

GROUPE DE CONFIANCE

## LETTRE D'INFORMATION N°28

MAI 2020



Pour sa deuxième lettre d'information de l'année 2020, le Groupe de confiance, dans sa partie juridique, revient sur une jurisprudence du Tribunal Fédéral qui traite d'un rapport d'investigation rendu par le Groupe impact, structure similaire au Groupe de confiance. En cette période particulière de semi-confinement lié à la pandémie du covid 19, il porte son regard pratique sur les enjeux relationnels et organisationnels du télétravail.

Il vous souhaite une bonne lecture!

# REGARD JURIDIQUE

**Dans la partie juridique de cette Lettre d'information, nous vous proposons de revenir sur une récente jurisprudence du Tribunal fédéral, qui indique que les autorités judiciaires ne peuvent pas faire abstraction du rapport d'investigation rendu par le Groupe impact.**

Avant d'examiner l'arrêt du Tribunal fédéral [8C 879/2018](#) du 6 mars 2020, il est utile de préciser brièvement que le Groupe impact est la structure mise en place par l'État de Vaud pour veiller à la protection de la personnalité de ses collaborateurs au sein de l'Administration cantonale vaudoise<sup>1</sup>. Il travaille en toute indépendance<sup>2</sup> et est compétent pour mener des investigations sur plainte<sup>3</sup>.

Le Groupe impact est ainsi le pendant vaudois du Groupe de confiance à Genève.

## Résumé de l'arrêt, les faits

La collaboratrice « A » occupe successivement diverses fonctions de l'État de Vaud depuis 1996. Dans la cadre du dernier poste occupé, elle rencontre rapidement des difficultés avec une collègue de travail « C », de sorte que leur relation s'est rapidement dégradée. Le Groupe impact est sollicité par l'autorité d'engagement pour mener une investigation et déterminer en particulier si la collègue « C » a fait l'objet de harcèlement psychologique (ou *mobbing*) de la part de la collaboratrice « A ». Dans son rapport définitif, le Groupe impact conclut à l'existence d'éléments constitutifs de harcèlement psychologique, de sorte que l'État de Vaud a résilié avec effet immédiat les rapports de service de la collaboratrice « A ».

Cette dernière a fait recours auprès du Tribunal des prud'hommes de l'Administration cantonale vaudoise (en abrégé : TRIPAC), qui après avoir instruit l'affaire et entendu de nombreux témoins non auditionnés par le Groupe impact, lui a donné raison estimant que son licenciement immédiat était injustifié. Le jugement du TRIPAC (1ère instance cantonale) a ensuite été confirmé par la Cour d'appel civile (2<sup>ème</sup> instance cantonale).

Statuant une première fois dans le cadre de cette affaire en décembre 2017 (arrêt [8C 41/2017](#)), le Tribunal fédéral a désavoué la Cour d'appel civile, considérant que cette dernière avait établi les faits et apprécié les preuves de manière arbitraire. Il a par conséquent renvoyé la cause (l'affaire) à l'autorité cantonale pour qu'elle rende une nouvelle décision.

Dans son nouveau jugement du 13 novembre 2018, la Cour d'appel civile reconnaît que le rapport du Groupe impact constitue un moyen de preuve pertinent. Elle retient toutefois que les conclusions dudit rapport doivent être relativisées. À l'appui de son raisonnement, elle indique notamment qu'il y a lieu de nuancer les déclarations de certains témoins entendus par le Groupe impact et que les déclarations de certains témoins ne seraient pas propres à démontrer un comportement nuisible de la part de la collaboratrice « A ». La Cour d'appel civile finit par conclure que les conditions pour admettre l'existence d'un harcèlement psychologique de la part de la collaboratrice « A » à l'encontre de sa collègue « C » ne sont pas réalisées. Rappelons à ce stade que le Groupe impact était parvenu à la conclusion inverse dans son rapport d'investigation.

L'État de Vaud a fait appel de ce jugement auprès du Tribunal fédéral.

