

# LES AVOCATS, LE STRESS ET LA PRÉVENTION DES CONFLITS DU TRAVAIL

CAROLINE BYDZOVSKY

MLaw, CAS médiation en entreprise, Secrétaire générale de l'Ordre des avocats de Genève

Mots-clés: gouvernance des cabinets d'avocats, prévention des risques psychosociaux, gestion des conflits, médiation

Depuis 2012, le Tribunal fédéral impose à tout employeur de désigner une personne de confiance, hors hiérarchie, à laquelle les travailleurs peuvent s'adresser en cas de conflit. L'ensemble des mesures concrètes à mettre en place sont décrites dans la loi, les ordonnances et les différents commentaires du Secrétariat d'État à l'économie. Les avocats sont spécialement concernés par ces prescriptions dès lors que leur environnement professionnel constitue un terrain particulièrement fertile à l'éclatement de conflits. L'on pourrait envisager que les Ordres cantonaux épaulent leurs membres dans la mise en place de ces mesures.

## I. Les études d'avocats, un environnement propice aux conflits du travail

### 1. Augmentation des risques psychosociaux au travail

Au cours des dernières décennies, le monde du travail a subi de profondes mutations qui affectent la santé des travailleurs par l'apparition de nouveaux risques. Il s'agit notamment des risques psychosociaux que l'on associe à des problèmes tels que le stress au travail, le harcèlement et le *mobbing*<sup>1</sup>.

En 2010, une étude du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) révélait qu'un tiers des personnes actives en Suisse se sentaient souvent, voire très souvent stressées au travail. Ce taux accusait une hausse de 30% en dix ans par rapport à la précédente étude menée en 2000. Le vécu du stress serait lié avant tout à un travail dans l'urgence, à des instructions peu claires, à la discrimination sociale, aux longues journées de travail, aux sollicitations émotionnelles et à l'exécution de tâches professionnelles pendant le temps libre. Il a également pu être constaté que l'adoption d'un style de gestion approprié par le chef direct se répercutait de manière positive sur la satisfaction au travail et sur le vécu du stress<sup>2</sup>.

### 2. Le stress lié à la profession d'avocat

En Europe comme outre-Atlantique, des spécialistes se penchent depuis quelques années sur les conditions d'exercice de la profession d'avocat et sur les risques psychosociaux spécifiques qu'elles génèrent. Ils s'accordent à dire que les avocats sont extrêmement exposés au stress<sup>3</sup>. Les facteurs recensés sont multiples.

#### A) L'activité de l'avocat et ses relations

L'une des principales causes de stress est liée au poids des responsabilités que l'avocat doit endosser. Son activité consiste avant tout à régler les problèmes des autres qui s'en remettent complètement à lui.

Par ailleurs, l'avocat évolue quasi constamment dans un environnement empreint de tensions et de conflits, que cela soit au sein de son cabinet, en audience ou en réunion professionnelle, avec sa partie adverse, le juge ou des tiers. Il est également parfois confronté à des conflits entre sa conscience et les intérêts poursuivis par son client, qui ne correspondent pas forcément à ses principes. En outre, singulièrement dans la pratique du droit pénal, le contenu des dossiers peuvent confronter l'avocat à des représentations de la violence difficilement soutenable et même générer des traumatismes. Soumis au se-

- 1 PASCAL RICHOUZ/STÉPHANIE LAUTERBURG SPORI, *Les risques psychosociaux au travail: des défis supplémentaires pour bon nombre d'entreprises*, in *La Vie économique* 4/2014, p. 29 ss (<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/01353/02320/05408/index.html?lang=fr>).
- 2 SECO, *Stress* (<http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02747/05172/05174/index.html?lang=fr>).
- 3 Not. SYLVIE FISCHER, *Avocats, de nouvelles pistes pour sortir du stress*, in *Plaidoyer* 3/11, Zurich, p. 30 s.; RICK B. ALLAN, *Lawyers: Are We A Profession In Distress?*, in *The Nebraska Lawyer*, octobre 1998 (traduction française: *Le droit: une profession en détresse?*, in *Journal du Barreau du Québec* du 1<sup>er</sup> mai 1999, vol. 31, n° 8 (<http://www.barreau.qc.ca/pdf/journal/vol31/no8/detresse.html>)).

cret professionnel, l'avocat est en principe seul pour gérer ces situations.

La relation avec les clients peut également s'avérer difficile. Ceux-là sont parfois extrêmement exigeants et interviennent à outrance dans la mission de leur conseil. De plus, même satisfaits du travail accompli, ils ne leur témoignent pas forcément leur reconnaissance<sup>4</sup>.

A cela s'ajoute que l'avocat doit assumer des heures de travail importantes et une énorme quantité de dossiers à traiter dans l'urgence en raison d'échéances en principe non négociables<sup>5</sup>. Un volume de travail oppressant conjugué à une insuffisance de temps pour l'accomplir le conduit nécessairement à effectuer des heures supplémentaires.

Au sein du cabinet, les relations avec les collègues, eux-mêmes sous pression, contribuent à augmenter le stress vécu.

La démultiplication des études d'avocats et la concurrence croissante qui en découle renforce encore ce stress. L'avocat doit satisfaire d'hautes exigences d'heures facturables ou d'apport de chiffre d'affaire.

#### B) La gestion des études d'avocats

La majorité des études d'avocats sont de très petites structures. Selon l'étude sur les frais professionnels publiée par la FSA en mars 2014, deux tiers des études regrouperaient moins de six avocats et seraient ainsi considérées comme des «micro-entreprises»<sup>6</sup>.

