

GROUPE DE CONFIANCE

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉ

2025

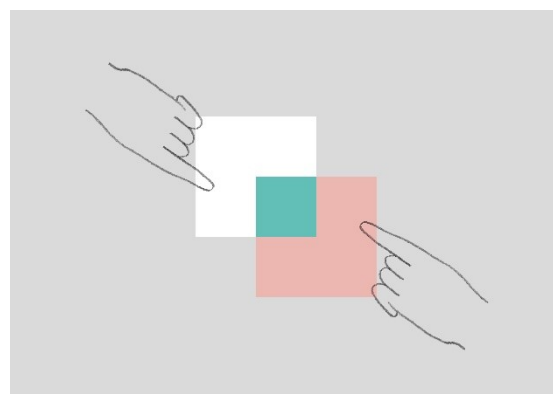
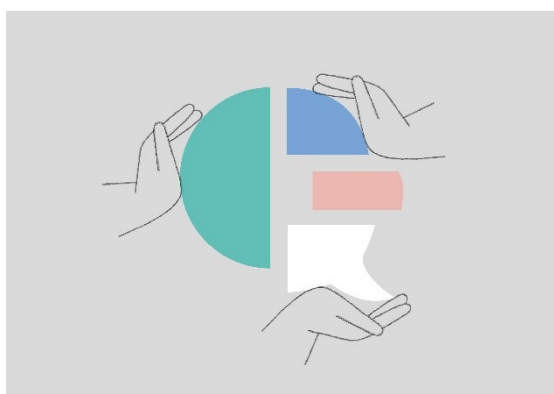
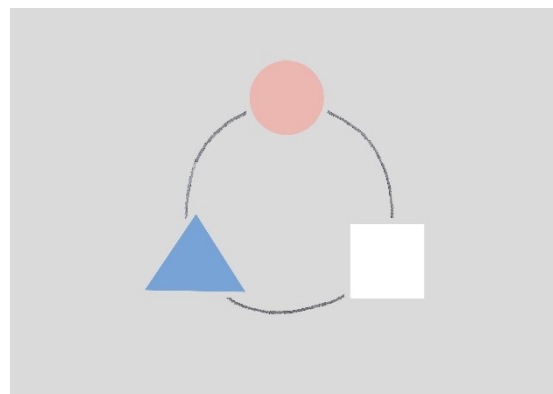
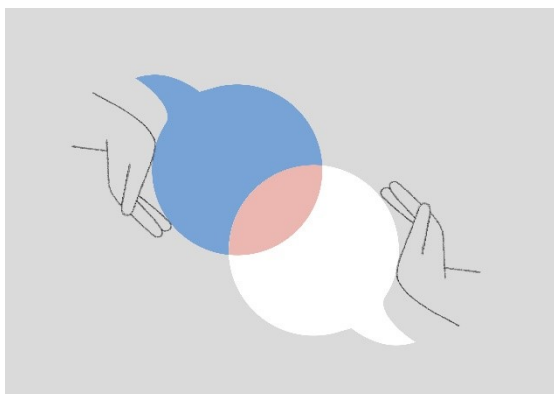


Table des matières

1. Mot d'introduction	5
2. Les prestations du Groupe de confiance en 2025 pour l'État de Genève	6
3. Aperçu de la répartition des activités entre l'État de Genève et les établissements affiliés du 1^{er} décembre 2024 au 30 novembre 2025	7
4. Les prestations en faveur du personnel de l'État de Genève – Protection de la personnalité.....	8
4.1 <i>Conseils et orientations</i>	13
4.2 <i>Rencontres et collaborations</i>	14
5. Les prestations en faveur du personnel de l'État de Genève – Signalement d'irrégularités.....	15
6. Éclairages 2025	17
6.1 <i>Projets internes autour de la médiation</i>	17
6.2 <i>Analyse d'une situation fictive</i>	18
7. Prestations de prévention.....	19
7.1 <i>Formations – sensibilisations du personnel de l'État de Genève et des établissements affiliés</i>	19
7.2 <i>Information.....</i>	20
8. Équipe du Groupe de confiance	21
9. Perspectives 2026	22
10. Rapport statistique 2025.....	22
11. Remerciements.....	22

1. Mot d'introduction

Où que l'on porte le regard, la cristallisation des positions, la crispation des relations et l'abandon du dialogue semblent s'installer. Les relations de travail ne font hélas pas exception.

Le Groupe de confiance observe avec préoccupation une augmentation des sollicitations allant dans le sens d'une investigation ou d'un traitement d'alerte, parfois sans lien avec ce que constitue, dans un sens juridique, une atteinte à la personnalité au sens du RPPers ou une irrégularité selon la LPLA.

Si ces voies sont indispensables au maintien de l'édifice protégeant la personnalité des membres du personnel dans l'administration publique, en tant que prestations visant la cessation des atteintes à la personnalité, elles devraient être l'exception. C'est d'ailleurs sur ce postulat qu'est né le Groupe de confiance, il y a plus de 16 ans maintenant.

