

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°29

OCTOBRE 2020



Dans cette lettre d'information, le Groupe de confiance présente un arrêt très récent du Tribunal fédéral, portant notamment sur les obligations de l'employeur confronté à une situation relevant éventuellement de l'atteinte à la personnalité. Il porte ensuite son regard pratique sur l'influence de nos perceptions dans les relations professionnelles, et sur le lien entre celles-ci et un environnement de travail positif.

Il vous souhaite une bonne lecture!

REGARD JURIDIQUE

Dans la partie juridique de cette Lettre d'information, nous revenons sur une jurisprudence du Tribunal fédéral qui traite de l'obligation de l'employeur de veiller à la protection de la personnalité de ses employés, ainsi que de l'appréciation de la notion d'atteinte à la personnalité à la lumière de la résistance attendue des personnes occupant des postes à responsabilités.

Cet arrêt récent du Tribunal fédéral ([4A 310/2019 du 10 juin 2020](#)) concerne une situation survenue dans le cadre d'une entreprise privée fribourgeoise.

Un directeur avait eu un comportement totalement inadéquat et répréhensible généralisé vis-à-vis de l'ensemble des employés dont il avait la charge, et plus particulièrement à l'encontre d'une collaboratrice, laquelle assumait la fonction de cadre intermédiaire directement subordonnée au directeur et était ainsi son interlocutrice privilégiée. Il pouvait se montrer cassant et virulent, marquer sa supériorité, rabaisser ses subordonnés, tout en ayant un management déficient et dysfonctionnel (manque de résistance au stress et incapacité à gérer les imprévus), étant ainsi largement responsable de la mauvaise ambiance générale au sein de l'entreprise.

Les juges cantonaux avaient conclu à un conflit relationnel entre ces deux collègues de travail aux personnalités incompatibles. En revanche, ils avaient considéré que les éléments constitutifs du *mobbing* n'étaient pas réalisés car il n'apparaissait pas que l'employée eût fait l'objet de dénigrements systématiques ou même répétés et dévalorisants sur une période assez longue. Les comportements incriminés ne revêtaient pas une gravité objective suffisante pour être qualifiés d'atteinte.

Cette analyse est confirmée par le Tribunal fédéral, lequel souligne aussi qu'il faut prendre en compte les exigences inhérentes au poste occupé par l'employée. **Dans un poste à responsabilité telle qu'elle l'occupait, l'employée devait être apte à résister au stress et à la critique davantage qu'un employé subalterne** (consid. 4.3.7).

4.3.7. (...)

Le comportement du directeur était critiquable, et même détestable. Cela étant, il s'est inscrit sur une durée limitée, dans le contexte d'une période de transition qui était objectivement difficile. A la première séance de conciliation du 5 mars 2015, la recourante était encore désireuse d'aller de l'avant et de collaborer avec le directeur. Il existait aussi un conflit de personnalités incompatibles entre le directeur et la recourante, laquelle avait subi une déconvenue en devant affronter de nouvelles méthodes de travail et une hiérarchie qu'elle n'avait pas connues jusque-là. L'autorité précédente a en outre souligné que la recourante - de nature très émotionnelle, et encline à s'identifier au

projet - occupait un poste à responsabilité, bien rémunéré, de sorte que l'on pouvait attendre d'elle une résistance au stress et à la critique plus élevée que la moyenne.

La recourante, sous la plume de son conseil, s'offusque de cette dernière remarque dont elle déduit que le respect de la personnalité d'un travailleur dépendrait de son (bas) salaire. Un tel raccourci est outrancier. Confronté à une demande de réparation morale, le juge doit porter une appréciation d'ensemble intégrant des critères objectifs et subjectifs. Il doit notamment prendre en compte le ressenti subjectif de la victime et le pondérer en se demandant quelle réaction qu'aurait eue une personne lambda placée dans les circonstances d'espèce (cf. [ATF 120 II 97](#) consid. 2b). Font notamment partie de celles-ci les exigences inhérentes au poste occupé par l'employé (cf. [WYLER/HEINZER](#), op. cit., p. 449). Aussi l'autorité précédente n'a-t-elle pas enfreint le droit fédéral en considérant qu'un (e) cadre dans un poste à responsabilité tel que celui occupé par la recourante devait être apte à résister au stress et à la critique davantage qu'un employé subalterne. L'allusion à la haute rémunération de la recourante était clairement liée aux responsabilités que son poste entraînait et aux attentes que l'on pouvait avoir de son titulaire. Que le directeur n'ait lui-même pas eu les qualités requises pour son niveau de fonction n'y change rien; il a du reste été sanctionné.

