

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°26

OCTOBRE 2019



Dans sa troisième lettre d'information 2019, le Groupe de confiance revient, dans sa partie juridique, sur la notion de harcèlement sexuel à travers deux jurisprudences. La question de l'attention à porter à la dimension humaine dans les contextes de changement est abordée dans la partie pratique.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette Lettre d'information, nous revenons sur deux jurisprudences du Tribunal fédéral qui traitent de la notion de harcèlement sexuel.

La première décrit une forme caractérisée de harcèlement sexuel malgré que les messages du mis en cause aient été sans connotation directement sexuelle. Dans la seconde jurisprudence le Tribunal considère le terme "Mistinguett" pas suffisamment connoté pour être qualifié de harcèlement sexuel.

La première jurisprudence est un arrêt du Tribunal fédéral ([4A_544/2018 du 29 août 2019](#)) qui traite d'une situation dans laquelle, après plusieurs années de collaboration respectueuse, un responsable hiérarchique a avoué à son employée les sentiments qu'il éprouvait pour elle et lui a proposé d'entretenir une relation intime. Malgré le refus qu'elle lui a d'emblée signifié, il s'est montré insistant et a fait pression sur elle pour parvenir à ses fins. Exténuée par cette pression, l'employée s'est retrouvée en incapacité de travail.

Le Tribunal fédéral souligne que, bien qu'en l'espèce les messages échangés entre la collaboratrice et son directeur n'aient pas de connotation sexuelle, le contexte dans lequel ces échanges se sont inscrits est suffisamment parlant (aveu des sentiments; proposition d'une relation intime; refus; pression hiérarchique; échanges de messages; menace) et ce comportement constitue une forme caractérisée de harcèlement sexuel au sens de l'art. 4 Loi sur l'égalité (consid. 7.2).

7.2 (...) *Que le directeur de la recourante ait avoué ses sentiments à l'employée est une chose. Qu'il ait fait pression sur elle en vue de l'amener à nouer une relation intime avec lui en est une autre. Il est clair, au regard de l'échange de SMS du 8 janvier 2015, que l'employée ne souhaitait nullement une relation de cette nature avec le directeur. Elle ne pouvait être plus explicite lorsqu'elle lui a indiqué: "je suis ferme oui je ne veux pas avoir de liaisons avec toi je n'ai pas d'amour. Je ne vois pas ce que tu penses. Dans un mois dans un an dans 12 ans je ne suis pas attiré (e)...". A partir de ce moment-là, le directeur aurait dû s'abstenir de toute autre sollicitation, ce d'autant que la détresse de l'employée était suffisamment perceptible à la lecture de la supplique qu'elle lui adressait: "stp stp je suis tellement fatigué (e). Stp.". (...)*

Il n'en demeure pas moins que le directeur n'a cessé d'importuner son employée et ce d'une manière qui ne laissait guère entrevoir un retour à des sentiments plus sereins; c'est là un euphémisme. Il a vainement tenté de la joindre par téléphone les 8 mars 2015 à 00 h 59, 2 avril 2015 à 22 h 44, puis encore par SMS ce même jour. Le 3 avril 2015, il lui a envoyé par courriel une pièce jointe dont la teneur était totalement inappropriée en ces circonstances. Le 4 avril 2015, il lui a adressé un nouveau courriel qui ne pouvait se lire que dans le sens

