

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°5

septembre 2012

Vue depuis le
Groupe de
confiance



Depuis mai 2011, le Groupe de confiance rédige une lettre d'information tri-annuelle qu'il adresse directement aux personnes chargées, sous une forme ou une autre, de veiller à la protection de la personnalité des collaborateurs et collaboratrices de l'Etat; cette lettre peut également être consultée sur son site internet. Par ce biais, le Groupe de confiance vise à alimenter la communication et l'échange d'informations avec ses partenaires et usagers au sujet des thématiques qui constituent son champ d'intervention (protection de la personnalité, conflits de travail, harcèlement psychologique et sexuel, climat de travail, médiation, investigation...).

Les quatre premières lettres, axées sur le partage d'informations juridiques, font référence à des décisions de justice, cantonales ou fédérales qui concernent la protection de la personnalité dans le milieu professionnel. Le Groupe de confiance élargit dès aujourd'hui son propos et intégrera

dorénavant des points de vue psychologique, sociologique voire économique, de manière à rendre compte des différentes facettes en jeu dans les thématiques complexes qu'il traite permettant ainsi de nourrir des réflexions plus riches.

Dans cette cinquième lettre d'information "relookée", le Groupe de confiance propose ainsi de se pencher sur le concept qui fonde son activité, à savoir le **harcèlement psychologique** dans le contexte professionnel. Considérant que les définitions de base sont pour beaucoup connues (elles peuvent être lues sur notre site internet www.ge.ch/confiance), notre propos consiste à porter une réflexion sur ce concept aujourd'hui largement débattu.

Le Groupe de confiance

Jurisprudence

Les Tribunaux ont eu l'occasion de se prononcer à de nombreuses reprises sur des questions de harcèlement psychologique. Si, dans certains cas, leur examen met en évidence des situations s'apparentant à une conception de harcèlement en termes de "victime" et "d'agresseur", souvent, la manière de gérer une situation par l'employeur dans son ensemble, et donc le rôle du management, sont examinés au regard de la définition du harcèlement psychologique. Un arrêt récent du Tribunal Fédéral le confirme.

En effet, dans un arrêt n° [8C 910/2011](#) du 27 juillet 2012, le Tribunal Fédéral a confirmé l'allocation d'un montant de CHF 12'000.- pour tort moral, sur la base de l'article 328 CO, pour un employé de l'Etat de Vaud qui avait été reconnu comme harcelé selon un rapport du Groupe Impact. Les conclusions du Groupe Impact étaient les suivantes :

« Pour conclure la présente investigation, les auteurs rappellent une fois encore que le Groupe Impact n'a pas à se prononcer sur les compétences professionnelles de R._____ et ne prend donc en considération les reproches qui lui ont été faits que dans la mesure où ils traduisent une volonté de lui nuire ou de le mettre à l'écart. Il s'agit donc de les examiner à la lumière de la définition du harcèlement. Il en va de même pour les reproches de R._____ envers sa hiérarchie : il ne relève pas non plus de la compétence du groupe de se prononcer sur les manquements des cadres du SPJ à moins qu'ils soient constitutifs de harcèlement.

Au regard des éléments portés à sa connaissance, le Groupe IMPACT considère que la plainte de R._____ est fondée, et que les éléments constitutifs du harcèlement [...] sont réunis. Le manque de clarté et d'encadrement, les difficultés relationnelles non réglées constituent de la maltraitance, dont R._____ a été la victime. Le Groupe Impact considère que pour le plaignant les attentes, la mise à l'écart sans décisions ni prises de position claires, faits observables pendant de nombreuses années sont constitutives de harcèlement. A titre d'exemples, citons la résiliation de ses rapports de travail le 30 octobre 1996, suivie d'aucune démarche de clarification pendant plus de trois ans, l'interdiction pendant des mois de réintégrer son travail après un arrêt maladie, sans compter les mois d'attente d'une prise de position de la nouvelle cheffe de service avant le départ de cette dernière. L'entrée en fonction de l'actuel chef de service a de nouveau généré des mois d'attente. L'enquête démontre également un encadrement déficient, un manque de concept de prise en charge, un manque de clarté dans la définition des rôles entre la direction du SPJ et celle du CSR, sans compter une surcharge chronique qui n'a pas été prise en compte dans des délais acceptables.

