

Évaluation externe du projet pilote PME Action+

Note de restitution finale

2 septembre 2020

Gaspard Ostrowski

Lucien Scherly

Table des matières

1.	MANDAT	1
1.1	Contexte de l'évaluation et description du projet PME Action+	1
1.2	Objectif de l'évaluation.....	2
1.3	Méthodologie	3
	Analyse documentaire	3
	Entretiens individuels	3
	Entretiens auprès des entreprises genevoises	3
1.4	Limites méthodologiques	4
1.5	Structure du document	5
2.	CONCEPTION	5
2.1	Besoins et public-cible	5
2.2	Regard évaluatif sur la conception du projet pilote	7
3.	MISE EN ŒUVRE	8
3.1	Quelques informations sur les entreprises	8
3.2	Calendrier et organisation.....	9
3.3	Objectifs et contenu	10
3.4	Regard évaluatif sur la mise en œuvre du projet pilote	12
4.	RESULTATS ET EFFETS	14
4.1	Mise en conformité et adaptation au cadre légal	15
4.2	Instauration d'un climat de confiance	15
4.3	Regard évaluatif sur les résultats et les effets du projet pilote	16
5.	CONCLUSIONS	18
6.	RECOMMANDATIONS	21
	R1 : Poursuivre les efforts engagés.....	21
	R2 : Adapter le dispositif	22
	R3 : Renforcer la formalisation de l'engagement des PME au projet	22
7.	ANNEXES	24
7.1	Annexe 1 : Liste des personnes interrogées	24
7.2	Annexe 2 : Liste des abréviations	24

Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des personnes rencontrées et interrogées avec qui nous avons pu échanger pour leur disponibilité et leur précieuse contribution à la présente évaluation, et notamment, le Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV) de la République et canton de Genève, le deuxième Observatoire, la Fédération des entreprises romandes Genève (FER Genève) ainsi que les organisations contactées durant la présente évaluation.

1. Mandat

1.1 Contexte de l'évaluation et description du projet PME Action+

La Constitution suisse est dotée depuis le 14 juin 1981 d'un article consacrant le principe d'égalité des droits entre femmes et hommes. Par conséquent, la mission de l'État est de veiller à son intégration dans tous les domaines de la vie. De plus, depuis que le Parlement fédéral a renforcé en 1996 ce principe constitutionnel en adoptant la Loi sur l'égalité (LEg) dans le domaine professionnel, le monde de l'entreprise, et en particulier, les employeurs se sont vus concrètement confier une série de devoirs et d'obligations envers leur personnel. En effet, l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail précise les responsabilités des entreprises en matière de protection et de prévention des risques dans le domaine de la santé physique et psychique du personnel sur leur lieu du travail.

Dans le canton de Genève, le Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV) de la République et canton de Genève a pour mission de promouvoir l'égalité quel que soit le sexe, l'orientation sexuelle et l'identité de genre et agit concrètement pour prévenir les violences domestiques, homophobes, transphobes, sexistes et sexuelles ainsi que toutes les formes de harcèlement et de discriminations. Il œuvre également à la déconstruction des stéréotypes de genre et à leurs conséquences dans la formation, l'orientation et la vie professionnelle, ainsi qu'en termes de représentation en politique, dans les médias, les publicités et dans l'espace public. Enfin, il met tout en œuvre pour promouvoir une représentation égalitaire des femmes et des hommes dans les médias, en politique ou encore dans les milieux professionnels plus généralement. Pour ce faire, le BPEV coordonne et développe différentes actions avec le réseau, organise des formations et élabore et met en œuvre des actions de sensibilisation et d'information dans les différentes thématiques qu'il porte.

Le BPEV, fort de son expérience, et du fait de nombreux retours de ses réseaux, a constaté que de nombreuses PME ne sont malheureusement pas au courant de leurs obligations en la matière, faute de temps et de ressources. Il a ainsi lancé en 2016 le projet PME Action+ en partenariat avec la Fédération des entreprises romandes Genève (FER Genève) et avec le soutien du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG). Ce projet pilote s'adresse aux petites et moyennes entreprises (PME) employant entre 5 et 300 personnes afin de leur fournir un accompagnement gratuit et personnalisé pour les sensibiliser à leurs responsabilités dans les domaines de la prévention et la protection de la santé physique et psychique ainsi que l'intégrité personnelle des membres de leur personnel, notamment en matière de harcèlement psychologique et sexuel.

Le BPEV a mandaté l'association le deuxième Observatoire pour porter le pilote. Ce dernier est un centre de recherche reconnu qui étudie de près les thématiques au cœur du projet, dispense des formations et propose des solutions aux organisations en la matière. Il a pour but de mettre en exergue les inégalités entre les femmes et les hommes, d'en éclairer la face cachée et d'en étudier les mécanismes et propose des pistes de réflexion et d'action visant à repenser et à transformer les rapports sociaux entre les sexes dans les contextes dans lesquelles elle est appelée à intervenir.

Afin de toucher tous les échelons des différentes entreprises et d'assurer des résultats solides, le dispositif pilote PME Action+ a été articulé autour de trois volets. Tout d'abord, le projet avait imaginé une intervention initiale destinée aux cadres des organisations participantes, qui avait pour but de les former aux questions de harcèlement psychologique et sexuel et à la prévention des risques psychosociaux dans ce domaine. Ensuite, il s'agissait pour le deuxième Observatoire de proposer une sensibilisation du personnel des organisations participantes à ces questions. Enfin, le deuxième Observatoire prévoyait l'élaboration d'une procédure interne de prévention des risques en la matière, et ce dernier volet comprenait notamment la désignation d'une personne de confiance en cas de problème ou de question en la matière.

Prévu à l'origine pour dix PME genevoises, l'accompagnement apporté par le projet pilote a finalement été étendu à près de cinquante organisations suite à l'intérêt qu'il a suscité. A l'issue du déploiement de cette phase dite pilote, soit dans une période comprise entre fin 2016 et fin 2019, le BFEG souhaitait recourir à une évaluation externe pour apporter un éclairage objectif sur le projet pilote en identifier les forces et les faiblesses, mais aussi analyser le profil des organisations y ayant fait appel. C'est cette évaluation qui fait l'objet de la présente note de restitution.

1.2 Objectif de l'évaluation

Le BFEG voulait, à travers une évaluation externe, prioritairement explorer deux aspects en lien avec le projet pilote. D'une part, il s'intéressait à obtenir une analyse du profil des organisations ayant fait appel à la prestation PME Action+, afin de pouvoir comparer les entreprises participantes avec les caractéristiques générales des PME à Genève, ceci afin d'identifier les motivations et les conditions favorables pour qu'une entreprise engage des démarches de prévention contre le harcèlement psychologique et sexuel au travail. D'autre part, le BFEG souhaitait évaluer la prestation PME Action+, en particulier sa pertinence et son adéquation aux besoins du public-cible. Une enquête auprès des organisations bénéficiaires retenue dans la méthodologie arrêtée dans l'offre de prestations, devait recueillir la perception des entreprises intéressées participantes ou ayant renoncé quant à la prestation proposée par le deuxième Observatoire, en souligner les points forts et les points à améliorer, et témoigner des effets constatés.

Faisant suite au cahier des charges transmis par le BPEV, evaluanda a développé deux offres de prestations aux coûts et aux contenus légèrement différents. La première variante contenait un dispositif complet en quatre modules comprenant une mise en contexte, une enquête auprès des organisations participantes, une analyse du profil des entreprises ainsi qu'une synthèse et une présentation. La seconde offre de prestations, dite variante allégée du fait de son coût légèrement inférieur, incluait de manière globale une méthodologie similaire incluant une note synthétique en lieu et place d'un rapport exhaustif, mais excluant une analyse de la typologie des entreprises. C'est cette dernière version allégée qui a été retenue par le BPEV et qui fait l'objet de la présente note de restitution. evaluanda a toutefois inclus quelques questions relatives à la typologie des entreprises qui viendront compléter le travail évaluatif.

1.3 Méthodologie

Analyse documentaire

Dans un premier temps, l'évaluation a passé en revue la documentation existante partagée par le BPEV ainsi que le deuxième Observatoire. Cette première analyse a permis de comprendre les réflexions à l'origine de la conception du projet pilote PME Action+, les objectifs fixés ainsi que l'évolution du projet durant sa phase de mise en œuvre et notamment les adaptations qui ont eu lieu durant cette phase. Elle a enfin également permis à l'équipe d'évaluation de se plonger dans la documentation relative au contenu de la formation.

Entretiens individuels

En complément de la révision documentaire, plusieurs entretiens individuels ont été menés avec les parties prenantes du projet, à savoir, le BPEV, le deuxième Observatoire, ainsi qu'avec la Fédération des entreprises romandes Genève (FER Genève). Ils ont été menés en face à face pour les deux premiers, qui se sont déroulés avant les mesures particulières prises en lien avec la situation sanitaire découlant de l'arrivée de la COVID-19. Le dernier s'est déroulé par téléphone.