*d'un reproche: "Salut B._____, quand tu aura (s) remis les pieds sur terre fai (s) moi signe. SVP". Le 6 avril 2015, il tentait de l'infléchir par le courriel intitulé «J'espère». Le 10 avril 2015, il essayait de la joindre à trois reprises, la dernière fois à 21 h 20. Et le 11 avril 2015, il l'implorait de venir manger avec lui le lendemain, avant de tenter d'entrer en contact avec elle plusieurs fois par téléphone. L'absence de toute réponse de l'intéressée à l'ensemble de ces tentatives ne pouvait s'interpréter que comme la confirmation du signal qu'elle lui avait déjà envoyé, à savoir celui de la laisser en paix. Il n'en a toutefois tenu aucun compte. Le point culminant a été atteint le 12 avril 2015, jour où le directeur lui a clairement manifesté qu'il allait en venir à des mesures de rétorsion à son encontre. Il n'y a pas d'autre sens à donner au message suivant "Salut B._____, dommage les hostilités vont vraiment débiter". Ce d'autant qu'à peine cinq jours plus tard, l'employeuse dénonçait le contrat de prêt consenti à la prénommée. Même la démission de l'employée n'a pas freiné le directeur, qui a encore tenté de la joindre à plusieurs reprises sur son téléphone portable privé, le 15 août 2015 à 00 h 29, le 28 août 2015 à 20 h 27 et le 29 août 2015 à 00 h 30. Il est allé jusqu'à lui manifester son dépit en lui envoyant une boîte vide de chocolats «merci» en septembre 2015, peu avant la fin des rapports de travail. (...). **Peu importe que les messages échangés n'aient aucune connotation sexuelle, le contexte dans lequel les échanges se sont inscrits est suffisamment parlant. Le comportement du directeur de la recourante constitue ainsi une forme caractérisée de harcèlement sexuel au sens de l'art. 4 LEg.**" (c'est nous qui soulignons).*

Dans ce même arrêt, le Tribunal fédéral confirme aussi sa jurisprudence selon laquelle il n'est pas critiquable de prendre en compte, dans l'appréciation de la situation, des **témoignages indirects**, notamment des rapports médicaux attestant des importantes difficultés relationnelles de l'employée dans son contexte de travail et des conséquences tant physiques que psychiques de cette situation (consid. 7.2 in fine).

Dans le second arrêt ([4A 18/2018 du 21 novembre 2018](#)), le Tribunal fédéral a confirmé une décision du Tribunal cantonal vaudois qui jugeait que qualifier une collègue de "**Mistinguett**" lors d'un apéritif auquel elle ne participe pas n'est pas suffisamment connoté pour être qualifié de harcèlement sexuel.

C'est l'occasion ici de rappeler que selon la doctrine, il suffit d'un seul acte à connotation sexuelle pour tomber sous le coup de l'art. 4 LEg, le harcèlement sexuel, au contraire du harcèlement psychologique, n'ayant pas besoin de répétition pour tomber sous le coup de la loi.

Et que dans l'évaluation à laquelle il faut procéder, le caractère importun d'un acte doit être appréhendé en tenant compte de la sensibilité moyenne d'une personne de même sexe que la victime potentielle; en outre, il importe peu que d'autres personnes sur le lieu de travail n'aient pas ressenti la situation comme hostile, ou que la victime n'ait pas été la cible privilégiée des propos déplacés.

Pour la recourante, le terme "Mistinguett" en question faisait référence à une danseuse de cabaret exhibant ses jambes devant un parterre de personnes, ce qu'elle considère dévalorisant et sexiste.

Toutefois dans la jurisprudence en question, le Tribunal fédéral a écarté toute violation de l'art. 4 LEg, estimant que le surnom donné ne pouvait pas être compris comme une allusion à une danseuse de cabaret au sens moderne du terme. Même si l'intention du supérieur hiérarchique n'était pas flatteuse, la comparaison faite ne relevait pas du harcèlement sexuel, d'autant que l'auteur des propos désobligeants faisait, selon les juges, surtout étalage d'une certaine inculture.

"Consid. 3.4. (...) De nos jours, ce terme est utilisé dans le langage courant pour désigner, de façon familière mais généralement affectueuse, une jeune fille (« Miss») ou une jeune femme.

Il y a fort à parier que le défendeur était peu au fait de ce portrait de Mistinguett lorsqu'il a utilisé son nom. Certainement ne le faisait-il pas pour manifester une quelconque admiration. Cependant, même s'il n'entrevoit pas la richesse de ce personnage et s'il n'avait en tête qu'une figure empanachée sur des jambes effilées, ce qui serait la marque d'une inculture certaine, la comparaison qu'il a faite, à une seule reprise et sans que l'on connaisse la teneur précise de son propos, ne saurait s'apparenter à du harcèlement sexuel. Il n'y a en effet pas de raison de placer à un niveau si bas, où celui qui parle n'est guère plus érudit que ceux qu'amuserait l'évocation d'une figure historique qu'ils entrevoient uniquement par un prisme, le seuil du harcèlement sexuel.