Il sied de relever la sévérité des conclusions du Tribunal fédéral s'agissant du niveau d'exigence qu'il considère correspondre aux attentes envers les cadres à responsabilités, à savoir une haute résistance au stress, l'acceptation de la critique, et cela dans une mesure plus élevée que celle d'un employé subalterne.

D'autre part, le Tribunal fédéral confirme l'argumentation de la Cour cantonale selon laquelle **l'employeur n'avait pas enfreint son devoir de protéger la personnalité de son employée, puisqu'il avait agi rapidement**, mettant en place deux entretiens, mandatant une enquête par un médiateur externe, et enfin en prononçant le licenciement du directeur (consid. 4.4).

4.4. Dans le second volet de son analyse, la Cour d'appel a exclu que l'employeuse elle-même ait enfreint l'art. 328 CO en négligeant son devoir général de protection envers l'employée. Le conseil d'administration avait eu connaissance des griefs de l'employée à la fin du mois de février 2015. Le président du conseil d'administration avait spontanément mis en oeuvre une première séance de gestion du conflit le 5 mars 2015, puis une seconde le 22 avril 2015. La situation n'ayant pas évolué positivement, il avait été donné suite à la demande de l'employée et un médiateur externe avait été nommé, lequel avait débuté sa mission le 4 mai 2015 pour rendre son rapport le 23 mai 2015. Ledit conseil avait licencié D. _____ le 26 mai 2015, en le libérant immédiatement de son obligation de travailler. Moins de trois mois s'étaient écoulés entre la prise de connaissance du conflit et le licenciement. Ce faisant, l'employeuse avait agi avec célérité.

Le constat selon lequel le conseil d'administration a été prévenu à la fin février 2015 lie la cour de céans, tout comme les autres faits retenus, à défaut de critiques satisfaisant aux exigences topiques (consid. 2.2 supra). Force est d'admettre que les mesures prises dès cet instant suffisaient à exclure tout grief de violation de l'art. 328 al. 1 CO.

Le Tribunal fédéral rappelle que le seul fait qu'un comportement ne réponde pas en tous points à la définition du mobbing n'exclut pas nécessairement qu'il puisse être qualifié d'atteinte illicite à la personnalité. Cela peut notamment être le cas d'un comportement critiquable « non discriminatoire », à savoir qui accablerait plusieurs membres du personnel (consid. 4.3.7).

L'employeur en effet doit veiller à la protection de la personnalité des employés, non seulement contre les atteintes aigües, tel le harcèlement psychologique ou mobbing, mais également contre d'autres atteintes « moins graves », comme par exemple un propos public insultant.

Nous relevons enfin que le Tribunal fédéral souligne l'importance que l'employeuse agisse lorsqu'elle a connaissance d'une situation conflictuelle qui pourrait constituer une atteinte à la personnalité, mais aussi qu'elle agisse sans attendre afin de respecter son devoir général de protection de la personnalité des employés. Dans cette situation, trois mois seulement s'étaient écoulés entre la connaissance de la situation conflictuelle et le licenciement, période durant laquelle deux séances de gestion du conflit avaient été organisées, un médiateur externe nommé, et le directeur licencié, une célérité relevée par le Tribunal fédéral. Si une telle promptitude ne saurait être attendue en toutes circonstances, il y a lieu de retenir **qu'il est attendu de l'employeur qu'il mette en place des mesures dès lors qu'il est informé d'une situation pouvant constituer une atteinte à la personnalité d'un membre de son personnel.**