En d'autres termes, il est important de rappeler que l'essentiel des actions doit intervenir en amont.

Aussi, durant l'année écoulée, le Groupe de confiance a œuvré avec détermination et conviction à la promotion de la médiation comme processus de mise à plat des tensions relationnelles sur le lieu de travail. Envisager la médiation dans un tel contexte étant délicat, le Groupe de confiance entend poursuivre son engagement dans la valorisation de cette démarche en 2026. Le regard libre de toute contingence hiérarchique, qui est celui du Groupe de confiance, est un élément central dans le dispositif de protection de la personnalité prévu par le RPPers, et une plus-value indéniable, qui doit néanmoins être davantage exprimée et expliquée.

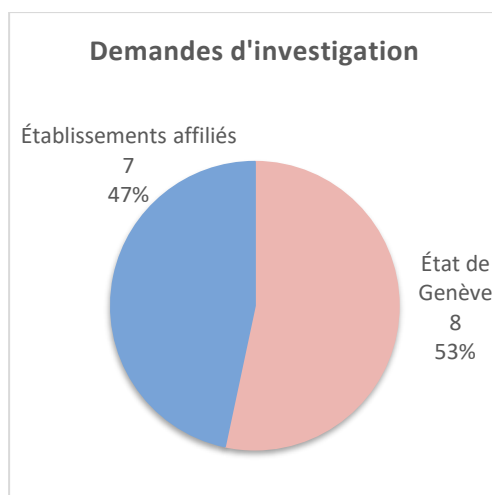
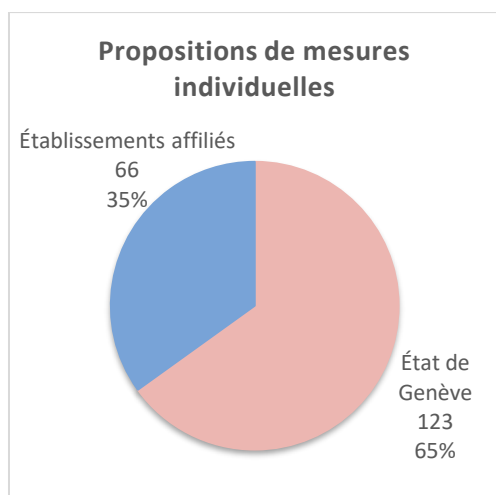
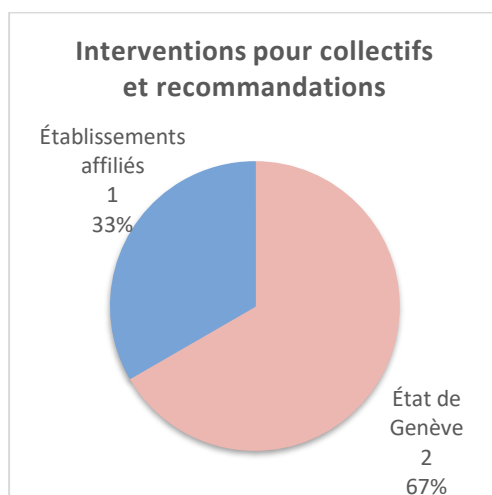
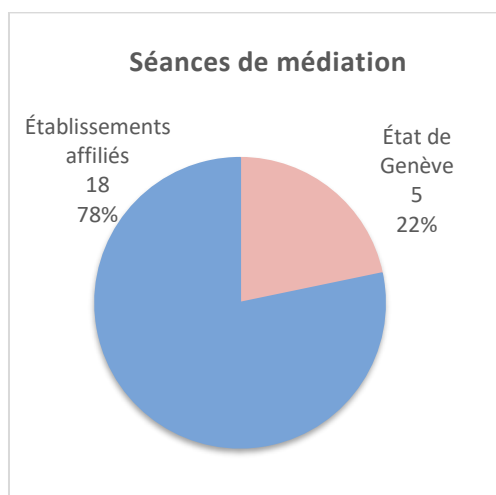
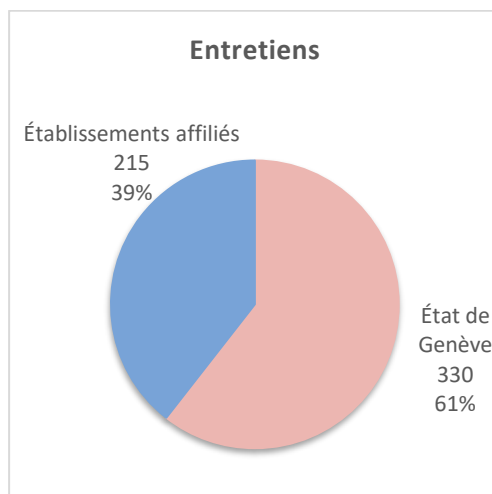
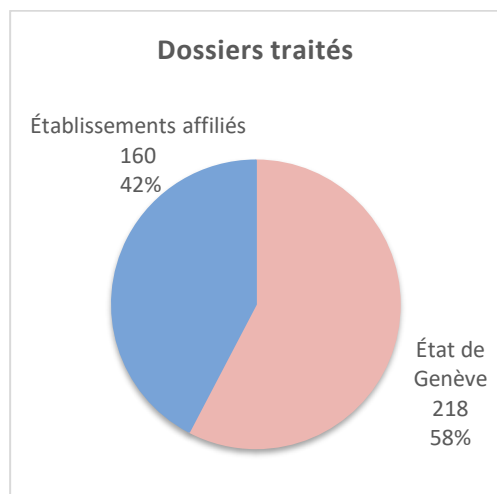
Dans cette volonté de marquer et valoriser les fondamentaux du Groupe de confiance que sont le dialogue, la valorisation de ce qui rassemble et le renforcement de la capacité d'agir, le Groupe de confiance a d'ailleurs déjà élargi la focale. Des réflexions concrètes au sujet de la création d'une nouvelle proposition de type médiatif sont menées afin de répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires, avec encore plus de souplesse et d'adéquation selon les spécificités de chaque situation.

