

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°22

JUIN 2018



Le Groupe de confiance propose dans cette deuxième lettre d'information 2018 de se pencher dans la *partie juridique* sur une situation récente en lien avec une réintégration ordonnée par le tribunal suite à une résiliation des rapports de service. Dans sa partie *regard sur la pratique*, nous vous présentons sous forme de vignettes des exemples de situations traitées au Groupe de confiance.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette lettre d'information, nous vous proposons de revenir sur quelques questions traitées par la Chambre administrative de la Cour de Justice dans un arrêt récent qui portait sur la contestation d'une résiliation des rapports de service pour motifs fondés d'insuffisance de prestations et d'inaptitude à remplir les exigences du poste. La Cour avait ordonné la réintégration du collaborateur concerné ([ATA/287/2018](#) du 27 mars 2018).

La Cour de justice a décidé dans cette situation particulière d'annuler la résiliation des rapports de service pour motifs fondés prononcée à l'encontre d'un collaborateur et, fait rare, a ordonné sa réintégration dans la fonction publique, non sans procéder à un examen détaillé de cette modification de la LPAC (art. 31 al. 2 LPAC) entrée en vigueur en décembre 2015 dans la LPAC (consid. 7).

Avant de parvenir à cette conclusion de réintégration, la Cour a procédé à l'examen des **motifs fondés d'insuffisance de prestations et d'inaptitude à remplir les exigences du poste** mis en avant par l'autorité d'engagement.

La Cour a rappelé qu'*"il y a motif fondé au sens de l'art. 22 LPAC, lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit en raison de l'insuffisance des prestations (let. a), de l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ou de la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c). Il s'agit de situations incompatibles avec le bon fonctionnement du service. (...)*

L'élargissement des motifs de résiliation des rapports de service n'implique plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration ([ATA/783/2016](#) du 20 septembre 2016).

Et par ailleurs que *"les membres du personnel se doivent, par leur attitude notamment, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés ainsi que de permettre et de faciliter la collaboration entre ces personnes"* (art. 21 let. a) RPAC) (consid 3a).

S'agissant des **prestations du collaborateur** jugées dans la période concernée (soit 6 ans), la Cour s'est penchée sur les évaluations EEDP, lesquelles en l'espèce n'avaient pas été organisées durant plus de quatre ans; un certain nombre d'entretiens informels avaient eu lieu sans être documentés par note interne. Ainsi il n'était pas possible d'évaluer si les objectifs fixés avaient été atteints. Et de préciser que *"si l'activité (...) du recourant était source de dysfonctionnements dans son service depuis l'EEDP du 28 octobre 2010, il revenait à l'autorité intimée d'organiser un entretien*

d'évaluation. (...) L'absence d'EEDP réguliers depuis octobre 2010, imputable à l'autorité intimée, désavantage le recourant dans l'examen de son évolution professionnelle. Elle ne peut lui être préjudiciable durant la période ici considérée" (consid. 5a).

Constatant des contradictions entre les reproches faits au collaborateur lors de l'entretien de service et l'appréciation de ses prestations par sa hiérarchie dans les EEDP effectués, le tribunal a écarté ces éléments, rappelant ainsi l'importance de la régularité et de la cohérence dans le suivi des évaluations des prestations des collaborateurs pour s'en prévaloir.

Concernant les **situations de conflit**, le tribunal a souligné qu'*"en présence d'une situation de conflit, ce sont avant tout des motifs d'inaptitude et des manquements dans le comportement qui justifient la fin des rapports de travail. Des manquements dans le comportement de l'employé ne peuvent constituer un motif de licenciement que lorsqu'ils sont reconnaissables également pour des tiers. Il faut que le comportement de l'employé perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise (en l'espèce, du service) ou qu'il soit propre à ébranler le rapport de confiance avec le supérieur (arrêt du Tribunal administratif fédéral A-897/2012 du 13 août 2012 consid. 6.3.2 ; Valérie DÉFAGO GAUDIN, *Conflits et fonction publique : instruments*, in Jean-Philippe DUNAND/ Pascal MAHON [éd.], *Conflits au travail*, 2015, p. 161-162)"* (consid 3b).