La Dresse [...], psychiatre de R._____ fait un lien évident entre les conditions de travail et la santé de son patient. Pour elle, les conditions de travail de R._____ ont constitué la cause prépondérante de la dégradation de son état de santé, sans toutefois que l'on puisse nommer les responsables de la situation [...].

Si les actes identifiés dans la présente investigation sont constitutifs de harcèlement et ont été répétés

dans la durée, leur responsabilité se dilue sur plusieurs personnes, c'est pourquoi le Groupe Impact ne retiendra pas comme auteurs de harcèlement MM. Z._____ et [...] dans la mesure où il n'est pas possible de leur imputer des actes répétés tombant sous la définition du harcèlement selon le règlement précité. Les personnes prénommées ne sauraient donc être retenues comme auteurs. C'est donc au SPJ en tant que service employeur de R._____ que revient la responsabilité du harcèlement subi ».

Un autre arrêt, cette fois de la Cour de Justice de Genève, [CAPH/ 196/2006](#), mérite d'être relevé; dans cet arrêt, la Cour a jugé que la conjonction d'éléments suivants permettaient de retenir l'existence de mobbing; ici encore, les actes incriminés ne sont pas tous attribuables à une seule personne.



"2.3. En l'occurrence, l'intimé, qui travaillait précédemment sous les ordres d'un chef du service informatique licencié en raison de son attitude jugée trop laxiste à l'égard de subordonnés, des tâches déléguées de manière excessive, enfin de lacunes alléguées au niveau de la planification, a entretenu dès l'origine des rapports conflictuels avec le nouveau responsable désigné par le directeur général. Il n'a pas répondu aux exigences fixées, s'agissant des compte-rendu qui lui étaient désormais demandés.

D'entente avec le directeur général, le responsable de l'informatique a ordonné un audit externe du service. La collaboration de l'employé a été tenue pour insuffisante et le directeur général l'a convoqué en présence du directeur des ressources humaines. L'intéressé a alors reconnu ne pas parvenir à dialoguer avec son supérieur. La situation n'a pas évolué, ce qui a conduit à l'avertissement signifié le 19 mars 2001.

A ce stade, aucun mobbing ne venait encore affecter les rapports de travail, qui restaient dans le cadre hiérarchique régissant le fonctionnement de l'entreprise.

2.4. Même si le questionnaire établi par le spécialiste externe mandaté en vue de l'audit restait neutre, les entretiens qu'il a eu avec les collaborateurs du service se sont essentiellement concentrés sur les lacunes reprochées à l'intimé. Celui-ci ne semblait certes pas vouloir évoluer. L'enquête entreprise tournait néanmoins au réquisitoire, sans que son activité déployée jusqu'à l'automne 2000 ne soit prise en considération, en particulier les trois objectifs fixés pour l'année et apparemment tous réalisés.

L'entretien d'évaluation du 9 avril 2001 a également tourné à la confrontation, aucune de ses prestations n'étant tenue pour suffisante.

2.5. Au moment où il a approché le témoin J_____, le responsable du service informatique a également évoqué les soupçons tenant à des pots-de-vin qu'aurait reçu l'employé de fournisseurs. Or, lorsque l'employé demandera au service des ressources humaines qu'une enquête soit entreprise sur le sujet, ses requêtes sont demeurées vaines.

2.6. Enfin, au moment où les collaborateurs ont été informés du changement survenu à la tête du service, il leur a non seulement été demandé de ne plus avoir de relations professionnelles avec leur ancien supérieur, mais il leur a encore été "suggéré" de s'abstenir de tout contact personnel avec lui.

2.7. Le directeur du département au sein duquel a été intégré l'employé à partir du printemps 2001 a confirmé que celui-ci dépérissait en raison de l'ostracisme dont il avait été frappé, alors qu'il travaillait pour le compte du groupe depuis 1989.

La conjonction des éléments rappelés ci-dessus permet de retenir l'existence d'un *mobbing* au sens de la jurisprudence, comme l'ont admis les premiers juges."



«LES DIFFICULTES DOIVENT POUSSER A L'ACTION ET NON DECOURAGER. L'ESPRIT DE L'HOMME SE RENFORCERA PAR LE CONFLIT.»