Tania Nicolini
Responsable

2. Les prestations du Groupe de confiance en 2025 pour l'État de Genève

330 Entretiens		Individuels Collectifs Préalables à une médiation Préalables à une intervention de groupe Dans le cadre d'une analyse climat de travail
En matière de protection de la personnalité De gestion d'une situation difficile De climat de travail détérioré		19 Conseils hiérarchie/RH
2 Prestations collectives		Interventions de groupe Analyses climat de travail Sondage du climat de travail
Sur demande d'une personne concernée Sur délégation de la hiérarchie ou des RH		5 Séances de médiation
8 Demandes d'investigation		Séances de conciliation Enquêtes préliminaires Ouvertures d'investigation Rapports d'investigation Communications de classement
Dans le cadre d'enquêtes préliminaires et d'investigation : Parties Témoins		46 Auditions
9 Alertes LPLA		Traitement (analyse de documents échanges, entretiens) Classement ou conclusions rendues à l'autorité d'engagement
Entretiens d'information et orientation Échanges téléphoniques ou courriels		5 Demandes d'information LPLA
2 Demandes de protection LPLA		Échanges avec la personne lanceuse d'alerte et l'employeur Analyse de la situation Recommandations de mesures

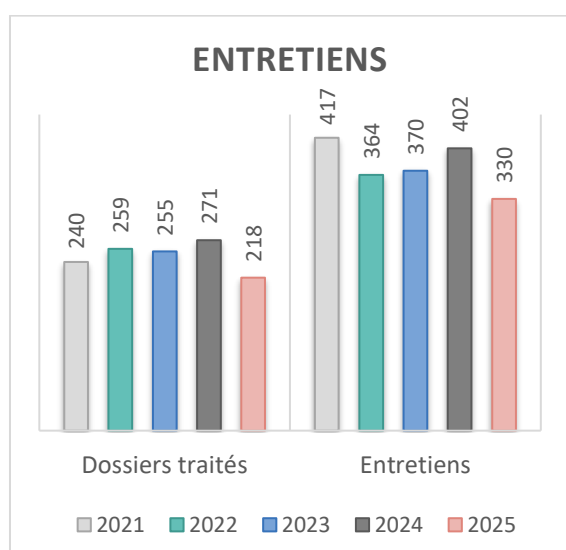
3. Aperçu de la répartition des activités entre l'État de Genève et les établissements affiliés du 1er décembre 2024 au 30 novembre 2025



4. Les prestations en faveur du personnel de l'État de Genève – Protection de la personnalité

Les prestations décrites ci-après concernent les interventions du Groupe de confiance en faveur du personnel de l'État de Genève, dans le cadre de sa mission de protection de la personnalité (Règlement relatif à la protection de la personnalité à l'État de Genève – RPPers, B 5 05.10). La période statistique s'étend du 1er décembre 2024 au 30 novembre 2025.

L'ensemble des interventions du Groupe de confiance s'inscrit dans le respect de principes ancrés dans un code de déontologie. Les conseillères et conseillers en protection de la personnalité veillent notamment à un strict respect des principes de confidentialité, d'indépendance, d'impartialité et de neutralité.



Les **entretiens** sont la prestation principale. Ils répondent à la demande des membres du personnel d'avoir un espace d'écoute pour pouvoir exposer les difficultés rencontrées et obtenir un regard extérieur, un conseil en guise de ressource. Les entretiens permettent une prise de recul, une meilleure compréhension du conflit et évitent dans bien des cas d'encourager un vécu de victime, qui souvent ne prend en compte qu'une vision partielle du conflit et fige les positions. Ils visent aussi à l'élaboration d'un plan d'action. Enfin, les conseillères et conseillers définissent avec l'usager-ère quel suivi donner à sa démarche.

Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir proposer

un premier rendez-vous rapidement pour offrir dans les meilleurs délais un espace d'apaisement. En 2025, 50% des demandes ont pu donner lieu à un premier rendez-vous dans un délai de 3 jours, contre 71% en 2024. Cette évolution reflète notamment les périodes de sous-effectif au sein de l'équipe, ainsi que la mobilisation accrue de l'équipe sur des prestations longues, telles que des investigations complexes. Par ailleurs, l'augmentation des prestations liées à la LPLA a également contribué à cette tendance. A noter que dans 91 % des cas, un rendez-vous a pu être proposé dans un délai de 7 jours ou moins.

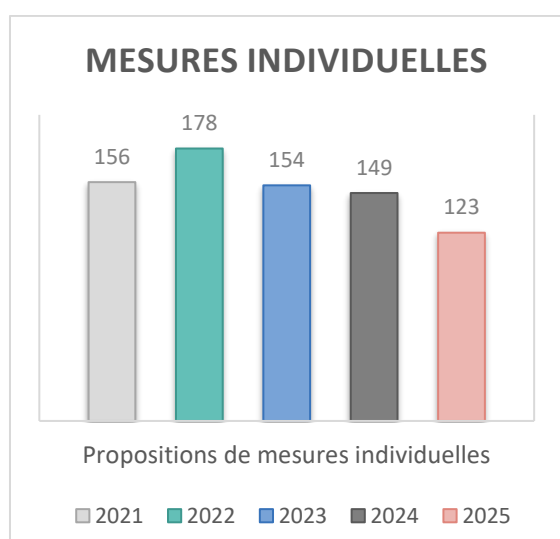
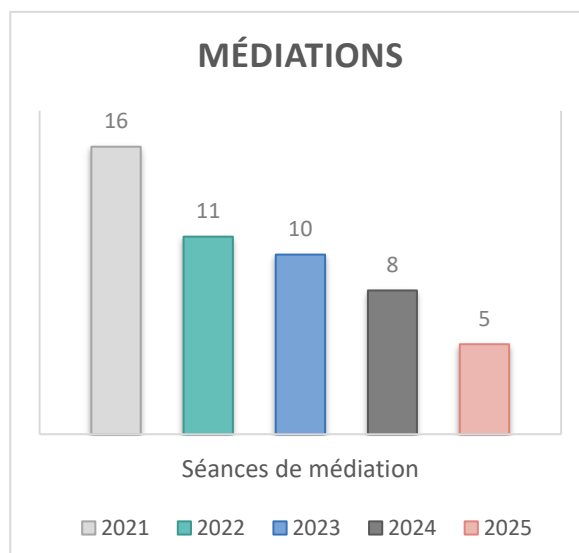
En 2025, on observe une baisse du nombre de dossiers (218) et d'entretiens (330), avec 5 entretiens collectifs menés (contre 8 en 2024). Une analyse rétrospective des données sur la période 2012–2025 montre toutefois que ce niveau d'activité reste dans l'amplitude des variations observées les années précédentes.

Enfin, on constate que la demande de confidentialité après le premier entretien se situe à 59%, chiffre qui était à 73% en 2024 et 65% en 2023. Les fluctuations au niveau de cet indicateur sont usuelles, la demande de confidentialité dépendant très largement du type de situations rencontrées par les personnes requérantes et des démarches préalables effectuées.

En 2025, 5 processus de médiation ont été menés, donnant lieu à 5 séances. Il n'est pas inusuel qu'une seule séance de médiation ait lieu pour un processus. Le nombre de séances de médiation par processus n'étant pas un indicateur de la réussite de la démarche.

Un processus de médiation peut être initié à la demande d'une personne ou déléguée par la hiérarchie ou les ressources humaines. En 2025, 2 processus ont été mis en place suite à une délégation.

Le nombre de séances de médiation pour l'État a diminué ces dernières années, alors même que cette prestation reste une attente pour 12 % des personnes usagères en 2025, soit 27 situations. Il est important de rappeler que la médiation est un processus volontaire qui peut être interrompu à tout moment. Les chiffres présentés ne reflètent donc que les séances effectivement réalisées et n'incluent pas les processus interrompus pour diverses raisons : évolution des besoins des personnes, choix d'un autre mode de résolution, ou escalade du conflit nécessitant une autre prise en charge par exemple. C'est par ailleurs une démarche parfois difficile à envisager concrètement dans le contexte de travail, en comparaison à d'autres domaines (famille, succession, voisinage notamment). Un focus a été mis sur la médiation en 2025, avec le développement de réflexions et de projets internes visant à promouvoir cette prestation. Comme ces actions sont récentes et pour certaines, encore en cours, leurs éventuels effets sur le nombre de médiations ne pourront être observés qu'à partir de l'année prochaine. Le Groupe de confiance est déterminé à valoriser ce processus de régulation des relations professionnelles au sein de l'État et espère que la tendance à la hausse des médiations au Groupe de confiance, observée au sein des établissements affiliés, deviendra une réalité au sein de l'administration cantonale également.



Le Groupe de confiance peut émettre des **propositions de mesures individuelles**.