REGARDS SUR LA PRATIQUE

Le pouvoir d'influence de nos perceptions dans nos relations de travail

« Ce qui tourmente les hommes ce n'est pas la réalité, mais les opinions qu'ils s'en font »
Epictète

Dans notre pratique au Groupe de confiance, nous observons que la manière dont nos usagers appréhendent leur réalité peut influencer leurs relations à leurs collègues, à leur équipe, à leur responsable et la qualité de leurs prestations. Nous observons également que la prise de recul et l'auto-observation contribuent à rendre les relations professionnelles plus fluides et fonctionnelles quand celles-ci sont crispées ou sources de souffrance.

Dans cet article, nous proposons d'aborder le pouvoir d'influence de nos perceptions, l'intérêt d'en avoir conscience et les effets qu'elles produisent tant sur nous-même que sur nos interlocuteurs, plus spécifiquement dans l'entreprise. Aujourd'hui, le

manager devant tendre plus à être un coach qu'un distributeur de tâches, la valorisation de ses ressources, de celles de son équipe ainsi que la qualité des prestations dépendent également de son état d'esprit et de sa posture.

Les effets de nos perceptions

La réalité n'existe pas en tant que telle, nous la construisons. Chacun l'observe à travers le filtre de ses cinq sens, de ses expériences, de son environnement géographique, culturel et social notamment, ce qui explique l'immense variété de visions du monde, de comportements et d'interactions qui en résultent. Tandis

que certaines lectures de la réalité aident et multiplient nos possibilités, d'autres nous freinent.

Nous avons tous certainement eu l'occasion de vivre des situations dans lesquelles nos interprétations ou nos suppositions se sont avérées erronées. Ces interprétations peuvent avoir un effet négatif sur nous, nos interlocuteurs, le climat de travail ou encore sur nos prestations. Par exemple, un responsable pense que son collaborateur est négligent car ce dernier ne l'a pas contacté à l'heure convenue. Quand il souhaitera le lendemain clarifier la situation avec celui-ci, son attitude à son égard sera alors tendue et fermée, ses propos secs et inquisiteurs. Le collaborateur qui avait pris finalement la décision de ne pas contacter son responsable pour ne pas le déranger, le sachant en réunion pour un sujet important, sera surpris et déstabilisé par l'attitude de son responsable à son égard, dans l'incompréhension voire dans l'inquiétude, ce qui l'empêchera de travailler sereinement.

Au cours de notre vie, nous traversons différents événements qui nous permettent d'acquérir un savoir-faire et des enseignements, d'anticiper, de mieux se préparer ou encore de ne pas répéter les mêmes erreurs. Parallèlement cependant, nos expériences passées s'associent à des croyances vraies ou fausses qui modifient la lecture d'un événement actuel ou futur et qui nous font adopter en conséquence le comportement adapté à cette croyance, plutôt qu'à l'événement proprement dit. Vous avez probablement déjà constaté qu'anticiper un succès peut encourager un comportement et des compétences contribuant à un résultat satisfaisant. De même, vous avez pu expérimenter aussi qu'anticiper un échec peut amener à réaliser ce que nous craignons et à bloquer ce que nous souhaitons réaliser. Dans ce dernier cas, notre croyance est limitante car un lien inapproprié se fait entre le passé et le présent, empêchant d'utiliser de manière constructive les données de la situation actuelle et d'avoir accès à nos ressources. On parle alors de prédictions ou de prophéties autoréalisatrices.

Heureusement, comme ce sont moins les événements qui nous limitent que l'interprétation que nous en donnons, nous avons tous la possibilité d'envisager une nouvelle lecture de la réalité.

Face à un problème qui nous paraît à première vue insoluble ou à une situation nous semblant difficile ou bloquée, nous avons la possibilité de **nous arrêter** et de **nous interroger** pour savoir en quoi nos pensées, nos croyances, nos jugements ou nos interprétations nous font percevoir une situation comme étant problématique. Denis Inkei, formateur en entreprise, a développé une méthode permettant selon lui d'augmenter la performance individuelle. Il propose notamment de travailler sur les pensées, de penser ses pensées et de s'entraîner à les reconnaître, en se demandant par exemple :

- A quoi suis-je en train de penser ?
- Mes pensées sont-elles positives ou négatives ?
- Quelle émotion suis-je en train de vivre ?
- Mon attention est-elle portée sur le présent ?
- Mon mental est-il incontrôlable ?

