

GROUPE DE CONFIANCE

LETTRE D'INFORMATION N°21

FEVRIER 2018



Le Groupe de confiance propose dans cette première lettre d'information 2018 deux jurisprudences relatives à des enquêtes dans des cas de plaintes pour harcèlement. La question de l'intelligence émotionnelle dans le management est abordée dans la partie pratique.

En vous souhaitant une bonne lecture.

REGARD JURIDIQUE

La partie juridique de cette lettre d'information est l'occasion de présenter deux jurisprudences récentes: la première dans laquelle le Tribunal fédéral traite de la prise en considération par le juge des rapports d'enquête menée suite à une plainte pour harcèlement psychologique. La seconde est un arrêt du Tribunal cantonal vaudois qui confirme la validité d'une enquête menée par une personne endossant également un rôle de médiateur pour autant qu'il ne soit pas préalablement intervenu comme médiateur dans la situation.

Dans cette première jurisprudence ([8C 41/2017 du 21 décembre 2017](#)), le Tribunal fédéral a jugé que le rapport du Groupe Impact – structure similaire au Groupe de confiance pour le canton de Vaud – ne saurait être écarté sous peine d'arbitraire, en particulier dans un litige sur la résiliation des rapports de travail en raison d'un harcèlement psychologique:

3.6.1. *Comme le fait valoir avec raison le recourant, la Cour d'appel a mis avant tout en évidence le contexte professionnel dans lequel évoluait l'intimée, en se fondant principalement sur les déclarations des témoins entendus dans la procédure devant le Tribunal de Prud'hommes. Sans aucune motivation, elle n'a retenu ni même discuté les témoignages recueillis par le groupe Impact. Ceux-ci attestaient pourtant de manière concordante et dépourvue d'ambiguïté des faits susceptibles d'étayer les allégations de harcèlement. Ils faisaient notamment état de cris et d'éclats de voix quotidiens provenant du bureau dans lequel l'intimée s'enfermait presque tous les jours avec C._____. Celle-ci était durement remise en place ou rabaissée par sa supérieure hiérarchique. A la simple vue de cette dernière, elle semblait être apeurée. La Cour d'appel n'a pas davantage discuté le contenu et les conclusions du groupe Impact, bien qu'elle ait reconnu qu'elles revêtaient "une importante force probante".*

3.6.3. *Un rapport du groupe Impact et les sources sur lesquelles s'appuient ses auteurs sont incontestablement des moyens de preuve pertinents dans un litige portant sur la résiliation des rapports de travail en raison d'un harcèlement psychologique, notamment quand il s'agit d'en apprécier la gravité et l'intensité (voir sur la création et les tâches de ce groupe, NICOLE GOLAY, Le groupe Impact: 15 ans de gestion de conflits et de traitement des situations de harcèlement dans une administration publique, in: Conflits au travail, op. cit., p. 247 ss). En en faisant abstraction, sans autre explication, la Cour d'appel a procédé à un établissement des faits qui peut être qualifié d'arbitraire au sens de la jurisprudence susmentionnée. Certes, les difficultés professionnelles rencontrées par l'intimée dans l'exercice de ses fonctions sont un élément qui pouvait entrer en considération en sa faveur dans l'appréciation des justes motifs de résiliation immédiate. Mais ces difficultés devaient être mises en balance avec les témoignages recueillis par le groupe Impact et le*

rapport établi par ce dernier sur cette base, afin de permettre une appréciation globale quant à l'existence d'un juste motif de résiliation. Ignorer ce rapport reviendrait à remettre en cause l'utilité même de la structure - en l'occurrence indépendante - mise en place par l'Etat de Vaud pour mener des procédures d'investigation en matière de harcèlement et de gestion des conflits (cf. art. 5 RCTH).

