

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION n°6
JANVIER 2013



Dans cette première lettre d'information de l'année 2013, le Groupe de confiance se propose de présenter dans sa partie juridique deux jurisprudences ayant trait à des accusations - proférées par l'employeur ou par l'employé - dépourvues d'indices suffisants pour les corroborer et aux conséquences de ces déclarations sur les rapports de travail. Dans son volet psychosocial, c'est la question des groupes dans le contexte professionnel, des implications positives et de ses inconvénients qui sera mise en lumière.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

JURISPRUDENCE

Dans un arrêt, [4A 99/2012](#) du 30 avril 2012, le Tribunal Fédéral a conclu à une atteinte à la personnalité de l'employé dans un contexte où l'employeur avait accusé à la légère son employé d'une faute lourde, entachant ainsi son honneur.

"L'obligation de l'employeur de protéger la personnalité du travailleur, résultant de l'art. 328 al. 1 CO, englobe notamment l'honneur personnel et professionnel (arrêt 4C.253/2001 du 18 décembre 2001 consid. 2c). L'employeur ne doit pas stigmatiser, de manière inutilement vexatoire et au-delà du cercle des intéressés, le comportement du travailleur (ATF 137 III 303 consid. 2.2.2 p. 309 s.). Il y a atteinte grave aux droits de la personnalité lorsque l'employeur formule des accusations lourdes qui se révèlent infondées alors qu'il ne disposait d'aucun indice sérieux ou n'avait fait aucune recherche en vue d'établir les faits (arrêt 4C.253/2005 du 16 novembre 2005 consid. 4.2). L'employeur ne doit pas formuler des accusations accablantes si ses soupçons ne reposent sur aucun élément sérieux (arrêt 4C.543/1996 du 22 août 1997 consid. 2a). Même si les faits sont exacts, la stigmatisation à l'égard de tiers peut constituer, de la part de l'employeur, une violation de son devoir de protéger la personnalité du travailleur (ATF 130 III 699 consid. 5.2 p. 705 s.).

2.2.2 Il ressort des constatations cantonales - au sujet desquelles l'arbitraire n'a pas été invoqué - que les intimées ont été accusées, à l'époque de leur licenciement, de maltraiter les personnes âgées résidant au sein de l'établissement exploité par la recourante et que ces soupçons ont été communiqués à un service officiel surveillant les EMS. Pour une aide-soignante travaillant dans un établissement médico-social, l'accusation de maltraiter les pensionnaires est une atteinte grave à l'honneur professionnel. En faisant part de ses soupçons à un service officiel, l'employeur a procédé à un acte caractéristique de stigmatisation, de nature à porter atteinte à l'avenir professionnel des intéressées.

Or la recourante a été dans l'incapacité d'apporter la preuve de la moindre déclaration, écrite ou orale, émanant d'un pensionnaire dont on pourrait déduire que l'une ou l'autre des intimées s'est rendue coupable de mauvais

traitement à l'égard des personnes âgées. (...) Ainsi, si l'on considère les trois intimées qui restent en cause, on constate qu'il n'y a pas d'allégation de sévices dirigée à leur encontre, que ce soit de la part des pensionnaires, de leur famille, du personnel soignant ou des autres employés de la défenderesse. Les documents envoyés à la directrice le 24 janvier 2008 ne font pas allusion à de la maltraitance. Le tag injurieux de janvier 2009 n'a aucun rapport avec des actes de cette nature. Ainsi, sur la base des preuves apportées, il faut conclure que l'employeur, dans le cadre des résiliations de contrat de travail, a formulé contre les trois intimées encore concernées par la présente procédure une grave accusation, sans aucun indice sérieux pour l'étayer.

Dans le contexte d'une résiliation, accuser à la légère un travailleur d'une faute lourde, portant atteinte à son honneur personnel et professionnel, constitue une violation flagrante de l'obligation de l'employeur de respecter la personnalité du travailleur."