Aujourd'hui encore, le modèle traditionnel avec un seul chef d'étude et plusieurs avocats associés aux frais généraux est largement majoritaire en Suisse<sup>7</sup>. Peu à peu, concurrence oblige, les avocats commencent néanmoins à s'organiser en société commerciale. Cela étant, les avocats sont rarement formés en gestion d'entreprise, et les cabinets ont des spécificités qui les rendent difficiles à gouverner<sup>8</sup>.

Certains avocats dépourvus de connaissances en management n'hésitent pas à se mettre à leur compte. Ils s'improvisent chefs d'entreprise, sans autres outils que leur bagage juridique. A cet égard, le Barreau de Paris a rapporté les conséquences dramatiques qui pouvaient découler de ce genre de situations<sup>9</sup>.

#### C) Conséquences directes du stress

Toutes ces pressions entraînent nécessairement des difficultés pour l'avocat à trouver un équilibre dans sa vie. Il a moins de temps pour lui et pour ses proches. Il arrive qu'il s'isole dans son travail.

Quant aux nouvelles technologies, si elles permettent à l'avocat de demeurer en contact quasi permanent avec son cabinet et sa clientèle, elles accentuent le manque de cloisonnement entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle.

Il est reconnu que les conséquences à long terme du stress peuvent se manifester sur le plan *psychique* (épuisement émotionnel et perte de performance, troubles de la concentration et de la mémoire, irritabilité, manque d'énergie, faible confiance en soi, etc.), sur le plan *phy-*

*sique* (douleurs musculaires et maux de dos, problèmes digestifs, surpoids, troubles du sommeil, troubles sexuels, maladies cardiovasculaires, morbidité accrue, etc.) et sur le plan *comportemental* (alimentation déséquilibrée, activité physique insuffisante, retrait social, perte de performance, tabagisme, alcoolisme, consommation de médicaments et de substances psychoactives, etc.)<sup>10</sup>.

La plupart des avocats ont conscience du caractère extrêmement stressant de leur profession. Mais cela ne signifie pas pour autant qu'ils reconnaissent les effets du stress sur leur propre vie. Le plus souvent passionnés par leur travail et dotés d'un caractère combatif, ils auront tendance à attendre que les conséquences du stress soient aggravées pour s'en préoccuper sérieusement<sup>11</sup>.

Si l'on ajoute à ce qui précède des déficiences dans l'organisation du travail<sup>12</sup>, force est de constater que les cabinets d'avocats constituent un terreau spécialement fertile pour l'éclatement de conflits<sup>13</sup>.

4 FISCHER, p. 30 s.

5 Selon une étude sur le stress du SECO, de 2010, parmi les personnes actives qui subissent une pression des délais importante ou qui doivent travailler à un rythme élevé, le nombre de personnes qui se sentent stressées est presque deux fois plus élevé (60%) que parmi les personnes confrontées à peu de contraintes temporelles (34%) (cf. <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=fr&msg-id=40970>).

6 HEIKO BERGMANN/URS FREY, *Etude sur les frais professionnels de la Fédération suisse des avocats (année de référence: 2012)*, Rapport, St-Gall 2012, p. 5; selon la nomenclature fédérale, il faut distinguer les *micro-entreprises* (jusqu'à neuf salariés), les *petites entreprises* (dix à 49 salariés), les *moyennes entreprises* (50 à 249 salariés) et les *grandes entreprises* (250 salariés et plus) (cf. <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/06/02/blank/key/01/groesse.html>).

7 *Ibidem*.

8 MANUEL BIANCHI DELLA PORTA/BLAISE LAMBELET, *Études d'avocats et gouvernance (partie I)*, in Revue de l'avocat 10/2014, p. 424 s.

9 En 2002, un dixième des avocats du barreau de Paris était en situation d'endettement lourd, cf. CHRISTINE TACONNET, *Les avocats face aux risques psycho-sociaux*, in Lettre des Juristes d'Affaires n° 1040, Paris 2011 (<http://www.alteralliance.com/wp-content/uploads/2012/07/LJA1040-17-10-2011.pdf>).

10 PROMOTION SANTÉ SUISSE, *Enquête sur des indicateurs en matière de santé psychique et de stress dans la population active en Suisse*, octobre 2014, p. 13 s. ([http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2\\_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document\\_de\\_travail\\_026\\_PSCH\\_2014-10\\_-\\_Job\\_Stress\\_Index\\_2014.pdf](http://promotionsante.ch/assets/public/documents/2_fr/d-ueber-uns/5-downloads/Document_de_travail_026_PSCH_2014-10_-_Job_Stress_Index_2014.pdf)).

11 BRUNO LEFEBVRE, *Le stress lié à la profession d'avocat*, 2011 (<http://www.lemondedudroit.fr/interviews-portraits-profession-avocat/157634-le-stress-lie-a-la-profession-davocat.html>).

12 Selon une étude sur le stress du SECO de 2010, lorsque les collaborateurs évaluent de manière positive les compétences de leur supérieur direct en matière de direction (respect des collaborateurs, résolution des conflits, bon sens de la planification et de l'organisation, etc.), ils se déclarent entièrement satisfaits de leurs conditions de travail, et que le nombre de personnes qui se sentent stressées ou épuisées émotionnellement est minime. En outre, ces personnes ont un meilleur état de santé général que les personnes qui jugent de manière négative la façon de diriger de leurs supérieurs (cf. <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/?lang=fr&msg-id=40970>).

13 JACQUES-ANTOINE MALAREWICZ, *Gérer les conflits au travail*, Paris 2011, p. 14; GILBERT KÜNZI/DENISE KÜNZI/ANGELO VICARIO/ CATHERINE JEANDET, *Harcèlement sur le lieu de travail, L'entreprise en question*, Lausanne 2006, p. 16 ss.

### 3. Campagnes de prévention du stress et autres dispositifs existants

Ces dernières années, divers barreaux ont pris conscience du fait que les avocats faisaient face à un risque accru de stress. Des campagnes de prévention ont vu le jour dans de nombreux pays. Voici quelques exemples de démarches entreprises en Francophonie.