Certes, la différence - elle est de taille - entre une meneuse de revue, respectivement une artiste de cabaret de la Belle Epoque, et une « artiste de cabaret» telle qu'elle peut se concevoir aujourd'hui (là où il n'y a plus ni véritable artiste, ni cabaret-théâtre d'ailleurs), peut échapper à l'ignorant. Cela étant, face à un tel glissement sémantique, la recourante pourrait tout au plus s'offusquer du manque de savoir de son interlocuteur, dès lors que cette carence est en définitive préjudiciable à lui seul."

Cet arrêt de notre haute cour a été commenté de manière critique par Mme C. SATTIVA SPRING (cf. "Mistinguett ne fait pas fantasmer le TF. Analyse de l'arrêt 4A-18/2018 du 21 novembre 2018" in Newsletter DroitDuTravail.ch avril 2019).

S'agissant en particulier de la qualification de "Mistinguett" qui n'est pas considérée comme sexiste, cette auteure estime que:

"(...) se faire comparer à une personne complètement irréfléchie, qui n'a guère pour elle que ses jambes à faire admirer, est clairement dégradant; cela ne relève pas d'un bas seuil de sexisme, mais tombe clairement sous le coup de l'art. 4 LEg.

(...) Par ailleurs, on doit reprocher aux juges fédéraux d'envoyer des signaux ambigus aux employeurs, en n'adoptant pas une position suffisamment stricte sur ce qui est admissible ou ne l'est pas: certaines paroles sont déplacées et ceux qui en usent doivent être immédiatement avertis que leur comportement ne sera pas toléré. Si l'employeur veut respecter les obligations découlant en particulier de l'art. 328 CO, il ne peut se contenter de licencier ceux qui exagèrent vraiment, mais doit déjà sermonner les employés qui dérapent et portent atteinte à la personnalité de leurs collègues, lesquels ont dans tous les cas droit au respect et à ne pas être affublés de surnoms qui les font apparaître comme peu honorables, pour ne pas dire licenciés."

En guise de conclusion on retiendra l'importance de gérer sans tarder tout comportement préjudiciable au bon fonctionnement d'une structure – tels les noms d'oiseaux ou autres qualificatifs dévalorisants échangés entre collègues par exemple - afin de prévenir tout risque d'atteinte à la personnalité.

REGARDS SUR LA PRATIQUE

L'attention à la dimension humaine dans les processus de changement

La vie nous met face à une multitude de changements qui nécessitent une adaptation régulière; le monde du travail n'y échappe pas. Aujourd'hui, nous assistons encore à un accroissement et à une accélération de ceux-ci, en raison des évolutions sociales, culturelles, technologiques et économiques. Les changements peuvent être de petite ou de grande ampleur, externes, internes, prévisibles, imprévus, souhaités ou imposés.

Il n'existe pas qu'un seul modèle de conduite du changement au sein d'une organisation, la gestion du changement devant tenir compte de nombreuses dimensions, et notamment du type de changement, de l'environnement interne et externe à l'organisation, de l'historique de celle-ci et des individus qui la composent.

Au-delà de la spécificité et de la complexité de chaque système, au-delà du type de changement, nous souhaitons partager quelques réflexions issues de notre pratique tant avec des responsables de la mise en œuvre qu'avec des membres du personnel impactés par le changement.

En effet, dans notre pratique, bien que le Groupe de confiance ne soit pas mandaté pour accompagner les changements, nous rencontrons des collaboratrices, des collaborateurs et des cadres vivant inconfortablement, voire mal, un changement qui s'annonce ou est en cours. Ce dernier suscite bien souvent des sentiments variés, l'espoir qu'il apporte des améliorations étant souvent contrebalancé par des craintes, de la colère, des déceptions, de la démotivation, un regard sombre sur sa perspective professionnelle. Ces sentiments génèrent souvent de la souffrance, parfois accompagnée de problèmes de santé. Aussi, nous nous demandons ce qui aurait contribué ou peut encore contribuer à atténuer ces ressentis difficiles dans ces moments charnières et proposons plusieurs points d'attention qui s'adressent aux personnes impactées par le changement, qu'elles soient ou non responsables hiérarchiques en charge de l'introduire.

