eux-mêmes et favorisé chez eux un sentiment d'isolement. L'organisation et la répartition du travail ont souffert de ces manquements, qui ont plongé certains employés*

*dans un véritable désarroi quant à leur mission, ainsi qu'à une sous-occupation de collaborateurs nouvellement engagés, ce qui a nui gravement aux intérêts de l'État.*

*Ces faits vont nettement au-delà d'un simple conflit relationnel entre un employé et son supérieur hiérarchique ou d'un problème d'organisation du travail. Il convient de souligner, par ailleurs, que le recourant exerçait une fonction dirigeante. A cela s'ajoute que le comportement répréhensible s'est étendu sur une assez longue période. En retenant que les faits en question relevaient de la voie disciplinaire et qu'ils étaient suffisamment graves pour justifier une révocation, les premiers juges n'ont pas fait une application insoutenable de l'art. 16 LPAC. Le principe de proportionnalité, qui se confond ici avec le grief d'arbitraire (cf. [ATF 134 I 153](#) consid. 4.3 p. 158), n'a dès lors pas été violé. Quant au caractère immédiat de la révocation, il est inhérent à ce type de mesure et il n'apparaît en tout cas pas non plus critiquable sous l'angle de l'arbitraire."*

---

## REGARDS SUR LA PRATIQUE

### **Comment réagir face à son entourage professionnel lorsqu'on se sent victime de harcèlement moral? Quelques conseils.**

Depuis plusieurs décennies, les ouvrages sur le phénomène du mobbing attirent l'attention du monde du travail, en particulier dans les pays d'Europe du Nord et anglo-saxons. La pénibilité au travail est dès lors mise en lien, non pas essentiellement avec des aspects physiques comme par le passé mais aussi avec des pressions psychologiques qui peuvent s'exercer par un employé, seul ou en groupe, et se focaliser sur un collaborateur au point de l'exclure du monde du travail. Leymann (1993) a insisté pour souligner l'impact de l'organisationnel dans le développement du mobbing: d'une part les dysfonctionnements managériaux suscitent des tensions relationnelles susceptibles de générer du mobbing, d'autre part la focalisation sur un collaborateur désigné comme responsable des problèmes peut donner l'illusion de trouver le moyen de les résoudre tout en masquant les lacunes managériales. En France, Marie-

France Hirigoyen (2001) a développé la notion de harcèlement moral, mettant l'accent avant tout sur la personnalité du harceleur - *le pervers narcissique* - et sur les comportements manipulateurs qu'il déploie (voir encart). Ses travaux sont devenus des best-sellers et la référence à des pervers narcissiques sévissant dans le monde du travail est devenue fréquente. Le succès de ses ouvrages montre que M.-F. Hirigoyen, à travers ses descriptions des comportements des "pervers narcissiques" et leur impact destructeur sur leur environnement relationnel, professionnel ou conjugal, a mis le doigt sur un phénomène qui touche le grand public: de nombreuses personnes se reconnaissent comme victimes de tels agresseurs. Pour notre part, nous considérons que les deux approches sont complémentaires, les dysfonctionnements managériaux consistant en un terreau propice à l'éclosion de comportements pervers: un mode de

management trop permissif et qui ne réagit pas aux dérives n'est pas à même de recadrer les comportements abusifs qu'une personnalité perverse narcissique peut dès lors déployer plus librement. Par ailleurs, les tensions professionnelles engendrées par la priorité accordée aux objectifs de performance au détriment d'un cadre éthique et de la collaboration entre employés favorise le recours à des moyens non éthiques, parfois pervers, qu'ils soient le fait d'individus ou du mode de management, la fin justifiant les moyens.