#### A) En France

En France, le Conseil national des Barreaux de France (CNB) a pris l'engagement de sensibiliser la profession sur son exposition au stress et sur les conséquences graves qui peuvent en découler. Pour récolter des informations, le CNB a tout d'abord préparé un questionnaire à l'attention des avocats baptisé «*Etes-vous stressé?*»<sup>14</sup>, lequel a permis à sa commission prospective de rédiger un rapport<sup>15</sup>. Sur cette base, il a adopté en mai 2010 une résolution sur le thème «*avocat et psychologie*» qui appelle à une meilleure prise en charge des besoins de psychologie et formule plusieurs propositions en ce sens<sup>16</sup>. La commission a également pour projet la création d'une *hotline* soumise à la confidentialité, permettant aux confrères de faire part de leurs difficultés, l'idée étant de permettre un premier contact téléphonique avant la prise de contact avec un psychologue<sup>17</sup>.

L'Ordre des avocats du Barreau de Paris a créé une commission baptisée «*Qualité de vie*», sous l'impulsion du Bâtonnier Christiane Féral-Schuhl. Cette commission a été chargée de réfléchir à une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, avec des formations au développement professionnel et personnel, des bilans de compétence où chaque avocat a l'occasion d'autoévaluer son train de vie, des travaux de groupes permettant d'échanger difficultés et expériences, et des événements comme la *Journée du Bonheur*, conçue «*pour rappeler que le stress et la détresse ne sont pas une fatalité*»<sup>18</sup>. Se fondant sur l'analyse des résultats d'un sondage effectué en décembre 2011<sup>19</sup>, la commission s'est penchée sur les moyens dont dispose l'avocat pour faire face au stress et aux risques psychosociaux, que ce soit à titre individuel, dans ses relations avec ses collaborateurs ou ses associés<sup>20</sup>.

#### B) En Belgique

L'Ordre français du Barreau de Bruxelles s'est également interrogé sur l'avenir de la profession et la manière de permettre aux avocats de «*mieux s'occuper d'eux-mêmes et de tout ce qui les touche personnelle-ment*»<sup>21</sup>. Dans ce cadre, il a créé l'Institut de Développement Personnel de l'Avocat (IDPA) pour sensibiliser les avocats à tout ce qui pourrait leur permettre d'avoir une meilleure connaissance d'eux-mêmes, une meilleure compréhension des autres et d'améliorer ainsi la qualité de leurs relations tant sur le plan personnel que professionnel. L'IDPA organise des conférences sur des sujets d'ordre psychologique, des techniques de communication, de management, de coaching, de gestion du temps, etc.

#### C) Au Canada

L'Association du Barreau canadien (ABC) a également examiné à quels facteurs de stress spécifiques les avocats sont soumis et quelles techniques sont adaptées pour surmonter efficacement les effets négatifs de ces conditions de travail difficiles et éviter le surmenage. Prenant conscience, par le biais d'un sondage<sup>22</sup>, qu'en dépit de leurs efforts, les avocats pouvaient avoir besoin de conseils extérieurs pour surmonter le stress lié à leur profession, le Programme d'aide aux juristes de l'ABC (PAJ) a créé une *hotline* à l'attention des avocats, des juges, des étudiants en droit et de leurs familles qui ont des problèmes personnels, émotionnels, de santé et/ou de qualité de vie<sup>23</sup>. Le PAJ organise également un atelier intitulé «*Résistance au stress*»<sup>24</sup>.

Toujours au Canada, fort du constat qu'il était temps pour les avocats d'évaluer et de prendre soin de leur principal outil de travail, à savoir leur santé psychique, l'Ordre des avocats d'Ontario a notamment organisé un cycle de conférences baptisé «*The Mindful lawyer*» (L'avocat en pleine conscience). Les modules traitent notamment des façons pour l'avocat de réorganiser ses priorités pour se sentir mieux dans sa peau, de gérer le stress, prospérer au travail et atteindre un mode de vie sain et équilibré<sup>25</sup>. Le Barreau du Québec s'est également intéressé à la question des pressions subies par les avocats et leur propose

14 CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX, *Les avocats font eux aussi face à un risque accru de stress: et vous, où en êtes-vous?* ([http://cnb.avocat.fr/Les-avocats-font-eux-aussi-face-a-un-risque-accru-de-stress-et-vous-ou-en-etes-vous\\_a1111.html](http://cnb.avocat.fr/Les-avocats-font-eux-aussi-face-a-un-risque-accru-de-stress-et-vous-ou-en-etes-vous_a1111.html)).

15 CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX, *Rapport sur l'avocat et la psychologie présenté à l'Assemblée générale des 7 et 8. 5. 2010 par la Commission prospective* ([http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RP2010-04-29\\_PROSP\\_Avocat-et-psychologie.pdf](http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RP2010-04-29_PROSP_Avocat-et-psychologie.pdf)).

16 CONSEIL NATIONAL DES BARREAUX, *Résolution sur le thème «Avocat et psychologie» adopté par l'Assemblée générale des 7 et 8. 5. 2010* ([http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RE2010-05-08\\_PROSP\\_Avocat-et-psychologie.pdf](http://cnb.avocat.fr/docs/prospective/CNB-RE2010-05-08_PROSP_Avocat-et-psychologie.pdf)).

17 KARINE MIGNON LOUVET, *Avocat et psychologie* ([http://www.uja.fr/Avocat-et-Psychologie\\_a1311.html](http://www.uja.fr/Avocat-et-Psychologie_a1311.html)).

18 <http://numero2.barreauenactes.org/1-resister/cle06/>.