WILLIAM ELLERY CHANNING

Regard psychosocial

Depuis une quinzaine d'années, le terme "mobbing" et sa traduction française "harcèlement psychologique" sont devenus courants tant dans les milieux juridiques, qu'en psychologie du travail, dans les ressources humaines, les études sociologiques mais aussi dans la presse, les sites internet, les conversations quotidiennes. En particulier depuis l'ouvrage d'Hirigoyen sur le "harcèlement moral" (2001) qui a mis en évidence les mécanismes pervers en jeu dans le harcèlement psychologique, une conception fort répandue dans le public consiste à concevoir le harcèlement en termes de victimes et d'agresseurs. Le harcèlement est considéré comme la manifestation d'un individu dont la personnalité est organisée sur un mode "narcissique pervers". Le propre de ces personnalités est d'avoir un besoin de valorisation narcissique qui prime sur toute valeur relationnelle et qui trouve satisfaction dans le développement d'un pouvoir exercé sur autrui. Le "pervers narcissique" instaure ainsi un style relationnel dans lequel l'autre est considéré comme un territoire à s'approprier, un objet à utiliser pour ses fins propres, tout en jouissant de manière perverse de la destruction de l'autre. Cette conceptualisation présente l'avantage de mettre en évidence les mécanismes abusifs et

destructeurs en jeu dans le *mobbing*, cependant elle peut catégoriser et figer les protagonistes dans des positions antagonistes d'agresseur et d'agressé, de bourreau et de victime qui, selon l'expérience du Groupe de confiance ne sont pas toujours présentes, du moins de manière aussi tranchée, dans les situations traitées. Intégrant, de par sa posture impartiale et son rôle de tiers neutre extérieur au conflit, des points de vue multiples, le Groupe de confiance observe souvent la complexité des facteurs en jeu dans ces situations vécues comme du harcèlement psychologique. Hirigoyen elle-même met en avant "les contextes qui favorisent la mise en place de harcèlement moral" et conseille de ne "pas focaliser uniquement sur le couple harceleur - harcelé" (2003).

Il nous paraît important de nous pencher sur les différents facteurs intriqués qui peuvent intervenir dans les situations de harcèlement psychologique et plus largement de souffrance au travail.

Difficulté de faire collaborer des individus différents

Le monde du travail nécessite une combinaison d'enjeux importants et qui peuvent être antagonistes. D'une part, la formation puis le cursus professionnel permettent la réalisation d'objectifs, d'ambitions

«QUAND, DANS UN ETAT, VOUS NE PERCEVEZ LE BRUIT D'AUCUN CONFLIT, VOUS POUVEZ ETRE SÛR QUE LA LIBERTE N'Y EST PLUS.»

Edouard Herriot

personnelles valorisants pour l'estime de soi et constitutifs de l'identité. D'autre part, le travail réunit des personnes présentant des divergences individuelles multiples (sexe, âge, origine, formation, confession, rythme, habitudes, compétences, valeurs etc.) et qui ont des postures hiérarchiques diverses dans le lieu de travail, en leur demandant de participer à un objectif commun, de collaborer entre elles de manière à pouvoir réaliser au mieux la mission définie par l'entreprise ou le service pour laquelle elles sont engagées. Cette collaboration d'individus différents ne saurait s'effectuer sans difficultés, sans conflits et ce d'autant plus que le monde du travail crée une émulation entre les individus par le biais de promotions, de récompenses ou de sanctions qui ne manquent pas de susciter des rivalités, des jalousies, des rancœurs. Ainsi certaines situations où les usagers se plaignent de mobbing paraissent devoir être considérées avant tout comme des conflits résultant de divergences de points de vue, de mode de faire, de valeurs, ou encore de positionnement dans le service, dans lesquels les différents protagonistes ont chacun leur part de participation sans qu'une victime puisse être clairement distinguée d'un bourreau.

