

GROUPE DE CONFIANCE

## LETTRE D'INFORMATION N°12

FEVRIER 2015



Dans cette première lettre d'information de l'année 2015, un regard juridique est porté sur des faits pouvant être constitutifs de harcèlement sexuel ou de mobbing, intervenus hors du lieu de travail ou lorsqu'un employé est en arrêt-maladie. Dans son volet psychosocial, une réflexion est entamée sur la reconnaissance au travail, leitmotiv des situations traitées au Groupe de confiance.

Le Groupe de confiance vous souhaite une bonne lecture.

## REGARD JURIDIQUE

**Une question qui est parfois posée au Groupe de confiance est celle qui consiste à demander si des faits intervenus hors du lieu de travail ou lorsqu'un employé est en arrêt-maladie peuvent être constitutifs de harcèlement sexuel ou de mobbing. Même si ces situations ne sont pas les plus fréquentes, les Tribunaux et la doctrine se sont prononcés sur ces points.**

Ainsi, en matière de harcèlement sexuel, il est parfois considéré – à tort - que les faits qui ne se produisent pas sur le lieu de travail ou les propositions qui n'interviennent pas pendant les heures de travail ne sauraient être considérés comme du harcèlement. Un arrêt du Tribunal cantonal vaudois du 19 septembre 2012 ([HC/2012/609](#)) rappelle la position de la doctrine sur cette question:

*"6.1.3 L'art. 4 LEg prohibe le harcèlement sexuel sur le lieu de travail. Le lieu de travail englobe tous les locaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise qui servent à l'accomplissement de l'activité professionnelle proprement dite ou qui sont en rapport avec le travail au sens large, le but de la loi étant d'éviter qu'un acte de harcèlement sexuel rende l'exécution du travail plus difficile pour la victime. Entrent dès lors dans la notion de lieu de travail non seulement les bureaux, les salles de réunions, ou les cafétérias, mais également les locaux externes où sont organisées des rencontres avec la clientèle, des séminaires, ou les repas du personnel. L'atmosphère de détente qui règne dans les cantines ou les autres espaces de récréation peut en effet favoriser la survenance de comportements harcelants. La place de travail à domicile est également incluse dans la notion de lieu de travail. Enfin, un harcèlement se produisant sur le chemin du travail, pendant le temps libre, ou durant les vacances tombe sous le coup de cette disposition lorsque l'auteur est un supérieur ou un collègue avec lequel la victime doit collaborer sur le plan professionnel (LEMPEN, op.cit., p. 148)*

*Lorsqu'un harcèlement sexuel commis par un collègue ou un supérieur se produit hors de*

*l'entreprise, pendant le temps libre, l'art. 4 LEg trouve application si le comportement a pour effet de rendre l'exécution du travail plus difficile pour la personne harcelée (KAUFMANN, op.cit., n. 64 ad art. 4 LEg; AUBERT/LEMPEN, op.cit., n. 120 ad art. 4 LEg). Lorsque le comportement n'intervient pas dans l'exécution du travail, il faut par contre établir que cela porte malgré tout atteinte à la dignité de la personne en tant que travailleur. Il s'agit de prouver que ce comportement, bien que survenu à l'extérieur de l'entreprise, rend les conditions de travail plus difficiles. Le contact avec l'auteur du comportement dans le cadre de l'exécution du travail est à cet égard un élément important. C'est le cas par exemple si l'auteur est un supérieur ou un collègue avec lequel la victime doit étroitement collaborer (AUDREY LEUBA, *Harcèlement sexuel: plaidoyer pour une application raisonnable de la loi*, Mélanges en l'honneur de Pierre-Robert Schüpbach, Bâle, 2000, p. 136). Afin d'apprécier les conséquences du harcèlement sur les rapports de travail, il convient d'examiner le lien hiérarchique qui unit les personnes concernées, les modalités plus ou moins étroites de collaboration entre elles, ainsi que la gravité des actes incriminés (AUBERT/LEMPEN, op.cit., n. 19 ss ad art. 4 LEg). Ainsi, une détérioration des relations de travail pourra être retenue lorsqu'un supérieur hiérarchique se livre à un chantage sexuel au domicile d'une collaboratrice (AUBERT/LEMPEN, *ibid.*, n. 20 ad art. 4 LEg)."*