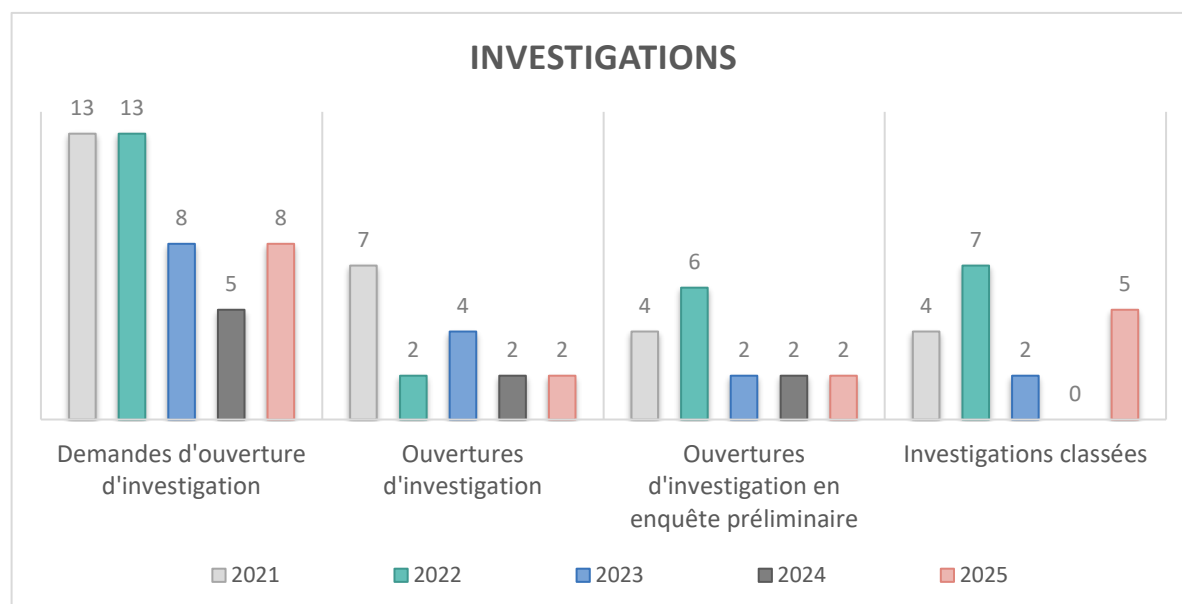
Il s'agit d'orientations vers une personne à l'interne (principalement les responsables hiérarchiques et les ressources humaines) ou à l'externe. Le contact peut alors être pris par la personne ayant consulté le Groupe de confiance ou par une conseillère ou un conseiller du Groupe de confiance afin notamment d'envisager la mise sur pied de mesures spécifiques utiles à l'apaisement d'une situation (par exemple, entretiens de conciliation par la hiérarchie, médiation, convention de respect).

Sur 123 propositions, le Groupe de confiance a effectué un relai en prenant contact avec un tiers dans 11 cas.

Cette différence entre le nombre de propositions et le nombre de contacts

effectifs par le Groupe de confiance s'explique par un grand nombre de contacts effectués directement par la personne usagère, ce qui est encouragé lorsque cette voie semble opportune. Par

ailleurs, le décalage s'explique également par le fait que la personne usagère doit toujours donner expressément son accord pour que le contact soit fait par le Groupe de confiance.



L'investigation est une prestation formelle ayant pour but d'établir des faits potentiellement constitutifs d'atteintes à la personnalité, de harcèlement psychologique ou sexuel, et de les qualifier juridiquement en vue d'un constat. La procédure d'investigation aboutit à un rapport ou à un classement à l'attention de l'autorité d'engagement, qui consécutivement rendra une décision constatant ou non l'atteinte et prendra les mesures de gestion qui s'imposent, le cas échéant.

La baisse du nombre de demande d'investigation de 2023 à 2024 ne s'est pas confirmée durant l'année écoulée, le chiffre étant à nouveau en hausse, avec 8 demandes déposées pour l'État de Genève en 2025. 5 demandes ont été classées, dont 4 sur pièces et 1 après enquête préliminaire. 2 demandes ont fait l'objet d'une enquête préliminaire, 4 investigations ont été closes après instruction et reddition d'un rapport d'investigation. Par ailleurs, 1 plainte a été retirée et 4 plaintes ont fait l'objet d'une suspension. Enfin 46 auditions ont été menées. À noter toutefois que ces chiffres se réfèrent dans certains cas à des demandes qui ont été déposées l'année précédente.

En 2025, seules 2 demandes d'investigation sur 8 portaient sur des situations impliquant une seule personne mise en cause. Toutes les autres demandes d'investigation pour l'État de Genève concernaient entre 2 et 6 personnes mises en cause, contribuant ainsi à une complexification du traitement des dossiers et à un allongement de la durée de procédure. La procédure d'investigation telle que prévue par le règlement a pour but de permettre à une personne s'estimant victime d'une atteinte de mettre en cause la personne à laquelle elle impute des comportements abusifs. La démultiplication des personnes mises en cause interpelle le Groupe de confiance, a fortiori lorsque l'ensemble de la chaîne hiérarchique est mise en cause. Cette tendance sera examinée de près par le Groupe de confiance dans les mois et années à venir afin de s'assurer que le but poursuivi par la partie plaignante corresponde bien à l'objectif de l'investigation.