## Le droit

Dans son arrêt [8C 879/2018](#) le Tribunal fédéral retient que la Cour d'appel civile a fait une appréciation insoutenable des preuves. En effet, la juridiction cantonale n'a auditionné aucun des quatorze témoins entendus par le Groupe impact. Or, selon le Tribunal fédéral, si la Cour d'appel civile estimait que les dépositions verbalisées dans le rapport du Groupe impact avaient moins de poids que des déclarations faites en justice, elle aurait dû entendre ces témoins de manière à se fonder sur une impression générale laissée par toutes les personnes susceptibles d'apporter des éclaircissements sur les faits. Il en va de même si, comme en l'espèce, la Cour entend nuancer les déclarations de certains témoins ou si elle considère que lesdites déclarations ne sont pas propres à démontrer un comportement de harcèlement.

L'instruction de la cause étant lacunaire et l'appréciation des preuves arbitraire, le Tribunal fédéral a estimé qu'il ne pouvait pas se prononcer de manière définitive sur la nature et la portée des accusations portées contre la collaboratrice « A ». Il a donc renvoyé la cause à l'autorité judiciaire cantonale pour qu'elle établisse les faits et apprécie les preuves dans le respect du droit, soit conformément à l'article 9 de la Constitution (interdiction de l'arbitraire).

<sup>1</sup> Articles 1 et 4 Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH 172.31.7)

<sup>2</sup> Article 6 RCTH

<sup>3</sup> Règlement relatif à la gestion des conflits au travail et à la lutte contre le harcèlement (RCTH 172.31.7)

## Analyse de l'arrêt

Dans cet arrêt, le Tribunal fédéral rappelle à l'autorité judiciaire cantonale qu'elle ne peut pas, sans motifs sérieux, écarter, minimiser ou remettre en cause la teneur d'un rapport d'investigation rendu par le Groupe impact. L'autorité judiciaire doit être en mesure de pouvoir motiver son éventuel désaccord. Dans le cas particulier, cela implique que la Cour d'appel civile aurait dû procéder à l'audition de tous les témoins pertinents afin de lui permettre d'établir les faits et d'apprécier les preuves, sans tomber dans l'arbitraire.

Il est important de relever que le rapport d'investigation du Groupe impact repose sur une procédure claire qui garantit aux parties le droit d'être entendu<sup>4</sup>. On entend par là le droit notamment de répondre, de solliciter l'audition de témoins, mais aussi la possibilité de faire des commentaires par rapport à ces auditions ou de demander des mesures d'instruction complémentaires. En ce sens, la procédure prévue dans le cadre de l'investigation menée par le Groupe impact est très similaire au déroulement d'une procédure par-devant une autorité judiciaire.

On pourra se permettre de formuler l'hypothèse que c'est en raison du sérieux de ce processus d'investigation et des garanties qu'il offre aux parties que le Tribunal fédéral accorde une telle importance au contenu du rapport du Groupe impact et qu'il exige de l'autorité judiciaire qu'elle dispose de bonnes raisons pour s'en écarter.

Cette jurisprudence du Tribunal fédéral confirme aussi indirectement le sérieux du dispositif du Groupe de confiance, dont le processus d'investigation est similaire à celui du Groupe impact, offrant aux parties des garanties procédurales analogues à celle d'un tribunal (droit d'être entendu, droit de participer à la procédure, tenue de procès-verbaux, etc.), bien que son fonctionnement et ses compétences ne soient pas identiques.

---

<sup>4</sup> Articles 14 et ss. RCTH

# REGARDS SUR LA PRATIQUE

---

## Le télétravail, quels enjeux organisationnels et relationnels pour les managers, les télétravailleurs et les équipes ?