Les deux premiers entretiens individuels avaient pour buts de passer en revue la documentation pertinente, mais surtout, de préciser le contexte autour du mandat et d'identifier les enjeux particuliers du projet. Ils ont permis de mettre en lumière de nombreuses informations quant à la conception ainsi qu'à la mise en œuvre du projet. Ces entretiens ont aussi permis de comprendre dans les détails pourquoi et comment le projet a été porté par le deuxième Observatoire, mais aussi la manière dont ce dernier a mis en œuvre les interventions relatives au projet PME Action +. L'entretien mené avec un représentant de la FER Genève a permis de clarifier l'implication de l'organisation faitière dans la conception et la mise en œuvre du projet ainsi que ses attentes en termes d'objectifs pour les organisations participantes. Plus généralement, cet entretien avec la faitière a également permis de comprendre le contexte d'un point de vue du public-cible sur les enjeux posés aux entreprises dans leur responsabilité face aux risques de situations de harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail. Finalement, des contacts supplémentaires ont été pris avec le BPEV et le deuxième Observatoire en fin de mandat pour clarifier quelques points sur la mise en œuvre et les résultats du projet pilote juste avant la phase de rédaction de la présente note.

Entretiens auprès des entreprises genevoises

Afin d'analyser les prestations offertes par le projet et ses effets, mais aussi pour recueillir les perceptions des PME bénéficiaires du projet ou ayant opté pour un désistement, une enquête en ligne avait été prévu dans la méthodologie initiale. Cependant, le dernier questionnaire ayant été envoyé en début d'année 2020, il a été décidé conjointement avec les mandantes de remplacer l'enquête par une dizaine d'entretiens avec des entreprises.

Des critères ont été identifiés avec le BPEV afin de sélectionner de manière ciblée les organisations à contacter. La taille de l'entreprise, le ratio femme-homme, le secteur d'activité, le caractère féminin/masculin/neutre du domaine d'activité ainsi que la participation effective ou non au projet PME Action+ sont autant d'éléments qui ont été pris en compte dans la sélection pour mener les entretiens. Seize organisations ont été contactées lors d'un premier envoi par courriel, accompagné d'une lettre légitimant la démarche menée par evaluanda et signée par la Directrice du BPEV en avril 2020. Pour pallier les quelques refus ainsi que les non-réponses, une première relance a été effectuée mi-avril, puis une seconde début mai, puis enfin, quelques organisations supplémentaires ont été contactées.

Au final, ce sont sept entretiens téléphoniques qui ont été menés avec des représentants de cinq organisations participantes au projet et deux entreprises qui s'étaient inscrites initialement au projet mais qui avaient finalement renoncé à y participer. Ces entretiens ont permis de comprendre les motivations des PME à participer et les raisons qui ont conduit certaines à se désister. Ces entretiens ont aussi permis de mettre en lumière les forces et les faiblesses du projet pilote dans sa mise en œuvre. Ils ont également permis de comprendre les premiers résultats et effets déployés au sein des organisations participantes en termes de prévention contre le harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail. Pour finir, ces entretiens téléphoniques ont permis de récolter quelques données sur la typologie des entreprises participantes et non-participantes. Tous ces éléments seront abordés plus en détail dans les chapitres suivants.

1.4 Limites méthodologiques

Il convient de relever que la méthodologie initialement prévue dans l'offre de prestations visant à évaluer le projet pilote PME Action+ a été quelque peu modifiée. En effet, étant donné qu'un questionnaire de satisfaction a été envoyé par le BPEV aux entreprises directement après qu'elles ont participé au projet, il a été décidé conjointement avec le BPEV qu'il serait remplacé par une série d'entretiens afin d'éviter les doublons et de ne pas surcharger les personnes répondantes.

La situation sanitaire exceptionnelle engendrée par l'arrivée de la COVID-19 durant la réalisation du présent mandat a quelque peu compliqué le bon déroulement et la mise en œuvre de cette évaluation tant d'un point de vue du calendrier que de la participation des bénéficiaires. Il convient de rappeler ici que les mesures exceptionnelles pour lutter contre la propagation de la COVID-19 préconisées dès la mi-mars 2020 par les autorités fédérales et cantonales ont ainsi eu pour effet de réduire de manière très importante les activités de nombreuses entreprises. Faisant face à une crise d'une ampleur inédite, et frappées de plein fouet, de nombreuses PME ont adopté un rythme ralenti voire simplement arrêté leurs activités. De ce fait, de manière générale, il a été peu aisé d'obtenir de la part des PME des réponses positives aux sollicitations d'evaluanda pour réaliser les entretiens téléphoniques de remplacement. Aussi, certaines entreprises ont simplement décidé de ne pas donner suite aux sollicitations d'evaluanda, affirmant que la thématique ne constituait pas une priorité pour elles. Enfin, plusieurs désistements de dernière minute aux entretiens ont eu pour conséquence de réduire encore un peu plus le nombre d'entreprises consultées malgré les efforts déployés par l'équipe d'évaluation.

1.5 Structure du document

La présente note de restitution se compose de six chapitres. Le chapitre 1, ci-dessus, avait pour but d'introduire et de préciser le contexte entourant l'objet étudié tout en apportant des précisions quant à la méthodologie appliquée. Le chapitre 2 présente l'analyse de la conception du projet pilote PME Action+. Le chapitre 3 est consacré à l'examen de la mise en œuvre du projet. Le chapitre 4 présente les résultats et les premiers effets constatés. Les conclusions sont présentées au chapitre 5, suivies des recommandations, qui, au chapitre 6, viennent clore la présente note.

2. Conception

Le présent chapitre présente l'analyse des choix conceptuels qui ont mené au développement du projet pilote PME Action+. Il s'intéresse ainsi aux réflexions menées par les deux institutions partenaires, à savoir le BPEV et la FER Genève sur le projet pilote PME Action+. De manière générale, il s'est agi d'examiner les objectifs fixés par l'intervention imaginée par le BPEV et portée par le deuxième Observatoire, à quels besoins elle souhaitait répondre, et dans quelle mesure le projet était cohérent et pertinent pour atteindre les objectifs identifiés.

2.1 Besoins et public-cible

Le projet PME Action+ a été initié sous l'impulsion du BPEV. Après avoir fourni par le passé un premier accompagnement à l'attention des entreprises genevoises concernant la conciliation des vies professionnelle et familiale, le BPEV s'est notamment inspiré du contexte politique entourant la vague « #metoo » ainsi que des débats récents et particulièrement intenses sur la prise en considération de la problématique du harcèlement psychologique et sexuel pour envisager un outil de prévention applicable dans le monde de l'entreprise.

En effet, différents textes de loi et la jurisprudence engagent la responsabilité juridique des entreprises dans ce domaine. Parmi les mesures à mettre en place figurent le développement d'un document incluant une déclaration de principe qui interdit le harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu de travail, une information au personnel sur les définitions du harcèlement, des instructions sur la procédure à suivre en cas de harcèlement psychologique et sexuel ou encore une information sur les sanctions encourues par les auteur-e-s. Enfin, la désignation d'une personne de confiance interne ou externe à l'entreprise vers qui le personnel peut s'adresser en cas de problème est également préconisée. Cependant, le BPEV a fait le constat que bon nombre d'entreprises genevoises n'avaient pas conscience de leurs obligations en matière de lutte contre le harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail, des méconnaissances de ce qui est constitutif de harcèlement psychologique et sexuel ainsi que des mesures à prendre pour prévenir les risques psychosociaux et faire cesser les cas de harcèlement psychologique et sexuel.

Les entreprises ou institutions de taille plus importante, dotées de services de ressources humaines à part entière, structurés formellement, de façon à pouvoir répondre aux nombreuses exigences juridiques liées au fonctionnement quotidien de leurs affaires, sont souvent, ne serait-ce que partiellement, outillées pour prévenir les situations de harcèlement psychologique et sexuel. En revanche, le BPEV a constaté que les PME de moins de 300 employé-e-s, du fait de leur petite taille, ne disposent généralement pas des ressources leur permettant de s'intéresser suffisamment à la thématique du harcèlement sur le lieu du travail et surtout ne sont pas dotées d'outils permettant d'y répondre. C'est pour pallier ce manque de connaissances et d'outils que le projet s'est focalisé sur les structures de plus petites tailles comme public-cible de ce projet. Par ailleurs, le BPEV a identifié qu'il n'existait actuellement pas de soutien de la part des autorités à destination des PME concernant cette thématique.

Aussi, il a été décidé dès le départ de recourir au principe de gratuité de la prestation afin de ne pas imposer de barrière financière à la participation des PME au projet. Les parties prenantes ont en effet estimé que sans cette gratuité, la participation des PME serait limitée voire inexistante du fait des ressources très limitées dont elles disposent pour se consacrer à des tâches autres que celles directement liées à la réalisation de leur activité principale. Libérer du temps et de l'énergie pour participer à des projets de formation constitue souvent déjà une participation financière indirecte en soi pour beaucoup d'entre elles.

