

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°15

FEVRIER 2016



Dans cette première lettre d'information 2016, le Groupe de confiance vous propose de découvrir dans sa partie juridique deux jurisprudences du Tribunal Fédéral qui rappellent que pour qu'un harcèlement psychologique soit retenu, une personne doit être spécifiquement visée par les comportements de la personne mise en cause. Ces jurisprudences sont également l'occasion pour le Groupe de confiance de revenir sur la façon dont il peut traiter les situations où un collectif serait concerné par des comportements inadéquats d'une personne mise en cause.

Dans sa partie pratique, c'est le thème du feedback comme outil de management qui est exploré.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

Le Tribunal Fédéral a écarté à plusieurs reprises un harcèlement au motif qu'il n'avait pas été prouvé que le comportement de la personne mise en cause ciblait particulièrement le / la collaboratrice s'en plaignant.

Il a ainsi retenu, déjà en 2007, ce qui suit : "Les critiques de la recourante perdent de vue que le *mobbing* est une forme de harcèlement déployé par une ou plusieurs personnes **contre un individu en particulier** (Arrêt 4C.404/2005 du 10 mars 2006, consid. 3.2 et les références citées, en particulier Gabriella Wennubst, *Mobbing, Le harcèlement psychologique analysé sur le lieu de travail*, Lausanne 1999, p. 29). En l'espèce, il n'est pas contesté que les difficultés au sein de l'unité Z._____ ont bien eu pour origine la nomination de C._____ au poste de directrice de l'unité Z._____. En revanche, les témoignages et les pièces versées au dossier - considérés isolément ou mis en relation - ne démontrent pas que la recourante ait été visée et qu'elle aurait été personnellement victime du comportement de la directrice de l'unité Z._____. Les témoignages repris dans la décision rendue le 30 janvier 2006 par l'EPFL - que la recourante ne critique pas - sont à cet égard éloquentes: Ainsi, D._____ a relevé que l'atmosphère au sein de l'unité Z._____ s'était dégradée avec l'arrivée de C._____, qui gérait mal ses rapports avec les enseignants. E._____ a pour sa part souligné qu'avec l'arrivée de C._____ et les tensions qui s'en sont suivies entre elle et les enseignants, le cadre de travail est devenu plus stressant pour la recourante. Les enseignants en effet ne manquaient pas d'examiner attentivement les procès-verbaux des séances et de formuler de nombreuses observations à l'attention de la secrétaire mais qui n'étaient pas dirigées contre la recourante elle-même. B._____ abonde dans le même sens en relevant qu'avec l'arrivée de C._____, des conflits graves sont apparus entre certains collaborateurs, de sorte qu'il y a eu scission entre les partisans et les adversaires de cette dernière, les problèmes liés à C._____ n'étant pas seulement d'ordre organisationnel mais aussi d'ordre humain et relationnel. Comme l'affirme d'ailleurs elle-même la recourante dans son mémoire de recours, force est par conséquent de constater que ces témoignages stigmatisent tous le comportement adopté par la directrice à l'endroit de ses collaborateurs: **tous ont été victimes d'une manière ou d'une autre des carences organisationnelles et de l'incompétence de la directrice à gérer les relations humaines. Cette situation de crise ne suffit pas pour admettre l'existence de mobbing: elle a affecté tous les**

collaborateurs de l'unité Z._____ et non pas uniquement la recourante, comme en atteste précisément le document intitulé «Etat des lieux d'une situation de crise» et a entraîné, semble-t-il, la démission de L._____." (Arrêt [2A.770/2006](#) du 26 avril 2007).

Récemment encore, le Tribunal Fédéral a confirmé ce principe ne retenant ni harcèlement, ni violation de l'article 328 CO dans une situation où il a pourtant été établi que le directeur "était un homme difficile à cerner, imprévisible, pouvant se montrer très agressif", qui éprouvait une antipathie naturelle envers l'employée et dont le comportement avait eu des incidences sur la santé de cette dernière. La Cour cantonale, suivie par le Tribunal Fédéral, a considéré que "**le comportement du directeur ne visait pas l'employée plus que les autres collaborateurs**, que ses traits de caractère n'étaient pas en soi constitutifs d'un harcèlement psychologique, pas plus que l'antipathie naturelle qu'il éprouvait pour l'employée. Il n'était pas établi que le directeur aurait enchaîné des propos hostiles fréquemment et sur une période assez longue à l'encontre de l'employée". Il a en effet été retenu que "il n'était pas seulement désagréable avec elle et avait un comportement lunatique envers toute l'équipe". Finalement, la Cour a encore précisé que "le supérieur avait fait un dérapage verbal à une occasion lorsqu'il avait mimé deux gifles; toutefois, il n'était pas établi que ce comportement inadéquat et de nature potentiellement violente se soit répété fréquemment pendant une période assez longue. Enfin, l'employée n'avait pas rapporté la preuve que son supérieur avait voulu l'évincer par la suppression d'un poste dont elle ne répondait objectivement pas aux exigences." Le Tribunal a considéré cette analyse convaincante, même s'il a souligné que "il faut toutefois concéder qu'en pratique, il est malaisé de tracer une frontière précise entre fait et droit, respectivement entre l'établissement du comportement et des mobiles d'une personne et la qualification juridique de son attitude en tant qu'éventuel comportement hostile destiné à évincer un travailleur". (Arrêt [4A 714/2014](#) du 22 mai 2015).