Une personne en conflit avec un collègue pourra également interroger ses représentations. Par exemple, si cette personne pense qu'un de ses collègues ne l'apprécie pas, elle pourra se demander :

- A quoi vois-je que mon collègue ne m'apprécie pas ?
- Puis-je imaginer une autre explication (que le fait qu'il ne m'apprécie pas) au comportement de mon collègue à mon égard ?
- Je pense que si je lui parle de mon ressenti sur notre collaboration actuelle, il va se braquer. Si je lui propose une médiation, il va la refuser. Comment puis-je connaître déjà son avis sur la question sans lui en parler ?
- Si notre supérieur devait maintenant décrire la collaboration entre mon collègue et moi, comment la décrirait-il ?

Ce travail sur nos perceptions peut également aider lorsqu'on peine à entreprendre un projet. Par exemple, un responsable d'équipe pratiquant **l'auto-observation** se rend compte que, s'il tarde à mettre en place la nouvelle répartition des tâches au sein de son équipe, c'est en raison d'un certain nombre de pensées et de croyances qui le freinent. Il croit que sa collaboratrice Y se braquera comme toujours face à ce changement et sera dans la résistance, qu'il devra faire face à l'incompréhension de son équipe et gérer les tensions, en plus de sa charge de travail actuelle. Il observe donc qu'il anticipe déjà que ce projet va provoquer une péjoration temporaire du climat de travail, comme il y a trois ans lors du fameux changement de logiciel. Plus que générés par la situation elle-même, les obstacles sont ici internes. Ce sont ses jugements sur lui-même et sur son équipe, sa manière d'anticiper un futur plutôt sombre et ses ruminations qui le freinent et qui l'amènent à considérer la réalisation de ce projet comme un problème inextricable. Et un certain nombre de ses comportements résulte de sa représentation de la situation.

Grâce à l'auto-observation, nous avons alors la **possibilité d'envisager avec flexibilité un autre regard, plus adapté à la situation présente**. Pour reprendre notre exemple, en prenant du recul, le responsable percevra également à quel point la répartition des tâches prévue déchargera ses collaboratrices X et Z actuellement très occupées, facilitera la répartition des permanences téléphoniques et contribuera à ce que l'équipe retrouve un meilleur équilibre. Il se rappellera aussi que sa collaboratrice Y, lors du changement de logiciel justement, a plutôt participé à ce que la confiance et la sérénité soient retrouvées au sein de l'équipe. Fort de cette nouvelle perspective sur la situation, remettant en question certains de ses automatismes, le responsable sera

dans une observation et une compréhension plus large et objective de la situation et plus attentif aux éléments positifs de son environnement. Ses comportements seront par conséquent plus appropriés, utiles et favorables à la réalisation de son projet.

En approche centrée solution¹, le phénomène à l'oeuvre dans l'exemple ci-dessus est expliqué de la manière suivante : « *le ressassement des événements du passé est une absence au présent, comme l'est aussi le rêve ou le souhait d'un futur idéalisé et impossible à réaliser* »².

L'intérêt d'un environnement de travail positif

Certaines lectures de la réalité aident et multiplient non seulement nos ressources mais aussi celles d'autrui. En 1968, Robert Rosenthal, psychologue, et Lenore Jacobson, directrice d'école, démontrent dans une expérience³ qui a été validée par plusieurs études par la suite, combien nos attentes vis-à-vis d'autrui ont un effet sur les performances de celui-ci. Si l'évaluateur s'attend à ce que son sujet réussisse, ce dernier aura plus souvent tendance à réussir et inversement s'il s'attend à ce que le sujet échoue. En pensant que quelqu'un possède une caractéristique, notre attitude à l'égard de cette personne, nos propos, le ton de notre voix changent et l'influencent de telle sorte qu'elle va tendre à acquérir cette caractéristique ou tenter de se conformer à cette croyance. Il s'agit ici de ce qu'on appelle « l'effet Pygmalion ».

