

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°7

JUIN 2013



Le Groupe de confiance se propose de présenter dans la partie juridique de cette lettre d'information deux jurisprudences ayant trait pour la première à la compétence exclusive en premier ressort d'un groupe de confiance en matière de constatation d'une atteinte à la personnalité et pour la deuxième, à l'obligation pour les employeurs de prévoir un dispositif neutre et indépendant en matière de protection de la personnalité.

Dans son volet psychosocial, c'est la question du recours à un ou des tiers pour sortir du conflit qui sera abordée.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

JURISPRUDENCE

Dans un arrêt du 26 février 2013, la Chambre administrative de la Cour de Justice s'est penchée sur la question du **caractère obligatoire d'une saisine préalable du Groupe de protection de la personnalité** des HUG en cas de plainte visant à la constatation et à la cessation d'une atteinte à la personnalité de la part d'un employé. La Cour a retenu qu'il convenait que la direction des HUG, alertée d'un cas de harcèlement, transmette la plainte au Groupe de protection de la personnalité des HUG; la Cour a jugé irrecevable une demande lui étant directement adressée.

Le règlement applicable à la protection de la personnalité au sein des HUG ayant une teneur très proche de celle du Règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève (RPPers - B 5 05 10), cette jurisprudence s'appliquerait probablement *mutatis mutandis* aux différents Départements de l'Etat de Genève, ainsi qu'aux institutions de droit public ayant adhéré au dispositif prévu par le RPPers. ([ATA/119/2013](#))

Une jurisprudence du 9 mai 2012 dans l'arrêt 2C_462/2011, rendue par le Tribunal Fédéral, n'est pas dénuée d'intérêt car elle traite de la **procédure interne qu'une entreprise doit mettre sur pied en matière de gestion de conflits**.

Se référant aux directives du SECO, le Tribunal Fédéral note que parmi les mesures importantes que l'employeur est tenu de prendre "*figure la désignation d'une personne interne ou externe de l'entreprise à laquelle les employés concernés peuvent s'adresser en cas de conflit. Il est précisé qu'il est important que cette personne de confiance dispose de la formation nécessaire et qu'elle ait un rapport de confiance avec les personnes qui demandent son conseil (obligation de garder le secret; absence de lien hiérarchique: cf. Commentaire SECO, op. cit.,*

302H). La désignation d'une personne de confiance à laquelle les salariés peuvent s'adresser est une mesure qui est aussi préconisée par la doctrine comme moyen de prévention du mobbing ou du harcèlement dans l'entreprise (cf. CARRON, op. cit., p. 128; JEAN-PHILIPPE DUNAND, Le harcèlement psychologique (mobbing) en droit privé suisse du travail, RJN 2006 p. 13 ss, 32; MÜLLER, op. cit., n. 9 ad art. 6 LTr). Il s'agit d'ailleurs d'une mesure qui, comme on l'a vu (supra consid. 4.1) était déjà recommandée par le Conseil fédéral dans son Message du 2 février 1994 (FF 1994 II p. 178)." (consid. 4.2).

Se prononçant sur la question de la proportionnalité de la mesure, le Tribunal Fédéral a ajouté, s'agissant de l'appel à une personne de confiance: "*Force est donc d'admettre qu'elle constitue un moyen adapté à la prévention des conflits pouvant survenir dans une entreprise. La question de savoir comment cette méthode de gestion des conflits doit être mise en place est plus délicate et dépend de la structure de l'entreprise, ainsi que du nombre de salariés qu'elle emploie. On peut concevoir que, dans les petites ou moyennes entreprises, celles-ci s'adressent à leur association professionnelle respective pour mettre en place un système commun, à moins que leurs salariés aient la possibilité de faire appel à une structure déjà existante susceptible de traiter directement les problèmes ou de les déléguer à une personne compétente. Le but de la mesure étant axé sur la prévention, celle-ci doit pouvoir intervenir rapidement, avant que le conflit ne dégénère au point de devoir être traité par un tribunal. Il ne s'agit donc pas de mettre en place une structure compliquée et coûteuse, mais seulement de désigner une ou plusieurs personnes de confiance, hors hiérarchie, dans ou à l'extérieur de l'entreprise, à qui le personnel puisse s'adresser en toute connaissance de cause."* (consid. 5.2)

(Arrêt du Tribunal Fédéral du 9 mai 2012, [2C_462/2011](#))

VOLET PSYCHOSOCIAL

SORTIR DU CONFLIT: AIDE PARTISANE OU TIERS IMPARTIAL ?

Face à une difficulté relationnelle d'une certaine ampleur vécue dans le cadre professionnel, comment s'y prendre pour aller vers une résolution du conflit ? Seul, ou avec l'aide d'un tiers ? Un tiers neutre ou un soutien plus partisan ? Il n'est pas toujours aisé de faire les bons choix, à fortiori lorsque l'enjeu tourne autour d'une composante principale de notre quotidien: le travail.

