

Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement
Le Temps - publicité
Tél. Lausanne: +41 58 909 98 23
Tél. Zurich: +41 44 259 89 45
E-mail: lt_publicite@ringier.ch
www.letemps.ch/pub

Carrières

16%

LE NOMBRE D'ANNONCES PUBLIÉES SUR **JOBUP.CH ET JOBS.CH** ENTRE DÉBUT JANVIER ET **FIN MARS 2021 A AUGMENTÉ DE 16%**. En Suisse romande, la hausse est particulièrement marquée: le volume d'annonces y avait connu une chute vertigineuse l'année passée.



Le conseil d'administration de **Crédit Suisse** propose d'élire **Christian Gellerstad** lors de son assemblée générale le 30 avril. Il pourrait remplacer l'administrateur **Urs Rohner**, aussi président du groupe.

Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 30 avril

Enquête pour harcèlement, mode d'emploi

RAPPORTS Lorsque des soupçons pèsent sur un collaborateur qui en aurait harcelé un autre, psychologiquement ou sexuellement, au sein de son entreprise, comment déterminer ce qu'il en est? Zoom sur un procédé complexe

JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

Au commencement, il y a une dénonciation, ou parfois un scandale: un ou plusieurs collaborateurs d'une entreprise en accusent un autre de harcèlement psychologique ou sexuel.

Face à de telles accusations, comment y voir clair? Rappelons que la jurisprudence définit le **mobbing** comme «un enchaînement de propos et/ou d'agissements hostiles, répétés fréquemment sur un certain laps de temps [...], par lesquels un ou plusieurs individus cherchent à isoler [...] voire à exclure une personne de son lieu de travail». Le harcèlement sexuel, lui, est un acte commis par des «personnes qui [...] importunent une personne [...] par des propositions malvenues, [...] des comportements déplacés».

Un mot galvaudé?

«Mobbing», un mot parfois un peu galvaudé, selon Sylvianne Zeder-Aubert, présidente du Tribunal des prud'hommes à Genève. Ce qui n'est pas sans conséquences: «Le terme est difficile à décrire et il est un peu mis à toutes les sauces. Mais le risque est de passer à côté de vrais cas, difficiles à démontrer, où le harcelé s'est montré bien malin.»

Les affaires s'avèrent généralement délicates. Ainsi, les parties mécontentes d'une enquête interne recourent souvent à un expert indépendant. L'ancien juge fédéral Claude Rouiller en est coutumier, lui qui a été notamment chargé, en 2014, d'examiner si le magistrat UDC Jean-Charles Legrix s'était ou non rendu coupable de **mobbing** et de harcèlement envers des employés de son dicastère. «L'appréciation des preuves est très difficile dans ce domaine où les versions sont irréconciliables par la nature des choses. Mais, philosophe-t-il, la vérité sort de l'affrontement des contraires. A ce jeu-là, l'impartialité ne suffit pas si l'on se laisse dupé par les parties... ou par ses propres émotions.»

Mais avant de devoir parfois en arriver là, il existe tout un processus d'enquête. Il commence souvent

avec un système d'alerte, outil dont sont dotées certaines entreprises. C'est notamment le cas du Groupe Mutuel, qui a lancé fin 2020 sa plateforme pour signaler, de façon anonyme, des pratiques «non conformes au code de conduite afin de compléter les processus déjà en place». «Encourager une culture de la parole est essentiel», estime Kristel Rouiller, directrice des ressources humaines de l'assureur suisse.

«Il faut s'assurer autant que possible de suivre le même processus pour toutes les personnes interrogées»

RAYAN HOUDROUGE, AVOCAT
SPÉCIALISTE EN DROIT DU TRAVAIL

Ces plaintes sont ensuite examinées. Si nécessaire, l'entreprise demande de l'aide externe pour une enquête plus approfondie. «Les déclarations peuvent être anonymes. Mais s'il s'avère une psychologue concernée», note Kristel Rouiller.

Une enquête véritablement complète ne peut pas en effet être menée sur la base d'allégations anonymes. Rayan Houdrouge le confirme. Il est avocat spécialisé en droit du travail pour l'étude Lenz & Staehelin à Genève. «Des sociétés me contactent quand un employé se plaint du comportement d'un collègue ou d'un supérieur hiérarchique. Mon travail consiste à récolter l'ensemble des faits pertinents pour chercher à comprendre ce qui s'est passé.»

L'enquête commence alors: ils sont généralement deux avocats de l'étude chargés de la mener, à travers deux moyens principaux: les entretiens avec toutes les per-



Une enquête véritablement complète ne peut pas être menée sur la base d'allégations anonymes. (L'APRINTO/MOMENT RF)

sonnes concernées, qui ont lieu dans les bureaux de l'étude ou dans des locaux «neutres», ainsi que de la recherche de documents, comme des e-mails, des notes internes, ou encore des appels, dans le but de confirmer les allégations ou les plaintes.

Un processus similaire à celui des consultants de Vicario Consulting, experts du climat de travail. Leurs enquêteurs, à la suite de la dénonciation d'un collaborateur: un ou une juriste, un psychologue du travail et un expert en ressources humaines. «Quelqu'un analyse aussi régulièrement les PV des entretiens des personnes concernées sans avoir été présent sur le moment: c'est aussi la garantie de ne pas être

dans l'émotionnel et de rester objectif», pointe Sophie Tornare, juriste pour Vicario Consulting.

L'importance des témoins

Rester impartial, une dimension qui n'est pas simple face à des situations aussi délicates. «Les personnes nous donnent leur ressenti, nous leur demandons des exemples, raconte Sophie Tornare. Pour ne pas se trouver dans la situation d'une parole contre une autre, nous écoutons aussi de potentiels témoins, les collègues.»