19 UNION DES JEUNES AVOCATS DE PARIS, *La qualité de vie des collaborateurs à l'honneur* ([http://www.uja.fr/La-qualite-de-vie-des-collaborateurs-a-l-honneur\\_a3927.html](http://www.uja.fr/La-qualite-de-vie-des-collaborateurs-a-l-honneur_a3927.html)).

20 Cf. not. LEFEBVRE.

21 CHRISTIANE THIRY, *Un nouvel institut de développement personnel de l'avocat*, in *Psychologies Magazine*, mai 2011, p. 28 s.

22 ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, *Les juristes et le stress*, in *National*, juin 2013 ([http://www.nationalmagazine.ca/Articles/June\\_2013/Lawyers\\_stress.aspx?lang=FR](http://www.nationalmagazine.ca/Articles/June_2013/Lawyers_stress.aspx?lang=FR)); ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, *Survey of Lawyers on Wellness Issues 2012* (<http://www.ipac.ca/main/PDF/Ipac-ipsos2013-e.pdf>).

23 OWEN KELLY, *Surmonter le stress et éviter le surmenage: techniques adaptées au juriste*, 2015, <http://www.cba.org/Abc/practelinkfr/CTVF/stresscoping.aspx>; ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, *Let's talk about stress, baby*, in *National*, septembre 2014 (<http://www.nationalmagazine.ca/Blog/September-2014/Let-s-talk-about-stress,-baby.aspx>).

24 PROGRAMME D'AIDE AUX JURISTES DE L'ASSOCIATION DU BARREAU CANADIEN, *Votre guide anti-stress sur Internet* ([http://www.ipac.ca/main\\_fr/main/stresscoach.aspx](http://www.ipac.ca/main_fr/main/stresscoach.aspx)).

25 ONTARIO BAR ASSOCIATION, *The Mindful Lawyer CPD Series* (<http://oba.org/openingremarks/MindfulLawyer>).

des techniques de gestion du stress à intégrer dans leur quotidien<sup>26</sup>.

## II. La désignation d'une personne de confiance pour prévenir les conflits au sein des entreprises

Comment les avocats suisses mettent-ils en œuvre des solutions, ou devraient-ils se protéger et protéger leurs employés, en matière de situations de stress et de conflits?

### 1. Les prescriptions en matière de protection de la santé des employés par l'employeur

#### A) Les dispositions légales

L'art. 328 du Code suisse des obligations (CO – RS 220) dispose que *«l'employeur doit s'abstenir de toute atteinte à la personnalité des travailleurs et doit veiller à empêcher de telles atteintes par les supérieurs, par les collaborateurs et par les tiers»*.

Quant à l'art. 6 al. 1 de la loi fédérale sur le travail dans l'industrie, l'artisanat et le commerce (LTr – RS 822.11), il prévoit que, *«pour protéger la santé des travailleurs, l'employeur est tenu de prendre toutes les mesures dont l'expérience a démontré la nécessité, que l'état de la technique permet d'appliquer et qui sont adaptées aux conditions d'exploitation de l'entreprise. Il doit en outre prendre toutes les mesures nécessaires pour protéger l'intégrité personnelle des travailleurs»*. En vertu de l'art. 6 al. 4 LTr, les mesures de protection de la santé qui doivent concrètement être prises dans les entreprises sont déterminées par voie d'ordonnance. Ainsi, selon l'art. 2 al. 1 de l'ordonnance 3 relative à la loi sur le travail (OLT3 – RS 822.113), l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires afin notamment de garantir la santé physique et psychique des travailleurs. Il doit également prendre en considération les différentes recommandations et normes techniques correspondant aux standards de protection.

A cet égard, le SECO énumère plusieurs mesures que tout employeur est tenu de prendre. Chaque employeur a pour obligation, sans faire de distinction notamment en fonction du nombre d'employés, de mettre en place d'une part une directive interne sur la prévention des risques psychosociaux, et, d'autre part, d'instaurer une procédure de résolution des conflits, ou plus précisément *«la désignation d'une personne interne ou externe à laquelle les personnes concernées peuvent s'adresser en cas de conflit pour des conseils et un soutien afin de trouver une solution au problème. Savoir vers qui se tourner augmente les chances qu'un problème ne soit pas simplement éludé et qu'une solution constructive soit trouvée. Il est important que cette personne de confiance dispose de la formation nécessaire pour cette tâche et qu'elle ait un rapport de confiance avec les personnes qui demandent son conseil (obligation de garder le secret, absence de lien hiérarchique)»*.

Dès lors, selon ces recommandations, la personne de confiance, interne ou externe à l'entreprise, doit, premièrement, disposer de la formation nécessaire et, deuxièmement, avoir un rapport de confiance avec les employés qui

viennent lui demander conseil. Cette relation de confiance particulière doit permettre de garantir la confidentialité des échanges avec les travailleurs et, dans l'hypothèse où cette personne de confiance se trouverait intégrée au sein de l'entreprise, son indépendance vis-à-vis de l'employeur (absence de lien hiérarchique). La personne de confiance ne peut en effet transmettre des informations à l'employeur sans l'accord de l'employé qui a sollicité son aide ou son conseil.

#### B) L'arrêt du Tribunal fédéral 2C\_462/2011 du 9 mai 2012

Dans un arrêt méconnu du 9.5.2012 (2C\_462/2011), le Tribunal fédéral conclut, sur la base des directives du SECO évoquées précédemment, qu'il est possible d'imposer à toute entreprise, quelle que soit sa taille, la désignation d'une personne de confiance, à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci, dans le but de prévenir les conflits pouvant survenir en son sein.

Se prononçant sur la question de la proportionnalité de la mesure, le Tribunal fédéral précise, s'agissant de l'appel à une personne de confiance, qu'il ne s'agit pas de créer une structure compliquée et coûteuse, mais de désigner une personne qui puisse intervenir rapidement, avant qu'un conflit ne dégénère. En ce sens, il estime que la mesure est proportionnée et économiquement supportable, y compris pour les petites entreprises.