En 2025, le Groupe de confiance a initié 2 **interventions pour des collectifs au sein de l'État de Genève**.

Une intervention de groupe (de type méditatif) a été mise en place en 2025, ayant donné lieu à 1 séance pour une équipe de 7 personnes. Ce type d'intervention permet de travailler avec l'ensemble d'une équipe afin d'améliorer la communication et les relations entre les membres d'un service. Au préalable, les personnes concernées sont entendues dans le cadre d'entretiens individuels. Puis, en fonction des problématiques relevées, une ou plusieurs séances de groupe peuvent être organisées. Ces séances se déroulent généralement sur une demi-journée.

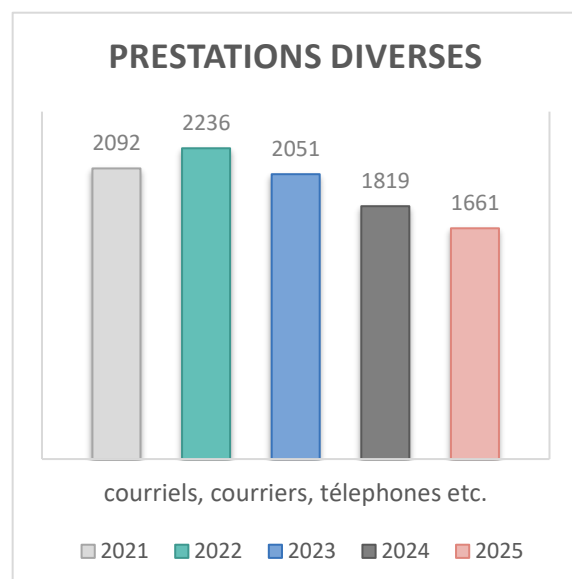
La deuxième prestation collective menée en 2025 a pris la forme d'un sondage sur le climat de travail. Cet outil vise à analyser la perception des membres du personnel sur différents facteurs organisationnels, managériaux et relationnels susceptibles

d'influencer le climat de travail. Il permet de mettre en évidence les points forts, les zones de vigilance et les points d'attention, tout en précisant qu'il ne fournit pas une vision précise d'une situation particulière, ne permet pas d'établir des faits ni de traiter des situations individuelles.

La hiérarchie ou les membres des ressources humaines peuvent également demander au Groupe de confiance un examen préalable informel qui consiste le plus souvent en une analyse du climat de travail. Il s'agit d'une analyse approfondie d'une situation conflictuelle au sein d'un collectif après des entretiens individuels avec les personnes concernées. Le Groupe de confiance transmet ensuite son analyse et ses recommandations écrites aux personnes l'ayant sollicité en respectant l'anonymat des personnes entendues.

En 2025, aucune analyse de ce type n'a été initiée ; toutefois, une analyse débutée en 2024 a été clôturée sur la période statistique 2025. Le Groupe de confiance émet l'hypothèse que les prestations d'accompagnement collectif développées tant par le Service de la stratégie RH que par le Service de prévention de la santé au travail, tous deux rattachés à l'Office du personnel de l'État, ont une influence sur l'attrait de l'analyse du climat de travail telle que proposée par le Groupe de confiance. Il conviendra de clarifier rapidement les contours des prestations des uns et des autres afin de proposer aux hiérarchies et à la filière RH la prestation la mieux en adéquation avec la situation critique observée.

Les **prestations diverses** (1661) concernent principalement des échanges de courriels, des téléphones ou des courriers en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. En 2025, le nombre moyen de prestations diverses par dossier est de 7,6. Ce chiffre reste proche de la moyenne observée sur la période 2021-2025, qui s'établit à 7,9.



4.1 Conseils et orientations

Le Groupe de confiance est également sollicité au regard de son expertise en matière de gestion des conflits et de protection de la personnalité. Ces sollicitations donnent lieu, dans la majorité des cas à des entretiens approfondis.

19

sollicitations de **membres de la hiérarchie ou des ressources humaines de l'État** pour des conseils concernant des situations qu'ils étaient amenés à gérer, par exemple en présence d'un conflit ou d'une potentielle atteinte à la personnalité.

31

sollicitations de **membres de la hiérarchie ou des ressources humaines des établissements affiliés** pour des conseils concernant des situations qu'ils étaient amenés à gérer, par exemple en présence d'un conflit ou d'une potentielle atteinte à la personnalité.

14

sollicitations de **personnes employées de l'État ou des établissements affiliés** au sujet de leur situation ou de celle d'un tiers. Ces sollicitations ont donné lieu à un conseil par téléphone ou à une orientation vers une autre structure lorsque la situation ne relevait pas du champ de compétence du Groupe de confiance.

