

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°14

OCTOBRE 2015



Le Groupe de confiance vous propose, dans cette lettre d'information, quelques extraits d'une jurisprudence du Tribunal Fédéral du mois de février 2015 concernant notamment la distinction entre harcèlement psychologique et conflit; dans sa partie psychosociale, le deuxième texte d'une série consacrée à la question de la "reconnaissance au travail" est présenté, s'inscrivant en continuité de la lettre d'information de février 2015.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

L'arrêt du Tribunal Fédéral [4A_381/2014](#) du 3 février 2015 présente un double intérêt: d'une part, il distingue une situation de harcèlement d'une situation de conflit entre employés (retenue en l'espèce) et d'autre part, il traite de la question de savoir dans quelle mesure la situation conflictuelle doit être portée à la connaissance de l'employeur pour pouvoir exiger une réaction de sa part.

Le Tribunal Fédéral rappelle d'abord la définition du harcèlement psychologique:

"5.1. Selon l'art. 328 al. 1 CO, l'employeur protège et respecte, dans les rapports de travail, la personnalité du travailleur; en particulier, il manifeste les égards voulus pour sa santé.

*Le harcèlement psychologique, ou mobbing, contrevient à cette obligation. Il se définit comme un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment pendant une période assez longue, par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler, à marginaliser, voire à exclure une personne sur son lieu de travail. La victime est souvent placée dans une situation où chaque acte pris individuellement peut éventuellement être considéré comme supportable, alors que l'ensemble des agissements constitue une déstabilisation de la personnalité, poussée jusqu'à l'élimination professionnelle de la personne visée. Il n'y a pas harcèlement psychologique du seul fait qu'un conflit existe dans les relations professionnelles, qu'il règne une mauvaise ambiance de travail, ou encore du fait qu'un supérieur hiérarchique n'a pas satisfait pleinement et toujours aux devoirs qui lui incombent à l'égard de ses collaborateurs. Le harcèlement est généralement difficile à prouver, si bien qu'il faut savoir admettre son existence sur la base d'un faisceau d'indices convergents (arrêts 4A_680/2012 du 7 mars 2013 consid. 5.2; 4A_381/2011 du 24 octobre 2011 consid. 4; 4C.343/2003 du 13 octobre 2004 consid. 3.1, in JAR 2005 p. 285), mais aussi garder à l'esprit qu'il peut n'être qu'imaginaire, sinon même être allégué abusivement pour tenter de se protéger contre des remarques et mesures justifiées (arrêts 4A_381/2011 du 24 octobre 2011 *ibidem*; 4A_32/2010 du 17 mai 2010 consid. 3.2; 4A_245/2009 du 6 avril 2010 consid. 4.2). L'employeur qui n'empêche pas que son employé subisse un mobbing contrevient à l'art. 328 CO ([ATF 125 III 70](#) consid. 2a p. 73). L'employeur répond du comportement de ses collaborateurs (art. 101 CO)."*

Il s'exprime ensuite comme suit, s'agissant de la qualification de harcèlement (nous surlignons):

5.2. D'après les constatations de l'arrêt critiqué, le recourant a entretenu des relations compliquées avec sa supérieure hiérarchique dès le moment où celle-ci a pris la direction du secrétariat de X._____. Ils se connaissaient antérieurement, ayant déjà travaillé dans

des locaux communs, mais ne s'appréciaient pas. Si ladite supérieure avait quotidiennement des difficultés à gérer la section et se montrait autoritaire, le recourant se comportait de son côté en électron libre, faisait preuve de suffisance et rechignait à se plier aux directives. Il apparaît ainsi qu'il y avait manifestement un conflit professionnel entre les protagonistes, mais que les torts étaient partagés, de sorte que l'on ne peut en tirer un indice de l'existence d'un mobbing.

Il a été retenu en fait que la supérieure hiérarchique du recourant a excessivement contrôlé le recourant lorsqu'il se déplaçait à l'extérieur et a ouvert le courrier qui lui était destiné sans l'en avertir, le retenant parfois pendant plusieurs jours. Mais ce contrôle visait également d'autres employés. Si l'intéressée critiquait souvent le travail accompli par le recourant, elle en faisait de même avec ses collègues. Il appert de ces données factuelles que la supérieure hiérarchique du recourant a adopté un comportement inadéquat à l'égard de plusieurs employés, lequel a été ressenti amèrement par le recourant. Pourtant, on ne peut voir dans l'attitude de la supérieure une hostilité dirigée à l'encontre du recourant, ayant pour fin de l'isoler, de le marginaliser professionnellement et, in fine, de l'exclure.

