

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°19

JUIN 2017



Le Groupe de confiance propose dans cette deuxième lettre d'information 2017 un rappel de quelques notions liées au harcèlement sexuel, ainsi qu'un texte sur la gestion d'une promotion d'un rôle de collaborateur à celui de chef.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette lettre d'information, nous vous proposons de revenir sur la **notion de harcèlement sexuel**. Cette notion est définie par l'article 4 de la loi sur l'égalité (LEg) de la manière suivante: "*Par comportement discriminatoire, on entend tout comportement importun de caractère sexuel ou tout autre comportement fondé sur l'appartenance sexuelle, qui porte atteinte à la dignité de la personne sur son lieu de travail, en particulier le fait de proférer des menaces, de promettre des avantages, d'imposer des contraintes ou d'exercer des pressions de toute nature sur une personne en vue d'obtenir d'elle des faveurs de nature sexuelle*".

On peut ainsi retenir **deux formes de harcèlement sexuel** : le **harcèlement-chantage** (exercé par une personne dans un rapport de pouvoir pour obtenir une faveur à caractère sexuel) et le **harcèlement-climat de travail hostile**, l'environnement de travail étant rendu hostile et le climat de travail empoisonné par des actes répétitifs non désirés fondé sur l'appartenance sexuelle. En effet, les Tribunaux ont clairement rappelé que l'énumération de l'art. 4 LEg n'était pas exhaustive, la définition n'excluant pas d'autres actes portant atteinte à la dignité du travailleur et ne relevant pas d'un abus d'autorité, mais contribuant à rendre le climat de travail hostile, telles par exemple des plaisanteries déplacées. Ainsi la doctrine et la jurisprudence ont notamment qualifié les comportements suivants de harcèlement sexuel: remarques concernant les qualités ou les défauts physiques, propos obscènes et sexistes, regards qui déshabillent, actes consistant à dévisager ou siffler, avances, gestes non désirés et importuns (contacts physiques, atouchements, invitations orales et écrites avec intentions perceptibles, proposition d'actes sexuels) (c.f. [ATF 126 III 395](#), consid. 7; arrêt du Tribunal Fédéral du 5 février 2007, [4C.289/2006](#) consid. 3; arrêt du Tribunal administratif fédéral du 25 octobre 2010, A-6910/2009, consid. 6; Arrêt du 19 septembre 2012 du Tribunal cantonal du canton de Vaud, chambre des recours, c. 6.1.1 in JAR 2013 p. 571; Wyler Rémy et Heinzer Boris, Droit du travail, Précis de droit Stämpfli, 2014, p. 873).

Ainsi, "*la question de savoir si une personne accusée de harcèlement sexuel entendait obtenir des faveurs sexuelles se pose uniquement lorsqu'il s'agit d'établir l'existence d'un chantage sexuel au sens de l'art. 4 LEg in fine. Lorsque le harcèlement revêt une autre forme, la motivation de l'auteur - le fait qu'il n'ait pas été volontairement grossier et/ou qu'il n'ait pas eu pour but d'empoisonner les rapports de travail - est sans pertinence*" (AUBERT/LEMPEN, Commentaire de la Loi fédérale sur l'égalité, 2011, n. 9 ss ad art. 4 LEg).

Rappelons encore que l'art. 4 LEg prohibe le harcèlement sexuel sur le **lieu de travail**, lequel englobe tous les locaux à l'intérieur ou l'extérieur qui servent à l'accomplissement de l'activité professionnelle ou qui sont en rapport avec le travail au sens large. Un

harcèlement se produisant sur le chemin du travail ou pendant le temps libre, tombe sous le coup de cette disposition lorsque l'auteur est un supérieur ou un collègue avec lequel la victime doit collaborer sur le plan professionnel dans la mesure où ces actes rendent les conditions de travail plus difficiles (cf. Karine Lempen, Le harcèlement sexuel sur le lieu de travail et la responsabilité civile de l'employeur, Schulthess, 2006 p. 148).