Le BPEV n'ayant cependant pas de ressources propres au développement d'un tel projet, un soutien financier a été formulé et acquis auprès du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes (BFEG). Lors cette première étape, le BPEV a conceptualisé le projet pour pouvoir offrir le dispositif à dix organisations. Afin de pouvoir atteindre aisément le plus grand nombre de PME tout en espérant pouvoir convaincre et obtenir leur confiance, le BPEV s'est également adjoint la participation active et le soutien de la FER Genève, devenue partenaire du projet. Cette dernière ainsi que le BPEV ont ainsi procédé en 2016 à un envoi de courrier à 6500 entreprises pour les inviter au lancement officiel du projet, et 230 y ont participé en octobre de la même année.

Afin d'apporter un soutien aux entreprises désireuses de participer à ce projet, le BPEV a mené des réflexions afin d'identifier le meilleur acteur pour porter le projet pilote. Très rapidement, c'est l'association le deuxième Observatoire qui a été identifiée. En effet, ce dernier est constitué d'un Centre de compétence en matière de risques psychosociaux (RPS) et de harcèlement dans le cadre du travail, ainsi que d'un Institut romand de recherche et de formation sur les rapports de genre, dont le siège est à Genève. Principale référence romande, l'association est au bénéfice d'une solide expérience en ce qui concerne le harcèlement psychologique et sexuel et soutient des entreprises dans la rédaction de règlements internes et de procédures, la mise à disposition de personnes de confiance pour traiter les cas de harcèlement mais également pour mener des enquêtes. C'est ainsi que le projet pilote a été défini sous la forme d'une intervention en entreprises par des expertes de l'association.

L'intervention du deuxième Observatoire s'adressait directement à tous les échelons des organisations participantes. Elle incluait en effet une formation aux cadres, une sensibilisation au personnel ainsi que la mise en place d'une procédure interne de prévention des risques en accord avec les exigences de l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail.

2.2 Regard évaluatif sur la conception du projet pilote

Le projet pilote PME Action+ développé par le BPEV, en partenariat avec la FER Genève, visait avant tout à aider un *échantillon* de PME genevoises à mettre en place un climat interne sain et motivant pour leur personnel sous l'angle de la prévention des risques de situations de harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail. Cette initiative genevoise fait figure de pionnière dans la mesure où aucun autre canton n'a déployé ce type de projet jusqu'à présent - à l'heure où ces lignes sont écrites et dans la continuité de ce premier projet pilote, la Ville de Zürich et le canton du Tessin seraient en train d'entreprendre une démarche similaire auprès des PME de leur canton.

Les entretiens ont permis de mettre en lumière le bienfondé de la conception du projet, mais également l'aspect positif en lien avec le caractère gratuit de ce dernier – aucune des entreprises interrogées n'aurait pu suivre une formation ou une sensibilisation sur la thématique du harcèlement psychologique et sexuel si elle avait dû investir des ressources financières : selon les entretiens, il apparaît que la gratuité a ainsi permis indirectement de rendre la thématique plus importante et de lui donner une priorité nouvelle parmi les institutions qui ont recouru à PME Action+.

D'un point de vue des parties prenantes, la gouvernance imaginée par le BPEV pour porter le projet s'est avérée idoine. Le deuxième Observatoire est une organisation dont l'expertise en matière de harcèlement psychologique et sexuel est reconnue en Suisse romande. Connue par de nombreux interlocuteurs et au bénéfice d'une solide réputation tant d'un point de vue de la qualité de son travail humain que pour sa rigueur scientifique, elle semble avoir été un interlocuteur particulièrement adéquat pour mettre en œuvre le projet pilote.

Il ressort également des entretiens et de la documentation que la FER Genève était elle aussi un partenaire de choix pour permettre au BPEV de bénéficier d'un accès facilité aux nombreuses PME qui composent le tissu économique genevois. La faïtière, convaincue de l'importance de la thématique portée par le BPEV, a ainsi ouvert son carnet d'adresses pour relayer les informations relatives au projet – la plupart des entreprises interrogées ont mentionné que les formations soutenues ou promues par la FER Genève jouissent d'une très bonne réputation. Enfin, l'implication plus générale de la FER Genève dans les questions d'égalité et sa participation notamment à la Commission cantonale consultative sur l'égalité ont également permis d'apporter la vision patronale et de représentante des entreprises à la conception de ce projet tout en rappelant l'importance que revêtent l'égalité mais également la conciliation des vies ainsi que le bien-être sur le lieu de travail pour la bonne marche de chaque entreprise.

En ce qui concerne les prestations et outils imaginés lors de la conceptualisation du projet, ces derniers semblent très pertinents dans la mesure où ils ont largement répondu aux besoins de la plupart des PME ayant répondu à l'appel. Bien que certaines d'entre elles soient d'ores et déjà conscientes, dans les grandes lignes, des droits et de devoirs en matière de prévention des situations de harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail, la plupart des PME interrogées ont affirmé qu'elles ne connaissaient pas de manière précise leurs obligations en matière de prévention et de gestion des différentes formes de harcèlement sur le lieu de travail. La plupart, également, ont affirmé qu'elles n'avaient pas, seules, les compétences pour développer des outils concrets de prévention du harcèlement. Enfin, bien que la thématique soit intéressante pour de nombreuses personnes, le développement en trois volets a permis de favoriser une transmission des informations à tous les niveaux hiérarchiques.

Enfin, pour clore le chapitre relatif à la conception du projet pilote, en ce qui concerne la voilure du projet et l'analyse initiale quant au potentiel public-cible, l'intérêt qu'allait susciter le projet pilote a été largement sous-estimé. Le projet était initialement prévu pour dix entreprises, il a dû être fortement redimensionné. Bien que le BPEV se soit basé sur son précédent projet PME Check en lien avec la conciliation des vies – ce dernier avait suscité un enthousiasme relativement modéré – les thématiques portées par PME Action+ engagent la responsabilité légale de l'employeur, ce qui lui octroie une importance particulière. De plus, après le partenariat conclu avec la FER Genève et l'invitation transmise à 6500 entreprises, puis la venue de 230 d'entre elles au lancement du projet, il était possible d'imaginer que le projet pilote allait sans doute éveiller l'intérêt d'un nombre important d'entreprises. Fort heureusement, le BPEV a réagi rapidement pour demander des crédits supplémentaires au BFEG afin de permettre à près de cinquante entreprises genevoises d'accéder à cette prestation.

3. Mise en œuvre

Après avoir passé en revue la conception du projet pilote PME Action+, le présent chapitre présente l'analyse de sa mise en œuvre. Il s'intéresse ainsi au déploiement du pilote dans les entreprises sélectionnées et passe en revue les forces et les faiblesses du dispositif.

3.1 Quelques informations sur les entreprises

Au préalable, il est important de noter que les informations ci-après sur PME sont principalement issues des données récoltées auprès des organisations participantes lors des entretiens menés par evaluanda.

Depuis son lancement, ce sont 61 organisations qui se sont inscrites pour bénéficier du projet pilote. En 2017 et 2018, le projet n'a fait face à aucun désistement. La grande majorité des PME participantes provenaient du secteur tertiaire. En 2017, 6 entreprises sur les 16 sélectionnées étaient des établissements médicaux-sociaux (EMS). En 2019, la totalité des PME provenait du secteur tertiaire.

La taille des entreprises participantes variait de 7 à 315 employés, la médiane se situant à 62 employé-e-s. En ce qui concerne le pourcentage de femmes, il variait de 1 à 92%, avec une moyenne de 47% et une médiane située à 48%. Enfin, parmi les 39 entreprises pour lesquelles l'information était disponible, 15 étaient répertoriées comme provenant d'un domaine d'activité féminin, 22 masculin et 2 neutre.

On peut également observer dans la proportion de répartition des sexes parmi les employés des entreprises qu'il y a dix-huit entreprises où il y a une majorité d'hommes, 21 entreprises où il y a une majorité de femmes, une entreprise où la répartition est parfaitement égale entre les deux sexes et 23 entreprises où le ratio n'a pas été spécifié. Enfin, la grande majorité des personnes de contact dans les organisations, souvent en charge des ressources humaines, sont des femmes.