Depuis les années 80, avec le développement des outils informatiques, le télétravail s'est petit à petit développé dans nos sociétés occidentales. Il désigne classiquement une forme d'activité professionnelle dans laquelle un travail qui aurait pu être exercé dans les bureaux de l'employeur est effectué, en tout ou en partie, à distance de ces locaux et faisant usage des technologies de l'information et de la communication. Le télétravail peut être occasionnel ou régulier, à domicile, dans un espace de coworking ou sans lieu de travail fixe, la technologie mobile rendant le travail possible en tout temps et en tout lieu. Des avantages principalement écologiques (diminution des nuisances liées au transport) et économiques (réduction du coût des infrastructures pour les entreprises, de frais de transport, de vêtements de travail, de repas pour les personnes en télétravail) ont tout d'abord été mis en avant. Par la suite, le télétravail est apparu également comme un moyen de favoriser une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, octroyant une plus grande autonomie dans la gestion du temps de travail et offrant ainsi des conditions facilitant la conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

En Suisse le télétravail est le plus souvent exercé de manière partielle, soit certains jours, soit selon les besoins d'un projet. Bien que peu fréquent, ce mode de travail a pris de l'ampleur ces dernières années : selon l'Office fédéral de la statistique (1), de 2001 à 2018 le nombre de personnes actives occupées (salariés et indépendants) qui télétravaillaient à leur domicile au moins une fois par mois a plus que quadruplé, passant de 250'000 à plus d'un million de personnes ce qui correspond à 1 personne sur 10. Le nombre de personnes qui effectuent du télétravail pendant plus que 50% est plus réduit mais a aussi sensiblement augmenté, passant d'environ 30'000 à 138'000 personnes, concernant 3 personnes sur 100.

Depuis mars 2020, le télétravail est devenu une mesure d'urgence, répondant à une priorité sanitaire en raison de la pandémie liée au coronavirus. Du jour au lendemain, il a représenté, pour la plupart des organisations et des entreprises, le seul moyen de maintenir l'activité. Ce contexte dramatique a forcé le monde du travail à opérer une sorte de révolution culturelle et nous incite à réfléchir à l'intérêt, dans une perspective post-crise, de poursuivre le développement du télétravail. Notre objectif est, en nous concentrant sur les aspects organisationnels, managériaux et relationnels, d'identifier les apports et les risques inhérents à ce mode de travail et de réfléchir aux réaménagements qu'il implique tant pour les employés

que pour l'employeur pour qu'il se déploie de manière optimale.

La possibilité de fonctionner en télétravail est généralement favorablement appréciée par le personnel qui peut en faire usage. Dans un article compilant les recherches consacrées aux incidences du télétravail sur le travailleur et son entourage familial et social ainsi que sur le milieu professionnel, Emilie Vayre (2) cite plusieurs études montrant que le télétravail est associé à un taux d'absentéisme, des niveaux de départ de l'entreprise et un taux de turnover moins élevé. Les managers et les collègues travaillant sur site n'ont quant à eux pas toujours un regard positif à l'égard des télétravailleurs qu'ils associent parfois à des personnes bénéficiant de privilèges et qui risquent de profiter du système.

D'une manière générale, différents points d'attention sont rapportés dans les articles consacrés à ce sujet.

### L'équilibre entre vie professionnelle et privée

La souplesse horaire et la diminution de la durée des déplacements parfois longs pour se rendre sur le lieu de travail et qui occasionnent de la fatigue sont régulièrement mis en avant comme des avantages clés du télétravail. Les personnes ont ainsi davantage de disponibilité et de liberté pour concilier travail, vie familiale et loisirs. La possibilité de disposer d'une flexibilité permettant d'organiser son travail en tenant compte d'impératifs familiaux est évoquée comme un facteur diminuant le stress et favorisant la qualité de vie. Selon le rapport du Conseil Fédéral de 2016, les travailleurs ayant des enfants de moins de 15 ans sont de fait les plus nombreux à pratiquer le télétravail (3).