Finalement, la **question de la preuve** est particulièrement difficile en matière de harcèlement sexuel, comme l'a récemment souligné Mme Aubry-Girardin, juge au Tribunal Fédéral: "*la difficulté réside dans le fait qu'établir les circonstances en ces domaines n'est pas chose facile. Les procédures pour harcèlement sexuel sont révélatrices. Hormis les cas où il existe des preuves écrites, comme des courriels, ou un comportement harceleur confirmé, il s'agit souvent pour le juge de confronter des versions des faits contradictoires. Or, les parties sont ou ont été, en matière de LEg, dans une relation de travail et il existe (ou existait) souvent, entre le harceleur et sa victime, un rapport hiérarchique, ce qui rend les témoignages difficiles. De plus, les témoins directs font souvent défaut. La jurisprudence admet donc d'autres indices, notamment des preuves indirectes consistant en des déclarations de personnes auxquelles la victime s'est confiée ou du médecin traitant de celle-ci. Sans élément de preuve tangible, il faut, mais il suffit aussi, qu'il existe un faisceau d'indices pour que le juge puisse admettre l'existence de harcèlement sexuel. Le juge doit toutefois apprécier les éléments en sa possession en faisant la part des choses entre les accusations justifiées ou infondées ou alors celles qui résultent d'une mauvaise interprétation ou d'une sensibilité excessive. A notre avis, pour évaluer ces situations, le juge ne doit pas se limiter à apprécier les actes en eux-mêmes, mais aussi le contexte dans lequel ils ont été accomplis*" (Aubry-Girardin Florence, les problèmes qui se posent aux juges lors de l'application de la LEg, in l'égalité entre femmes et hommes dans les relations de travail: 1996-2016, 20 ans d'application de la LEg, p. 108).

A cet égard, un arrêt récent rendu par la Chambre des Prud'hommes de la Cour de Justice de Genève ([CAPH/98/2016 du 24 mai 2016](#)) est intéressant; après avoir rappelé que "les moyens de preuve sont notamment le témoignage, les titres et l'interrogatoire et la déposition des parties (art. 168 al. 1 CPC)", la Cour ajoute: "L'interrogatoire et la déposition des parties sont de même rang et de même force probante, laquelle est équivalente au témoignage. Ils s'inscrivent dans le système de la libre appréciation des preuves institué par l'art. 157 CPC, selon lequel le juge décide selon sa conviction subjective si des faits sont prouvés ou non par l'interrogatoire (Bühler, Commentaire bernois, 2012, ad art. 191-192 CPC, n. 14ss)".

En l'espèce, la Cour a considéré comme tenus pour établis les actes de harcèlement sexuel (attouchement sur les seins et les fesses, proposition de relations sexuelles, commentaires vestimentaires sexistes) sur la base du témoignage (indirect) des médecins de la victime, des conséquences dommageables à long terme sur les plans économique et personnel pour la victime qui "tendent à accréditer les dires de l'intimée, de même qu'à ruiner la thèse de l'invention d'accusations fantaisistes dirigées contre le directeur", sur des témoignages attestant du changement de comportement de la victime "qui au début de son emploi était enthousiaste, était apparue ensuite soucieuse et triste, et que, à la suite de la question qui lui était adressée de savoir ce qui n'allait pas, elle avait fondu en larmes en se plaignant d'une attitude

déplacée du directeur, le 17 janvier 2013. C'est également juste après le conseil, respectivement l'encouragement, du témoin d'aller consulter que l'intimée s'est rendue chez son médecin. Ces éléments sont également de nature à corroborer les allégués de l'intimée, confirmés sous forme de déposition à la Cour" (CAPH/98/2016, consid. 4.3).

Et enfin, il convient de rappeler que dans certaines situations (de harcèlement, notamment), le Tribunal peut faire appel à un expert. S'agissant du **rapport d'expertise**, le Tribunal Fédéral a considéré ceci ([4A 77/2007 du 10 juillet 2007](#)): "4.3.1 (...) Concernant (...) l'appréciation du résultat d'une expertise, le juge n'est en principe pas lié par le rapport de l'expert, qu'il doit apprécier en tenant compte de l'ensemble des autres preuves administrées (...) S'il entend s'en écarter, il doit motiver sa décision et ne saurait, sans motifs déterminants, substituer son appréciation à celle de l'expert, sous peine de verser dans l'arbitraire. En d'autres termes, le juge qui ne suit pas les conclusions de l'expert n'enfreint pas l'art. 9 Cst. lorsque des circonstances bien établies viennent en ébranler sérieusement la crédibilité (...). Tel est notamment le cas lorsque l'expertise contient des contradictions et qu'une détermination ultérieure de son auteur vient la démentir sur des points importants, lorsqu'elle contient des constatations factuelles erronées ou des lacunes, voire lorsqu'elle se fonde sur des pièces dont le juge apprécie autrement la valeur probante ou la portée."

