



## LE FEEDBACK EN ENTREPRISE

En septembre 2022, le Groupe de confiance a eu le plaisir de publier une interview de Monsieur Samuel Bendahan, maître d'enseignement et de recherche au département de comportement organisationnel de HEC Lausanne sur la thématique du feedback en entreprise ([Lettre n°34](#)). Selon ce dernier, le feedback est un outil "extrêmement performant et utile s'il est utilisé de façon bienveillante". Un feedback a pour objectif d'informer son destinataire sur les conséquences de ses actions et devrait réunir les critères suivants : l'immédiateté, l'impartialité, l'orientation sur l'action et la brièveté. Ainsi, même un feedback portant sur des aspects négatifs peut être source de motivation car il pousse la personne à s'améliorer. Durant cet échange, Monsieur Samuel Bendahan a également fait part de plusieurs points d'attention lors de l'utilisation du feedback, soulignant l'importance de la préparation de celui-ci, notamment dans la forme que prendra le message : un feedback stimulant ayant un effet direct et positif sur la personne qui le reçoit. Cette interview fait écho à une précédente lettre d'information qui mettait en avant l'utilisation du feedback comme un processus régulant les rapports de travail de façon continue ([Lettre n°15](#)). A cette occasion, le Groupe de confiance avait formulé les règles de base lors de la réalisation d'un feedback, tout comme les pièges à éviter.

## LE BONHEUR AU TRAVAIL

Dans sa lettre d'information de juin 2022 ([Lettre n°33](#)), le Groupe de confiance s'est penché sur la question du bonheur au travail, notion abordée régulièrement dans les travaux consacrés au management et aux ressources humaines. Il est ressorti que cette notion reste difficile à cerner, ce concept peinant à trouver un consensus pour sa définition. Le Groupe de confiance synthétise toutefois que le bonheur au travail serait lié à différents ingrédients, notamment la qualité de l'encadrement, la place laissée à l'autonomie et la créativité, l'intérêt et le sens donné au travail, le climat de travail positif, le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que des conditions matérielles satisfaisantes. Face au mal-être au travail et aux cas de burnout entraînant des arrêts maladie, le fait qu'un manager se montre attentif au bonheur de ses employés apparaît comme une préoccupation bienveillante. On ne pourrait donc que se réjouir que des entreprises s'intéressent à rendre les collaborateurs heureux ! Cette préoccupation est à même d'apporter des effets positifs tant pour les employés que pour l'entreprise, pour autant qu'il ne s'agisse pas de mesures "sparadrap". Il est toutefois indispensable de rappeler que le fait de cultiver l'optimisme, de reconnaître les forces des personnes et des services ne doit pas se substituer à une prise en compte et à une gestion des problèmes existants, qu'ils soient structurels, organisationnels, relationnels, managériaux ou économiques.

## REGARD JURIDIQUE

Le Groupe de confiance suit l'actualité judiciaire en lien avec la protection de la personnalité et, plus largement, les relations de travail. Ses lettres d'information sont l'occasion de mettre en lumière certains arrêts récents et pertinents en la matière. Cette année, le Groupe de confiance a mis en évidence la procédure d'investigation qui est définie par le règlement relatif à la protection de la personnalité (RPPers) à la lumière de décisions judiciaires. Il est notamment ressorti que les différentes étapes de la procédure offrant à la personne mise en cause l'opportunité de s'exprimer, et de se déterminer sur les allégations et témoignages, permet de pallier l'absence de confrontation directe des parties d'une part et l'audition des témoins hors présence des parties d'autre part (ATA/674/2017 du 20 juin 2017, c. 7b). En outre, la Cour de justice a récemment une nouvelle fois confirmé le fait que la procédure telle qu'elle est prévue dans le RPPers ne violait pas le droit d'être entendu de la personne mise en cause (ATA/263/2022 du 15 mars 2022, c. 3a) et rappelé également que les parties ont la faculté de recourir contre la décision rendue par le Groupe de confiance (ATA/1206/2020 du 1<sup>er</sup> décembre 2020). En conclusion, la conformité du RPPers aux dispositions légales, dont l'article 29 al. 2 de la Constitution fédérale, a encore récemment été confirmée par les tribunaux. Néanmoins, conscient de l'importance de préserver les droits de toutes les parties à la procédure, le Groupe de confiance poursuivra sa mission de constat des atteintes à la personnalité en continuant d'être attentif aux critiques, tout en appliquant la procédure du RPPers de manière consciencieuse et proportionnée ([Lettre n°33](#)).

**Plus d'informations sur les conflits au travail sur les pages du [Groupe de confiance](#)**

Groupe de confiance  
Boulevard Helvétique 27  
1207 Genève

Tél. +41 (0) 22 546 66 90

E-mail: [confiance@etat.ge.ch](mailto:confiance@etat.ge.ch)