La cour cantonale n'a ainsi nullement méconnu la notion de harcèlement psychologique déduite par la jurisprudence de l'art. 328 al. 1 CO."

6.

L'art. 328 al. 2 CO dispose que l'employeur doit prendre, pour protéger la vie, la santé et l'intégrité personnelle du travailleur, les mesures commandées par l'expérience, applicables en l'état de la technique, et adaptées aux conditions de l'exploitation, dans la mesure où les rapports de travail et la nature du travail permettent équitablement de l'exiger de lui.

Comme on l'a vu, il existait un conflit professionnel entre la directrice du secrétariat de X._____ et ses collaborateurs. Le recourant ne disconvient pas qu'il n'a informé l'intimé de cette situation que postérieurement à son licenciement. Lorsqu'il prétend que l'intimé devait être au courant de ce conflit en raison des relations sentimentales qu'entretenait ladite directrice avec un secrétaire régional de son ancien employeur, il invoque un fait non prouvé, sans

se plaindre d'arbitraire à ce propos, et, partant, irrecevable (art. 106 al. 2 LTF).

Congédié le 16 avril 2007 pour le 30 septembre 2007, le recourant a été libéré de l'obligation de travailler dès le lendemain 17 avril 2007.

Certes, la fin de l'obligation d'exécuter le travail n'entraîne pas l'extinction des rapports de travail ([ATF 128 III 271](#) consid. 4 a/bb p. 281). Il n'en demeure pas

moins que lorsque l'intimé a eu vent des dissensions entre le recourant et sa supérieure, celui-ci n'exerçait plus aucune activité dans ses locaux, de sorte que l'employeur ne pouvait plus prendre de mesures au sens de l'art. 328 al. 2 CO pour désamorcer le conflit qui les divisait.

Le moyen pris d'une entorse à l'art. 328 al. 2 CO est infondé."

REGARDS SUR LA PRATIQUE

LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL (2)

Différentes approches et modalités de reconnaissance au travail

Bien que correspondant certes à un besoin vieux comme le monde, la quête de reconnaissance revêt aujourd'hui une acuité toute particulière au point d'apparaître comme un nouveau phénomène social (1) qui se déploie bien au-delà du monde du travail. Au Groupe de confiance, nous avons pu remarquer que le sentiment d'un manque de reconnaissance est au centre de la quasi-totalité des situations traitées, ce qui nous a amené à aborder cette question dans notre lettre d'information de février 2015. Nous y relevions que ce besoin pose de nouveaux problèmes tant au management qu'aux travailleurs : comment la reconnaissance au travail peut-elle ou doit-elle être manifestée, qui et quoi reconnaître, comment, quand et par qui? Telles sont les questions auxquelles le monde du travail doit aujourd'hui faire face.

J.-P. Brun et N. Dugas (2), effectuant un survol de la littérature scientifique, retracent quatre principales approches de la reconnaissance au travail en évoquant comment chacune peut déboucher sur une mise en pratique dans le monde du travail.

1. **La perspective éthique** promeut l'idée que la reconnaissance est une question de dignité humaine, de justice sociale; elle souligne que le travailleur ne peut être considéré uniquement comme un numéro, un cas, un dossier. La reconnaissance éthique de l'être humain vise notamment à une clarification, de la part de la direction, des pratiques organisationnelles de manière à aboutir à une répartition équitable des tâches et des rétributions en fonction des normes et des contributions effectives des employés. Elle implique aussi de réfléchir aux enjeux humains et éthiques des décisions prises par le management qui ne devrait pas viser uniquement des critères de rentabilité mais favoriser aussi une culture organisationnelle respectueuse des valeurs individuelles; dans ce sens, il s'agit tant pour le manager que pour le collaborateur de

travailler sur des tâches qui ne vont pas à l'encontre de leurs croyances et valeurs fondamentales.