En ce qui concerne maintenant les entreprises interrogées, toutes étaient inscrites pour les années 2018 et 2019. A l'exception de l'une d'entre elles provenant du secteur secondaire, les autres appartenaient au secteur tertiaire. Leur taille variait de 8 à 183 employé-e-s, avec une médiane située à 20 employé-e-s. Le pourcentage des femmes allait de 13% à 92%, avec 43% de femmes en moyenne, et la médiane se situant à 38%. Parmi les organisations interrogées, 5 des 7 accueillent des apprenti-e-s en général, et deux en accueillent actuellement respectivement un-e et cinq. 3 décrivent le service des ressources humaines comme informel ou peu formel alors que 4 affirment que la fonction des ressources humaines est formelle. Lorsqu'interrogées sur le domaine d'activité, 5 ont décrit leur entreprise comme à tendance mixte, et deux masculine. Enfin, parmi les entreprises interrogées, 2 se sont désistées alors que 5 ont bénéficié de la prestation PME Action+.

3.2 Calendrier et organisation

Le projet pilote PME Action+ a été lancé à l'automne 2016. Ce sont ainsi 6500 PME qui ont reçu un courrier présentant la démarche. Il contenait un dépliant qui présentait en revue les grandes lignes du projet en les invitant à prendre contact avec le BPEV en vue de leur inscription au projet avant le 31 décembre 2016. Le BPEV, en collaboration avec la FER Genève, a organisé une conférence le 20 octobre 2016 à la FER Genève pour lancer le projet pilote à l'occasion des 20 ans de la LEg. 230 entreprises étaient présentes et plusieurs se sont déjà inscrites à cette occasion. Enfin, le BPEV a organisé une midi-conférence, animée par le deuxième Observatoire, le 25 novembre de la même année à l'occasion de la journée internationale consacrée à l'élimination des violences à l'égard des femmes. Cette conférence était intitulée "Prévention du harcèlement au travail : des mesures pour le combattre ?" et visait à présenter aux entreprises les enjeux du harcèlement dans ses différentes formes et inviter, une fois de plus, les PME à s'inscrire au projet-pilote. Suite à ces événements, plus d'une cinquantaine de PME se sont manifestées pour bénéficier de la prestation.

Les premières entreprises éligibles ont été sélectionnées au début de l'année 2017 sur la base de critères peu restrictifs comme la taille et le secteur d'activité. Seize entreprises ont pu être accompagnées par le deuxième Observatoire dès le mois de mai 2017 et ce jusqu'à la fin de cette

première année. Les nombreuses autres organisations qui se sont manifestées ont été inscrites sur une liste d'attente pour les années 2018 et 2019. En effet, pour faire face à ce succès non-escompté, le BPEV a été contraint de formuler une requête urgente au BFEG afin de demander des fonds supplémentaires pour pouvoir honorer le nombre élevé de demandes. Les délais auxquels les différentes organisations ont dû faire face entre le lancement du projet dans sa dimension initiale et l'obtention de financements supplémentaires ont eu pour conséquence immédiate d'étaler la mise en œuvre de PME Action + sur trois années au lieu d'une seule comme le BPEV l'avait initialement prévu.

D'un point de vue global, cet étalement dans le temps a permis au deuxième Observatoire de s'adresser à un plus grand nombre d'entreprises. Toutefois, imprévu, le décalage a engendré dans son sillage une vague de déceptions qui s'est parfois soldée par des désistements. Cela a forcé les porteuses du projet à faire des efforts supplémentaires pour démarcher de nouvelles organisations ainsi que pour motiver et garder les PME inscrites au préalable. Ce léger écueil aurait sans doute pu être évité si des recherches préalables pour mieux identifier le public cible et l'intérêts de ce dernier pour une telle démarche avaient été effectuées, notamment pour le financement.

Quelques difficultés ont été rencontrées en termes de temporalité de manière générale sur les trois années d'implémentation du programme. Treize PME se sont désistées au total. Pour pallier cela, deux entreprises dont la participation était initialement prévue en 2018 ont été intégrées au projet en 2017. Plusieurs organisations ont préféré reporter leur engagement prévu en 2018 à 2019. Un certain nombre d'organisations ont eu du mal à réaliser l'intégralité du programme dans l'année qui leur était impartie pour ce faire. Un décalage des séances de sensibilisation initialement prévues en 2018 a également dû être opéré pour sept entreprises en 2019, générant un travail plus conséquent sur le projet pour le deuxième Observatoire au début de l'année 2019. Enfin, trois PME ont préféré abandonner le programme par manque de motivation en 2019.

Cependant, les entretiens menés avec des entreprises qui s'étaient inscrites initialement puis qui avaient finalement abandonné en cours de route, ou au moment de pouvoir bénéficier de la prestation ont démontré que les désistements et le manque de motivation à s'engager/à poursuivre la formation n'étaient pas principalement dus au retard pris par le projet à son lancement. En effet, les abandons ou la non poursuite des démarches en vue de suivre ou de finaliser la formation seraient également la conséquence d'un départ de la personne en charge des ressources humaines ou à l'origine de la manifestation d'intérêt, de remaniements des calendriers des formations ou de glissements des priorités de l'entreprise. Il est utile de relever encore que deux représentants d'entreprises qui n'ont pas souhaité participer à la présente évaluation ont répondu qu'elles n'avaient pas eu de ressources à l'interne pour préparer la mise en place pour réserver l'accueil nécessaire pour bénéficier du projet.

3.3 Objectifs et contenu

Sur les trois années de mise en œuvre, après que la voilure du projet a été adaptée pour accueillir un plus grand nombre d'organisations, il apparaît que le projet pilote s'est déroulé de manière relativement

conforme aux objectifs imaginés initialement. Le programme a rencontré beaucoup d'intérêt, tant de la part du personnel dans son ensemble que de la part des cadres. Selon les chiffres mis à disposition, il y a eu un total de 13 désistements sur les 61 PME inscrites, soit 48 accompagnements réalisés au long des trois années de mise en œuvre.

La majorité des PME participantes ont réalisé l'ensemble de l'accompagnement, soit la journée de formation pour les cadres, la séance de sensibilisation pour le personnel ainsi que la mise en place d'une procédure interne. Au total, sur les trois années de mise en œuvre, 422 cadres ont été formés. Le deuxième Observatoire a eu accès aux cadres soit dans leur totalité soit au moins partiellement au sein de chacune des organisations participantes. Au total, sur les trois années de mise en œuvre, ce sont également 1214 personnes non cadres qui ont été sensibilisées par le deuxième Observatoire. La partie du dispositif portant sur la sensibilisation du personnel a fait face à une situation un peu moins favorable que le volet destiné aux cadres : sur la totalité des organisations, douze n'ont en effet pas pu mettre en œuvre ce module. Aussi, plusieurs entreprises n'ayant pas rendu la participation du personnel à ces séances obligatoire, la fréquentation des cours et des séances de sensibilisation était parfois plus faible que prévu.

Pour répondre à certaines difficultés rencontrées par les PME participantes, alors que la base du module en trois étapes est restée la même pour les entreprises sur les trois années d'implémentation, un protocole de participation a été ajouté en 2018 et en 2019 en début d'intervention dans les entreprises les invitant à libérer leur personnel au maximum. L'idée était de tout mettre en œuvre afin que toutes les personnes concernées puissent se rendre aux séances de sensibilisation et de présentation organisée par le deuxième Observatoire. Pour finir, l'ordre des modules de sensibilisation à la thématique a été inversé dès 2018 : les cadres ont été formés avant la mise en place d'une procédure interne propre à chaque entreprise. Le dispositif se terminait par la sensibilisation à l'ensemble du personnel.

Quel que soit le degré de mise en œuvre, les organisations interrogées ont cependant affirmé que les démarches entreprises pour participer à la formation ont eu pour conséquence de faire un pas important en direction des thématiques portées par le projet pilote. Elles ont aussi permis de prendre conscience des implications réelles de certains comportements sur la santé des collègues féminines et du climat de travail. Selon les entretiens menés, la grande majorité des entreprises n'était pas outillée au préalable pour mettre en place une procédure interne de prévention des risques du fait du manque de ressources, mais également de connaissances. Sur ce point, le deuxième Observatoire a représenté un soutien important pour la majorité d'entre elles, offrant un accompagnement bienvenu sur la durée et nourrissant une réflexion concrète.

Afin de répondre aux difficultés de nombreuses organisations à implémenter un dispositif interne de prévention des risques psychosociaux, un guide a été rédigé par le deuxième Observatoire à l'attention des entreprises participantes au projet dès la deuxième année d'activité. Ce guide d'accompagnement à la rédaction de la procédure interne a été apprécié par les entreprises et a permis une implémentation

plus facile de ce dispositif. Il est intéressant de noter que plusieurs organisations ont mandaté le deuxième Observatoire en tant que personne de confiance au terme de l'accompagnement de base prévu par le projet.

Au-delà des délais parfois changeants, les organisations interrogées ont souligné la très grande disponibilité et la flexibilité du deuxième Observatoire qui s'adaptait aisément aux changements de rythme dans la mise en œuvre de la formation. Elles ont également évoqué le manque de motivation émanant de leur direction : elles ont cependant loué les efforts consentis par le deuxième Observatoire pour mener à bien les activités sur lesquelles ce dernier s'était mis d'accord avec les PME en question et finaliser la démarche. Elles ont également relevé l'excellente capacité de vulgarisation du deuxième Observatoire qui a su rendre accessibles des informations et une thématique parfois complexes.