Toutefois, le télétravail, en particulier lorsqu'il s'effectue à domicile, induit aussi une frontière plus floue entre vie privée et professionnelle. Les personnes travaillant à domicile doivent pouvoir s'organiser de manière à ne pas être dérangées par des sollicitations familiales. Elles doivent également se prémunir d'un risque d'envahissement du travail qui peut être source de surcharge, ainsi que de tensions avec l'entourage familial et amical. Emilie Vayre relève que le télétravail, souvent considéré comme un privilège auquel tout le monde n'a pas accès, peut induire chez les télétravailleurs le sentiment d'être redevable envers leur organisation ; ils fourniraient ainsi plus d'efforts pour s'acquitter de leur « dette » et tiendraient à se montrer particulièrement disponibles et atteignables. Une délimitation claire des espaces et des temps dévolus au travail ainsi que la définition de périodes où l'employé

doit être disponible et peut être sollicité sont donc nécessaires et doivent faire l'objet d'une entente entre employeur et employé.

### **Autonomie appréciée et risque d'isolement**

Outre leur capacité à savoir délimiter espace professionnel et privé, les personnes qui font du télétravail doivent déployer des compétences en termes de planification et d'autogestion des activités professionnelles. Ceci implique l'identification et la hiérarchisation des tâches à accomplir en vue d'atteindre les objectifs fixés, ainsi que la mise en œuvre d'une organisation temporelle rigoureuse des activités ; il s'agit d'anticiper les plages horaires nécessaires et de structurer la journée de télétravail. Les personnes doivent être en outre capable d'autodiscipline et de ne pas se laisser tenter par des distractions.

Selon la compilation des recherches recensées par Emilie Vayre, le télétravail développe souvent la motivation et l'implication au travail, les personnes appréciant l'autonomie qui leur est laissée. De surcroît, le travail à distance permet de diminuer les interruptions souvent fréquentes sur le lieu de travail, favorise une focalisation et une concentration sur les tâches à réaliser et engendre ainsi dans la plupart des cas un travail de qualité apprécié par l'employeur. Anne-Marie Van Rampey (4), consultante en gouvernance d'entreprise, interviewée dans le cadre de l'émission Forum du 23 avril 2020 consacrée au télétravail, mentionne que les managers qui se sont mis au télétravail dans l'urgence sanitaire actuelle ont le sentiment d'être plus efficaces, apprécient consacrer moins de temps aux réunions et se centrer sur l'essentiel.

Le télétravail comporte toutefois un risque important d'isolement professionnel et social, qui peut être proportionnel au pourcentage de temps en télétravail. Le lien avec le manager doit être suffisamment consistant et solide pour que la personne en télétravail ose demander et obtenir du soutien en cas de besoin. La séparation physique avec les collègues de travail peut impliquer un sentiment d'isolement et d'exclusion de l'organisation de travail qui peuvent affecter négativement la performance et la qualité de vie des télétravailleurs (2). Se rencontrer sur le lieu de travail, participer à des réunions d'équipe où des questions métier et de posture professionnelle sont débattues permet de créer des règles et valeurs communes, stimule un sentiment d'identité partagée autour de la mission à réaliser. Le travail en présentiel avec les collègues favorise la créativité, le développement de collaborations, d'entraide, de nouvelles synergies, permet des ajustements mutuels. Partager du temps informel avec des collègues, échanger sur des intérêts communs est créateur d'un lien social important pour la création des collectifs de travail et contribue au plaisir de travailler. Selon le taux horaire effectué en télétravail, un sentiment de manque d'appartenance au

collectif professionnel et une difficulté à s'identifier à l'organisation de travail peuvent être générés. De surcroît, il est reporté que les personnes en télétravail seraient moins sollicitées pour des évolutions de carrière.