De même, il est intéressant de souligner que le Tribunal Fédéral a, dans un arrêt du 22 janvier 2008 ([4C.74/2007](#)) confirmé un arrêt cantonal vaudois qui avait retenu qu'un employé avait été victime de mobbing, non pas pendant la période

durant laquelle il travaillait, mais durant celle où il était en incapacité totale de travailler ; le mobbing avait pris la forme d'un "harcèlement administratif" :

*"Pour arriver à cette conclusion, les juges se sont fondés sur l'expertise du Dr H. \_\_\_\_\_, qui a notamment mis en avant la multiplication des démarches que l'employé a dû entreprendre pour faire reconnaître ses droits face à l'attitude hostile de l'employeur, qui, dès février 2002, avait pris la décision de licencier le demandeur. Pour justifier l'existence d'un harcèlement administratif, l'autorité cantonale a encore mis en exergue les nombreux courriers et appels téléphoniques concernant le transfert du bail du magasin de .... Sur ce point, l'instance cantonale a indiqué que la défenderesse ne s'est pas contentée de solliciter son employé, mais qu'elle a même cherché à rejeter sur celui-ci la responsabilité de l'échec de la procédure de transfert du bail. (...)*

*La défenderesse soutient ensuite qu'elle n'a pas pu commettre des actes de mobbing sur un employé qui ne travaillait plus et avec lequel elle n'avait que des contacts très occasionnels. Elle prétend encore que son employé ne pouvait être exclu du monde du travail, car il n'y était plus en raison de sa maladie.*

*Dans sa démonstration, la défenderesse ne remet pas en cause les critères sur lesquels la cour a pris appui pour justifier l'existence d'une stratégie de mobbing. Elle ne revient en particulier pas sur la considération de la cour selon laquelle la multiplication des démarches que l'employé a dû entreprendre pour faire reconnaître ses droits et obtenir*

***ses salaires, puis les indemnités journalières versées par l'assurance, ne pouvait que le pousser à l'erreur et l'exposer à provoquer lui-même son licenciement.*** La défenderesse passe également sous silence le fait que les diverses difficultés auxquelles le demandeur a été confronté sont survenues dès le moment où l'employeur avait pris la décision de le licencier. ***Il est en outre sans pertinence que l'employé était ou non en arrêt maladie, dès lors que la défenderesse ne conteste pas que le devoir de protection de la personnalité du travailleur, selon l'art. 328 al. 1 CO, prend en principe fin au moment de la cessation du rapport contractuel et que, durant la période considérée, les deux parties étaient encore contractuellement liées.*** L'expert - dont les considérations ont été entièrement reprises par la cour cantonale - a du reste clairement indiqué, au terme de son analyse, que la stratégie de mobbing avait atteint son but, à savoir exclure la victime du monde du travail - ce indépendamment de son arrêt maladie.

*S'agissant des nombreux courriers et appels téléphoniques concernant le transfert du bail du magasin de ..., la défenderesse se contente d'affirmer qu'elle ne pouvait légitimement pas attendre la fin de l'incapacité de travail de l'employé pour effectuer les démarches nécessaires au transfert du bail. Il va sans dire qu'une telle argumentation, qui ne cherche même pas à établir que le contenu et la fréquence des courriers étaient impropres à constituer des actes de harcèlement, est insuffisante à démontrer une violation par la cour cantonale du droit fédéral." (nous soulignons)*

# REGARDS SUR LA PRATIQUE

---

## LA RECONNAISSANCE AU TRAVAIL <sup>1</sup>

### Impératif de productivité et réalisation de soi au travail : regard sur l'évolution du monde du travail au cours de ces deux derniers siècles.

Nous constatons, à travers notre activité de conseiller-ère au Groupe de confiance, que le vécu d'un manque de reconnaissance est au centre de la quasi-totalité des situations traitées. S'agit-il d'un phénomène nouveau ? Les méthodes pour quittaer et remercier les collaborateurs pour leurs prestations ont-elles changé ? Pourquoi la reconnaissance apparaît-elle si importante sur le lieu de travail ?