Ces jurisprudences confirment qu'un mauvais climat de travail ou que des comportements même qualifiés d'agressifs, mais visant toute une équipe ne sont pas du harcèlement aux yeux du Tribunal Fédéral. Plus

contestée pourrait être la question de savoir si ce type de comportement ne pourrait pas être attentatoire à la personnalité, ce que le Tribunal Fédéral semble pourtant ne pas retenir.

Ces jurisprudences donnent toutefois l'occasion de rappeler les **outils variés dont dispose le Groupe de confiance** et qui lui permettent, par le biais de la voie informelle, d'intervenir également en cas de comportements tels que ceux mentionnés dans la jurisprudence ci-dessus qui mettent toute une équipe en tension et souffrance. En effet, même si un harcèlement ne pourrait pas être retenu, ni peut-être une atteinte à la personnalité, le Groupe de confiance pourrait, dans un tel cas, procéder à un "examen préalable informel". Cette démarche permet de mettre

en évidence des **problématiques communes rapportées par plusieurs usagers et qui mettent une unité en difficulté**. Ces problématiques, souvent présentes de manière combinée, peuvent être d'ordre organisationnel, managérial, comportemental ou relationnel. Le Groupe de confiance, à l'issue de son analyse, peut faire des propositions de mesures directement aux personnes ayant fait appel à lui et, selon les cas, **recommander à l'autorité d'engagement la prise de mesures utiles** pour remédier aux problématiques ayant émergé et pour améliorer le climat de travail. Dans les cas les plus graves, une enquête administrative peut être recommandée. Ainsi, ce type de situations, créatrices de souffrance, peuvent être traitées.

REGARDS SUR LA PRATIQUE

LE FEEDBACK, UN OUTIL ESSENTIEL POUR LE MONDE DU TRAVAIL.

"Entretien d'évaluation..." La simple mention de cet événement semble effrayer tant les managers que les employé-e-s. Pourquoi? Au fond il devrait s'agir d'un outil de management parmi d'autres. Nous constatons par contre, à travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, qu'un certain nombre de nos usagers-ères du GDC nous consultent suite à un EEDP qui s'est mal, voire très mal passé. Les personnes se sont vues reprocher des aspects de leur travail ou de leur comportement qui ne leur ont jamais été signalés auparavant, générant ainsi un sentiment d'injustice, de méfiance voire de colère.

Le problème vient souvent du fait d'avoir substitué un feedback continu, régulier et constructif par un événement périodique unique, trop formalisé et trop éloigné des faits....

Certains managers documentent tout au long de la période de référence (une ou deux années selon les organisations) observations, résultats, manquements et tout autre élément relatif au rendement ou au comportement d'une personne, bien souvent sans le moindre commentaire direct et immédiat à l'intéressé-e. Ensuite, par un processus très formel (convocation écrite, formulaires ad hoc etc...), l'employé-e est invité-e dans un bureau pour entendre en bloc (souvent pour la première fois!) ce que son manager a collecté.

Il est évident que ce type de processus engendre crainte, appréhension, sentiment d'injustice... et il favorise le pire environnement émotionnel pour discuter de performance, pour présenter des suggestions d'amélioration et pour parler d'objectifs futurs. Une évaluation ainsi conçue n'est qu'un outil chronophage et peu efficace pour le développement des performances d'une équipe.

C'est dommage car tout le monde a besoin de savoir ce qu'il fait de bien et moins bien, quels sont ses points forts, ses points à améliorer.

Le feedback devrait être un processus régulier qui accompagne les rapports de travail. Qu'il soit positif ou négatif, il est un facteur d'amélioration et d'impulsion personnelle s'il est formulé de manière constructive. Il a un impact positif sur la motivation, les résultats, la gestion des carrières et le climat de travail.

Le feedback est aussi un outil de régulation interpersonnel qui permet d'améliorer les rapports entre collègues, de contribuer à construire une confiance réciproque et d'éviter des malentendus. C'est pourquoi il devrait être encouragé à tous les niveaux (de haut en bas mais aussi vice-versa et horizontalement) et devrait être donné aussi fréquemment que nécessaire afin de devenir un véritable outil de développement organisationnel et personnel.