### **D'un management traditionnel à un e-management**

Les managers occupent une place stratégique et ont un rôle important à jouer dans la réussite de l'introduction et du développement du télétravail pour que l'ensemble des personnes impliquées en tirent un bénéfice, le télétravail impliquant souvent un changement dans la culture de gestion. Le management « à l'ancienne », basé notamment sur la supervision directe et les principes de visibilité permettant un contrôle des présences doit laisser la place à une évaluation de l'efficacité et de la performance à distance. Des objectifs clairs et mesurables avec des échéances doivent donc être fixés et clairement communiqués. Les managers doivent en outre être à l'aise avec l'idée de laisser la liberté à leurs subordonnés d'organiser comme ils l'entendent leurs horaires, leurs activités de travail de manière à mener à bien leurs missions et projets. La confiance doit pouvoir être au cœur de la relation. Dans ce sens, le télétravail est un vecteur pour stimuler l'autonomie, la responsabilisation du personnel, ce qui généralement génère motivation et sentiment de valorisation.

Faire confiance à son personnel en télétravail ne signifie pas pour autant le livrer à lui-même. En effet, le manager doit maintenir un contact régulier avec les télétravailleurs de manière à assurer la transmission des informations, effectuer un suivi, reconnaître le travail accompli voire le rendre visible aux yeux du reste de l'équipe. Il doit également rester disponible pour offrir un soutien et mettre à disposition des aides si nécessaire. Privé des informations non verbales qu'un contact en présentiel fournit, le manager doit instaurer une relation de proximité et de confiance suffisantes pour permettre au télétravailleur de signaler les difficultés qu'il pourrait rencontrer. Ses interventions sont censées de plus être dosées de manière à assurer un contact sans devenir invasives dans la sphère privée. Il doit encore veiller à instaurer ou à maintenir des interactions riches au sein de l'équipe, favoriser des collaborations et des échanges sociaux entre les télétravailleurs et les collègues sur site. La tâche du manager est donc bien ardue.

Le recours aux technologies de l'information et de la communication est essentiel pour créer et maintenir des relations à distance, permettant de préserver les collectifs et d'éviter l'isolement. L'accès à l'infrastructure technologique facilitant la communication à distance (visioconférence, messagerie interne au collectif de travail, courriels, outil permettant le partage de documents interactifs notamment) est indispensable, et nécessite la mise à disposition de matériel ainsi que de formations assurant aux équipes le bon usage de ces outils.

Caroline Ruiller et coll (5), s'intéressant à la manière dont les équipes en télétravail parviennent à maintenir un sentiment de proximité et de cohésion d'équipe, relatent le cas d'une équipe fonctionnant en totalité en télétravail au sein de la société Télécom sur un mode particulièrement réussi tant en ce qui concerne les performances que la qualité de vie au travail. Le rôle clé du « e-manager » est mis en évidence : ce dernier se positionnait au centre de son équipe avec laquelle il procédait par « e-communication » pour coconstruire à distance les valeurs, règles et modalités de fonctionnement, en tenant compte des suggestions d'amélioration organisationnelle des différents membres et en reconnaissant les contributions de chacun. Les nouvelles routines organisationnelles n'étaient pas imposées par la hiérarchie mais discutées et réévaluées en équipe. Malgré le peu de temps en présentiel, les membres de l'équipe se sentaient appartenir à une « tribu » avec un fort sentiment de proximité et d'appartenance au groupe et exprimaient une motivation importante.

### Un processus qui se prépare et s'apprend

Ainsi qu'évoqué, introduire le télétravail n'a pas que des avantages et comporte des effets potentiellement négatifs pour le télétravailleur en particulier sur la charge de travail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'identification aux normes et valeurs de l'organisation, le sentiment d'appartenance au collectif de travail, qui peuvent affecter sa motivation voire sa santé et impacter sa performance. Parallèlement la cohésion de l'équipe peut en souffrir et le manager risque d'exercer difficilement le contrôle du travailleur à distance. Le télétravail remet en question la conception et l'organisation du travail, la dynamique relationnelle au sein des équipes de travail ainsi que la culture organisationnelle et son implantation ; il ne s'improvise pas et devrait idéalement passer par l'élaboration d'une véritable politique d'entreprise.