REGARDS SUR LA PRATIQUE

"NI TYRAN, NI COPAIN" : COMMENT MIEUX GERER LA PROMOTION DE COLLABORATEUR A CHEF

Dans la gestion de carrière il est primordial de savoir se préparer au passage du statut de "collaborateur" à celui de "cadre" avec des responsabilités de conduite du personnel. En effet si l'expérience permet d'acquérir d'excellentes connaissances métier, elle ne va pas forcément préparer à être bon manager. A travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, nous constatons, qu'un certain nombre de nos usagers-ères consultent suite à un conflit avec un ancien collègue devenu chef; à l'inverse certains cadres récemment promus sont à la recherche de conseils sur la manière de se comporter avec les anciens collègues.

Promouvoir un collaborateur au-dessus de ses collègues peut être source de tensions, voire de conflits, car les rapports de pouvoir vont radicalement changer. Comment mieux gérer cette transition ?

Comment se faire accepter par ses ex-collègues aussi bien que se faire reconnaître par la hiérarchie ?

Principe numéro un : bien choisir

Une promotion à un rôle de responsable est un passage de carrière très délicat. Il faudra s'assurer que la personne ait des compétences techniques adéquates, qu'elle ait prouvé sa capacité à obtenir des résultats et son adéquation à la culture d'entreprise, mais aussi et surtout qu'elle ait une bonne dose d'intelligence émotionnelle (leadership, affirmation de soi, communication, compétences interpersonnelle etc.). Plus particulièrement les compétences en termes de relations humaines (gestion des conflits, responsabilité sociale, empathie, capacité d'écoute) seront indispensables. Ces qualités seront d'autant plus indispensables face à une équipe ayant déjà connu des problèmes de cohésion (aspect clanique), des conflits

aigus ou faisant preuve d'une compétitivité exacerbée (naturelle ou induite par la conjoncture, la culture d'entreprise etc.), ou encore si d'autres membres de l'équipe avaient aussi postulé pour la même place.

Principe numéro deux : bien communiquer

La communication va aussi jouer un rôle capital dans l'acceptation du futur manager et dans la gestion des éventuelles frustrations qu'une promotion pourrait générer auprès des autres collaborateurs. Il est important de formellement officialiser la promotion en prenant soin d'informer d'abord l'équipe concernée (par exemple avec une annonce lors d'une séance de groupe), puis l'ensemble des collaborateurs, en expliquant sommairement les raisons du choix.

Dans certains contextes, le manager N+1 pourrait recevoir chaque collaborateur de l'équipe concernée en présence du nouveau chef pour établir les nouvelles lignes de communication, et éviter dès le début les court-circuitages et les conséquences négatives qui en découlent.

Indépendamment des stratégies de communication officielle choisies, le nouveau manager devra aussi privilégier une communication initiale plus personnalisée avec les anciens collègues. Par exemple il pourrait prendre du temps pour discuter individuellement avec chaque membre de son équipe. Ces entretiens permettront de clarifier les nouveaux rôles respectifs, tout en établissant les règles facilitant la coopération et éliminant dès le départ les risques d'ambiguïté. Ils vont aussi permettre d'effectuer une transition efficace, d'avoir une meilleure vue d'ensemble et de mieux connaître les besoins et potentiels de chacun.

Principe numéro trois : bien accompagner

Une formation appropriée sur les méthodes de management et/ou l'appui d'un mentor interne (un manager plus expérimenté) ou d'un coach, seront des mesures efficaces pour bien accompagner le nouveau manager et faire en sorte qu'il puisse rapidement acquérir les nouvelles compétences requises.

La valorisation et la reconnaissance de son nouveau statut par la hiérarchie seront aussi des aspects très importants à ne pas négliger : par exemple en veillant à établir les bons flux de communication, en évitant de le court-circuiter, etc. En d'autres termes, il faudra charger la personne de nouveaux devoirs et obligations sans oublier d'y associer les prérogatives qui accompagnent la fonction.

Principe numéro quatre : rester crédible

Il serait opportun d'éviter de changer radicalement de comportement. Le nouveau manager devra rester lui-même.

Souvent les personnes nouvellement promues prennent un virage à 180° pour assoir leur autorité et gagner en crédibilité, ce qui est contreproductif. Le collègue sympathique et avenant ne gagnera pas davantage de crédibilité en devenant un chef autoritaire et cassant, bien au contraire! Ou encore, vouvoyer les anciens collègues alors qu'on les avait toujours tutoyés va donner une impression de comédie.

Le risque de ces revirements est de ne pas être pris au sérieux ou de s'exposer à des railleries ou encore d'être rejeté et de ne pas trouver sa place en tant que chef.

Il faut se souvenir que les collaborateurs sont plus exigeants vis-à-vis d'un supérieur que d'un collègue. La haute hiérarchie aussi s'attend à une conduite exemplaire.