Dans un arrêt [8C 195/2012](#) du 8 novembre 2012, le Tribunal Fédéral a considéré qu'un employeur était légitimé à prendre en considération, dans une décision de licenciement, le fait qu'un employé s'est plaint de mobbing de manière injustifiée. Il convient de préciser que dans le cas d'espèce, l'employé avait également une attitude indigne et irrespectueuse vis-à-vis du public.

"Au vu des faits retenus, il est indéniable que l'intimé est sorti de son devoir de réserve. Avec la recourante, on doit admettre que le tribunal cantonal a minimisé à tort la gravité de ce comportement, en particulier sous l'angle de l'atteinte portée à l'image d'impartialité qu'un service de naturalisations se doit d'offrir aux candidats demandeurs de la nationalité suisse. On ne saurait en effet parler d'un comportement simplement "déplacé" lorsque l'intimé a poussé

à bout une fillette de douze ans ou encore lorsqu'il a fait preuve d'un racisme patent à l'endroit d'un couple de candidats musulmans algériens, pour ne citer que ces exemples. A. _____ a fait preuve d'une attitude indigne et irrespectueuse de la personne des candidats, ce qui non seulement constitue un manquement important aux devoirs de sa fonction mais est de nature à porter préjudice sérieux à l'image du service des naturalisations qu'il représente. A cela s'ajoute qu'il ne s'est pas agi d'un comportement isolé ou limité à peu de cas, mais a concerné un nombre significatif de candidats en proportion des dossiers examinés par l'enquêteur, ce qui pourrait laisser présager d'autres cas où les personnes se sont abstenues de se plaindre. Dans ce contexte, les juges cantonaux n'avaient aucun motif d'écarter une partie des déclarations des plaignants alors que celles-ci ont été jugées probantes par l'enquêteur et ne viennent que renforcer des éléments de preuve déjà établis. En l'occurrence, l'ensemble des informations recueillies et documentées dans le rapport d'enquête démontrent la propension de l'intimé à

laisser sa subjectivité l'emporter au mépris de ses devoirs de service, ce qui n'est pas tolérable au vu des exigences liées à la fonction occupée. A cet égard, on ne saurait reprocher à la municipalité un manque de suivi du travail de ses préposés aux naturalisations puisqu'à partir moment où elle a eu connaissance de plaintes au sujet de A. _____, elle a immédiatement ordonné une enquête administrative pour élucider les faits. Enfin, on ne voit pas en quoi la recourante ne serait pas légitimée à prendre également en considération le fait que l'intimé s'est plaint de mobbing de manière injustifiée, accusations qui sont, quoi qu'en pensent les juges cantonaux, susceptibles d'affecter le rapport de confiance indispensable qu'un employeur doit avoir en son employé".

Cet arrêt confirme une jurisprudence antérieure du Tribunal Fédéral, arrêt [8C 589/2010](#) du 17 août 2011 où il est retenu que des accusations de mobbing pas vraisemblables et élevées contre l'employeur sont constitutives d'une faute grave.

VOLET PSYCHOSOCIAL

LE GROUPE DE TRAVAIL, POUR LE MEILLEUR ET POUR LE PIRE?

Bien que l'activité du Groupe de confiance soit constituée principalement d'entretiens individuels (74,56% des usagers se satisfont d'un ou plusieurs entretiens individuels avec un conseiller ou une conseillère), la référence aux collectifs de travail avec lesquels les collaborateurs sont en relation est toujours à prendre en compte, jouant systématiquement un rôle dans l'éclosion et l'évolution des conflits ainsi que dans le climat de travail. C'est pourquoi le Groupe de confiance s'intéresse aux écrits psychosociaux sur les groupes, les mouvements d'influence, de cohésion, d'inclusion et d'exclusion qui y circulent, et souhaite partager cet intérêt avec vous.