S'agissant de l'inaptitude à remplir les exigences du poste, il était reproché au collaborateur de ne pas s'engager suffisamment dans ses dossiers, dont en particulier la gestion d'un projet, de manquer d'initiative, de procéder par une appropriation du travail des autres. Or pour lui, le climat au sein de l'équipe de travail n'était pas adéquat. Cette opinion avait été confirmée par les déclarations des témoins qui ont expliqué que le rôle du collaborateur n'était pas à l'origine du dysfonctionnement du projet en question. Le manque de motivation reproché au collaborateur était dans une large mesure lié à la situation conflictuelle au sein du groupe de travail, et au dénigrement de son travail par l'une de ses collègues, laquelle lui donnait des informations parfois incomplètes et contradictoires, et

exerçait sur lui des contrôles tatillons, l'empêchant ainsi d'assumer son rôle correctement.

Et la Cour de conclure que, *"dans ces conditions de travail, l'appréciation des prestations du recourant ne peut être dissociée de ces interférences de sa collègue, étant par ailleurs rappelé qu'il n'y avait pas de rapports hiérarchiques entre eux"* (consid 5b).

Au surplus, la gestion en triangle dudit projet laissait également apparaître un problème de double emploi,

dont les juges ont estimé que le collaborateur n'avait pas à pâtir ni de ses inconvénients, ces éléments permettant eux aussi de relativiser les reproches d'inaptitude au poste formulés à l'encontre du collaborateur.

Dans ces circonstances, la Cour a contesté l'existence de motifs fondés de résilier les rapports de service du recourant en raison de l'insuffisance de ses prestations ou d'une inaptitude à remplir les exigences du poste.

REGARDS SUR LA PRATIQUE

Une grande partie du travail des conseillers du Groupe de confiance consiste en des entretiens confidentiels, une activité qui se déroule dans l'ombre et qui est finalement peu visible des potentiels usagers de cette structure. L'objectif de cette lettre d'information est d'illustrer par quelques exemples concrets le travail effectué en entretien. Ces vignettes mettent en lumière l'utilité d'aborder une relation conflictuelle au travail avec un spécialiste à la fois de la gestion de conflits et de la protection de la personnalité.

MYRIAM*

Myriam travaille depuis plus de 10 ans à son poste et est un pilier du service; elle a toujours été appréciée et a fait l'objet d'évaluations très positives. L'an passé, elle s'est particulièrement impliquée en faisant de nombreuses heures supplémentaires car un adjoint à la direction a été malade durant plus de 6 mois. Myriam a dû assumer des tâches qui n'étaient pas les siennes et qu'elle ne maîtrisait pas, au prix d'efforts considérables. Toutefois, elle n'a pas pu éviter certaines erreurs, ce qui l'a beaucoup contrariée. Toute cette surcharge a suscité un stress important et Myriam est devenue plus irritable; cette nervosité s'est manifestée à plusieurs reprises auprès de clients qui se sont plaints à la direction de ne pas avoir été bien accueillis. Ces mouvements d'humeur sont abordés par son chef lors de son dernier entretien d'évaluation et de développement (EEDP). Il demande à Myriam de dorénavant mieux contrôler son stress et ses émotions. C'est cette critique qui choque Myriam et l'amène au Groupe de confiance avec un grand sentiment d'injustice et de manque de reconnaissance. A l'aide d'entretiens Myriam réalise avoir voulu trop assumer et avoir présumé de ses forces, ce qui lui a posé problème mais aussi au service. Elle se dit qu'à l'avenir, elle cherchera de l'aide lorsqu'elle considèrera avoir une charge trop lourde à réaliser. Elle décide de solliciter un entretien avec son chef pour demander que l'effort particulier qu'elle a fourni pour pallier à l'absence de l'adjoint soit mentionné dans son EEDP et que des mesures d'aide en cas de surcharge soient envisagées.