Il est intéressant de relever que le fait que la personne victime ait après coup trouvé une certaine justification au comportement de l'auteur ne suffit pas à nier l'existence du harcèlement:

3.6.2. (...) *On rappellera que c'est C._____ qui a contacté le groupe Impact sur la base de la perception qu'elle avait alors de l'attitude de l'intimée à son égard. Que la personne qui se dit victime trouve après coup des excuses à l'auteur présumé de harcèlement ne dispense pas l'employeur de son devoir de protéger ses employés comme l'exige l'art. 328 CO, disposition qui vaut dans les relations de travail fondées tant sur le droit privé que sur le droit public (arrêt 8C_732/2016 du 26 septembre 2017 consid. 6.2; voir J EAN-PHILIPPE DUNAND/SANDRINE TORNARE, L'obligation de l'employeur de prévenir les conflits interpersonnels [sources, concrétisation et responsabilité], in: Conflits au travail, Centre d'étude des relations de travail, 2015, p. 33; PETER HELBLING, in Portmann/Uhlmann [éd.], Bundespersonalgesetz [BPG], 2013, n. 44 sv. ad art. 4 LPers). Le seul fait que l'auteur présumé n'a pas fait montre d'un caractère sournois dans son comportement ne permet pas de conclure à l'absence de harcèlement. Il n'est pas exigé que l'auteur présumé agisse de manière dissimulée ou fasse preuve d'hypocrisie. Quant à l'affirmation selon laquelle l'intimée n'a pas délibérément visé une élimination professionnelle de C._____, elle devait au moins être confrontée avec l'ensemble des moyens de preuve, notamment des déclarations des témoins entendus par le groupe Impact. D'ailleurs, plus que l'intention subjective du harceleur, c'est finalement l'effet de ses agissements sur la personnalité et la santé de la victime qui est déterminant (cf. JEAN-PHILIPPE DUNAND, Le harcèlement psychologique (mobbing) en droit privé suisse du travail, Recueil de jurisprudence neuchâteloise [RJN] 2006 p. 13 ss, plus spécialement p. 23 ch. 4).(consid. 3.6.2).*

La seconde jurisprudence est un arrêt du Tribunal cantonal vaudois ([CDAP-Vaud:GE.2016.0063 du 29 mars 2017](#)), dont nous vous proposons un court extrait, le tribunal y confirmant la validité d'une enquête menée par une personne endossant également un rôle de médiateur, pour autant qu'il ne soit pas préalablement intervenu comme médiateur dans la situation.

"Le recourant s'est étonné que l'enquête ait été menée par une personne qui avait préalablement tenu un rôle de médiateur. Il est vrai que l'auteur de l'enquête du rapport d'enquête du 4 décembre 2015 endosse aussi le rôle de médiateur pour le personnel de l'administration communale yverdonnoise. Toutefois, il est clairement ressorti lors de l'audience que, dans la présente affaire, L. W. n'est jamais intervenu comme

médiateur. Dès qu'il a été contacté par B. _____, il a estimé qu'une enquête était nécessaire et s'est adressé à la municipalité, sans entamer de médiation. Le recourant a lui-même indiqué qu'il n'avait pas été entendu par L. W. dans le cadre d'une quelconque médiation avant que l'enquête ne débute. Il n'y a dès lors pas de confusion des rôles et la procédure d'enquête n'a pas été menée de manière incorrecte." (consid.4)

C'est l'occasion de mettre en avant que le Groupe de confiance, conformément à son [code de déontologie](#) (p.4, 3.3) veille lui aussi à ce que les investigations soient menées par des conseillers qui n'ont pas été impliqués en tant que médiateurs dans la phase informelle par souci d'impartialité et d'indépendance.

REGARDS SUR LA PRATIQUE

L'intelligence émotionnelle et son utilité dans le management

Depuis la parution du bestseller de Daniel Goleman "L'intelligence émotionnelle" (1995), le concept d'intelligence émotionnelle est devenu très à la mode dans le monde du management. Mais au fond de quoi parle-t-on? Quelle est la différence entre capacités cognitives et intelligence émotionnelle? En quoi l'intelligence émotionnelle peut être utile dans le management ou dans la gestion des relations humaines?

Le concept d'"intelligence émotionnelle" est apparu en 1990, suite à un article de deux chercheurs américains qui l'ont définie comme: "l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et les autres" (Peter Salovey, John Mayer, "Emotional intelligence" 1990). Etre émotionnellement intelligent signifie donc être attentif à ses propres émotions et à celles des autres, savoir les distinguer les unes des autres, et savoir utiliser l'information qu'elles véhiculent pour orienter la pensée et l'action.