Dans cette optique, plusieurs axes de développement et de réflexion peuvent être envisagés:

- Développer des dispositifs d'accompagnement à la mise sur pied du télétravail préparant à la transition des pratiques managériales, à un fonctionnement autonome et responsable des futurs télétravailleurs, à la communication optimale entre les membres de l'équipe travaillant à distance et sur site.
- Renforcer l'inclusion, l'identification et le sentiment d'appartenance des télétravailleurs à l'organisation en favorisant les interactions sociales et professionnelles ainsi que le maintien/l'établissement de relations de confiance et de soutien entre tous les membres de l'équipe. Ceci implique également d'assurer le partage et la diffusion d'informations, de bonnes pratiques et de compétences au sein de l'équipe en prenant appui

sur un usage performant des technologies de l'information et de la communication.

- Rappeler le soutien que les ressources humaines peuvent apporter tant aux collaborateurs qu'aux hiérarchies à l'égard des problèmes spécifiques que l'usage du télétravail peut engendrer.
- Dans les secteurs et pour les tâches se prêtant au télétravail, laisser idéalement la possibilité à chacun de s'engager (ou non) dans le télétravail afin d'éviter les tensions liées aux ressentis d'iniquité tant en ce qui concerne les conditions de travail que les possibilités de promotion. Parallèlement, des critères clairs définissant les conditions d'accès au télétravail doivent être élaborés.
- Trouver le bon équilibre entre le temps de travail en présentiel avec l'équipe et à distance, le télétravail à temps complet étant généralement signalé comme générant davantage de frustrations et de difficultés de communication pour tous les intervenants.
- Définir clairement les conditions de télétravail, la signature d'un document contractuel étant recommandée pour formaliser les engagements réciproques.

### Conclusion

Le contexte de la crise sanitaire de ce printemps 2020 et la contrainte de confinement imposée à la population ont forcé le monde du travail à sortir de ses habitudes et à développer des ressources inédites pour maintenir autant que possible l'activité professionnelle et répondre aux besoins de la population. Bien que déjà implanté en Suisse et en progression, la généralisation du télétravail à des services entiers s'est faite du jour au lendemain. Introduites dans l'urgence, les pratiques mises en œuvre ne manqueront pas d'être perfectibles et un bilan permettant d'identifier les réajustements opportuns serait utile. Au-delà du contexte spécifique du confinement, le télétravail est potentiellement porteur d'avantages non négligeables. Il représente en outre une des mesures utiles face à la problématique climatique actuelle. Des garde-fous sont cependant importants à poser de manière à préserver un contrôle adéquat des performances, la qualité de vie des télétravailleurs et le bon fonctionnement des équipes de travail. Nous relevons que l'encouragement au télétravail s'inscrit en cohérence avec les objectifs d'évolution de la politique des ressources humaines de l'État de Genève tels qu'ils sont définis dans le programme de législature 2018-2023 du Conseil d'État de la République et du canton de Genève : le développement du télétravail est en effet identifié comme un des moyens de stimuler les principes de résultats, responsabilisation, autonomie, collaboration et confiance (6).

**Bibliographie :**

- 1- <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/societe-information/indicateurs-generaux/economie-nationale/teletravail.html>
- 2- VAYRE Emilie. « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnels, familial et social », Le Travail Humain, PUF, 2019, Vol.82, pp 1 à 39
- 3- Conséquences juridiques du télétravail. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 12.3.3166 du 16 novembre 2016
- 4- <https://www.rts.ch/play/radio/forum/audio/le-grand-debat-teletravail-queles-enseignements-?id=11250653>
- 5- RUIILLER Caroline, DUMAS Marc, CHEDOTEL Frédérique : « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? le cas des équipes dispersées par le télétravail », Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 2017, n°27, pp 3 – 28
- 6- <https://www.ge.ch/document/programme-legislature-2018-2023-du-conseil-etat/telecharger>

\*\*\*