1. Le sens du changement

Le Groupe de confiance reçoit régulièrement des usagers qui ne comprennent pas le sens des changements organisationnels en cours, ne voient pas l'intérêt ou la nécessité de ceux-ci. P. Colletterte, professeur à l'Université du Québec, propose aux responsables de la mise en œuvre du changement de *"s'efforcer de mettre en relief les problèmes qui justifient le changement afin que celui-ci prenne un sens aux yeux des destinataires et [de] le rappeler régulièrement"*.

Toutefois, il ne s'agit pas de décrire ce qui a été effectué auparavant. Quand de nouveaux changements sont annoncés, il est important de veiller à respecter et reconnaître le travail effectué par le passé. Ce point d'attention permet aux membres de l'équipe de donner du sens et de la valeur à leurs réalisations antérieures, celles-ci ayant été une étape nécessaire du développement à venir, même si une nouvelle organisation ou manière de travailler est mise en place. De fait, des personnes s'adressent au Groupe de confiance parfois démotivées de voir leurs pratiques et réalisations passées dévalorisées, abandonnées ou tues, au profit d'une mise en valeur jugée excessive des réalisations nouvelles et futures initiées par le changement.

Par ailleurs, P. Colletterte déplore cette propension au "trop", à savoir des changements trop nombreux, trop fréquents, trop gros (dont l'amplitude est plus grande que la capacité de gestion en place), trop dispersés (peu coordonnés, allant parfois dans des directions conflictuelles), trop vagues (accompagnés de formulations générales, ambiguës, sans objectifs opérationnels). En effet, au Groupe de confiance, nous recevons des personnes qui expliquent avoir participé avec intérêt à la mise en œuvre de précédentes réformes mais se déclarent fatiguées des changements successifs leur demandant de s'adapter continuellement à des processus et pratiques nouveaux, la répétition des changements interrogeant sur leur pertinence.

C. Bareil, professeur à HEC Montréal, souligne également que *"la décision de changer doit être perçue comme étant nécessaire et pertinente pour l'avenir de l'organisation, bénéfique pour les destinataires"*¹.

Ainsi un changement qui fait sens permet à chacun de trouver une pertinence aux efforts qui seront dès lors fournis plus volontiers.

2. La qualité de la communication

Dans notre pratique, des usagers évoquent parfois ne pas savoir en quoi leur activité sera touchée, modifiée par ce changement ni où en est le changement annoncé, celui-ci n'étant pour eux pas encore visible. Dans cette incertitude, pour combler le vide, ils émettent souvent des interprétations négatives et pessimistes, générant du stress et de l'anxiété, voire même des rumeurs au sein de l'équipe.

Dans ce type de situations, nous les encourageons vivement à évoquer leur incertitude, leurs questions,

¹ Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel, p.15

leurs difficultés, leurs besoins avec leur responsable hiérarchique afin de leur permettre de confronter leurs scénarios à la réalité, de comprendre où en est le processus de changement. Il s'agit parfois aussi de les sensibiliser au fait que l'information n'est pas toujours disponible et qu'il faille s'en accommoder, l'incertitude pouvant faire partie des phases de transition.

Des changements peuvent être en cours sans être encore mesurables par tous les acteurs du système. Ils peuvent aussi ne pas être encore initiés ou en attente. Aussi, une des approches à privilégier de la part des responsables est de communiquer régulièrement et fréquemment, non seulement globalement sur l'avancée du changement, permettant ainsi à chacun de savoir à quel stade du processus l'organisation se trouve, mais surtout sur ce que ce changement impliquera pour chaque collaborateur.

Nous soulignons que communiquer est plus qu'informer, la communication devant permettre un dialogue au cours duquel les membres d'une équipe peuvent exprimer leurs doutes, leurs réticences, leurs craintes et obtenir des réponses à leurs interrogations. La compréhension commune du processus de changement favorise également le maintien d'une relation de confiance.