Pour répondre à ces interrogations, il nous semble pertinent de nous pencher sur l'évolution des modes de management de ces 150 dernières années, en mettant l'accent sur leurs répercussions sur le climat de travail et le vécu des travailleurs.

Replongeons-nous au 19<sup>ème</sup> siècle marqué par l'essor du développement industriel qui a stimulé les entrepreneurs à rechercher des formes d'organisation du travail propres à fournir le maximum de rendement. Dans ce contexte où l'accroissement de la consommation et donc de la production sont une priorité, l'industriel américain Frederick Winslow Taylor (1) a élaboré une méthode, le *taylorisme* qu'il a exposée dans un livre en 1911 et qui a été fortement suivie notamment dans le domaine de la sidérurgie, permettant d'accroître considérablement l'efficacité des ouvriers. Taylor estime que la condition pour réaliser une production de masse réside dans l'organisation et la discipline, tous deux devant être déployés selon deux dimensions complémentaires :

- **la dimension verticale** qui établit une stricte distinction entre les tâches dites d'exécution assumées par les ouvriers et les tâches de conception du travail et de formation d'autre part : les ingénieurs pensent et organisent le travail alors que les ouvriers doivent l'exécuter conformément aux instructions et à la formation dispensée par les cadres. Il s'agit d'une séparation radicale du travail intellectuel et du travail manuel.

- **la dimension horizontale** qui aboutit à une décomposition du processus de production d'un bien en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé. Les ingénieurs sont chargés d'identifier la manière la plus efficace de découper le travail, ce qui les amène à chronométrer chaque mouvement élémentaire, à éliminer les temps inutiles, à étudier les meilleurs outils pour réaliser chaque mouvement, à définir des recettes de fabrications que les ouvriers doivent appliquer.

Quelques années plus tard, en 1926, c'est au tour de Henry Ford (2), célèbre fondateur éponyme d'entreprises automobiles, de compléter les principes du *taylorisme* : sa recherche d'accroissement de la production est basée tout d'abord sur la standardisation des pièces à produire dans le but de développer une consommation de masse. Par ailleurs, il recourt à une stimulation financière, récompensant une hausse de la production par une augmentation de salaire, ce qui permet parallèlement de lutter contre des démissions contre-productives des ouvriers ; le coût de production reste contrôlé grâce à une économie de main-d'œuvre et de surface.

Ce cadre de travail basé sur la décomposition et la répétitivité des tâches n'a pas eu que des avantages pour les entreprises, la monotonie des tâches engendrant des troubles de l'attention et donc des erreurs de production. Il a également eu des conséquences pour les ouvriers, occasionnant des problèmes de santé et donc de l'absentéisme, provoqué de la démotivation et suscité de la révolte, posant la question de la réification de l'être humain : ce n'étaient plus les machines qui étaient au service de l'homme mais l'homme qui servait les machines.

<sup>1</sup> Ce texte est le premier de plusieurs articles à venir qui seront consacrés à la question de la "reconnaissance au travail".

Ce type d'organisation du travail basé sur des principes qui se heurtaient à toute velléité d'autonomie, d'individualité, de créativité, correspondait sans doute à une époque où les ouvriers acceptaient sans discuter de se soumettre aux directives de leur hiérarchie et se satisfaisaient de leur salaire dans la mesure où il leur permettait de couvrir les besoins de base de la famille voire d'accéder à un meilleur confort.