Dès lors, chaque employé, indépendamment du nombre de ses salariées, doit mettre en place une procédure de gestion des conflits et désigner une personne interne ou externe pour fonctionner comme personne de confiance. Cette personne devra disposer de la formation nécessaire et ne pas se trouver dans un lien hiérarchique, ni avec l'employé concerné ou ses supérieurs hiérarchiques, ni avec la direction de l'employeur. Une stricte confidentialité des échanges intervenus dans ce cadre doit en outre être garantie.

Vu l'exigence d'absence de lien hiérarchique, il ne pourra s'agir d'un organe de la société, d'un membre de la direction ou du chef de l'entreprise si la personne de confiance est désignée au sein de l'entreprise. Dans ce cas, il faudra expressément prévoir dans le contrat de travail de cette personne que, dans le cadre de ses fonctions de personne de confiance, elle agira en toute indépendance vis-à-vis de l'employeur et garantira une stricte confidentialité des échanges avec les travailleurs concernés.

A défaut de ressources suffisantes pour mettre en œuvre un tel dispositif à l'interne de l'entreprise, celle-là devra se tourner vers une solution externe. Comme le suggère le Tribunal fédéral, il est concevable 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*

<sup>26</sup> RUTH ELLEN BRUCE, *La gestion du stress à l'intention des membres de la communauté juridique* (<http://www.barreau.qc.ca/pamba/pdf/gestionstress.pdf>).

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».

## 2. Quelques exemples de structures romandes mises en œuvre pour satisfaire les nouvelles contraintes légales

En Suisse romande, le précurseur en matière de protection de la personnalité et de la santé du travailleur a été la Ville de Lausanne. C'est en 1994 que la première structure paritaire baptisée autrefois «*Groupe de confiance*» a vu le jour. Les administrations des cantons de Genève, Vaud et Neuchâtel et des villes de Genève et Neuchâtel ont emboîté le pas et mis en œuvre leur propre groupe de médiateurs. Peu après, l'administration fédérale et certaines organisations internationales et services publics ont également suivi l'exemple<sup>27</sup>.

Depuis l'arrêt du Tribunal fédéral du 9.5.2012, toutes les entreprises doivent disposer d'une procédure de gestion des conflits et désigner une personne interne ou externe pour fonctionner comme personne de confiance. Il peut s'agir de structures internes, externes ou mixtes. En voici quelques exemples.

Le «*Groupe de confiance*» de l'État de Genève, le «*Groupe de protection de la personnalité*» des Hôpitaux universitaires de Genève (HUG), le «*Groupe Impact*» de l'État de Vaud, la «*Cellule ARC*» de la Ville de Lausanne sont des structures internes. Les dispositifs prévus par les Services industriels de Genève (SIG) et la Radio Télévision Suisse (RTS) ont prévu des structures mixtes, disposant de médiateurs internes et des appuis externes en deuxième ligne ou pour les éventuelles enquêtes. Enfin, le «*Groupe de gestion des conflits*» de l'Université de Genève et les villes de Vevey et Montreux font appel à des médiateurs externes.

## 3. Dispositif envisageable au sein de chaque Ordre cantonal

Si les conflits sont inévitables et parfois même souhaitables, il convient de savoir les gérer à temps, avant qu'ils ne dégénèrent et n'impactent l'organisation de l'entreprise de manière pathogène<sup>28</sup>.

En l'état, la plupart des conflits qui surgissent dans les études d'avocats sont en principe «*gérés*» sans l'intermédiaire d'une personne de confiance réunissant les conditions énumérées par le Tribunal fédéral dans sa jurisprudence de 2012. Non résolus, ces litiges sont susceptibles de dégénérer en débouchant, dans les meilleurs des cas, sur la frustration des personnes impliquées, et dans les pires, sur des licenciements, des situations de *mobbing* ou de harcèlement, parfois suivis eux-mêmes de combats acharnés devant les tribunaux.

Une solution consisterait en la création au sein de chaque Ordre cantonal d'un dispositif propre qui aurait pour objectif d'offrir à ses membres une structure de ges-

tion des différends en vue de réduire les divers coûts que peuvent générer des conflits occultés ou pris trop tard en considération (1. à 3.). La mise sur pied d'une telle structure permettrait en outre de respecter les exigences légales en matière de droit du travail et d'éviter le contentieux qui peut résulter de ces conflits (4.).

### A) La réduction du coût humain des conflits

Les conflits non régulés peuvent perturber l'ambiance de travail. Ils peuvent également avoir des conséquences sur la santé des travailleurs et leur efficacité s'ils dégénèrent en comportements déviants ou violents qui aboutissent à des situations de mal-être. Comme le stress, les conflits peuvent avoir des répercussions lourdes sur l'état de santé physique et psychique des personnes impliquées.

Un dispositif créé par chaque Ordre aurait ainsi pour mission d'éviter l'exposition des employés et employeurs d'études d'avocats aux risques psychosociaux et de préserver les rapports qu'ils entretiennent entre eux, en tentant de résoudre les conflits le plus en amont possible.

Ce dispositif contribuerait également à entretenir des relations de confraternité entre les membres et développer l'esprit de solidarité.

### B) La réduction du coût économique des conflits

Les tensions et le stress générés par les conflits ne pèsent pas seulement sur l'individu en termes de souffrance et de préjudice pour sa santé. Ils ont également des répercussions organisationnelles et économiques pour les entreprises: absentéisme, présentéisme, *turn-over*, dégradation de la productivité et du climat social, etc.