2. **La conception humaniste et existentielle** met l'accent sur la reconnaissance du caractère unique de chaque individu et de son parcours. La croyance qui alimente une telle conception repose sur la confiance fondamentale en l'humain ainsi que sur le potentiel des personnes et des collectivités, l'idée étant qu'en procurant aux personnes les conditions favorables financières et matérielles, mais surtout relationnelles, communicationnelles, de pouvoir et d'autonomie, ces personnes s'engageront plus aisément de façon solidaire, positive et avec plus de créativité dans leur travail. Cette conception vise à mettre en valeur les compétences et l'expertise propre à chaque individu; il s'agit d'une reconnaissance accordée "a priori", selon le principe d'égalité des êtres du fait de leur appartenance commune à l'humanité. L'expérience de la reconnaissance existentielle contribue à donner aux collaborateurs le sentiment qu'ils sont respectés dans leur intégrité et leur singularité tant physique qu'affective, psychologique et cognitive. Sur le plan pratique, cette reconnaissance peut par exemple se manifester par une information régulière de la part du management au personnel sur les objectifs et les stratégies du service, par une consultation voire une participation du personnel à différentes phases de conception de projets, ou encore par l'autorisation d'aménagements personnalisés et d'horaires flexibles dans la mesure où ils ne contreviennent pas à la bonne marche du service; cet accent mis sur la reconnaissance des individus encourage également le supérieur hiérarchique à se montrer accessible et visible et favorise un soutien mutuel entre collègues en fonction des compétences spécifiques de chacun.

3. **L'approche psychodynamique du travail**, dont C. Dejours (3) est le fondateur, s'intéresse au vécu subjectif des travailleurs ainsi qu'aux stratégies individuelles et collectives de défense qu'ils déploient pour préserver leur équilibre psychique dans des

conditions de travail souvent déstabilisantes: le contexte économique actuel implique des objectifs de rentabilité qui soumettent les travailleurs à des défis stratégiques, à des adaptations multiples, devant être prêts à redoubler d'effort pour s'acquitter de tâches qui se complexifient, tout en ayant souvent des moyens qui diminuent. La reconnaissance représente une contribution attendue par le collaborateur et qui se situe essentiellement à un niveau symbolique: elle permet de donner du sens à l'effort, une signification sociale à la souffrance occasionnée par la difficulté à réaliser son travail. Elle touche à deux formes de jugement:

1. Un jugement d'*utilité* technique, sociale ou économique, formulé par les clients mais surtout par la hiérarchie, cette dernière devant évaluer dans quelle mesure le travailleur a répondu aux tâches et objectifs fixés. Or Dejourné souligne combien cette évaluation est rendue difficile par la différence existant entre le travail *prescrit* et le travail *réel*. En effet, la réalité du travail confronte les collaborateurs à des imprévus, à une réalité qui les pousse, pour être efficace, à penser et agir souvent autrement que ce que l'organisation a prévu et ainsi à faire preuve d'ingéniosité pas toujours reconnue et donc appréciée à sa juste valeur.

2. Un jugement de *beauté* qui porte sur la qualité du travail accompli et qui serait exprimé par les pairs qui, plus que les autres, sont en mesure de juger de la qualité du travail accompli, des compétences métier mais aussi de l'ingéniosité, des efforts fournis par la personne pour faire face aux défis quotidiens.

La psychodynamique du travail met ainsi l'accent sur une reconnaissance de l'investissement et de l'effort fourni et non seulement sur la réalisation ou non d'objectifs. Elle implique d'une part une certaine proximité du manager qui est nécessaire pour qu'il puisse apprécier la réalité du travail et la manière dont il a été accompli, l'énergie qui a été déployée et qui n'a pas forcément abouti à des résultats visibles; d'autre part elle nécessite un collectif de travail suffisamment solidaire pour que ses membres expriment une reconnaissance entre pairs.