La parole d'un tiers peut en effet servir d'élément de preuve, poursuit Rayan Houdrouge, qui mentionne d'autres garde-fous: «Il faut s'assurer autant que possible de suivre le même processus pour

toutes les personnes interrogées. Nous devons nous concentrer sur les faits qui ont un impact au niveau juridique. L'idée est de ne pas être influencés par des considérations morales ou d'être affectés par une approche émotionnelle pour éviter d'intégrer un biais subjectif.»

Dans la procédure d'enquête des avocats comme dans celle des consultants, le plaignant et la personne mise en cause sont entendus plusieurs fois. «Nous leur donnons de nouveau la parole pour réagir face à ce qui a été dit», explique Sophie Tornare.

Mais attention, le processus ne doit pas durer plus de quelques mois, pour éviter de perturber l'entreprise et les personnes touchées. «Le nombre de personnes

informées doit être le plus restreint possible, juge Kristel Rouiller. L'entreprise doit jouer un rôle de facilitateur auprès des enquêteurs, notamment en transmettant rapidement tous les documents dont elle disposerait.»

Des abus de pouvoir plutôt que du mobbing

Un rapport final permettra à l'entreprise de prendre une décision. «Il y a souvent des abus de pouvoir, note Sophie Tornare, mais qui ne sont pas illégaux. Il faut dire aussi que certains événements qui seraient passés entre deux personnes, sans témoins, sont difficiles à prouver.»

«Un nombre non négligeable d'enquêtes conclut à du **mobbing**. Cela dit, dans de nombreux cas, même si la souffrance existe réellement, il n'est pas possible de conclure à du «mobbing» au sens de la loi, complète Rayan Houdrouge. Toutefois, cela n'empêche pas l'entreprise de prendre des mesures pour réduire le risque que des comportements problématiques ne se répètent.» En effet, lorsque le harcèlement n'est pas avéré, des recommandations peuvent être formulées. «Il peut y avoir des avertissements ou des changements de poste, mais aussi un travail à faire avec le management», rapporte Kristel Rouiller.

Lorsque le résultat d'une enquête ne satisfait vraiment pas, les parties se retrouvent parfois devant la justice. Beaucoup d'enquêtes étant encore menées sans experts externes, elles s'avèrent souvent à charge seulement. Sylvianne Zeder-Aubert en sait quelque chose: en tant que présidente des Prud'hommes à Genève, elle traite de litiges issus des rapports de travail. Elle raconte par exemple des cas de licenciements qui s'avèrent par la suite abusifs. Comment être impartiale, en tant que juge, alors? «Dans ce cas, je reconvoque toutes les parties et je vérifie la valeur probante des pièces que nous avons. Il faut dire aussi que, devant la justice, certains modifient leurs déclarations en réalisant la gravité d'un faux témoignage.»

L'EXPERT

Le covid, instigateur en chef d'une révolution des RH



ALAIN SALAMIN,
EXPERT EN
RÉMUNÉRATION ET EN
RESSOURCES HUMAINES

CTO - Chief Transformation Officer est l'acronyme le plus seyant à cette pandémie, qui a non seulement bouleversé l'actualité, mais va également changer radicalement notre futur.

Prenez donc notre boucle de cristal et regardons-y le futur des RH à l'aune du covid. Le plus évident d'abord: l'entrée en force, et sur la durée, du virtuel. Les estimations concordent: deux

jours par semaine de travail à distance devraient devenir la norme minimale. Quel en sera l'impact? On devra repenser les interactions entre les personnes, l'organisation des équipes, le design des postes, les compétences clés et même la chaîne de valeur de l'entreprise.

Surtout, le covid pourrait signer la fin du prêt-à-porter dans les RH. On n'imposera pas le télétravail, on le taillera sur mesure aux besoins des employés. Idem pour les avantages annexes. Terminé la rente d'enfants orphelins pour les célibataires, le parking offert aux voyageurs du train, et l'abonnement demi-tarif

à ceux qui préfèrent la voiture. Comme on le fait avec les clients, les employés devraient pouvoir choisir, comme dans un self-service, ce qui leur est leur est vraiment utile. Résultats: impact des avantages décuplés, compréhension et satisfaction renforcées. Même le domaine des bonus est en train d'évoluer, avec déjà des entreprises qui laissent le choix aux employés entre plusieurs options de flexibilité de leur rémunération. Teams/Zoom nous ont prouvé que quantité d'activités pouvaient se faire virtuellement. Le recrutement sera la prochaine à faire sa révolution. Non seulement les interviews se feront

majoritairement à distance, mais on y intégrera les technologies basées sur l'intelligence artificielle: interviews vidéo asynchrones (AVI), «text mining» des CV, et assessments avec ludification. A la clé, un panel de méthodes quantitatives et complémentaires aux pratiques traditionnelles.

La gestion de la performance entre également en mutation. Impossible désormais de surveiller qui arrive le premier au bureau, et qui abuse sur les pauses. Révolus, les horaires. Les mots-clés sont dorénavant délégation, responsabilisation, confiance, et mesure des résultats. Les objectifs des collaborateurs seront centrés sur les

livrables, et plus sur le temps passé à la tâche. Avec moins de proximité physique, il sera également très difficile d'évaluer les comportements. Pour pallier cela, le feedback à 360 degrés, nouvelle mouture high-tech, pourrait renaître grâce aux applications mobiles participatives permettant les retours et le coaching en temps réel.

Les transformations vont également impacter l'aménagement du temps de travail, la santé au travail, la planification des effectifs, la gestion des compétences et des carrières, la maîtrise de l'image employeur, etc. N'en jetez plus! La révolution est bien là. Prêt pour l'embarquement? ■