En 2000, les coûts annuels du stress se chiffraient en milliards de francs pour l'ensemble de l'économie suisse<sup>29</sup>. Une étude de Promotion Santé Suisse intitulée «*Job Stress Index 2014*» estime qu'une amélioration des conditions de travail pourrait valoir à l'économie suisse un gain de productivité de 5,58 milliards de francs<sup>30</sup>.

Une partie substantielle de ces coûts est, pour l'heure, assumée par les entreprises vivant des situations conflictuelles en leur sein.

La mise sur pied d'une structure de gestion des conflits à disposition des études d'avocats leur permet-

27 ACHILLE GROSVERNIER/ANNE-CATHERINE SALBERG, *La médiation dans les relations au travail*, in Forum Médiation - SVM/ASM, Horw, 1/2001, p. 1 s. ([http://securite.epfl.ch/files/content/sites/helpme/files/shared/relation\\_1\\_travail.pdf](http://securite.epfl.ch/files/content/sites/helpme/files/shared/relation_1_travail.pdf)).

28 JEAN-LUC CHAVANIS/MARIE-JOSÉ GAVA, *Outils et pratique de la médiation, Dénouer et prévenir les conflits dans et «hors les murs»*, Paris 2014, p. 18 s.; Friedrich GLASL, *Konflikt-Diagnose in drei Schritten*, in *Perspektive Mediation 1/2004*, p. 11 ss ([http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/07\\_konfliktmanagement/Konflikt-Diagnose\\_in\\_3\\_Schritten\\_FG\\_pm.pdf](http://www.trigon.at/mediathek/pdf/downloads/07_konfliktmanagement/Konflikt-Diagnose_in_3_Schritten_FG_pm.pdf)).

29 DANIEL RAMACIOTTI/JULIEN PERRIARD, *Le coût du stress en Suisse*, 2000, p. 3 et 12 ss (<http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00008/00022/01511/?lang=fr>).

30 PROMOTION SANTÉ SUISSE, *Job Stress Index* (<http://promotionsante.ch/economie/produits-et-services/job-stress-index.html>).

trait de mieux appréhender les risques psychosociaux, d'améliorer les conditions de travail et de minimiser l'ensemble des coûts générés par ces conflits.

#### C) *La réduction du coût des conflits lié à l'image*

Les conflits et leurs répercussions, s'ils ne sont pas réglés à temps, sont également susceptibles de nuire à la réputation de l'étude d'avocats concernée.

À l'interne, les collaborateurs sont sensibles à l'image de l'entreprise et leur engagement en dépend directement. À l'externe, la connaissance de situations conflictuelles au sein du cabinet repousse non seulement l'arrivée de nouveaux clients, mais également celle de nouveaux collaborateurs dont le profil est de qualité supérieure<sup>31</sup>.

Il en va également de la dignité et de la crédibilité de l'avocat à l'égard de ses interlocuteurs.

Un espace d'écoute et de discussion, où la confidentialité est de mise et dont la mission consiste à désamorcer les conflits à la racine, permettrait ainsi d'éviter aux études d'avocats de voir leur réputation écornée.

#### D) *Le respect des contraintes légales*

Selon la dernière «*Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents*» réalisée entre 2010 et 2014, les entreprises suisses protègent mal leurs employés contre les risques psychosociaux, tels que le surmenage, le stress, la dépression, les violences ou le harcèlement au travail<sup>32</sup>. Parmi les pays sondés<sup>33</sup>, la Suisse se retrouve dans le dernier quart du tableau s'agissant de la prise en charge des risques en santé et sécurité au travail. L'on constate que les entreprises suisses se sentent globalement peu concernées par l'analyse des risques psychosociaux et les mesures de prévention, et que plus l'entreprise est petite, moins elle prend en considération ces risques<sup>34</sup>.

Nous ne disposons pas de données spécifiques concernant les cabinets d'avocats, mais selon toute vraisemblance, ces derniers ne se distinguent pas des autres entreprises helvétiques. D'une part, de nombreux avocats concentrent leur énergie sur leurs mandats et la façon de diriger leur étude n'est pas une de leurs priorités. D'autre part, une très large majorité des études ont la taille d'une *micro-entreprise* et ne disposent pas forcément des ressources suffisantes pour mettre en œuvre les dispositifs préconisés par le SECO.

Et pourtant, comme il a été relevé plus haut, le fait de protéger la personnalité et de garantir la santé physique et psychique des travailleurs est devenu une obligation pour tous les employeurs, sans distinction. Les entreprises n'ont plus le choix: elles doivent désigner une personne de confiance dans le but de prévenir les conflits susceptibles de survenir en son sein.

Pour les petites et moyennes entreprises, il est évidemment plus difficile de bénéficier d'une personne interne à l'entreprise qui remplit les critères pour fonctionner comme personne de confiance.

Le Tribunal fédéral suggère qu'à défaut de possibilité de faire appel à une structure déjà existante, ces entreprises devraient s'adresser à leur association profession-

nelle respective pour mettre en place un système commun.

S'agissant des cabinets d'avocats, chaque Ordre cantonal représente l'entité toute désignée pour se charger de cette tâche.

En aidant les chefs d'étude membres de l'association à respecter les prescriptions en matière de gestion des conflits telles qu'elles ressortent notamment de l'article 2 OLT3, les Ordres les protégeraient également d'éventuelles procédures prud'homales ainsi que des coûts qui pourraient en résulter, à la fois économiques et en termes d'image.

#### 4. *Quelques pistes pour mettre en œuvre une structure de gestion des conflits à l'attention des études d'avocats*

Il s'agirait de créer un dispositif externe permettant d'aborder tout conflit relationnel pour trouver des issues constructives et ainsi éviter une dégradation des relations de travail au sein des études d'avocats.