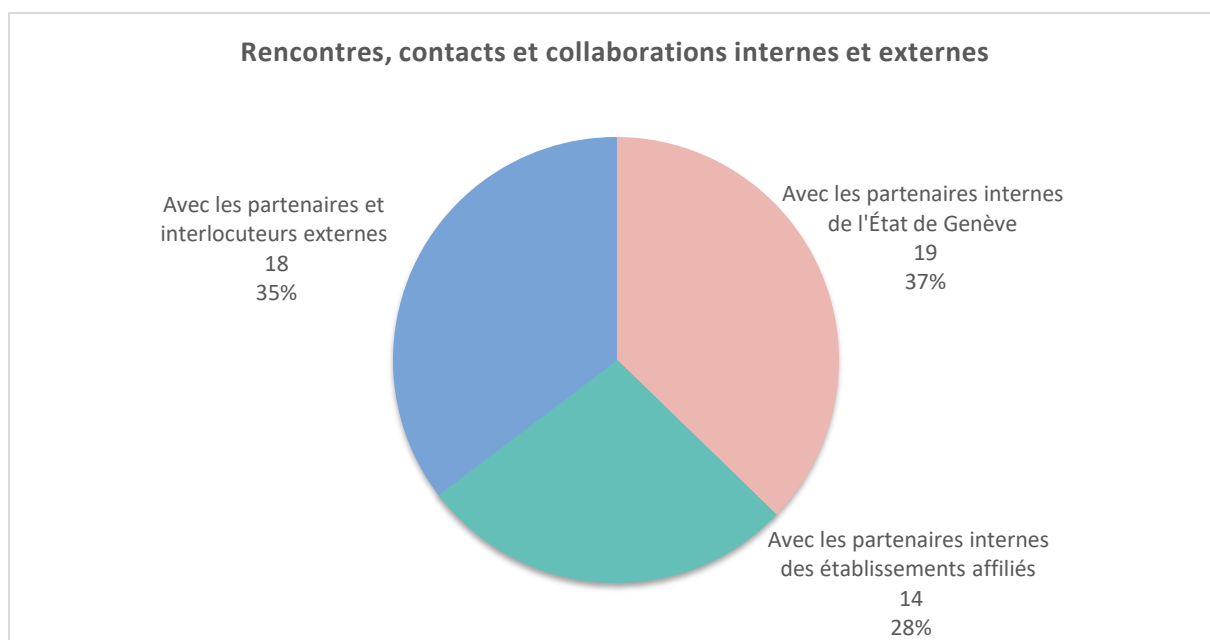
25

sollicitations d'organismes ou de **personnes externes à l'État ou aux établissements affiliés** pour questionner l'accès au dispositif du Groupe de confiance ou solliciter des orientations au sujet de leur situation.

Le Groupe de confiance identifie une baisse des sollicitations des membres de la hiérarchie ou des ressources humaines de l'État, celle-ci étant peut-être à mettre en lien avec la baisse des sollicitations pour des situations collectives, peut-être due au développement de prestations ad hoc à l'interne.

4.2 Rencontres et collaborations

En 2025, le Groupe de confiance a poursuivi les échanges tant à l'interne (État et établissements affiliés), qu'à l'externe :



Une nouvelle rencontre s'est tenue entre les représentants et représentantes des ressources humaines des établissements affiliés en juin 2025. Elle a été l'occasion pour les personnes présentes de mettre en lumière leurs expériences et pratiques respectives plus particulièrement autour de deux thématiques : les rumeurs et les changements survenus en lien avec la LED Genre.

En 2025, le Groupe de confiance a rencontré à plusieurs reprises les représentantes du Service de la stratégie RH (SSRH) et du Service de prévention et de santé au travail (SPST) afin de comprendre plus finement les interventions des services respectifs en matière d'accompagnement des collectifs, en vue d'une meilleure communication et articulation des prestations proposées.

2 présentations ont par ailleurs été faites au Collège spécialisé RH dans le but de présenter le nouveau matériel de communication et de faire un retour sur les chiffres de l'année écoulée. Ces entrevues sont des moments importants du partenariat permettant de clarifier la posture et les procédures suivies par le Groupe de confiance, de même que les prestations envisageables.

Le Groupe de confiance a encore eu l'opportunité de clarifier la distinction entre les missions découlant du RPPers et celles confiées par la LPLA auprès des Secrétaires généraux, qui sont désormais sollicités dans le cadre de la mise en œuvre de la LPLA en tant que représentants et représentantes de l'employeur. Une présentation, suivie d'une discussion, a eu lieu à cet effet à l'occasion d'une réunion du Collège des Secrétaires généraux.

En mars 2025, le Groupe de confiance a participé à une rencontre avec des structures similaires d'autres cantons, permettant un partage d'expériences dans le domaine de la protection de la personnalité.

En mars 2025 toujours, l'équipe du Groupe de confiance a effectué une journée de supervision avec un cabinet externe. L'objectif de la supervision étant de questionner la pratique et de

prendre du recul avec l'aide d'une personne tierce. L'équipe a également suivi une formation portant sur « l'art de l'écoute », dans le but de consolider son expertise en matière d'entretiens.