Feedback est un terme anglais défini comme: "Process in which the effect or output of an action is 'returned'

(fed-back) to modify the next action... Feedback is essential to the working and survival of all regulatory mechanisms..." (Oxford business dictionary). Ou autrement dit: il s'agit d'une information utile pour dire à quelqu'un ce qui a été une réussite ou ce qui pourrait être fait pour améliorer un résultat. Il s'agit d'un moyen de transmettre un retour (positif ou négatif) à un collaborateur-trice sur ses actes, avec comme objectif d'agir sur les actes futurs, soit en les renforçant soit en les corrigeant.

Pour être efficace, le feedback doit être régulier, délivré de façon neutre mais authentique, plutôt en tête à tête (notamment s'il s'agit d'un feedback négatif!) et pas trop longtemps après le comportement observé. Donné de cette façon, il servira à instaurer un véritable climat de confiance et les évaluations ne seront qu'une étape formelle d'un processus informel continu et régulier dont le contenu n'aura rien de surprenant ou d'inattendu. Le feedback ne devrait pas être une tentative de manipulation, il ne vise pas non plus à juger un individu mais à modifier son action.

Il est aussi souligné que ne pas donner un feedback en est aussi un: quand un manager ne réagit pas face à un acte, il est en train de dire de façon implicite: "Je suis d'accord avec cette façon de faire..." ce qui ne va pas encourager un changement dans le comportement, ou encore "Ca m'est égal ce que vous faites..." ce qui n'est pas très motivant.

Comment donner un feedback utile?

Tout d'abord il convient de **construire un message efficace** en se basant sur des faits concrets. Cela se fait utilement en observant et analysant les éléments pertinents de façon à pouvoir décrire un comportement spécifique ainsi que ses effets, car la personne visée doit pouvoir comprendre exactement de quoi on parle et quel a été l'impact au niveau personnel et organisationnel pour son environnement professionnel. La méthode SBI (Situation-Behavior-Impact¹) nous aide à donner un feedback direct, objectif, axé sur les comportements sans attaques personnelles ni préjugés.

- 1) **Situer** de manière détaillée **le contexte** dans lequel le comportement a été observé ("Hier matin lors de la présentation au comité de direction...")
- 2) **Décrire le comportement** en essayant de ne pas juger la personne ("Vous avez coupé la parole à M. Dupont..." est mieux que "Vous êtes malpoli..."). Il faudrait éviter de se baser sur des impressions ou des interprétations. ("Vous avez levé les yeux au ciel lors de l'intervention de Madame XY" au lieu de "Vous étiez contrarié lors de l'intervention..."). En se

¹ Cet acronyme anglais signifie: Situation-Comportement-Impact pour illustrer les trois éléments qui devraient être inclus dans un feedback efficace. Pour en savoir plus se référer aux ouvrages cités dans la bibliographie.

focalisant en un premier temps sur les faits plutôt que sur les impressions et les ressentis, la communication sera plus claire. Le langage non verbal, le ton de la voix, le rythme de parole ou le choix de mots sont aussi des éléments très importants du feedback.

- 3) **Expliquer l'impact** du comportement de la personne sur soi-même (et/ou sur l'organisation, le résultat, le client, etc.). Il s'agit en un deuxième temps d'expliquer l'effet causé par le comportement, soit en l'évaluant, ("Je trouve que vous avez démontré un véritable esprit d'équipe en proposant d'aider Marianne..."), soit en exprimant les ressentis ("Je me suis senti soutenu par votre intervention..."), soit en le mesurant ("Grace à votre programme informatique, les erreurs de saisie ont diminué de 20%").

Il est aussi important d'ancrer le processus dans une vision évolutive et dans des perspectives à court et moyen terme. Il est recommandé d'aborder **la suite à donner** (tout en restant axé solution) soit pour renforcer les comportements constructifs et utiles à l'entreprise (feedback positif), soit pour engager la personne vers un changement (feedback correctif).

Il importe encore d'**identifier le meilleur moment** pour s'assurer de l'efficacité de la démarche. Un feedback est d'autant plus parlant qu'il est donné peu après le comportement observé. Dans la mesure du possible il est conseillé aussi de veiller à prendre en considération des facteurs tels que la disponibilité et la capacité d'écoute de la personne concernée (si elle est stressée par une tâche urgente, toute interruption sera malvenue; une critique donnée juste avant une présentation très importante sera contreproductive...).