3.4 Regard évaluatif sur la mise en œuvre du projet pilote

L'importante vague d'inscriptions a apporté un lot non négligeable de défis tant pour le BPEV que pour le deuxième Observatoire. De ce fait, le premier constat qui peut être fait en ce qui concerne la mise en œuvre du projet est que les parties prenantes ont fait preuve d'une grande réactivité face à l'afflux inattendu des inscriptions. Il est important de rappeler les chiffres liés à la mise en œuvre. Alors que le projet prévoyait initialement de s'adresser à 10 entreprises, suite à l'intérêt massif qu'il a suscité, il a été étendu afin de garantir son accès au plus grand nombre. Ainsi, suite à l'extension de PME Action+, ce sont 48 organisations dans différents domaines et secteurs d'activité qui ont pu bénéficier d'une prestation de qualité grâce aux efforts consentis par le BPEV, la FER Genève, le BFEG et les porteuses du projet, le deuxième Observatoire. Au final, le BFEG a octroyé des fonds pour 56 accompagnements.

Depuis le lancement de l'initiative en 2016, plus de 400 cadres et plus de 1200 personnes ont été formées et sensibilisées à la question du harcèlement psychologique et sexuel. D'un point de vue du calendrier initial de la mise en œuvre, un certain nombre de modifications ont dû en effet être apportés. Puisque le BPEV ne s'attendait pas à un intérêt aussi marqué parmi les PME contactées par l'intermédiaire de la FER Genève, il a fallu travailler rapidement à la sélection des premières organisations participantes, mettre en attente de nombreuses autres en leur promettant une formation rapidement, tout en demandant des fonds supplémentaires au BFEG pour couvrir le volume important des demandes. Plusieurs entreprises motivées et inscrites au début du programme fin 2016 n'ont été contactées que deux ou trois ans plus tard pour pouvoir mettre concrètement en œuvre le projet. Selon le deuxième Observatoire, ces délais ont démotivé certaines PME qui ont préféré se désister. Ces délais ont également eu pour conséquence une charge de travail supplémentaire pour les porteuses du projet – une partie des ressources a dû être redirigée vers l'identification de nouvelles organisations pour répondre aux objectifs initialement fixés.

Le principe de gratuité de la prestation, imaginé dès le départ par les porteurs du projet afin de ne pas imposer de barrière financière à la participation des PME au projet, a eu des conséquences diverses

d'un point de vue de la mise en œuvre : en effet, alors que, d'un côté, les témoignages récoltés par les PME et la FER Genève affirment que la gratuité était un élément positif qui a permis à un grand nombre de PME de participer au projet pilote - plusieurs entreprises ont relevé le fait que de dégager du temps à leur participation au projet leur aura également indirectement coûté de l'argent - la mise en œuvre a révélé que les effets positifs de la gratuité méritaient d'être parfois nuancés. Le deuxième Observatoire affirme avoir constaté dans certains cas un manque d'assiduité de la part de plusieurs organisations soit dans la mise en place des outils prévus par le projet, soit des désistements lors de l'engagement dans le projet ou encore des abandons en cours de route. La motivation des entreprises ou de leurs représentant-e-s aurait ainsi quelque peu pâti de cette gratuité.

Cependant, les fléchissements de la motivation semblent de manière globale davantage intervenir pour des raisons de temporalité et de calendrier propre à chaque PME. Alors qu'il n'a pas été possible de contacter chacune des PME inscrites pour comprendre les raisons de leur désistement, il est censé d'imaginer qu'une attente de deux ou trois ans pour former ses cadres et sensibiliser son personnel à la thématique du harcèlement psychologique et sexuel a pu paraître trop longue pour certaines d'entre elles. Les entretiens avec les entreprises montrent tout de même que les désistements ont souvent été le fruit d'un turn-over des employé-e-s et plus particulièrement, des personnes en charge des questions de ressources humaines ou à l'origine de l'inscription de l'entreprise, d'une part. D'autre part, ces désistements seraient également aussi liés à des changements dans les priorités de l'entreprise ou à des difficultés à dégager et de consacrer du temps et de l'énergie à un tel projet, quelque peu sous-estimé au départ.

Aussi, face à différentes difficultés de mise en œuvre, le deuxième Observatoire a été contraint de faire preuve d'une grande flexibilité dans l'organisation et le contenu des volets imaginés. Alors qu'initialement, la première étape de la prestation consistait à rédiger la procédure, le séquençage a été adapté pour assurer un plus grand *buy-in* ainsi qu'une meilleure compréhension des enjeux et de la thématique. L'intervention première se faisait via le cours pour les cadres, qui pouvaient ainsi déjà entamer les réflexions quant aux objectifs de la procédure, et quant aux mesures à mettre en place pour prévenir et mettre fin aux situations de harcèlement psychologique et sexuel dans leur entreprise.

Afin de garantir la mise en œuvre initiale, l'association a notamment demandé une formalisation de l'engagement à chaque PME ayant confirmé sa participation afin qu'elle s'engage de manière plus concrète à organiser les trois volets du projet et à mettre les efforts nécessaires pour parvenir aux objectifs fixés, et ce, dans des délais acceptables et convenus d'avance. Il a fallu en effet rappeler aux entreprises que tous les cadres devaient suivre la formation d'une journée, mais également que chaque PME était tenue de rédiger une procédure avec la participation active de représentant-e-s du personnel, puis enfin, que chaque PME participante libère son personnel pour que toutes et tous puissent participer à la séance de sensibilisation et de présentation de la procédure. Aussi, des délais plus fermes ont été introduits en ce qui concerne l'organisation des cours pour les cadres et de la sensibilisation du personnel. Finalement, le deuxième Observatoire a réalisé en cours de mise en œuvre du projet pilote un guide visant à aider les PME à développer leur procédure interne, cet élément ayant suscité des difficultés plus importantes que prévu.

D'un point de vue du rayonnement du projet pilote, il est intéressant de mentionner que la grande majorité des entreprises qui ont participé au projet sont issues du secteur des services (tertiaire), seules quelques-unes sont issues du secteur secondaire, et aucune n'est issue du secteur primaire. Aussi, certains secteurs clé du tissu économique genevois tels que les services financiers, bancaires, les assurances ou des entreprises du secteur secondaire actives dans la chimie ou l'horlogerie par exemple ne sont que très peu voire pas du tout représentés, alors qu'à l'inverse, certains domaines d'activité comme les EMS notamment, sont quant à eux, surreprésentés.

Parmi les organisations contactées dans le cadre de la présente évaluation, certaines déploient la majorité de leurs activités et leurs effectifs à l'étranger, d'une part. De ce fait, bien qu'elles soient basées à Genève, et qu'elles répondent de ce fait a priori aux critères fixés par le projet pilote, les effets de leur participation au projet sont parfois limités. D'autre part, il ressort des entretiens que certaines entreprises dispensaient déjà des formations et étaient au bénéfice de politiques de ressources humaines solides, incluant les dimensions de genre, de harcèlement psychologique et sexuel et de respect sur le lieu de travail dans les documents et procédures internes existants : celles-ci ont parfois souhaité vérifier leurs procédures et simplement effectuer des rappels à leur direction et au personnel. Alors qu'il est juste d'affirmer que la formation n'a pas été dispensée à mauvais escient, au vu du petit nombre d'entreprises élues, il serait peut-être pertinent d'opérer une sélection plus précise pour rechercher les entreprises les plus démunies en la matière et leur permettre de mieux s'armer face à leurs obligations légales et d'offrir de meilleures conditions de travail à leur personnel.

4. Résultats et effets

Après avoir abordé les aspects liés à la conception du projet PME Action+, puis à sa mise en œuvre, il s'agit ici de présenter les résultats et effets produits sur les organisations participantes au projet (outcomes). La conception du projet pilote, telle qu'elle a été décrite plus haut dans le chapitre 2, est assortie de plusieurs objectifs. Il convient ici de mentionner cependant que ces derniers ont été pensés et articulés comme des objectifs de réalisation, et de ce fait, ils ont partiellement été analysés dans le chapitre 3.

Le projet avait pour ambition première de doter les organisations participantes de procédures claires permettant de prévenir et de lutter contre les situations de harcèlement psychologique et sexuel. Il visait également à former les cadres des PME participantes ainsi qu'à sensibiliser leur personnel, pour leur transmettre des connaissances destinées à influencer sur les facteurs de risques et éléments qui peuvent composer une ambiance de travail tels que les comportements ou les dimensions organisationnelles et structurelles et ainsi diminuer et prévenir le harcèlement psychologique et sexuel au sein des PME genevoises de manière globale. Il est à noter que de nombreux effets se déploieront de manière complexe et sur une durée importante. En effet, les résultats et les effets du dispositif du projet PME Action+ déployés dans les organisations participantes ont pour vocation de s'inscrire dans la durée.