Si modifier sa personnalité est contre-productif, il est néanmoins nécessaire de signifier symboliquement son changement de statut. Parfois il est utile d'imaginer un rituel de transition (par exemple changer de bureau tout en sollicitant l'avis de l'équipe pour savoir quoi faire de l'espace qui se libère, ou organiser un petit déjeuner pour l'équipe).

Principe numéro cinq : trouver le juste milieu

Gérer du personnel n'est pas une tâche facile, gérer ses ex-collègues peut se révéler une difficulté majeure. Le rôle du manager implique aussi un changement de posture et de devenir l'interlocuteur et le pivot entre les demandes et besoins de l'équipe d'une part et les objectifs de la hiérarchie d'autre part. Inévitablement cela s'accompagne d'une certaine forme de solitude : la personne nouvellement promue ne pourra plus se comporter comme un "copain-collègue". Il devra veiller à une équité de traitement dans son mode de management et éviter le favoritisme. Il ne pourra plus être le confident de ses ex-collègues, ni eux les siens. Il ne pourra plus dire tout ce qu'il pense comme il le pense et devra veiller à une certaine forme de retenue. Il ne pourra pas être toujours le défenseur de son équipe et parfois il devra prendre des décisions impopulaires. Le rôle d'exemplarité exigé pourra aussi être lourd à assumer...

Un chef ne réussira pas à assoir son autorité en se comportant comme un "tyran" : être trop exigeant, trop dominateur, trop distant, trop froid ou autoritaire à l'excès n'est pas la bonne solution. Son équipe se révolterait rapidement d'autant plus que dans les entreprises la tendance actuelle est de promouvoir un management participatif. La règle d'or? Accepter et assumer la juste distance et le courage que le nouveau rôle implique, trouver le juste milieu dans lequel on pourra se sentir raisonnablement à l'aise et authentique. Le leadership n'est pas lié au titre : il se gagne en étant fiable et digne de confiance, ce qui signifie aussi être raisonnablement transparent et poliment direct.

Quelques conseils pratiques :

Les pièges à éviter :

- ♦ Essayer de conserver son capital sympathie en restant trop proche et trop identifié à l'équipe (autrement dit: en continuant à se comporter comme "un copain-collègue", par exemple en faisant des confidences, en se plaignant, en prenant le parti de l'un ou l'autre ex-collègue de façon partielle etc.)
- ♦ Essayer de se distancier en rompant abruptement tous les liens avec ses ex-collègues (ce qui va engendrer un sentiment de trahison ou d'abandon)
- ♦ Essayer de marquer son territoire à "tout prix" : en mettant en place des changements trop rapides, trop nombreux et sans une réelle valeur ajoutée
- ♦ Se sentir en porte à faux: pris au piège entre les demandes de la hiérarchie et les désirs de l'équipe. Cette position ambiguë pourrait amener une confusion décisionnelle, une absence de lignes conductrices et surtout donnera l'impression de n'avoir aucune vision managériale

Les bons réflexes :

- ✓ Etre clair sur son nouveau rôle de manager. Communiquer clairement sur les (nouveaux) rôles de chacun dans l'équipe, les responsabilités et les résultats attendus
- ✓ Rencontrer individuellement les membres de l'équipe, s'intéresser à leur travail et à leurs valeurs
- ✓ Oublier le passé: une promotion n'est pas une façon de régler des comptes ni de favoriser ses amis
- ✓ Maintenir une saine distance managériale
- ✓ Organiser des séances d'équipe bien structurées (vous êtes désormais le "chef d'orchestre").
- ✓ Donner régulièrement des feedbacks (positifs et négatifs) aux membres de l'équipe
- ✓ Evaluer les personnes sur ce qu'on observe en qualité de chef (et non pas sur des "ouï dire...", sur des événements passés, etc.), être aussi concret et objectif que possible (se baser sur la technique C.A.R.= contexte, action, résultat)
- ✓ Communiquer clairement et bien à l'avance les attentes (en termes de résultats, timing, qualité etc.)
- ✓ Responsabiliser les personnes et les valoriser
- ✓ Faire preuve d'exemplarité dans le comportement mais se rappeler qu'on a aussi droit à l'erreur en sachant s'excuser si nécessaire.
- ✓ Etre ouvert (au désaccord, à la curiosité, aux nouvelles idées...)
- ✓ En cas de désaccord: écouter attentivement, essayer de comprendre les motivations, essayer de faire la part de choses et profiter pour apprendre.