4. **L'approche comportementaliste**, à l'opposé de la précédente, vise à renforcer, par l'usage de récompenses, les comportements souhaités par l'entreprise en termes de résultats. Il s'agit d'une reconnaissance exprimée *a posteriori* et qui porte principalement sur l'efficacité et l'utilité du travail réalisé; elle a trait au rendement, à la productivité, à la performance de l'employé de même qu'à l'évaluation de ses échecs et de ses réussites. Elle peut se manifester de manière informelle par des félicitations spontanées de pairs ou du supérieur hiérarchique lors d'une réunion d'équipe par exemple. La logique comportementaliste favorise cependant la reconnaissance formelle sous forme de remises de primes, de bonis, des cérémonies mettant en valeur une contribution particulière. Cette reconnaissance par la récompense stimule la concurrence entre collaborateurs et de ce fait risque

d'engendrer des effets pervers (jalousie, sentiment d'injustice, altération de l'esprit d'équipe). C'est la raison pour laquelle, la récompense est rarement préconisée comme seul mode de reconnaissance du travail des employés.

RECONNAITRE

Ces approches complémentaires mettent en évidence que la reconnaissance est un processus complexe qui répond à des besoins multiples et peut prendre des formes variées. Brun (2) considère qu'elle constitue "d'abord une réaction constructive; il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail qu'en matière d'investissement personnel et de mobilisation". Si la reconnaissance est le plus souvent l'affaire de la hiérarchie de proximité, sa potentielle diversité de sens et de forme implique qu'elle mériterait d'être exercée à différents niveaux au sein des lieux de travail: par le public, par les pairs, par les différents échelons hiérarchiques, par l'institution entière à travers la préconisation de valeurs d'équité, de respect des spécificités et aspirations individuelles, d'un intérêt porté sur les individus et non exclusivement sur les résultats. Pour porter ses fruits, elle doit être authentique (et ne pas constituer en une manipulation managériale), justifiée, spécifique à une ou des situations précises, proportionnée et pratiquée avec impartialité. Elle peut être personnalisée mais aussi adressée à un collectif, se pratiquer sur une base régulière ou ponctuellement, consister en manifestations formelles ou informelles, s'exprimer en privé ou face à un collectif, prendre des formes pécuniaire ou revêtir des formes symboliques.

Cette multiplicité des formes de reconnaissance possibles voire recommandables au sein d'une entreprise a de quoi rendre perplexes tout management: comment faire pour bien faire? Faut-il tout faire? Qu'est-il essentiel de reconnaître? Les premiers résultats d'une récente enquête de Jean-Pierre Brun, dans le cadre de son partenariat avec "Empreinte humaine", sur la reconnaissance au travail (4) fournissent quelques pistes prioritaires, constatant notamment que:

- La reconnaissance informelle (gestes d'appréciation, paroles ou feed-back sur le travail réalisé) est considérée par les employés comme nettement plus importante que les formes de reconnaissances plus formelles (activités structurées pour reconnaître la contribution au travail tels gala, trophée, prix...).
- La reconnaissance de la part du Top management est considérée sans grande importance, contrairement à la reconnaissance par le responsable direct.

- L'autonomie dans le travail, la reconnaissance et la possibilité d'exprimer ses idées sont trois leviers essentiels de la performance.
- De manière globale, **à peine 50%** des répondants au sondage disent avoir reçu une marque de reconnaissance dans le dernier mois.

La reconnaissance n'est donc pas forcément coûteuse sur le plan financier mais est une forme de rétribution qui a une portée affective sur celui qui la reçoit – ou ne la reçoit pas -, connue pour favoriser la motivation et la santé au travail, et ainsi donc aussi, la performance. Son développement représente un mode de management proactif et prometteur à côté de pratiques plus classiques de gestion des ressources humaines aujourd'hui encore souvent très orientées vers le contrôle et la sanction comme mode de conduite des personnes.

Bibliographie

- 1 Caillé Alain (dir.) (2007) : La Quête de Reconnaissance, Paris, La Découverte
- 2 BRUN Jean-Pierre, DUGAS Nicole: La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. Gestion, 2005/2 (vol 30), p. 79 – 88
- 3 GERNET Isabelle, DEJOURS Christophe: Evaluation du travail et reconnaissance. Nouvelle revue de psychosociologie, 2009/2 (N°8), p. 27 -36
- 4 Brun Jean-Pierre (présentation disponible sur <http://www.ge.ch/confiance/doc/reconnaissance-au-travail.pdf>)