4.1 Mise en conformité et adaptation au cadre légal

De sa mise en œuvre courant 2016 jusqu'à la fin de la période observée dans le cadre de cette évaluation à la fin de l'année 2019, le dispositif pilote a ainsi été déployé au sein de quarante-huit PME genevoises. Il convient de noter que la majorité des PME qui ont participé n'étaient pas munies d'un dispositif adéquat au cadre légal avant de participer au projet. Comme indiqué plus haut, le cadre légal helvétique en matière de droits des employé-e-s et de responsabilités des employeurs est relativement clair qu'il s'agisse de l'article 328 du Code des obligations, de l'article 6 de la Loi sur le travail et de l'article 4 de la Loi sur l'égalité. Par ailleurs, l'Ordonnance 3 relative à la loi sur le travail précise à son article 2 les principes de responsabilités des employeurs afin « d'assurer et d'améliorer la protection de la santé physique et psychique » du personnel sur le lieu du travail.

Les premiers bénéfices observés auprès des organisations participantes ont été constatés tout particulièrement sur le plan de la mise en place de mesures de prévention du harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail notamment. La participation active des PME incluses dans ce programme a principalement permis de porter à leur connaissance de manière concise et pratique leurs obligations concrètes d'employeur quant à la thématique et de favoriser leur réflexion afin qu'elles soient en mesure de se mettre en conformité avec leurs responsabilités du point de vue des exigences légales dans ce domaine indépendamment du fait qu'elles disposent ou non d'outils en la matière.

Les entretiens et la documentation ont en effet permis de confirmer que les interventions du deuxième Observatoire ont presque toujours débouché sur la mise en place d'un dispositif formel, clair et connu des employé-e-s, même s'il n'a pas toujours été aisé de le concevoir ou de le finaliser, et ce, même si les mesures restent parfois incomplètes ou imparfaites. Aussi, toutes les organisations interrogées ont déterminé que le dispositif de PME Action+ avait répondu à leurs attentes et qu'elles se sentent à présent plus aptes à déceler et à résoudre des situations de harcèlement psychologique et sexuel grâce à la mise en place d'outils préventifs adaptés. Durant les trois années de mise en œuvre, une seule entreprise s'est dite insatisfaite - suite à l'occurrence d'un problème concret, l'intervention du deuxième Observatoire n'a pas permis à cette dernière de résoudre son problème, elle est restée insatisfaite. Enfin, les quelques entreprises qui disposaient d'éléments en la matière ont affirmé vouloir tester la robustesse de leur dispositif face aux exigences légales en bénéficiant de leur participation au programme. Il est à noter que ces entreprises-là étaient minoritaires.

4.2 Instauration d'un climat de confiance

Outre la satisfaction de public-cible et la conformité juridique, les entretiens menés avec les représentant-e-s des ressources humaines des entreprises ont permis d'affirmer que l'effet positif le plus tangible était la mise en place dans les PME participantes d'un réel climat de confiance à la faveur des membres de leur personnel. En effet, les entreprises contactées ont indiqué qu'elles ont ressenti un changement de paradigme dans la prise en compte des risques de situation de harcèlement

psychologique et sexuel grâce au dispositif. Si certains sujets étaient de l'ordre du tabou et les effets de certains comportements parfois mal compris par celles et ceux qui les commettent, l'écrasante majorité des organisations contactées parle d'un nouveau climat, plus « décomplexé », moins tabou au sein des entreprises sur ces questions.

Un autre effet positif à relever est le fait que plusieurs organisations ont conclu un partenariat avec le deuxième Observatoire pour que ce dernier mette à disposition une personne de confiance à contacter en cas de besoin par les employés des entreprises qui ont adhéré à ce service. Cet élément concret signifie que pour ces quelques entreprises, une personne tierce à l'organisation pourra dorénavant assurer un soutien indépendant et neutre aux employé-e-s de ces organisations faisant face à d'éventuelles situations de harcèlement psychologique et sexuel. Pour les autres entreprises, une personne interne à l'entreprise a été définie dans chacune d'elles comme personne de confiance dans la mise en place de la procédure interne de prévention des risques. Cela signifie que pour toutes les entreprises, une personne au moins aura été identifiée comme personne de confiance permettant d'être la porte d'entrée en cas de situations problématiques vécues par un-e ou plusieurs employé-e-s. En revanche et bien que les bonnes pratiques en la matière insistent sur la nécessité que la personne de confiance ne soit pas issue de la direction ou des ressources humaines de l'entreprise afin d'éviter toute double casquette créant un possible conflit d'intérêt, l'instauration d'une personne de confiance au sein des entreprises partenaires de ce projet ne s'est pas toujours concrétisée en suivant cette recommandation. Certaines entreprises ont par exemple pris la décision de charger le ou la responsable des ressources humaines ou un membre de la direction d'être la personne de confiance de l'entreprise. Or, bien que la législation en vigueur ne le proscrive pas, ceci génère une situation éminemment problématique du point de vue du conflit entre la défense des intérêts de l'entreprise et les devoirs de protection de la personnalité de l'employé-e qui vit par exemple une situation de harcèlement psychologique ou sexuel.

4.3 Regard évaluatif sur les résultats et les effets du projet pilote

Le projet pilote a globalement engendré des résultats concrets et de premiers effets positifs. D'une part, grâce à des interventions bien définies, tant dans le temps qu'en matière de contenu, le deuxième Observatoire a su convaincre les cadres formé-e-s d'accorder une attention particulière au harcèlement psychologique et sexuel et plus largement, au bien-être des employé-e-s des PME participantes. Ce succès peut être mesuré grâce à la mise en place de mesures spécifiques et plus concrètes de prévention et de lutte contre les situations de harcèlement dans la totalité des entreprises interrogées. Ainsi, après avoir suivi les trois volets, quoique parfois de manière incomplète, les PME ayant participé au dispositif se sentent armées pour répondre aux obligations légales ainsi qu'aux directives émanant du SECO.

Aussi, les entretiens ont permis de confirmer que les organisations participantes ont rapidement été en mesure de percevoir des changements positifs tangibles. Les dispositifs mis en place et les espaces de discussion découlant des interventions du deuxième Observatoire seraient connus du plus grand nombre. Enfin, les organisations interrogées ont rappelé le mérite des formations dans les

changements de comportement de certain-e-s collègues : des limites claires quant à ce qui est acceptable ou ne l'est pas ont été posées suite à leur participation au projet, ce qui a permis d'apporter des définitions objectives, claires, et non négociables sur les comportements non conformes à la loi. Pour les plus avancées des entreprises, le projet pilote a permis de remettre tout le monde à niveau et de rappeler les mesures disponibles pour prévenir et lutter contre le harcèlement psychologique et sexuel. Il s'inscrit aussi pleinement dans le constat que le harcèlement est dépendant des dimensions structurelles et organisationnelles, et que le projet tient compte de cet enjeu.

En outre, si l'instauration d'un climat de confiance a pu être clairement mesurée au sein des organisations participantes contactées, il convient de rappeler que les effets concrets se mesurent dans le temps, d'une part. D'autre part, comme mentionné plus haut, le turn over dans les entreprises peut avoir une incidence directe sur leurs connaissances ainsi que la sensibilité avec laquelle les thématiques portées par le projet pilote sont traitées. De ce fait, les résultats, bien que positifs, s'avèrent relativement fragiles, en particulier dans les petites structures. Enfin, il est également important de rappeler que l'évaluation n'a pas eu accès aux employé-e-s ni aux cadres qui ont participé aux volets de l'intervention portée par le deuxième Observatoire. Pour avoir une image plus exacte des effets sur les personnes bénéficiaires, il serait intéressant d'imaginer d'aller à leur rencontre dans le futur.

D'un point de vue des limites atteintes par le projet, un certain nombre d'éléments méritent également d'être relevés. L'intervention portée par le deuxième Observatoire a été pensée pour satisfaire le plus grand nombre, et de ce fait, elle se base sur un dispositif unique proposé à toutes les entreprises. Selon les différentes entreprises consultées, cela pourrait constituer un frein pour les structures relativement petites pour qui la participation au dispositif imaginé représente un engagement conséquent en termes de ressources. En effet dans des petites structures, les thématiques portées par le dispositif reposent sur une personne de manière très informelle et ne sont pas toujours secondées par les membres de la direction. De ce fait, un départ suffit à porter une atteinte sévère au travail entrepris suite à et via leur participation au projet. Tel qu'imaginé, le projet pilote apparaît parfois comme un « one shot » dont la continuité est souvent mise en danger.