L'individu indissociable de groupes d'appartenance et de la vie sociale

Si l'on se réfère aux définitions fournies par les dictionnaires, l'"individu" ne peut se concevoir sans un groupe de référence: Le Robert le définit comme "l'unité élémentaire dont se composent les sociétés"; le Larousse comme "l'élément d'une population statistique". De fait, tout individu s'inscrit, avant même sa venue au monde, dans des groupes familiaux, sociaux culturels particuliers qui vont jouer un rôle clé dans la constitution de son identité: l'individu en hérite des histoires, des valeurs, des points de repères, des langages, des modèles auxquels il

va chercher à se conformer ou au contraire à se distancer, qui en font sa spécificité et sa richesse.

Force et risques du groupe

La vie sociale est donc nécessaire au développement de l'individu. C'est grâce à l'intégration dans des groupes de vie que l'homme peut développer le sentiment d'être un humain parmi les humains et trouver sa place dans la société. Le psychanalyste C. Neri souligne le vécu positif de l'appartenance à un groupe qui peut apporter un sentiment de sécurité, contribuer fortement à l'estime de soi

en représentant une source importante de confiance et de certitudes susceptibles de pallier à des sentiments de failles et d'incomplétude personnelles, ou encore donner un sentiment valorisant de faire partie d'un ensemble plus grand, plus fort, plus puissant, selon la fameuse formule "l'union fait la force". L'effet stimulant du groupe a également été mis en évidence par le psychologue et sociologue E. Mayo au début du XXème siècle: son étude sur la productivité des ouvrières à la Western Electric près de Chicago a permis de constater que l'amélioration du rendement est davantage liée à la constitution d'un groupe solidaire avec un bon climat de travail qu'aux conditions matérielles de travail.

D'une manière générale, la mise en commun des forces individuelles dans un travail collectif est considérée comme une richesse : la réflexion et la décision de groupe est potentiellement supérieure à la décision individuelle puisqu'elle dispose de plus de points de vue et d'un faisceau de compétences plus large. Pourtant, divers auteurs spécialistes en psychologie sociale et en sociologie ont mis en évidence que le groupe peut aussi comporter des biais qui limitent la qualité des décisions de groupe. Est régulièrement évoqué le processus de "**conformisme**" qui peut amener un individu à modifier, de manière pas toujours pertinente, ses opinions ou ses comportements pour les mettre en accord avec ceux prônés par la majorité: cette dernière, du seul fait qu'elle existe, exercerait une pression sur ses membres à se conformer. C'est notamment le cas lorsqu'une "**pensée de groupe**" ("groupthink"), déjà décrite dans les années 70 par I. Janis, se développe. Spécifique des groupes qui, dans un contexte stressant et sous la direction d'un leader autoritaire et partial recherchent avant tout à sauvegarder leur cohésion, ce phénomène fait perdre aux membres du groupe leur indépendance d'esprit et leurs capacités critiques. La "pensée de groupe" se manifeste par la limitation de la recherche d'informations, l'évitement de la confrontation avec des hypothèses venant contredire les opinions déjà existantes ainsi que la perception stéréotypée des membres ayant une position minoritaire divergente qui revêt dès lors le statut d'"adversaire", de "responsable" des problèmes. Cette perception se combine à un optimisme excessif quant aux qualités morales et intellectuelles du groupe, encourageant une

illusion rassurante d'unanimité et d'invulnérabilité.

S. Moscovici a mis l'accent sur le processus de "**polarisation**", décrivant une tendance possible des groupes, en particulier lorsque l'enjeu de la discussion est important, à adopter des prises de position plus risquées et extrêmes que la moyenne des positions individuelles initiales. L'interaction groupale, par le biais de persuasion réciproque entre ses membres, d'une tendance de ses participants à accentuer les points de vue lorsqu'ils sont partagés ainsi que d'un besoin de démarcation et de différenciation des autres groupes, stimulerait un effet de radicalisation qui peut aboutir au meilleur comme au pire: l'actualité nous rappelle tous les jours combien les groupes peuvent générer des débordements violents et destructeurs, mais aussi des comportements de dévouement et de solidarité remarquables.

Ces divers développements illustrent que le groupe accepte difficilement les différences et que, se retrouver isolé dans son opinion comporte le risque de susciter de l'hostilité et fait peur.