Dans la même période, Daniel Goleman (psychologue américain), fasciné par ces recherches, mène une étude auprès de 200 sociétés internationales dans le but d'arriver à comprendre le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le monde du travail. Les résultats obtenus sont très intéressants: les meilleurs leaders, les cadres qui atteignent des performances exceptionnelles, ne sont pas ceux qui ont les meilleures capacités cognitives (qui regroupent différentes aptitudes, notamment la mémoire, les capacités analytiques, la rationalité, la capacité à

résoudre des problèmes, l'aptitude décisionnelle, les capacités d'abstraction, la vision d'ensemble, la vision à long terme etc.), ni ceux qui ont les meilleures connaissances techniques et du métier, mais ceux dont l'intelligence émotionnelle est très fortement développée. Il définit ce type d'intelligence, comme la "capacité à reconnaître ses émotions, à comprendre leur influence sur ses performances et à les gérer positivement... ainsi que la capacité à reconnaître les émotions d'autrui, à en comprendre l'origine, à créer les meilleures conditions pour générer des émotions positives". Cette forme d'intelligence et les compétences qui en découlent seraient à l'origine des 2/3 des performances d'exception et leur influence serait deux fois plus importante que le savoir et les compétences techniques réunies. Sur la base de ces résultats, Daniel Goleman conclut que l'intelligence émotionnelle non seulement est complémentaire à l'intelligence rationnelle (capacités cognitives)¹, au savoir technique et à la connaissance du métier, mais est aussi un facteur clé de réussite.

¹ Voir "Petit lexique" à la fin de l'article

En 1995, Daniel Goleman publie "Emotional intelligence, why it can matter more than IQ" qui devint rapidement un best-seller mondial. Selon lui, pour un cadre, il est indispensable d'avoir des qualités comme la capacité d'écoute, de compréhension du point de vue des autres, la capacité de prise en compte des idées d'autrui, la capacité à percevoir, comprendre et gérer les émotions.

D'autres chercheurs ont confirmé ces résultats: en 1996 David McClelland, en analysant une grande compagnie américaine active dans le secteur alimentaire, démontre que les cadres supérieurs ayant des compétences d'intelligence émotionnelle

plus fortes obtiennent des performances supérieures de 20% par rapport à leurs collègues.

En 1998, Goleman publie l'article "What makes a leader" dans la prestigieuse "Harvard Business Review". Il décrit les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle qui font un leader d'exception. Trois sont relatives à la gestion de soi (*self-management*): la conscience de soi (*self-awareness*), la maîtrise de soi (*self-regulation*) et la motivation. Deux à la gestion des relations interpersonnelles (*relationship management*): l'empathie et les compétences sociales (*social skill*). Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de ces composantes.

Les cinq composantes de l'intelligence émotionnelle au travail selon D. Goleman²

		Définition	Caractéristiques
GESTION DE SOI	Conscience de soi (Self-awareness)	Savoir reconnaître et comprendre ses propres sentiments, émotions, états d'âme, motivations ainsi que leurs effets sur ses performances professionnelles et sur les autres.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Connaître ses forces et ses faiblesses ✓ Avoir confiance en soi ✓ Faire preuve d'humour vis-à-vis de soi-même
	Maîtrise de soi (Self-regulation)	La capacité à maîtriser, canaliser et gérer ses propres émotions et impulsions pour faciliter son travail. Savoir conserver son sang-froid et les idées claires dans un contexte de crise. Savoir rester concentré malgré le stress.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégrité et transparence ✓ Adaptabilité & flexibilité (se sentir à l'aise avec les inévitables ambiguïtés du monde professionnel) ✓ Ouverture au changement
	Motivation	Etre passionné par son travail pour des raisons allant au-delà des aspects financiers et de statut social. Savoir persévérer en dépit des obstacles et des déconvenues.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimisme, savoir rester positif même face à l'échec ✓ Forte volonté de réalisation des objectifs ✓ Etre dévoué
GESTION DES RELATIONS INTERPERSONNELLES	Empathie	L'aptitude à comprendre les ressentis d'autrui, leurs besoins. La capacité à entretenir de rapports harmonieux avec une grande variété de personnes. Cependant comprendre les autres ne signifie pas être d'accord avec eux.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité à développer et retenir des talents ✓ Savoir travailler avec des cultures différentes ✓ Sens du service
	Compétences sociales	Savoir décrypter avec acuité les situations, les réseaux sociaux, les relations de pouvoir. Comprendre les forces politiques, les valeurs et les règles non dites. Développer les rapports et gérer les différends.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestion du changement ✓ Savoir persuader et négocier ✓ Expertise dans le développement et la gestion d'équipes

² Harvard Business Review "What makes a leader", Daniel Goleman, January 2004 | N°3790

L'intelligence émotionnelle est ainsi indispensable dans la vie professionnelle pour communiquer efficacement et se montrer persuasif avec les autres, bien comprendre leurs émotions et leurs motivations, travailler étroitement et efficacement avec les membres d'une équipe, encourager la motivation, améliorer les relations avec un minimum de conflits. Elle trouve son utilité aussi pour gérer des états émotionnels difficiles (problèmes, limitations etc.).