##### A) *Le choix de la médiation comme mode de résolution des conflits*

Techniquement, la médiation se décrit comme un «*processus volontaire et structuré par lequel un tiers – impartial (ou multipartial), indépendant et neutre – facilite la communication entre les parties à un conflit, ce qui leur permet de prendre, dans la confidentialité, la responsabilité d'en rechercher par elles-mêmes et librement leur propre solution fondée sur leurs intérêts*»<sup>35</sup>.

Ce mode de résolution des litiges présente de nombreux avantages.

Il s'agit tout d'abord d'un processus simple à mettre en place qui peut débiter très vite lorsque les parties sont d'accord d'y participer.

À l'inverse des procédures devant les tribunaux ou de l'arbitrage, la médiation s'intéresse essentiellement aux personnes et à leur ressenti, et non à leurs positions et aux faits. Dès lors, elle permet aux parties de régler leur conflit dans leur globalité, y compris leurs émotions, préoccupations, besoins, valeurs et intérêts. Le rôle du médiateur est de créer une arène qui est rendue authentique parce qu'elle respecte les perceptions de chacun<sup>36</sup>.

<sup>31</sup> CHAVANIS/GAVA, p. 23 s.

<sup>32</sup> AGENCE EUROPÉENNE POUR LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ AU TRAVAIL, *Enquête européenne des entreprises sur les risques nouveaux et émergents 2010* ([https://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr\\_esener1-summary.pdf](https://osha.europa.eu/fr/publications/reports/fr_esener1-summary.pdf)).

<sup>33</sup> 29 pays européens, ainsi que la Norvège et la Suisse.

<sup>34</sup> CATHERINE NIVEZ, *La Suisse est parmi les plus mal notées en matière de santé au travail*, in *Le Temps* du 14.11.2014 ([http://app.letemps.ch/Facet/folder/Uuid/d1f97086-6b32-11e4-869e-7e370c0bf9b8/La\\_Suisse\\_est\\_parmi\\_les\\_plus\\_mal\\_not%C3%A9es\\_en\\_mati%C3%A8re\\_de\\_sant%C3%A9\\_au\\_travail](http://app.letemps.ch/Facet/folder/Uuid/d1f97086-6b32-11e4-869e-7e370c0bf9b8/La_Suisse_est_parmi_les_plus_mal_not%C3%A9es_en_mati%C3%A8re_de_sant%C3%A9_au_travail)).

<sup>35</sup> JEAN A. MIRIMANOFF/FRANCINE COURVOISIER, *F. A. Q Médiation*, Genève 2014, p. 1.

<sup>36</sup> THOMAS FIUTAK, *Le médiateur dans l'arène*, Toulouse 2014, p. 73 s. et 124 s.

Pour régler le litige, le médiateur lève les zones d'ombre, clarifie les malentendus, fait exprimer les non-dits et met en évidence les intérêts, les principes et les valeurs de chacun<sup>37</sup>.

La médiation a pour objectif de restaurer ou d'améliorer la communication entre les parties. Celles-là sont invitées à trouver ensemble une solution acceptable, et donc durable, pour chacune d'entre elles<sup>38</sup>. Les protagonistes restent maîtres de leur destin et évitent les aléas de la décision émanant d'un juge ou d'un arbitre.

Pour les personnes travaillant ensemble dans une même entreprise et qui sont amenées à coopérer après le conflit, la médiation leur permet une reprise d'échanges dans un climat apaisé, les protégeant, de même que les tiers, de nouveaux conflits.

Enfin, ce processus est régi par le principe de confidentialité qui empêche les parties de se prévaloir, notamment devant les tribunaux, des échanges intervenus en médiation.

Pour toutes ces raisons, c'est ce mode de résolution des conflits que nous préconiserions en l'espèce.

#### B) *Les principes régissant la structure*

L'espace de gestion des conflits proposerait des interventions adaptées à chaque situation et n'entreprendrait aucune démarche sans l'accord de la personne requérante.

Il aurait la responsabilité d'intervenir dans des délais brefs à chaque fois qu'il est sollicité, en respectant les principes de confidentialité, d'impartialité et d'indépendance.

Pour assurer un accueil et un traitement confidentiel, les entretiens devraient avoir lieu sans qu'une autorisation de la part de la hiérarchie ou des ressources humaines ne soit nécessaire. Ces entretiens devraient se dérouler dans des locaux neutres, extérieurs au lieu de travail habituel, selon un horaire acceptable pour le demandeur.

Par ailleurs, l'ensemble des démarches effectuées auprès de ce dispositif devraient demeurer totalement confidentielles et ne devraient en aucun cas être rapportées à la hiérarchie sans l'accord des parties ou pouvoir être utilisées en justice.

Les interventions resteraient neutres, si bien que la personne de confiance s'abstiendrait de qualifier les faits et de poser un diagnostic. En revanche, cette impartialité ne l'interdirait pas d'élaborer avec le requérant des pistes d'apaisement du conflit.

Toutes les prestations seraient gratuites.

Enfin, les principes éthiques régissant cette structure pourraient être décrits dans un code de déontologie.

#### C) *Les demandeurs*

La personne de confiance pourrait être sollicitée directement et en toute confidentialité par les chefs d'étude, leurs collaborateurs avocats et avocats stagiaires et tous les membres de leur personnel administratif qui rencontrent des difficultés relationnelles avec d'autres travailleurs, peu importe leur niveau et rapport hiérarchiques.

La personne qui le souhaite pourrait prendre directement contact avec la ou les personnes en charge de la structure de gestion des conflits soit par téléphone, soit par e-mail, pour convenir d'un rendez-vous.

#### D) *Les prestations offertes*

Toute démarche débiterait par un entretien individuel du demandeur. Celui-ci serait alors invité à exposer sa situation personnelle en abordant si possible son vécu émotionnel.

Avec l'accord de la personne requérante, la personne de confiance pourrait entrer en contact avec une personne tierce, par exemple la personne mise en cause, un responsable hiérarchique, l'administrateur, le directeur de l'étude d'avocats, etc., et l'entendre à son tour, de manière individuelle.