Ce formatage vécu souvent comme avilissant joint à l'élévation globale du niveau de vie ont suscité des changements dans les attentes des personnes: conformément à la pyramide de Maslow, les travailleurs ayant dorénavant pour la plupart les moyens de satisfaire leur besoins fondamentaux (alimentaires, de sécurité...) ont recherché à répondre à leur besoin d'estime de soi et d'accomplissement personnel. Ainsi durant les dernières décennies, le tableau, que nous avons présenté ici de manière schématique et simplifiée, s'est considérablement transformé. Le travail est devenu un lieu investi de manière prioritaire pour réaliser des ambitions personnelles, parfois au détriment des sphères familiale et sociale qui aujourd'hui tendent à s'effriter et ne sont souvent plus les piliers autour desquels l'humain s'enracine. Ce changement s'est opéré au niveau des individus qui, devant par ailleurs toujours davantage s'engager dans des formations longues et exigeantes pour prétendre accéder à un poste, veulent pouvoir s'impliquer dans leur travail en tant que personne et recevoir à travers lui une confirmation de leurs propres compétences, de leur valeur. Plus question de travailler uniquement pour un salaire et de "faire son travail juste comme il faut" ; au contraire, travailler de nos jours s'accompagne d'un surplus d'investissement personnel, d'une recherche de sens et d'accomplissement de soi.

D'autres facteurs ont participé à cette implication du "personnel", de la "vie privée" dans le monde du travail. Parmi eux, Lallement (3) mentionne deux facteurs importants :

1. L'entrée massive des femmes sur le marché du travail qui a forcé les milieux professionnels à tenir compte non seulement des exigences des entreprises mais à trouver des formes d'engagement permettant de tenir compte des impératifs de la vie de famille: la flexibilisation des horaires, l'emploi à temps partiel, le télétravail, la création de crèches dans les entreprises sont des exemples de modifications

du cadre du travail visant à permettre de concilier vie privée et travail, modifications qui s'étendent bien au-delà de ces mesures visibles et qui colorent dorénavant toutes les relations au travail<sup>1</sup>.

2. L'augmentation importante du nombre de postes axés sur la relation de service : l'accent mis sur la formation, l'information, le conseil, les soins, l'analyse, le contrôle ne cesse de prendre de l'ampleur dans les entreprises. Travailler aujourd'hui, c'est donc de plus en plus travailler sur et avec autrui, être impliqué dans une relation où la clé du travail bien fait réside dans l'instauration d'une relation bien gérée et bien négociée. Dans ce type d'activité encore plus que dans toute autre, il n'y a pas de recette toute faite mais un savoir-être qui ne s'apprend pas toujours et est fortement influencé par les qualités personnelles.

Les entreprises ont également joué un rôle important dans ce changement. Elles ont entendu l'aspiration des travailleurs à la réalisation de soi dans le champ professionnel et y trouvent aussi leur intérêt : soumises toujours davantage à des pressions économiques, à la concurrence, à des lois protégeant notamment les droits et la personnalité des travailleurs, beaucoup d'entre elles orientent leur management vers la participation et attendent dorénavant de leurs collaborateurs qu'ils adoptent quasiment une attitude d'"entrepreneur", fassent preuve de créativité, d'engagement, qu'ils se responsabilisent et participent à la mise en œuvre de solutions pour aider l'entreprise dans son développement.

Ainsi, le contexte actuel du monde du travail est marqué non seulement par le désir des travailleurs de donner un sens à leur trajectoire personnelle à travers leurs réalisations professionnelles mais aussi par un impératif de performance, les entreprises engageant volontiers les travailleurs à réaliser des objectifs complexes, inédits voire parfois hasardeux. Alors que les critères pour être un bon ouvrier attaché à la production sont clairement définissables (être ponctuel, faire ses heures, respecter le règlement...) et son efficacité quantifiable, bien faire son travail est devenu aujourd'hui dans bien des cas difficile : le chemin pour atteindre les objectifs fixés n'est souvent pas

<sup>1</sup> La conciliation entre vie privée et vie professionnelle figure parmi les 7 facteurs de bien-être au travail définis par Jean-Pierre Brun (4) comme nécessaires tant au rendement individuel qu'à la santé des entreprises.