Il est aujourd'hui admis que le conflit, s'il est exploité comme moyen de confronter les points de vue dans une optique constructive, n'est en soi pas problématique et peut même être vecteur d'évolution et de changement.

Le conflit non traité, qui perdure et qui dégénère est au contraire la source de nombreuses difficultés et souffrances, dont le Groupe de confiance est témoin au quotidien, et qui se limitent rarement à la seule personne se trouvant au cœur du conflit.

Lorsqu'un collaborateur vit un différend important avec un collègue ou un supérieur hiérarchique, il peut puiser dans ses ressources personnelles pour aborder les points conflictuels avec la ou les personnes concernées. Selon les capacités de chacune des personnes en conflit à faire part de son point de vue, à exposer ce qui lui pose problème, à oser aborder des "adversaires", à entrer en discussion sans monter les tours, à pouvoir ou non prendre en compte les perceptions et avis divergents des siens, elles seront plus ou moins à même de trouver elles-mêmes des terrains d'entente et de construire des solutions. Toutefois, dans un contexte professionnel, il est utopique de penser qu'un conflit se limite à deux individus ou même deux groupes. L'entourage professionnel direct ou indirect (collègues, hiérarchies), qu'il soit pris dans des enjeux d'intérêts, des liens de sympathie ou qu'il soit juste témoin des tensions, est souvent amené, de gré ou de force, à prendre position dans le conflit. Dans notre lettre d'information n°6 du mois de janvier consacrée aux groupes de travail, nous développons les effets, souteneurs, productifs mais aussi les risques des mouvements groupaux.

Le thème de la présente lettre est d'aborder les différentes ressources tierces qui sont à disposition dans le paysage professionnel (voie

hiérarchique non directe, ressources humaines, Groupe de confiance, commission du personnel, syndicat, avocat, etc.) et d'analyser les divergences d'orientation et de posture qu'elles impliquent. Les conflits persistants ayant généralement un effet négatif sur le climat de travail et sur la santé des collaborateurs, le recours à un tiers répond à une recherche de soutien bien légitime de ressource supplémentaire. De plus, la spécificité du conflit est de placer la ou les personnes dans une dynamique de perte du recul nécessaire à une analyse constructive des événements et des conséquences potentielles, autant au niveau professionnel (démotivation, baisse de la qualité du travail, démission, licenciement, etc.) que personnel (santé, vie privée). Plutôt que d'élargir le champ de vision, le conflit a au contraire un effet focalisant. Cet effet de perte de recul peut être pallié par l'intervention d'un tiers. Le tiers peut donc apparaître sous la forme d'un soutien partisan engagé dans la défense d'une des personnes en conflit ou à l'opposé sous la forme d'un tiers impartial qui tente d'introduire recul et décentration, ces deux positions extrêmes pouvant cohabiter à des degrés divers selon la posture, la nature du tiers et la demande des personnes en conflit.

Les responsables hiérarchiques sont les acteurs de première ligne auxquels les collaborateurs s'adressent pour obtenir écoute et résolution. Leur intervention peut s'avérer salutaire mais aussi parfois délicate: souvent plus ou moins directement impliqués dans le conflit, les hiérarchiques risquent de se retrouver dans l'impossible position de juge et partie. Ensuite, ils doivent être en capacité de gérer ledit conflit. Cette condition, qui semble évidente, n'est pas systématiquement remplie, ce pour différentes raisons, dont la principale est la difficulté intrinsèque à la gestion des conflits. Dans ce sens, la sensibilisation, la

formation et le recrutement des cadres joue un rôle central dans la prévention de l'émergence des conflits ou, si nécessaire, dans un traitement efficace des situations. Les ressources humaines, mieux outillées en matière de gestion des conflits sont des intervenants souvent à même d'apporter soutien aux personnes en conflit et regard pertinent pour trouver des issues. Toutefois, ils sont parfois aux yeux des collaborateurs, à tort ou à raison, trop directement impliqués avec la voie hiérarchique pour que les solutions qu'ils préconisent leur paraissent justes et équitables.

L'impartialité, un bon choix?