Si toutes les personnes impliquées dans le conflit le souhaitent, la personne de confiance pourrait tenter une médiation qui aurait en principe pour but de rétablir le dialogue et de trouver des solutions réalistes permettant une poursuite de la collaboration entre les protagonistes.

En revanche, de par son statut de tiers neutre et indépendant, il n'appartiendrait pas au conseiller de procéder à une éventuelle enquête pour déterminer l'historique et l'évolution du conflit. De plus, ce type de démarche n'a pas sa place dans un processus de médiation, qui – rappelons-le – s'intéresse essentiellement aux personnes et à leur ressenti, et non aux faits.

#### E) *La désignation du médiateur*

Ni le SECO, ni le Tribunal fédéral ne précisent les qualifications particulières dont la personne de confiance doit disposer. Il semble toutefois primordial qu'en termes de formation, la personne de confiance dispose non seulement de compétences en matière d'écoute active mais également d'une formation de médiation.

Le rapport de confiance impose une absence de lien hiérarchique entre la personne de confiance et l'employeur, si bien que la personne désignée devrait être totalement indépendante.

Le choix du médiateur ou de de la personne de confiance pourrait constituer la pierre d'achoppement de la mise en œuvre du projet. En effet, le conseiller devrait avoir suffisamment d'expérience et d'aplomb pour que toutes les personnes – y compris les avocats les plus chevronnés – qu'il recevrait en entretien ou en médiation soient d'accord de lui faire confiance et de s'en remettre à lui. Une solution consisterait à désigner plusieurs personnes de confiance pour que les parties puissent choisir leur interlocuteur. Il s'agirait par exemple de trois ou quatre médiateurs indépendants, des hommes et des femmes, de préférence titulaires du brevet d'avocat.

<sup>37</sup> *Idem*, p. 118.

<sup>38</sup> MIRIMANOFF/COURVOISIER, p. 1.

### III. Conclusion

Les cabinets d'avocats qui suivent les prescriptions en matière de protection de la santé du travailleur existent mais font figure d'exception.

Dans ce contexte, les Ordres cantonaux, en tant qu'associations professionnelles cantonales de référence, pourraient proposer un dispositif de gestion des conflits à leurs membres lorsque ceux-là ne disposent pas des ressources suffisantes.

A l'instar de bon nombre d'autres barreaux, les Ordres cantonaux pourraient même proposer davantage à leurs membres. L'on pourrait envisager que la structure de gestion des conflits soit, sous conditions, mise à disposition des avocats en situation litigieuse avec certains de leurs clients. La création d'un tel espace pourrait en outre être suivie de l'élaboration d'une charte de bonne collaboration, telle qu'elle existe par exemple au Barreau de Paris depuis 2012. Cette Charte aurait notamment pour vocation de rappeler les principes fondamentaux de la collaboration. Elle proposerait un ensemble de démarches à mener conjointement, durant tout le déroulement de la collaboration par le collaborateur et l'étude, afin de concilier vie professionnelle et vie privée, de prévenir les éventuels contentieux qui pourraient survenir et d'anticiper les

éventuelles évolutions possibles au sein de l'étude. Il serait également envisageable d'organiser des ateliers orientés sur le thème du «*work-life balance*», en particulier sur les effets du stress et les manières de les gérer sans attendre leur paroxysme, voire de mettre sur pied une *hotline* à l'attention des membres aux prises de difficultés professionnelles sévères.

En allant au-delà du minimum légal et en adoptant ce que l'on appelle «*les principes de responsabilisation sociétale des entreprises*»<sup>39</sup>, les études d'avocats enverraient un signal positif aux employés, aux clients et à tous leurs autres interlocuteurs.

Ainsi dotés d'une sorte de label de qualité, les avocats pourraient se distinguer de leurs confrères récalcitrants et en retirer des bénéfices économiques directs. Quant aux Ordres cantonaux, ils contribueraient à préserver les intérêts de leurs membres et à maintenir l'honneur et le prestige de leur barreau.

---

<sup>39</sup> SECO, *Responsabilité sociétale des entreprises* (<http://www.seco.admin.ch/themen/00645/04008/index.html?lang=fr>).



# Medienrecht / Droit des médias

## Medialex Jahresband 2015

Regula Bähler, Urs Saxer, Oliver Sidler,  
Dominique Stöbel, Mirjam Teiler (Herausgeber)

**Dezember 2015, CHF 95.–**

80 Seiten, broschiert, 978-3-7272-3192-6

Das Jahrbuch zum Medienrecht umfasst in  
brochierter Form die wissenschaftlichen  
Beiträge, welche 2015 im Newsletter an die  
medialex-Abonnenten verschickt worden sind.  
Enthalten ist zusätzlich eine Auswahl der  
wichtigsten Rechtsprechung der Schweiz und  
derjenigen des Europäischen Gerichtshofs für  
Menschenrechte EGMR.

L'annuaire de droit des médias rassemble sous  
forme imprimée les contributions scientifiques  
parues dans les newsletters envoyées aux  
abonnés de medialex au cours de l'année 2015.  
Il contient aussi une sélection brièvement  
commentée de la jurisprudence fédérale et de la  
CEDH sur des sujets d'actualités importants.

# Stämpfli

Verlag

**Stämpfli Verlag AG**

Wölflistrasse 1

Postfach 5662

CH-3001 Bern

Tel. +41 31 300 66 44

Fax +41 31 300 66 88

verlag@staempfli.com

www.staempfliverlag.com

Jetzt bestellen



Ich bestelle \_\_\_\_\_ Ex.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Strasse/PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_

1400-5/16

[www.staempfliverlag.com/](http://www.staempfliverlag.com/)  
anwaltsrevue