Tolérer les conflits et intégrer les divergences d'opinions pour aboutir aux bonnes décisions et permettre aux collaborateurs de vivre ensemble

En 2002, C. Morel s'intéressait aux décisions absurdes prises par des organismes, des entreprises ou des groupes composés de personnes pourtant expérimentées et intelligentes (l'aviation, la marine nucléaire, la chirurgie, les randonnées de haute montagne...); il reprenait lui aussi les différents effets de groupe qui parasitent l'intelligence collective et aboutissent à des mauvaises décisions. Dans un deuxième tome paru récemment, il cherche à définir les facteurs de fiabilité des décisions. Il revalorise l'intelligence collective, développant la thèse que bien conduite, elle peut nous permettre d'éviter des erreurs d'appréciation, des mauvaises décisions parfois catastrophiques. Analysant le mode de fonctionnement de différents groupes et la pertinence des décisions prises, il observe que les risques d'erreurs humaines sont réduits lorsque chaque membre du groupe peut prendre part effectivement aux décisions, ce qui implique d'écouter chacun et d'inciter les plus silencieux à s'exprimer. Parmi les remèdes qu'il propose

pour limiter la probabilité de prise d'une mauvaise décision, il insiste sur l'instauration de débats véritables encourageant les avis contradictoires, de tours de table permettant l'expression authentique de chacun. Dans cette optique, Morel recommande de privilégier, dans un grand nombre de situations, la prise de décision collégiale par rapport à la décision hiérarchique, rappelant combien l'autorité a besoin de consulter et de donner la parole aux experts techniques spécialistes de terrains, c'est-à-dire à ceux qui détiennent des connaissances métier et qui sont proches des opérations.

La référence à l'instauration de débats contradictoires fait écho à l'importance que C. Dejourné accorde aux espaces de discussion ou "espaces de délibération" qu'il considère comme indispensables à l'établissement de règles opérationnelles de travail, de métier et de collaboration, insistant non seulement sur l'importance de débat "métier", technique et scientifique, mais aussi sur la discussion autour des valeurs morales, éthiques permettant aux collaborateurs de vivre ensemble.

Le Groupe de confiance reçoit des collaborateurs qui au travers l'évocation de leurs conflits ou d'une dégradation du climat de travail relatent leur difficulté à vivre ensemble. Il offre, entre autres prestations, un espace de médiation, donnant l'occasion aux personnes d'exprimer et de confronter leurs divergences pour tenter de construire une solution qui leur permette de poursuivre une collaboration qui tienne compte de leurs différences de points de vue et ainsi de construire un *modus vivendi* satisfaisant. Il arrive ainsi fréquemment que, le conflit, à l'origine souvent banal, ait dégénéré faute d'avoir pu être abordé et géré; dans de trop nombreux cas, les conflits sont devenus envahissants, ont généré un durcissement des positions voire donné lieu à des actes abusifs individuels ou à des mouvements de groupe, que ces derniers soient dirigés à l'encontre d'un collaborateur ou constitutifs de clans qui s'opposent. Le développement d'une culture d'entreprise qui encouragerait l'expression des divergences de position, de valeurs, de mode de faire, favoriserait le doute, la réflexion, l'esprit critique et même l'acceptation des points de vue minoritaires semble être une voie prometteuse permettant de mieux vivre et travailler ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

Dejourné Christophe (2009), *Travail vivant. 2: Travail et émancipation*. Paris, Ed. Payot & Rivages

Moscovici Serge (1982), *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF.

Mayo E (1945), *The social problems of an industrial civilization*, Harvard University Press

Morel Christian (2002) *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, coll. "Bibliothèque des sciences humaines".

Morel Christian (2012) *Les décisions absurdes II. Comment les éviter*, Gallimard, coll. "Bibliothèque des sciences humaines".

Janis I.L. (1972) *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, Boston, Houghton Mifflin Company

Neri Claudio (1997), *Le Groupe. Manuel de psychanalyse de groupe*, Paris, Dunod