Notre anticipation autoréalisatrice vaut donc non seulement pour soi mais également pour autrui. Selon notre état d'esprit et nos projections mentales, des cercles vicieux ou vertueux d'interactions se créeront. Une image positive sur soi, sur l'autre génère un regard et un comportement bienveillant permettant à l'interlocuteur de développer un sentiment de confiance, de sécurité et d'engagement, par exemple.

Par analogie, dans l'environnement de travail, quel est l'effet d'un regard positif des membres du personnel posé sur eux-mêmes, leur équipe et le sens de leur action ? Quelle différence cela fait-il si le manager souligne plus régulièrement le travail bien fait, les efforts déployés, les succès et ce qui fonctionne que l'erreur ou la difficulté qui survient ? S'il se focalise plus sur les ressources de son équipe que sur ses dysfonctionnements ? S'il s'inscrit dans une philosophie de l'apprentissage, à savoir que son équipe peut

apprendre et s'améliorer ? S'il incite chacun à se projeter vers un but commun plutôt qu'à rester focalisé sur les problèmes ? Quelles perspectives émergent si chacun part du principe que ses collègues, ses supérieurs, son personnel ont envie de travailler et peut donc leur faire confiance ?

Tout manager doit pouvoir évidemment gérer les problèmes, chercher les causes des dysfonctionnements pour pouvoir adapter les pratiques, rappeler informellement ou plus formellement les comportements et prestations attendus. Mais l'intérêt d'une culture positive du management est que l'attention ne se focalisera pas uniquement sur ce qui dysfonctionne mais également sur des perspectives possibles de changement. Ainsi, les questions qui permettent ce mouvement, telles que « à quoi verrons-nous que nous avançons dans le bon sens ? », « qu'est-ce qui sera différent ? », participant à la construction commune d'images positives d'expériences possibles, peuvent remplacer ou compléter utilement les questions sur l'analyse du problème. « *L'utilisation des questions projectives* crée petit à petit un nouvel espace de pensée, celui des perspectives possibles et augmente encore l'espoir de changement* »⁴.

Plusieurs auteurs se rejoignent sur le fait qu'un environnement de travail basé sur la confiance, (soit une « *croyance aux intentions positives et bienveillantes de l'autre* »⁵), ainsi que le choix d'un dialogue interne positif favorisent des interactions et des prestations de qualité.

Françoise Kourilsky-Belliard, enseignante à l'Institut du management de la recherche et de l'innovation de l'université Paris-Dauphine, souligne que le manager se doit d'être un accoucheur de ressources et que son autorité se mesure moins à la domination qu'il exerce qu'à sa capacité d'influencer des comportements de coopération. Le manager, selon elle, « *doit raisonner en termes de ressources disponibles à développer et à exploiter ; de même qu'il doit réfléchir en termes d'objectifs à atteindre plus qu'en termes de limitations ou de problèmes ; c'est ainsi qu'il favorisera l'évolution des systèmes dont il a la charge* »⁶. Pour elle, le manager doit motiver plutôt que convaincre et avoir des qualités d'écoute, de respect, de mise à profit des différences, de valorisation et de reconnaissance.

¹ Modèle d'intervention centrée sur la recherche de solution proposant de bâtir les solutions en collaboration avec la personne qui consulte et en s'appuyant sur ses forces et ses ressources (M. Nannini, page 22).

² Martine Nannini, *Une approche centrée solution en thérapie*, ESF Editeur, 2014, page 58

³ Après avoir fait un faux test d'évaluation des capacités des élèves dans une école près de San Francisco, R. Rosenthal et L. Jacobson surévaluent aléatoirement certains d'entre eux et transmettent les « résultats du test » aux enseignants. En testant les élèves un an après, ils observent que ceux qui avaient été surévalués un an auparavant ont amélioré significativement leurs performances au test d'intelligence.