Le rôle clé du management, de l'organisationnel et du contexte socio-économique

Permettre à des personnes, qui ont chacune une individualité, un intérêt, une fonction qui leur sont propres, de vivre ensemble et même de collaborer de manière harmonieuse et efficace nécessite l'élaboration de règles de fonctionnement et de valeurs qui doivent être édictées et respectées: règles techniques de métier propres à chaque champ professionnel mais aussi règles de vie qui permettent à chacun d'être présent avec sa spécificité et son originalité dans le respect des uns et des autres et de leur mission. Le management a la responsabilité délicate d'élaborer ce cadre et de veiller à son respect. Dans les situations rencontrées au Groupe de confiance, il est fréquent que les collaborateurs apparaissent démunis face à des comportements perturbants de collègues (par exemple inadéquation des compétences par rapport au poste, comportement non collégial, ou comportement divergent par rapport à celui du groupe) qui sont parfois

déstabilisants pour tout un service et qui perdurent en créant un climat d'hostilité entre collègues. Ainsi, la capacité de la hiérarchie à intervenir pour gérer ce type de tensions joue un rôle prépondérant dans le développement de l'agressivité entre collaborateurs et la gestion de comportements abusifs.

Il faut par ailleurs prendre en compte que la hiérarchie subit elle aussi toutes sortes de pressions de sa direction, elle-même soumise à des pressions économiques, qui ne manquent pas de se répercuter sur les différents maillons de la chaîne des employés. Davezies, De Gaulejac, pour ne citer qu'eux, se penchent sur le harcèlement psychologique en examinant l'évolution du management depuis le début des années quatre-vingt et considèrent son effet défavorable sur le climat de travail et la santé des employés. Ils soulignent que les nouvelles pratiques managériales s'articulent autour des objectifs prioritaires de performance et de compétitivité et le manager est souvent un gestionnaire qui ne connaît pas la réalité du terrain mais est expert en indicateurs de rentabilité. Ainsi, pour réaliser ses objectifs et tenir le coup face à sa propre direction avec laquelle il est souvent lui-même aussi en difficultés, le supérieur hiérarchique en vient souvent à multiplier les pressions sur ses employés et ce dans un contexte de communication troublée entre le terrain et le management. Dejours (2000) parle d'un "harcèlement stratégique", "institutionnel" considérant que l'accent mis sur la compétitivité s'accompagne d'un management viril, autoritaire, dans lequel la fin justifie les moyens, et qui corrobore, sinon avec un affaiblissement des valeurs éthiques, en tous cas avec une banalisation du mal.

Leymann, dans son ouvrage culte de 1993 qui a attiré le regard du grand public sur le phénomène du mobbing, insistait déjà sur l'impact de l'organisationnel, soulignant que les cahiers des charges flous, la mauvaise circulation de l'information, le rôle mal défini de la hiérarchie constituaient des terreaux favorables au développement du mobbing.

Le contexte de crise économique actuelle a lui aussi ses répercussions sur le climat de travail et le développement de l'hostilité entre collaborateurs. L'évocation de

Bibliographie

- Davezies, Philippe (2004). « Les impasses du harcèlement moral », *Travailler*, n° 11, p. 83 - 90.
- Dejours, Christophe (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Paris, Le Seuil.
- Dejours, Christophe (2000). *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard (3ème édition, 1ère édition 1980).
- De Gaulejac, Vincent (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Ed. du Seuil.
- Hirigoyen, Marie-France (2001). *Malaise dans le travail. Harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, Paris, Syros.
- Hirigoyen, Marie-France (2003). « Le harcèlement moral au travail en 2003 », *Le journal international de victimologie*, n° 3, avril, p. 1 - 10. En ligne, <http://www.jidv.com>.
- Leymann, Heinz (1996). *Mobbing. La persécution au travail*, Paris, Ed. du Seuil (trad. fr., 1ère édition 1993, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH).

services qui doivent "en faire plus avec moins de moyens" est fréquente chez les usagers du Groupe de confiance. Ces conditions semblent souvent aboutir non pas à un renforcement de la collaboration et de l'esprit d'équipe mais au contraire, comme le soutient Dejours (1998), à une individualisation des relations de travail où prime le "chacun pour soi" dommageable pour la santé des employés et contreproductif pour le service.

Pour conclure, nous dirons que, loin de contester l'existence du harcèlement psychologique, il apparaît que cette notion permet de donner forme à des plaintes d'employés qui s'originent pourtant dans des problématiques diverses qui ne sauraient renvoyer à la causalité unique d'une personnalité perverse du harceleur. Résumer le harcèlement à un tandem bourreau-victime réduit à une dimension individuelle une réalité dont les ressorts sont tout autant managériaux, organisationnels, et socio-économiques. Au surplus, cette conceptualisation, dans la plupart des cas réductrice, aboutit le plus souvent à une impasse dans la résolution de conflits.