Aussi, l'intervention du deuxième Observatoire, sur la base du volontariat, n'avait pas pour but d'apporter des réponses toutes faites, mais d'outiller les organisations participantes pour guider leur réflexion et trouver des solutions adéquates aux différentes structures. Ainsi, même si l'intervention a le mérite de permettre aux PME de se poser les bonnes questions et d'imaginer les dispositifs à même de répondre aux exigences légales et aux défis auxquels elles font face de par leur manque de ressources ou de leur taille, la désignation dans certaines organisations d'une personne de confiance issue de la hiérarchie ou des ressources humaines ne sont pas idéales/adéquates pour créer la confiance indispensable auprès des employé-e-s ni à rendre les mesures conformes aux exigences légales.

Intervenant comme expertes-conseil, le deuxième Observatoire n'a pas été en mesure d'infléchir les positions de certaines PME qui n'ont pas souhaité ou n'ont pas été en mesure de développer des mesures pérennes et exhaustives : les intervenantes n'ont pas été en mesure d'assurer un suivi sur le long terme pour rappeler les obligations ou vérifier que les éléments mis en place sont solides, connus, et utilisés. De plus, les résultats attendus suite à une telle intervention sont de nature très différente : tantôt concrets – une procédure existe, des consignes sont données, des chartes sont signées, et des solutions extérieures et indépendantes sont mises en place – ils peuvent s'avérer plus difficilement mesurables. Les changements de comportements, l'ouverture d'esprit ou l'évolution des mentalités ne peuvent pas se mesurer aisément et dépendent fortement des individus et des dynamiques instaurées par eux à des moments précis ou dans des équipes définies. Ils sont également fragiles.

5. Conclusions

Le projet PME Action+ a été conçu et déployé dans un contexte de changement sociétal dans lequel les mentalités évoluent. Une médiatisation accrue d'actes de harcèlement psychologique et / ou sexuel et une plus grande visibilité ont sans doute été rendues possibles ces dernières années notamment via l'apparition du mouvement « #metoo », et la thématique est revenue sur le devant de la scène. Le projet pilote PME Action+ s'est inscrit dans un *momentum* politique et sociologique où la honte change peu à peu de camp : l'ostracisme et le jugement porté par la société se déplacent des victimes vers celles et ceux qui harcèlent. D'autres éléments structurels, organisationnels et de société entre également en ligne de compte dans l'évolution de cette problématique, qui dépasse d'ailleurs largement le cadre du monde de l'entreprise. Ces éléments vont au-delà du cadre de ce mandat évaluatif, raison pour lesquels ces aspects n'ont pas été pris en compte ici.

Alors que le SECO, dans son commentaire relatif à la loi sur le travail, précise très clairement les mesures que les entreprises doivent mettre en place, notamment, une information au personnel sur les définitions du harcèlement psychologique et sexuel, une déclaration de principe interdisant le harcèlement sous toutes ses formes, mais également des instructions claires sur la marche à suivre en cas de harcèlement, la désignation d'une personne de confiance interne ou externe à l'entreprise ainsi qu'une information sur les sanctions punissant les auteur-e-s, les nombreuses PME qui composent le tissu genevois sont souvent sous-équipées et ne sont pas en mesure d'assurer leur conformité avec les obligations légales en la matière.

En effet, plusieurs décennies après l'instauration dans la Constitution fédérale et dans la loi des principes d'égalité entre femmes et hommes ainsi que des précisions apportées par la jurisprudence, les porteuses du projet pilote PME Action+ ont constaté un décalage entre la responsabilité et les obligations légales de certains employeurs en la matière et la réalité factuelle au sein des entreprises, notamment de taille petites et moyennes ne bénéficiant pour la plupart d'aucun outil de prévention des risques en matière de harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu du travail.

Pensé initialement comme un pilote de taille modeste, PME Action+ a été élaboré afin de tester au niveau cantonal quelle était la pertinence d'une telle intervention pour les PME genevoises, quelles étaient leurs connaissances et besoins en matière de prévention et de lutte contre toutes les formes de harcèlement, mais également quels étaient les outils existants pour que chacune d'entre elles puisse faire face à ses obligations légales mais également pour qu'elles soient outillées de manière adéquate en cas de problème avéré. Grâce au financement obtenu de la part du BFEG, le projet a pu envisager initialement de proposer la prestation à 10 entreprises.

Au vu de l'engouement massif, toutes les parties prenantes ont su faire preuve d'une grande flexibilité, et le projet d'accompagnement a pu être étendu à 48 entreprises au total, passant d'une durée de 1 an à une durée de 3 ans. La volonté et la persistance des équipes pour faire en sorte que la voilure du projet soit sensiblement revue à la hausse ont ainsi porté leurs fruits. Les ressources mises à disposition du projet n'étant pas illimitées, les parties prenantes ont su s'adapter à l'afflux accru de PME dès le lancement du projet, et ce, sans perdre de vue les objectifs. La totalité des prestations prévues lors du lancement a été maintenue et mise en œuvre de manière complète, ce qui mérite d'être relevé.

La thématique et les lacunes identifiées en la matière par le BPEV sont en totale adéquation avec les besoins exprimés par les PME participantes ou ayant souhaité un temps participer : il s'avère que les entreprises suivies ainsi que celles interrogées possédaient un degré de connaissance varié mais relativement limité, voire très limité, quant à leurs obligations légales, et la plupart des PME n'avait pas, avant leur participation au projet, une vision précise du travail à entreprendre pour être en conformité avec la loi en matière de harcèlement psychologique et sexuel. Le projet a été particulièrement pertinent à cet égard, et notamment, il a été déterminant pour qu'elles adoptent des directives visant à prévenir, à réduire et à traiter les risques psychosociaux et le harcèlement psychologique et sexuel au travail.

D'un point de vue des coûts, alors que la gratuité du projet a peut-être diminué la motivation de certaines organisations à tenir les engagements auxquels elles avaient consenti, notamment, en relation avec un calendrier prédéfini, mais aussi avec les résultats concrets auxquelles elles s'étaient engagées, il apparaît nettement que sans cette gratuité, aucune des entreprises interrogées n'aurait pu bénéficier de la prestation. La gratuité a non seulement permis de prioriser la thématique portée par le projet pilote, mais elle a aussi permis aux personnes motivées d'aller frapper aux portes de la direction et des ressources humaines en demandant à participer à quelque chose qui n'engendrerait pas de coûts financiers, ce qui a eu un effet positif sur les organisations interrogées.

En ce qui concerne la gouvernance, puisqu'il est chargé de promouvoir l'égalité et de lutter contre les violences et toutes formes de discriminations, sur le territoire du canton, il est naturel que le BPEV soit le moteur du projet. Ce dernier, fervent promoteur/défenseur de la LEg, et pour fêter les 20 ans de cette dernière, a ainsi su constituer une équipe de choix pour porter le projet pilote. La FER Genève, partenaire du BPEV de longue date, est un syndicat patronal auquel de nombreuses entreprises et

PME sont affiliées et auquel bon nombre d'entre elles accordent une grande confiance. Même s'il est impossible d'exclure que, du fait qu'il s'agisse d'une obligation légale de l'employeur, il y a eu beaucoup de demandes, il est juste de penser que l'engouement inattendu qui a poussé le projet pilote à demander des fonds supplémentaires pour satisfaire toujours plus d'entreprises est en grande partie imputable au travail de la FER Genève, qui a été un excellent relai pour faire connaître PME Action+ et motiver les entreprises à en bénéficier.

Au final, ce sont plus de cinquante organisations qui ont répondu à l'appel pour participer à ce projet, ainsi que plus de 400 cadres formé-e-s et plus de 1200 personnes qui ont été sensibilisées. Le projet pilote a ainsi atteint ses objectifs initiaux. Les PME ont élargi leurs compétences en matière de prévention du harcèlement psychologique et sexuel sur le lieu de travail, leurs directions se sont dotées de procédures pour prévenir le harcèlement dans leur entreprise, qui même si elles ne sont pas toujours parfaites, ont le mérite d'être adaptées à leur structure, de tenir compte de leur fonctionnement et de refléter leurs ressources. Cela a été grandement facilité par la flexibilité et l'écoute du deuxième Observatoire, qui a rapidement su tirer les leçons de la première année de mise en œuvre, et qui a apporté les modifications nécessaires à la bonne marche du projet.

PME Action+, de par une approche à « 360 ° » a bénéficié d'un très grand succès et d'une appréciation très élevée auprès de l'ensemble des organisations qui s'y étaient inscrites. Les interlocuteur-trice-s interrogé-e-s ont relevé qu'il était particulièrement appréciable que tous les niveaux hiérarchiques soient inclus. En effet, il s'est avéré qu'il y avait des besoins plus poussés tantôt parmi les cadres, tantôt parmi le personnel. Le rappel des bases légales (droits et obligations), la définition et la manière d'identifier ce que constitue du harcèlement psychologique et sexuel, la procédure à suivre en cas de situation de harcèlement supposé ou avéré sont autant de points qui ont été abordés dans le cadre des interventions du deuxième Observatoire.