⁴ Martine Nannini, *Une approche centrée solution en thérapie*, ESF Editeur, 2014, page 107

*Questions projectives : questions qui remplissent la tâche de développer l'expérience du possible et la visualisation du paysage dans lequel le problème a disparu. (M. Nannini, page 106).

⁵ Francis Boyer, *Les secrets des entreprises où règne la confiance*, article publié le 23 mars 2017.

⁶ Françoise Kourilsky-Belliard, *Du désir au plaisir de changer, Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Paris, 1999, page 299.

Jean Pagès qui a importé en France l'*Appreciative Inquiry*⁷ mentionne que les groupes humains performants échangent deux fois plus de données positives que négatives. Il note que les organisations, tout comme les personnes, connaissent un dialogue interne qui, s'il est négatif, affaiblit chacun de leurs membres et assombrit les perspectives, tandis que des images interpersonnelles positives sont un moyen concret de contribuer à l'évolution des personnes et de l'organisation. Le rôle du manager consiste selon lui à valoriser le travail et la relation de l'individu à son travail, construire et partager un sens pour l'action, diriger son attention sur les réussites, repérer les forces et les atouts de son équipe, reconnaître les efforts autant que les résultats, faciliter l'autonomie et la créativité, susciter la coopération, l'entraide et la générosité ou encore de cultiver l'optimisme.

Observer la singularité

Pour conclure, l'attitude dénuée de préjugés facilite l'ouverture à l'autre, la découverte de sa singularité et de sa complexité. Elle permet également de découvrir les qualités et les ressources propres à chacun, car « *une qualité identique chez tous n'en est plus une* »⁸, comme le disent Julia de Funès et Nicolas Bouzou.

Les effets d'une orientation positive et collaborative sont bénéfiques non seulement pour soi mais aussi pour nos relations avec nos collègues, collaborateurs et supérieurs ainsi qu'au déploiement des ressources et à la qualité des prestations. Le choix d'une orientation positive et collaborative pour appréhender l'organisation pourra être perçue par certains comme une utopie ou de la naïveté. On peut aussi le percevoir davantage comme une philosophie, une culture d'entreprise, une posture, une façon d'appréhender le monde. Une révolution copernicienne pour certains, une réalité déjà bien présente pour d'autres.

Bibliographie

- Boyer François, *Les secrets des entreprises où règne la confiance*, article publié le 23 mars 2017
- Bouzou Nicolas, de Funès Julia, *La comédie (in)humaine*, Editions de l'Observatoire/Humensis, 2018
- Inkei Denis, *La performance, Desserrer les freins, booster les ressources*, Editions Jouvence, Genève, 2018
- Kourilsky-Belliard Françoise, *Du désir au plaisir de changer, Comprendre et provoquer le changement*, Dunod, Paris, 1999
- Nannini Martine, *Une approche centrée solution en thérapie*, ESF Editeur, 2014
- Pagès Jean, *Le coaching avec la méthode Appreciative Inquiry, Conduire les changements en s'appuyant sur les réussites*, Groupe Eyrolles, Paris, 2014

Références :

Formations de l'État de Genève :

Management de l'être humain, Insuffler du sens et fédérer:

Les nouvelles pistes pour rester motivant et motivé
<https://ge.ch/formationrh/sc1105DisplayAction.do?idstage=SEM1133>

Stimulez votre management grâce à l'intelligence collective

<https://ge.ch/formationrh/sc1105DisplayAction.do?idstage=SEM1144>

Lettres d'information du Groupe de confiance :

Le feed-back, un outil essentiel pour le monde du travail, février 2016

<https://www.ge.ch/document/12535/telecharger>

La reconnaissance au travail, février 2015

<https://www.ge.ch/document/12855/telecharger>

⁷ Méthode de développement des organisations et des équipes largement utilisée dans les pays anglo-saxons et consistant à rechercher les ressources, les réussites, les expériences positives chez chacun, dans l'entreprise et son environnement

⁸ Nicolas Bouzou et Julia de Funès, *La comédie (in)humaine*, Editions de l'Observatoire/Humensis 2018, p. 45