FRANÇOIS*

François revient d'un arrêt maladie de plusieurs mois suite à un accident de la circulation. Il vient au Groupe de confiance aborder son retour difficile: il a réalisé que son remplaçant a non seulement géré ses dossiers en adoptant des méthodes différentes mais qu'il a également formulé auprès des clients et des autres collaborateurs du service toutes sortes de critiques à son égard. C'est la distance inhabituelle de son directeur qui l'affecte le plus: alors qu'ils étaient en bons termes avant son accident, François est déçu qu'il ne l'ait pas accueilli personnellement, qu'il ne se soit enquis ni de son état de santé ni de la charge de travail que François doit assumer à sa reprise et que ce dernier estime très lourde; finalement le directeur n'a pas validé une décision que François proposait concernant la gestion d'un dossier. François a le sentiment que son chef lui en veut d'avoir été absent longtemps et que les critiques formulées par son remplaçant ont nui à son image. Au cours de l'entretien avec une conseillère, François réalise que ces points douloureux sont aussi contrebalancés par d'autres éléments qui l'amènent à nuancer sa perception: son directeur lui a fait parvenir une évaluation élogieuse à la maison durant son arrêt maladie de manière à ne pas retarder sa nomination et n'a pas engagé le remplaçant alors qu'un poste était à repourvoir; François prend également en compte que son directeur est très occupé par la réfection de leurs locaux de travail et donc peu disponible. Finalement, François se montre peu indulgent à l'égard de son chef et renonce à se plaindre

de sa situation auprès du directeur général. Plusieurs semaines plus tard, François donne de ses nouvelles: il estime avoir retrouvé sa place au niveau de son travail et que la relation avec son directeur est satisfaisante.

VIVIANE*

Viviane a été engagée comme responsable d'une équipe de 6 spécialistes qui travaillent ensemble depuis plus de 3 ans. Viviane vient du privé. Très rapidement, elle ressent de l'opposition voire de l'hostilité de la part de ses nouveaux collaborateurs et après 8 mois, se sentant mobbée, Viviane saisit l'opportunité d'une restructuration du service pour demander à sa hiérarchie d'être nommée responsable d'une autre équipe, ce qui est accepté. Viviane vient au Groupe de confiance pour repenser à ce qu'elle a vécu, craignant de surcroît de revivre de nouvelles difficultés avec sa deuxième équipe. Au travers d'entretiens avec un conseiller, Viviane peut mettre des mots sur des comportements qu'elle considère, avec du recul, comme inacceptables: ses collaborateurs faisaient de la résistance passive, n'appliquaient pas ses directives mais sans exprimer ouvertement de critiques, ils ne lui communiquaient pas des informations essentielles ce

qui a eu pour effet de la disqualifier auprès d'interlocuteurs importants, elle a eu écho de moqueries à son sujet lors des pauses. Viviane savait qu'un des membres de l'équipe souhaitait avoir sa place et prend conscience que tous les autres collaborateurs le soutenaient. L'entretien permet à Viviane de reprendre confiance en elle, de sortir d'un sentiment d'échec et de culpabilité. Alors qu'elle avait honte du rejet dont elle a fait l'objet et avait évité de parler de ses difficultés à sa hiérarchie, Viviane décide de solliciter un rendez-vous avec le directeur du service pour l'informer de ce qu'elle estime avoir subi.

Les personnes en conflit sont souvent sous l'impact d'un vécu émotionnel qui rend difficile la gestion de leur situation. Un des buts des entretiens au Groupe de confiance est de permettre aux personnes de sortir d'un sentiment de paralysie et de retrouver un moyen d'action constructif.

*Prénoms fictifs