Au-delà des aspects légaux auxquels il s'attelait, le pilote et son approche holistique, proposée par le deuxième Observatoire, a permis aux ressources humaines des organisations participantes de remettre le sujet traité sur la liste des priorités, mais également, de remettre les connaissances de toutes et tous à jour. Il a eu pour conséquence de permettre de s'interroger et de comprendre les rôles et responsabilités de chaque employé-e afin de prévenir et de traiter l'existence ou l'apparition de cas de harcèlement psychologique et sexuel ou de comportements à risque sur le lieu de travail, et ce, quelle que soit leur place au sein de l'entreprise. Alors que la grande majorité des entreprises affirme qu'elle n'a pas eu à faire face à des situations avérées en lien avec le harcèlement psychologique et sexuel, et qu'aucune ne peut garantir qu'un tel événement ne survienne dans le futur, toutes s'accordent à dire que la formation a eu le mérite d'expliquer clairement différents concepts, mais aussi ce qui est ou non acceptable sur le lieu de travail.

Les conclusions positives de la présente évaluation comportent tout de même quelques limites qu'il convient de soulever avant de clore la présente note. Tout d'abord, selon les informations à disposition des mandataires, le projet-pilote n'a pas vocation à être reconduit dans le canton de Genève. De ce

fait, il est quelque peu regrettable qu'au vu des efforts investis par le BPEV mais également par la FER Genève et le deuxième Observatoire, au vu du succès rencontré, mais aussi et surtout, au vu du petit nombre d'organisations participantes – 48 sur plus de 6500 PME répertoriées dans le canton, aucune suite ni continuation ne soient prévues.

En effet, la prévention et la lutte contre harcèlement psychologique et sexuel, intrinsèquement liées à l'égalité des sexes et des genres, la prévention des violences et la lutte contre les discriminations, constituent un combat qui repose sur un travail de longue haleine, et qui nécessite la mise à disposition de ressources pérennes pour s'assurer que ces thématiques restent visibles et conservent toute leur importance. Aussi, le dispositif, pensé comme un « one shot », reste très fragile : sans suivi ni piqûre de rappel, les précieuses connaissances transmises par le deuxième Observatoire aux participant-e-s peuvent disparaître du jour au lendemain suite au départ d'une seule personne.

Les interventions du deuxième Observatoire, sur mesure et adaptées aux environnements dans lesquels il était amené à intervenir, ont eu pour conséquence majeure de désacraliser un tabou dans l'environnement professionnel : chacun-e a ainsi pu partager des témoignages de situations vécues et des perceptions, ce qui n'était pas aisé ou ne se déroulait pas dans un cadre adéquat avant la participation au projet-pilote. Tant les employé-e-s, les ressources humaines et la direction ont réfléchi aux comportements sociaux et sociétaux tolérés ou non ainsi qu'aux solutions concrètes pour régler des problèmes quotidiens ou prévenir leur occurrence.

Il est possible enfin que la robustesse des connaissances et des dispositifs mise en place soit mis à rude épreuve lorsque des situations de harcèlement psychologique et sexuel surgiront au sein des organisations participantes. Cependant, de manière générale et pour conclure, PME Action+ est allé au-delà des objectifs qu'il s'était initialement fixés : le dispositif a su amener une approche positive et incitative à une obligation légale méconnue par des entreprises au sein desquelles la thématique délicate et parfois tue du harcèlement psychologique et sexuel a ainsi pu être objectivée.

6. Recommandations

Le présent chapitre propose plusieurs pistes identifiées pour améliorer le fonctionnement du projet pilote, tant en vue d'une potentielle reconduction à Genève qu'en vue d'un déploiement ailleurs.

R1 : Poursuivre les efforts engagés

La thématique du harcèlement psychologique et sexuel ainsi que les obligations légales auxquelles font face les entreprises sont encore largement méconnues, en particulier des PME, qui n'ont souvent pas de ressources à investir pour prévenir et lutter contre ce phénomène hélas répandu. Les réflexions menées par le BPEV ainsi que le travail fourni par ce dernier et ses partenaires pour développer PME Action+ sont considérables. Pour réduire les risques de harcèlement psychologique et sexuel sur le

lieu du travail et, par conséquent, pour renforcer plus généralement l'égalité entre femmes et hommes dans le milieu professionnel, mais surtout, pour produire des effets de manière plus globale, la pertinence d'un tel projet ne fait pas de doute.

Accessible sur la base du volontariat, léger, mais néanmoins solide, le projet pilote s'est avéré très utile. Son caractère gratuit ainsi que le séquençage et la structure en trois volets, imaginés par le deuxième Observatoire, ainsi que les retours très positifs des organisations participantes, viennent encore renforcer ce constat. Le projet répond à un besoin et il devrait être poursuivi.

R2 : Adapter le dispositif

Les trois volets du projet ont été pensés comme une seule intervention, ponctuelle, dispensée sur un laps de temps flexible mais défini – tantôt lent, tantôt rapide – selon le temps et la disponibilité des organisations bénéficiaires. Cela a permis à chaque PME de trouver un rythme de mise en œuvre correspondant à ses ressources tout en assurant un processus marqué par un début et une fin. De nombreuses organisations ressentent cependant le besoin de rafraîchir les connaissances inculquées par le projet pour assurer qu'elles soient régulièrement mises à jour, d'une part, mais également pour permettre aux nouvelles personnes d'y avoir accès dès leur arrivée.

Alors que des améliorations ont d'ores et déjà été apportées au dispositif en adaptant le séquençage, il serait intéressant de repenser le projet pour qu'il ne soit pas dispensé comme un « one shot », et pour que le turn-over ne mette pas en danger les acquis. Des modules de suivi ou des supports plus interactifs, ne se basant pas uniquement sur une intervention en entreprise, mais aussi des déjeuners thématiques ou le recours à des personnes-relais au sein des différentes faïtières sectorielles, par exemple, pourraient être imaginés pour venir en aide aux PME qui possèdent déjà des bases, ou pour venir faire des piqûres de rappel et pérenniser le dispositif dans le temps.

R3 : Renforcer la formalisation de l'engagement des PME au projet

Une grande majorité des PME inscrites ont déployé les efforts requis par le projet pour mettre en œuvre tous les volets du dispositif imaginé par le deuxième Observatoire. Aussi, une grande majorité a libéré le personnel et incité tous les cadres à suivre la formation. Enfin, toutes les PME ont développé, même de manière partielle, des directives visant à prévenir et à lutter contre le harcèlement psychologique et sexuel au travail.

Cependant, il s'est parfois avéré difficile de mener à bien cet exercice tant d'un point de vue du calendrier que d'un point de vue des mesures concrètes. En effet, alors que certaines PME se sont pliées au calendrier communément défini en début d'intervention, d'autres ont peu à peu perdu leur motivation. Certaines organisations n'ont pas favorisé de manière proactive la participation de leurs employé-e-s et cadres. Enfin, bien que toutes aient développé des mesures concrètes, le projet, tel qu'imaginé, n'envisage pas d'évaluer la qualité et de valider ces dernières.

Une réflexion quant à une meilleure formalisation mériterait d'être menée, d'une part. L'engagement et la participation au projet devraient être plus fortement positionnés au niveau de la direction des entreprises participantes, et non pas principalement être portés par les ressources humaines. La direction serait ainsi responsable tant de la bonne participation de l'entreprise que de la définition d'objectifs précis. Enfin, le projet pourrait imaginer de proposer une validation formelle des résultats/directives développées/issus de l'accompagnement, et imaginer par exemple, le développement d'un label venant clore la participation, par exemple.

7. Annexes

7.1 Annexe 1 : Liste des personnes interrogées

Les personnes suivantes ont été consultées dans le cadre de la présente évaluation :

Colette Fry, Directrice, Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences

Anne Saturno, Chargée de projets, Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences

Mélanie Battistini, Cheffe de projet, Association deuxième Observatoire

Olivier Sandoz, Directeur général adjoint, FER Genève

Dorothee Descamps, Responsable RH, Fondation des parkings

Jérôme Chanton, Directeur général, Kugler BIMETAL SA

Wendy Redford, Responsable de l'opérationnel et RH, Medecines for malaria venture

Otto Simonett, Directeur et fondateur, Association ZOI

Noemi Joye, Assistante de direction, SwissIndependent Trustees SA

Manuel Martinez, Administrateur, Swissoja SA

Aïda Mekchene-Chourou, Responsable RH, CARE INTERNATIONAL

7.2 Annexe 2 : Liste des abréviations

BFEG	Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes
BPEV	Bureau de promotion de l'égalité et de prévention des violences
FER Genève	Fédération des entreprises romandes Genève
PME	Petites et moyennes entreprises
TPE	Très petites entreprises
OCIRT	Office cantonal de l'inspection et des relations du travail