L'émotion en soi n'est donc pas un problème mais bien une ressource dans la mesure où elle fournit des informations essentielles sur ce que les personnes vivent et ressentent selon les contextes. Ce sont certains comportements produits par certaines émotions ainsi que leurs effets sur l'environnement qui peuvent poser problème. Être intelligent émotionnellement consiste à s'assurer que les réponses émotionnelles soient efficaces et adaptées à la situation.

Prenons l'exemple d'un chef qui assiste à la présentation par un de ses cadres d'un important projet: la présentation est mal faite et le client n'est pas satisfait. Il pourrait laisser exploser sa colère et accabler son collaborateur, ou au contraire gérer sa déception et essayer de comprendre les raisons d'un tel résultat. Il pourrait alors demander à voir son cadre après la présentation et lui faire part de sa déception en étant particulièrement attentif au mode de communication (voir aussi notre article "Le feedback, un outil essentiel pour le monde du travail": [lettre d'info n°15](#) – février 2016). Il pourrait ensuite entendre les arguments du cadre, en discuter et exposer son point de vue, ses attentes, ainsi que les possibles solutions futures. Le résultat? Un meilleur climat de travail, une confiance réciproque et des performances accrues. C'est la différence fondamentale entre influencer par la menace et la peur ou influencer par l'inspiration et la motivation.

L'intelligence émotionnelle est donc un facteur d'efficacité incontournable pour un manager et elle intervient à tous les niveaux de la vie professionnelle (et personnelle). C'est l'un des facteurs clé qui va permettre d'intégrer les divers paramètres de l'entreprise (caractéristiques de l'entreprise, caractéristiques et évolution de l'environnement global, attentes et tempérament des subordonnés) et personnels (style de vie, façon d'appréhender et faire face aux événements) afin d'arriver à adapter son style de

management en fonction de tous ces paramètres.³ Dans un monde globalisé, caractérisé par des changements rapides, une concurrence accrue et des contraintes de plus en plus pressantes, il est fondamental d'avoir intégré cette "souplesse" managériale.

Peut-on apprendre à être intelligent émotionnellement ?

D. Goleman répond par l'affirmative⁴. Même si certaines personnes sont naturellement plus intelligentes au niveau émotionnel que d'autres, on peut apprendre tout au long de sa vie à améliorer son EQ ("Emotional Quotient": quotient d'intelligence émotionnelle). Il faut s'entraîner à reconnaître et maîtriser ses émotions ("qu'est-ce que je ressens?", "pourquoi je ressens cette émotion?", apprendre à se calmer...) mais aussi à prendre en compte l'émotivité de ses interlocuteurs (comprendre ce que l'autre ressent, se mettre à la place de l'autre).

Le sujet étant trop vaste pour être traité dans cet article, nous conseillons la lecture de l'ouvrage de Françoise Dorn et Elisabeth Couzon "Les émotions: développer son intelligence émotionnelle", ou encore celui de Sophie Morin "Vivre mieux au travail, s'affirmer et réguler ses émotions".

Nous signalons par ailleurs que tous les collaborateurs-trices de l'Etat ont la possibilité de suivre le cours: [Gérer ses émotions dans ses relations professionnelles](#), dispensé par le Service de formation de l'Etat (SFE). Ce cours fait aussi partie de la cartographie de formation destinée à tous les managers ayant la responsabilité d'une équipe.

³ Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee, "L'intelligence émotionnelle au travail", Pearson Education France, Paris 2007

⁴ Harvard Business Review "Leadership that gets results", Daniel Goleman, March-April 2000 | N°4487

Les individus qui font preuve d'intelligence émotionnelle

- ✓ Sont conscients de leurs sentiments et peuvent les exprimer
- ✓ Ont un regard positif sur eux-mêmes
- ✓ Sont empathiques face aux sentiments d'autrui
- ✓ Peuvent établir et maintenir des relations mutuellement satisfaisantes
- ✓ Sont socialement responsables et ont la capacité d'être indépendants
- ✓ Sont capables de bien gérer le stress et de garder un contrôle sur eux-mêmes

UN POLE DE RECHERCHE EN SCIENCES AFFECTIVES A L'UNIVERSITE DE GENEVE

Le **Centre interfacultaire en sciences affectives (CISA)**⁵ a été mis sur pied en 2005. Depuis 2013 il est dirigé par le Professeur et auteur scientifique **David SANDERS**⁶ (qui, la même année, avait obtenu le prestigieux prix Latsis national⁷ pour son travail sur les émotions et leurs effets sur les fonctions cognitives).

Le CISA regroupe des personnes appartenant à l'Université de Genève ou extérieures à cette institution, qui exercent une activité de recherche ou d'enseignement en sciences affectives.

Il a pour objectif de développer la recherche fondamentale en sciences affectives, de faciliter les échanges interfacultaires, et de promouvoir les liens avec la cité dans ce domaine. Il mène aussi plusieurs projets en sciences appliquées notamment pour comprendre le rôle des émotions dans la musique et d'autres formes d'art, dans le monde du travail, ou encore comprendre les effets émotionnels des odeurs, les liens entre émotions et langage, l'influence des émotions sur de nombreux processus cognitifs tels que la mémoire, l'attention etc.⁸

En 2014, David Sanders avait donné une conférence pour les cadres supérieur-e-s de l'Etat et de ses entités, sur le thème **«Prise de décision et émotions»**.

⁵ <http://www.unige.ch/cisa/index.html>

⁶ <http://cms.unige.ch/fapse/EmotionLab/Members/david-sander/index.php>

⁷ <http://www.snf.ch/fr/leFNS/events/prix-latsis-national/Pages/default.aspx>

⁸ *CAMPUS: "Douze ans de révolution affective", Plusieurs auteurs, juin 2017, N°129*

Petit lexique

Intelligence cognitive: Ensemble des aptitudes intellectuelles requises permettant d'acquérir des connaissances et de les utiliser de façon efficace pour résoudre les problèmes. C'est la manière de penser et d'utiliser les connaissances acquises par exemple pour résoudre des problèmes ou imaginer des stratégies. Jean Piaget la définissait comme une capacité d'adaptation, introduisant une conception dynamique qui souligne que l'intelligence se développe au travers des interactions d'un sujet avec son environnement.

Connaissances techniques: fait de connaître un ensemble de procédés et de moyens pratiques propres à une activité; avoir des compétences, être habile dans la pratique d'une activité.

Intelligence émotionnelle: capacité à réguler ses émotions et celles des autres, à les distinguer et à utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions (D. Goleman)

Personnalité: intégration relativement permanente, stable et individualisée d'un ensemble de comportements, d'émotions et de cognitions, fondée sur des modes de réactions à l'environnement qui caractérisent chaque individu. C'est notre signature comportementale qui fait dire aux autres : « c'est bien vous ! ». La personnalité inclut à la fois le tempérament d'origine génétique et le caractère qui résulte des apprentissages et des événements de vie de chacun

Emotion: Réaction interne face à un événement important (exemple danger, deuil, recherche d'un partenaire etc.) qui affecte l'organisme tout entier, influence les comportements de réponse de l'individu et agit sur le degré de réussite des interactions avec l'environnement.

Bibliographie:

- Daniel Goleman: "Emotional intelligence, why it can matter more than IQ", Bantam Books 2005, New York
- Time magazine "What's your EQ?" Nancy GIBBS, October 2, 1995 | N° 146
- Harvard Business Review "Leadership that gets results", Daniel Goleman, March-April 2000 | N°4487
- Harvard Business Review "What makes a leader ", Daniel Goleman, January 2004 | N°3790
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis et Annie McKee, "L'intelligence émotionnelle au travail", Pearson Education France, Paris, 2007
- Françoise Dorn, Elisabeth Couzon "Les émotions: développer son intelligence émotionnelle", Esf, Paris, 2007
- Sophie Morin "Vivre mieux au travail, s'affirmer et réguler ses émotions" édition Odile Jacob, Paris, 2017
- "Douze ans de révolution affective", Le magazine scientifique de l'université de Genève CAMPUS | n°129, Genève, juin 2017