3. L'accompagnement de proximité

Le changement suscite pour beaucoup une réorganisation déstabilisante: les modes de faire auxquels ils étaient habitués ne sont plus admis, de nouvelles pratiques doivent être intégrées.

Certaines personnes s'adressent au Groupe de confiance avec le sentiment d'être seules, sans soutien, sans moyens suffisants pour affronter les changements en cours, désemparées parfois aussi par l'augmentation des erreurs, des couacs et difficultés qu'elles attribuent à cette période de transition. Elles évoquent l'incidence de ce contexte sur la qualité de leurs prestations, le rythme de travail, la coordination et la bonne marche du service, pouvant générer de la perte de confiance en leurs capacités, voire de la démotivation.

Quel que soit le changement, souhaité ou pas (changement de législature, évolution technologique, changement de loi par exemple), P. Collerette mentionne la nécessité et l'importance d'un accompagnement de terrain rapproché des personnes impactées par le changement, permettant à celles-ci d'acquérir le plus rapidement possible une maîtrise satisfaisante des nouvelles pratiques et réduisant ainsi les effets potentiellement négatifs d'un changement organisationnel sur leur efficacité, leur motivation, voire leur santé.

Dans le même sens, C. Bareil souligne que des échanges fréquents autour de la révision des processus et des préoccupations, au fur et à mesure qu'elles se manifestent, favorisent l'adhésion au changement.

En effet, fournir un accompagnement rapproché, à travers des espaces d'échanges réguliers et fréquents permet la prise en considération des difficultés rencontrées, le déploiement de moyens adéquats et les ajustements utiles pendant la durée de la transition, ceci dans une dynamique de co-construction.

4. L'observation du rythme humain et la personnalisation de la communication

Les changements importants survenant dans la sphère professionnelle déclenchent chez les personnes une source de stress inévitable. Il nous semble utile, afin de les connaître et les reconnaître, de rappeler ici les différentes étapes psychologiques du changement, décrites par Elisabeth Kübler-Ross², psychologue: le déni, la peur, la colère, le désespoir, l'acceptation.

Ce modèle montre que les réactions individuelles face au changement sont multiples, évoluent au fil du temps, les personnes ne passant pas forcément par toutes les étapes décrites et ayant un rythme qui leur est propre. Il apporte de la nuance dans la manière de percevoir les réactions des membres de son équipe, évitant ainsi par exemple, les pièges d'une photographie définitivement figée présentant deux clans, les personnes "pour" ou "contre" le changement, voire "résistantes au changement".

C. Bareil³ remet également en question la focalisation sur la "résistance au changement", concept culpabilisant pour les individus qui sont souvent considérés comme de farouches opposants.

La théorie des phases de préoccupations qu'elle décrit stipule une séquence probable, évolutive de sept phases de préoccupations à l'égard de tout changement et considère que chaque personne touchée par le changement est appelée à vivre des inquiétudes normales et légitimes allant dans le sens d'une décentration progressive. Alors qu'au début, l'individu exprime des inquiétudes égocentriques relatives à ce que le changement implique pour lui et son travail, il se préoccupe petit à petit de l'organisation, de la collaboration avec autrui, puis de l'amélioration continue du changement notamment. L'auteure propose, pour chacune de ses sept phases de préoccupations, des actions spécifiques à adopter tant à l'attention des responsables hiérarchiques que des collaborateurs.

Ce modèle montre que comprendre le point de vue du personnel impacté par le changement et apporter une réponse appropriée et rassurante à ses préoccupations est d'abord nécessaire pour dépasser les freins et favoriser son adhésion au changement organisationnel. Il permet également d'appréhender le fait que, tant la personne en charge de la mise en œuvre, par la qualité de ses réponses ciblées, que celle impactée par le

² Etapes décrites dans le livre *Le stress au travail*, Patrick Légeron, p. 258 et ss

³ *Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement*, p.94-95

changement, par ses actions adaptatives, peuvent influencer positivement la conduite du changement, participant toutes deux à sa réussite.

Conclusion

Nous soulignons ici l'importance de l'attention à la dimension humaine, en tout temps bien sûr, et plus encore dans un processus de changement, car, comme le mentionne C. Bareil⁴, "*l'organisation ne change pas tant que les individus qui la composent ne changent pas*".