C'est en général lorsque les réponses - ou l'absence de réponse - de la hiérarchie et des ressources humaines ne satisfont pas les collaborateurs que ces derniers s'adressent à des tiers. Ceux qui recherchent un soutien partisan, une défense active de leurs intérêts s'adresseront à un avocat ou un syndicat. Ces professionnels apportent des connaissances spécifiques en matière juridique dont la majorité des travailleurs ne disposent pas, ce qui permet d'examiner avec la personne dans quelle mesure elle fait l'objet de traitements abusifs qui mériteraient une intervention de leur part. Il est important aussi d'évaluer le bienfondé d'une démarche de défense des intérêts de la personne en mesurant les coûts et les bénéfices financiers et humains de rentrer dans une logique essentiellement confrontante. Il s'agit d'apprécier dans quelle mesure une négociation impliquant des concessions par les différentes parties en jeu serait plus profitable qu'un combat dans lequel l'objectif serait l'acceptation quasi inconditionnelle de son point de vue et de ses revendications. Or les collaborateurs en conflit sont souvent accablés, déstabilisés, désorientés, affaiblis voire épuisés par le conflit, ce qui peut les amener à rechercher une voie solide d'appui qui les conforte dans leurs perceptions et les soutienne dans leur combat. Le risque d'une telle position est d'une part de s'enfoncer dans une lecture unidimensionnelle et partielle des éléments en jeu dans le conflit. D'autre part, elle peut entraîner une montée en symétrie avec une polarisation des opinions qui fige les positions et compromet encore davantage une résolution du conflit. Au final, l'intervention d'une instance juridique institutionnelle imposera un jugement,

tiers neutre qui apparaît sous la forme d'un tribunal, où les individus se muent en parties et réduisent leur propre marge de négociation en donnant au conflit un contour administratif.

En faisant appel au Groupe de confiance, la personne devra accepter un interlocuteur se distinguant notamment par une posture impartiale. Cela n'interdit pas, bien au contraire, une prise en compte du vécu douloureux, l'élaboration de pistes de résolution, ou du moins d'apaisement du conflit, voire certaines interventions de soutien, avec l'accord de la personne (p.ex. relai de la souffrance aux ressources humaines, prise de contact avec la personne mise en cause afin d'entendre son point de vue, en général dans une optique de médiation, etc.). Néanmoins la personne sera également amenée à s'interroger sur les différents facteurs à prendre en compte dans la compréhension du développement du conflit, sur son implication éventuelle, sur les raisons d'être de la position des personnes avec lesquelles elle est en difficulté, sur les possibles contraintes organisationnelles. Par cette analyse complexe, le Groupe de confiance tente de solliciter une compréhension nouvelle du conflit qui aiderait les personnes à poser des actions dans une logique autre que celle qu'elles ont adoptée jusque là et qui s'est avérée inefficace. Cette réflexion vise à solliciter chez les protagonistes en conflit une "position constructive" qui en favorise la résolution. Ainsi qu'une équipe de psychologues de l'Université de Liège (1) l'a formalisé, la position constructive se traduit par plusieurs indicateurs faisant référence à la capacité à:

- ne pas percevoir la situation de manière strictement dichotomique (bon/mauvais, bourreau/victime, etc.),
- se remettre en question,
- percevoir son adversaire autrement que comme une personne foncièrement mauvaise et "irrécupérable",
- percevoir la situation d'un point de vue organisationnel, collectif et non seulement en fonction de ses positions individuelles,
- élaborer des hypothèses sur le comportement de l'autre ("il agit comme cela pour telle raison") et donc de se décentrer.

Cette démarche constructive met l'accent sur le fait que dans les situations conflictuelles impliquant une forte composante relationnelle, le recours à un tiers aidant doit être envisagé sur la base d'un principe central en gestion de conflit : la résolution passe avant tout par soi-même. Ceci n'exclut pas le recours à un tiers partial, particulièrement utile en cas de litige administratif qui implique souvent une forte composante réglementaire/juridique. Elle n'exclut pas non plus, lorsqu'aucune solution constructive n'a pu être mise sur pied, une demande ultérieure d'investigation au Groupe de confiance, visant à établir si des actes attentatoires à la personnalité ont effectivement été réalisés ou pas.

Conclusion

Le Groupe de confiance considère l'impartialité non pas comme une simple posture, mais bien comme un outil solide favorisant la prise de recul, que le conflit à tendance à annihiler.

L'impartialité du tiers peut être perçue comme une faiblesse, comme un manque de positionnement qui éviterait de s'impliquer dans la problématique. Il est plus constructif de l'envisager comme un moyen d'y faire face de façon plus mesurée, de voir les choses autrement et de ne pas se faire aspirer par un obstacle.

L'appel à un tiers impartial et à un autre partial peut, selon les situations, être combiné, permettant ainsi de travailler avec le premier dans une optique de résolution du conflit sous un angle strictement relationnel, et avec le second de bénéficier d'une défense plus spécifique de ses intérêts (juridiques ou administratifs en particulier). Cela a d'autant plus de sens que les problématiques sont généralement complexes et imbriquées.

Le recours à un tiers partial pour gérer un conflit relationnel au travail dans son intégralité paraît donc peu concevable. Une implication personnelle demeure inévitable, sans nier qu'elle reste coûteuse en temps et en énergie.

Bibliographie :

- (1) *Agir sur les souffrances relationnelles au travail. Manuel de l'intervenant confronté aux situations de conflit, de harcèlement et d'emprise au travail.* Direction générale Humanisation du travail SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, septembre 2009