Il est aussi important de s'assurer de choisir **la manière et le moyen les plus adéquats pour délivrer le message**. Si dans certains contextes un simple courriel peut être suffisant (par exemple: "Merci pour ton engagement lors de la réunion"), ou encore un compliment fait en public (par exemple lors d'une séance de groupe: "Grace à l'idée de Céline le suivi de commandes s'est amélioré..."), en règle générale un feedback fait de vive-voix, en tête à tête et dans un endroit approprié (discret et sans interruptions) est à privilégier. Ce principe est valable aussi pour le feedback positif: s'il est vrai que tout le monde aime les félicitations, un commentaire rapide fait entre deux portes sera peu valorisant. Il est préférable de commencer par demander à la personne si elle est disponible pour recevoir un feedback. Si elle n'a pas le temps, mieux vaut agencer un moment ultérieur. Il convient en effet que la personne concernée puisse être réceptive au message.

Lors du feedback, sauf cas exceptionnels, il est préférable d'adopter un ton neutre (notamment en cas de feedback négatifs), calme et authentique.

Quelques pièges à éviter:

- Porter un jugement sur l'individu et non sur ses actions: l'erreur la plus fréquente est de formuler des critiques dirigées contre la personne, par exemple: "Tu es trop agressif" à la place de "Lors de la réunion de hier, ton intervention relative au projet X était hâtive, peu réfléchie et trop émotionnelle".
- Donner un feedback trop vague: "Ton travail était super..." La personne au mieux va se sentir flattée, mais elle ne va rien apprendre... Quel travail? En quoi c'était super? Quel a été l'impact sur les résultats?
- Réfléter l'avis des autres: "J'ai entendu dire que vous avez une tendance à dénigrer vos collègues..." Au mieux la personne va s'interroger sur qui a pu dire cela, au pire elle se mettra sur la défensive, va nier, va déclencher une véritable "chasse au rapporteur"... Dans quel contexte? De qui on parle? Quel a été l'impact sur les résultats, sur les rapports interpersonnels?
- La technique du "sandwich", soit un feedback négatif entre deux commentaires positifs. On décrédibilise totalement les commentaires positifs, on donne l'impression d'un manque d'authenticité, d'une tentative de manipulation et on crée une grande méfiance.
- Déformer la réalité avec des généralisations. Les termes tels que "toujours" et "jamais" sont à bannir. La personne sera de suite sur la défensive en pensant à toutes les fois où le comportement n'a pas eu lieu, ou elle se sentira juste flattée sans être appréciée.
- Enrober le message dans une longue discussion. Un message clair, concis et spécifique a plus d'impact.
- Menacer de façon vague: "Si vous continuez comme ça, cela ne va pas bien se passer...".
- Utiliser de l'humour offensant: "Quand vous vous réveillerez, envoyez-moi le rapport."
- Donner un feedback "question": "Penses-tu pouvoir être plus attentif lors de la prochaine réunion?". Il vaut mieux être direct et affirmer clairement ce qu'on veut dire: "J'ai constaté que tu n'as fait aucune proposition lors de notre réunion..."
- Donner un feedback "psy". "Je sais que vous êtes en train de divorcer mais vous devriez faire preuve de distance avec les clients..."

Bibliographie:

- ✓ Daniel Goleman "When you criticize someone you make it harder for that person to change" www.HBR.org
- ✓ Robert Pozen "The delicate art of giving feedback" www.HBR.org
- ✓ Divers auteurs: "Giving effective feedback" revue de la "Harvard Business Review"

RESUME DES REGLES DE BASE

Etre spécifique : se tenir aux faits et éviter l'ambiguïté. Dire à la personne exactement ce qui doit être amélioré en étant le plus précis possible.

Se centrer sur ce qu'on a pu observer personnellement: éviter les feedback basés sur les opinions des autres. Se baser sur son propre point de vue (langage en "je"). De cette façon, on évite l'étiquetage de la personne.

Éviter les généralisations avec les mots comme «jamais», «tous», et «toujours» qui mettent les personnes sur la défensive.

Discuter de l'**impact direct** du comportement.

Formuler des feedback en tête à tête (surtout les feedback négatifs!)

Limiter les points à aborder – deux ou trois au maximum (ce qui devrait être simple si on donne des feedback réguliers).

Demander à la personne ce qu'elle en pense et écouter activement son point de vue.

Choisir un **endroit sécurisant** pour parler sans être interrompu ou entendu.

En cas de **feedback négatif**, s'assurer qu'il n'y a aucune ambiguïté sur ce qui doit être fait pour améliorer la situation. Le message principal devrait être que l'on se soucie de la personne et que l'on veut l'aider à se développer.

Fixer des objectifs **SMART**¹ ou utiliser le modèle **GROW**², définir les étapes, planifier un suivi et documenter les conversations.

¹SMART: les objectifs SMART font désormais partie du vocabulaire professionnel courant. L'acronyme signifie "Specific, measurable, achievable, realistic, time-bound"

²GROW: il s'agit d'un processus de coaching pour amener la personne à progresser. L'acronyme signifie Goal, Reality, Options & Obstacles, Way forward.