Ainsi, en tant que responsable de la mise en œuvre du changement, veiller à privilégier un changement qui a du sens et à prévoir un accompagnement rapproché du personnel impacté en apportant les réponses appropriées favorise l'adhésion des différents acteurs du système, ainsi que la réussite du changement organisationnel.

De même, en tant que membre du personnel impacté par le changement, comprendre que ses réactions au changement et que certaines préoccupations liées à celui-ci sont légitimes et évoluent, contribue à mieux se connaître et à entreprendre les actions utiles et adéquates pour réduire son incertitude et son anxiété, s'approprier le changement et ainsi devenir aussi acteur de la réussite de celui-ci.

Quelques points d'attention pour rappel:

A l'intention des initiateurs du changement avant de l'entreprendre (changement souhaité):

- ✓ Le changement entrepris est-il nécessaire? Est-il pertinent?
- ✓ Est-il central par rapport à la mission de l'organisation? (ou autrement dit: n'entreprendre aucun changement est-il préjudiciable à l'organisation?)
- ✓ Le personnel a-t-il la capacité d'absorber, de gérer?
- ✓ Les objectifs sont-ils clairement définis et les moyens suffisants?
- ✓ Qui est responsable de la conduite du changement?
- ✓ Le plan de communication de ce changement est-il établi?

A l'intention des responsables de la mise en oeuvre du changement durant toute la période de transition (pour tout type de changement):

- ✓ L'accompagnement du personnel tout au long du changement est-il suffisamment rapproché?
- ✓ Les collaborateurs sont-ils suffisamment informés de ce que le changement implique pour eux?
- ✓ La communication sous forme d'échanges réguliers et fréquents favorisant une compréhension commune du changement est-elle prévue?
- ✓ L'espace pour faire état des processus et des préoccupations en cours existe-t-il durant toute la durée de la transition? Les moyens pour prendre des mesures d'ajustement sont-ils mis en œuvre?
- ✓ Le travail effectué par le passé est-il respecté et reconnu, perçu comme un stade nécessaire du développement à venir?

Points d'attention pour les managers:

- ✓ Quel regard je porte sur les réactions des membres de mon équipe à l'annonce du changement et durant le processus? Est-ce que je considère qu'elles sont légitimes, qu'elles peuvent évoluer?
- ✓ Comment puis-je permettre aux personnes de vivre mieux le changement?
- ✓ Comment puis-je permettre aux personnes de vite et bien maîtriser les nouvelles pratiques?
- ✓ Est-ce que je comprends les préoccupations des membres de mon équipe? Est-ce que je vois un changement de leurs préoccupations?

Points d'attention pour les collaborateurs:

- ✓ Est-ce que je pose des actions concrètes afin d'obtenir les informations suffisantes à ma compréhension du changement, de réduire mes préoccupations relatives au changement et d'avoir les moyens (outils informatiques, formation, notamment) suffisants pour effectuer mes nouvelles tâches?
- ✓ Suis-je conscient que mes réactions, mes préoccupations face au changement vont évoluer avec le temps?

⁴ *Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel*, p.15

Quelques formations en lien avec ce thème, issues du catalogue des formations de l'Etat de Genève:*Pour les managers:*

Management de l'être humain

- Promouvoir le changement: Faire face au changement: leadership et pilotage (SEM0857)
- Insuffler du sens et fédérer: L'intelligence émotionnelle au service de la conduite d'équipe (SEM1166)

Pour les collaborateurs:

Management de l'être humain

- Insuffler du sens et fédérer: Les nouvelles pistes pour rester motivant et motivé (SEM1133)

Méthode de travail

- Gestion de projet – Atelier: Les relations humaines dans les projets (SEM1096)

Bibliographie:

Bareil C. (2016), Vers une gestion plus humaine du changement organisationnel, HEC Montréal, *Les cahiers des leçons inaugurales*.

Bareil C. (automne 2008), Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement, *Télescope*, p.89 à 105.

Collerette P. (2008), Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique, *Télescope*, p.33 à 49.

Légeron P., Le stress au travail, Editions Odile Jacob, 2001.