tracé d'avance et les moyens pour y parvenir sont souvent jugés insuffisants. Par ailleurs, l'augmentation importante du secteur tertiaire pose des problèmes d'objectif et d'évaluation des prestations, la quantité de services fournis risquant d'être contraire à la qualité : bien répondre à un client nécessite non seulement des compétences techniques mais aussi de prendre soin du relationnel ce qui, au-delà du savoir-être, prend du temps. Et lorsque l'objectif quantitatif est défini par la direction comme prioritaire, les travailleurs engagés dans une profession où le relationnel est important expriment souvent leur désarroi face à un travail qui selon eux perd son sens et sa substance. Faire du bon travail aujourd'hui est donc devenu une tâche complexe qui met à l'épreuve les compétences métier des collaborateurs autant que leur sens relationnel, leur créativité, leur débrouillardise, leur autonomie et une bonne dose d'abnégation tout en demandant souvent paradoxalement le respect de la voie hiérarchique, du cadre structurel et organisationnel qui restent une priorité.

En retour de cette forte implication engageant leur personne toute entière, les employés ne se satisfont souvent plus d'un bon salaire mais attendent, au-delà d'un soutien de leur hiérarchie et d'une attitude respectueuse, **une reconnaissance de leur implication personnelle**. Cette reconnaissance est revendiquée non seulement pour le travail finalisé mais aussi pour la part invisible et non quantifiable des démarches entreprises, pour la part subjective engagée. Ainsi, la plupart des collaborateurs qui consultent le Groupe de confiance expriment pouvoir s'accommoder de la quantité de travail à accomplir, des horaires contraignants, de la complexité des tâches à réaliser et même du stress que tous ces facteurs occasionnent pour autant que l'originalité de leur contribution et leurs efforts personnels soient reconnus.

Cette quête de reconnaissance, qualifiée par A. Caillé (5) de nouveau phénomène social se déployant bien au-delà du monde du travail, pose de nouveaux problèmes au management et aux travailleurs :

- Que reconnaître dès lors que reconnaître la part relationnelle et créative du travail revient souvent à donner un retour sur des qualités non mesurables dont l'évaluation dépend en grande partie de la subjectivité de celui qui les apprécie ?

- Qui reconnaître : l'individu ? Le groupe de travail ? Dans quelle mesure l'accent mis sur la valorisation spécifique d'un individu risque-t-elle de nuire à la vie de l'équipe et de devenir contre-productive à une réalisation collective ?
- Comment reconnaître : la récompense pécuniaire est-elle un médium acceptable au service d'une politique de la reconnaissance ? L'éloge peut-elle se substituer à une prime ou à une promotion ?
- Par qui doit s'exercer la reconnaissance : par les pairs bien placés pour observer et apprécier l'effort, l'ingéniosité, la qualité des compétences métier ? Par une hiérarchie qui apprécierait la réalisation ou non des objectifs fixés ? Par les clients et les usagers satisfaits de la prestation reçue ? Par le travailleur s'évaluant lui-même ?

Ces questions multiples et complexes donneront l'occasion au Groupe de confiance de poursuivre sa réflexion sur ce thème lors d'ultérieures lettres d'information. Pour l'heure, il ne peut que souligner que la responsabilisation et l'autonomie désormais souvent offertes aux collaborateurs sont à double tranchant : si elles présentent une potentialité de réalisation de soi, elles comportent également le paradoxe d'évaluer les travailleurs sur l'atteinte ou non d'objectifs fixés – qui restent généralement centrés sur la rentabilité - en négligeant souvent, du moins partiellement, la créativité et l'engagement déployés ainsi que la part de difficultés imputables à des problèmes organisationnels et managériaux.

#### Bibliographie :

- 1) Taylor Frederick Winslow (1911) : The Principles of Scientific Management (<http://www.eldritchpress.org/fwt/taylor.html>) sur le site Eldritch Press.
- 2) Ford Henry, en collaboration avec Crowther Samuel. (1926) Ma vie et mon œuvre, Paris, Payot.
- 3) Lallement Michel : Qualités du travail et critique de la reconnaissance. In Caillé Alain (dir.), (2007), La Quête de Reconnaissance, Paris, La Découverte.
- 4) Brun Jean-Pierre (2008) : Les 7 Pièces Manquantes du Management, Québec, Les Editions Transcontinental.
- 5) Caillé Alain (dir.) (2007) : La Quête de Reconnaissance, Paris, La Découverte