Dans son activité quotidienne, Groupe de confiance a l'occasion d'accueillir en entretiens individuels des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat de Genève en grande difficulté relationnelle, voire susceptibles de se sentir harcelés psychologiquement. Dans certains cas, peu fréquents il est vrai, nos usagers relatent se sentir plus spécifiquement victimes d'un pervers narcissique. Dans ces situations, le collaborateur décrit une relation ambiguë et toxique avec le harceleur, se sentant tantôt apprécié tantôt dénigré, utilisé mais pas valorisé, sollicité mais rejeté, prié de donner son avis mais critiqué dès que son opinion se différencie de celle du harceleur, soumis à des demandes contradictoires et floues; il évoque souvent se sentir empêtré dans une relation déstabilisante dont il ne parvient ni à comprendre les règles ni à se dégager. Son malaise est profond et il n'est pas rare que toute perspective d'échange avec le harceleur, même par mail, devienne source d'une angoisse envahissante et ingérable. Lorsqu'elle pose sur son harceleur le diagnostic de pervers narcissique, la personne qui se sent victime de harcèlement ressent en général un soulagement important: elle peut mettre des mots sur des comportements dès lors considérés comme pathologiques, ce qui a un effet déculpabilisant. Ceci n'est cependant qu'un premier pas, réussir à se dégager de ce type de relation s'avérant particulièrement complexe. En effet, d'une part, le pervers narcissique a besoin de sa "proie" et n'est pas prêt de la lâcher. D'autre part, même si l'employeur est tenu de prendre des mesures visant à protéger la personnalité de ses employés, la reconnaissance du harcèlement psychologique s'avère généralement difficile, étant souvent composé de petites attaques répétitives mais en soi anodines, d'actes peu visibles, de paroles exprimées en huis clos, et

le pervers souvent perçu par les tiers comme une personne charmante, voire charismatique.

Les personnes qui consultent le Groupe de confiance déclarent souvent ne pas savoir comment faire face. Dans la plupart des cas, elles relatent n'avoir rien osé dire et essayé de supporter passivement des comportements qui leur font mal en espérant que leur attitude docile et conciliante serait la voie vers l'apaisement. A l'opposé, quelques collaborateurs décrivent comment, n'étant pas de nature à se laisser faire, ils sont montés aux barricades, ont vertement déclaré leur manière de penser, ont parfois explosé dans des explications en tête à tête ou en réunion de travail. Or il apparaît que la passivité et l'acceptation encouragent non seulement la poursuite mais aussi le développement de ces comportements qui font mal voire qui sont abusifs; de plus, les personnes qui les subissent finissent par s'épuiser et risquent de craquer, produisant alors à leur tour des agissements problématiques. A l'inverse, laisser libre cours à ses émotions et exprimer ouvertement sa colère ou sa révolte ne permet pas forcément de mieux se faire comprendre et peut donner au harceleur la satisfaction de réussir à impacter émotionnellement sa victime.

### **Comment interagir avec un pervers narcissique?**

A.-F. Chaperon, B. Litzer et M.-E. Alouf (2014) viennent de publier un ouvrage sur le harcèlement moral au travail et abordent des réponses pratiques pour se défendre. D'une manière générale, il est important de ne réagir ni par la passivité ni par l'agressivité toutes deux contre-productives, mais de développer une attitude affirmée<sup>1</sup>. Il s'agit de savoir dire "non" aux demandes abusives, de répondre aux critiques, de défendre ses droits, mais tout ceci doit se faire de manière posée, en restant courtois: il est important de ne pas répondre à la violence par la violence et de ne pas se laisser emporter dans une escalade. Ceci n'est pas tout: pour se dégager de la relation d'emprise dans laquelle le pervers narcissique tend à capturer sa proie, l'enjeu consiste à présenter un comportement suffisamment lisse pour ne pas offrir de prise. Il est ainsi déconseillé d'avoir un

---

<sup>1</sup> L'affirmation de soi est une attitude générale recommandée au travail et en particulier face à tout conflit. Des conseils aux personnes en conflit feront l'objet de communications ultérieures

contact trop personnel, de livrer son vécu. Il est en particulier recommandé de:

- Mettre de la distance, éviter les moments où les échanges personnels peuvent s'engager, s'en tenir à une relation strictement professionnelle. Ne pas donner d'informations personnelles.
- Rester neutre, logique, ne pas parler de ses limites et tolérances personnelles ni montrer ses émotions mais se limiter à correspondre au standard.
- Regarder les choses avec objectivité, juger par soi-même de la qualité du travail effectué et ne pas céder à la culpabilité infondée.
- Rester concentré sur son travail, le faire le mieux possible mais ne pas chercher à faire l'impossible: il faut apprendre à dire non, calmement mais fermement.
- Éviter de se justifier et s'en tenir à dire que ce qui doit être fait est fait.
- Communiquer sur un mode rationnel et concis. Limiter les échanges à ce qui est strictement nécessaire.
- Renoncer à obtenir l'estime et la reconnaissance du harceleur.
- Avoir en tête diverses phrases toutes faites qui permettent de répondre sans s'engager aux sollicitations souvent surprenantes du harceleur et qui visent à déstabiliser, humilier, culpabiliser. Le but est de ne pas se montrer touché par les attaques (voici quelques exemples de phrases types: "chacun a son opinion", "ça dépend", "on peut penser ça", "chacun ses goûts", "c'est ce que tu penses", "ça n'est pas l'avis de tout le monde"...).

Au delà de conseils relatifs au mode relationnel à adopter avec un pervers narcissique, A.-F. Chaperon et coll. soulignent combien il est important de soigner son intégration au sein du collectif de travail de manière à augmenter les chances de soutien par les collègues et à renforcer sa position face au harceleur en évitant l'isolement. Aider ses collègues, se montrer disponible, attentif, être impliqué dans la vie interne du service, solliciter des échanges professionnels et amicaux sont des comportements à développer en tout temps, autant préventivement que réactivement.

Avoir le comportement adéquat et ne pas se laisser entraîner, dans les situations quotidiennes, au-delà de ce que l'on a décidé est plus simple à dire qu'à faire. Par ailleurs, il s'agit là de lignes proposées et non de recettes toutes faites, chaque personne qui rencontre des difficultés au travail devant construire sa propre réponse adaptée à la fois au contexte relationnel et professionnel ainsi qu'à sa propre personnalité. Le Groupe de confiance reçoit volontiers en entretien individuel confidentiel tout collaborateur souhaitant aborder ce type de problème.

Le harcèlement moral a été particulièrement étudié dans les années 90 par Marie-France Hirigoyen, psychiatre française, qui l'a défini comme "toute conduite abusive (geste, parole, comportement, attitude...) qui porte par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci ou dégradant le climat de travail". Cette auteure insiste sur la personnalité pathologique du harceleur qui présenterait une organisation durable de personnalité de type *pervers narcissique*. Le propre des pervers narcissiques est de se protéger des conflits internes, en particulier des blessures d'amour propre, en se faisant valoir au détriment d'une personne manipulée et utilisée. Elles assouviennent leur besoin impérieux de rehausser leur estime de soi défaillante et instable en exerçant un pouvoir sur autrui; elles se focalisent sur une ou plusieurs proies qu'elles cherchent à avoir constamment à leur disposition et auxquelles elles livrent une véritable guerre psychologique: il s'agit de manipulation, "processus lent de destruction de l'individu, qui repose sur l'emprise et le mensonge et qui se manifeste par des paroles dévalorisantes, des comportements humiliants, des insultes et des reproches qui vont se multiplier petit à petit et ainsi entraîner progressivement chez les victimes un doute lancinant, un sentiment de culpabilité et la perte de l'estime de soi". C'est l'aspect répétitif et cumulatif de ces comportements hostiles, dont chacun pris isolément peut paraître insignifiant, qui caractérise le harcèlement.

#### Bibliographie:

- CHAPERON Anne-Françoise, LITZER Bénédicte, ALOUF Marie-Édith: "Harcèlement moral au travail. Comprendre et se défendre". Éditions Odile Jacob, Paris, 2014.
- HIRIGOYEN Marie-France: "Malaise dans le travail. Harcèlement moral: démêler le vrai du faux". Paris, Syros, 2001
- LEYMANN Heinz: "Mobbing. La persécution au travail". Paris, Ed. du Seuil 1996 (trad. Fr., 1<sup>ère</sup> édition 1993, Rowohlt Taschenbuch Verlag Gm)