Enfin, cette année, le Groupe de confiance a échangé avec 4 institutions intéressées par les modalités d'affiliation à son dispositif, dont la Commune de Vendœuvres, qui a adhéré. On dénombre ainsi un total de 16 établissements publics affiliés.

5. Les prestations en faveur du personnel de l'État de Genève – Signalement d'irrégularités

Depuis mars 2022, le Groupe de confiance a étendu son activité à l'application de la LPLA (Loi sur la protection des lanceurs d'alerte au sein de l'État, B 5 07), trois missions supplémentaires lui ayant été confiées : informer et orienter ainsi que traiter les signalements d'irrégularités et les demandes de protection. Le Groupe de confiance intervient comme source d'information et d'orientation pour les 77 autorités et institutions soumises à la loi ainsi que comme organe de traitement et/ou de protection pour un certain nombre d'entre elles.

L'activité liée à la LPLA faisant désormais partie intégrante des prestations, le Groupe de confiance a décidé, pour la première fois, de présenter son activité dans un rapport global.

Si désormais les conseillers et conseillères interviennent également pour traiter des alertes, ils et elles le font dans le champ d'intervention du Groupe de confiance, à savoir les relations interpersonnelles dans l'administration publique. Une irrégularité pourrait ainsi être observée en cas de manquement comportemental grave ou répété d'un membre du personnel, ou en cas de présomption d'atteinte à la personnalité.

Mais qu'est-ce que le statut de lanceur ou lanceuse d'alerte et quelle posture implique-t-il ?

Faire un signalement d'irrégularité implique de prendre part, de manière active, à une démarche importante et sérieuse, menée dans l'intérêt public, afin que l'État et, plus largement, les institutions soumises à la LPLA, améliorent leur gouvernance. Il est nécessaire de le rappeler ici, pour souligner la différence entre cette démarche et la sollicitation du Groupe de confiance pour des difficultés personnelles sur le lieu de travail. Cette nuance étant difficile à appréhender lorsque l'on se trouve en difficulté au travail, le Groupe de confiance a décidé de mettre en évidence une « porte d'entrée unique », la distinction entre la base légale applicable et la prestation proposée se faisant, en cas d'incertitude avec l'utilisateur ou l'utilisatrice, en discussion, selon les besoins et les priorités du moment.

En 2025, 17 alertes ont été déposées au Groupe de confiance, dont 9 pour le Petit État.

Le tableau ci-dessous récapitule le nombre d'alertes traitées et classées en 2025 :

	Traitement	Classement	Total
Alertes État	7	2	9
Alertes Affiliés	2	6	8
Total	9	8	17

Sur les 7 traitements relatifs au Petit État, 1 alerte était encore en cours à la clôture de l'année statistique. Pour les 6 autres, des conclusions ont été transmises, dont 2 faisant état d'irrégularités dont l'employeur devait se saisir pour assainir la situation.

Le Groupe de confiance peut classer un signalement pour différentes raisons, notamment en cas d'informations insuffisantes ou d'impossibilité de dialoguer avec la personne à l'origine de l'alerte, lorsque les irrégularités signalées sortent de son champ de compétences et en l'absence d'accord de la personne lançant l'alerte quant à une transmission du signalement à l'organisme compétent, ou encore lorsque les conditions prévues par la LPLA pour le lancement d'une alerte ne sont pas remplies.

Il n'est pas rare que, même en l'absence d'irrégularité, le Groupe de confiance émette des recommandations en fonction des éléments critiques et perfectibles identifiés lors du traitement.

Il est encore souligné que la finalité d'un traitement de signalement n'est pas, comme c'est le cas dans une investigation basée sur le règlement relatif à la protection de la personnalité, de livrer un constat et une qualification juridique, mais bien d'éclairer et de documenter une situation irrégulière, ou à tout le moins critique, afin que l'irrégularité soit rapidement corrigée.

Le traitement d'une alerte implique ainsi d'examiner avec attention des documents fournis par l'employeur sur demande du Groupe de confiance, des échanges approfondis avec des protagonistes-clé de la situation, la prise de connaissance de règlements et directives diverses, ainsi qu'une analyse des données collectées.

Le tableau ci-dessous récapitule les actions entreprises en 2025 :

	Entretiens	Téléphones	Autres (courriels, courriers, etc.)
Alertes État	15	9	83
Alertes Affiliés	13	20	65
Total	28	29	148

Par ailleurs, en 2025, 3 demandes de protection ont été déposées au Groupe de confiance, dont 2 pour l'État. Ces 2 demandes étaient encore en cours de traitement à la clôture statistique. Dans cet exercice, le Groupe de confiance doit au préalable établir le lien entre l'alerte effectuée par la personne requérant la protection et le désavantage professionnel allégué. L'alerte peut avoir été déposée ailleurs qu'au Groupe de confiance mais son effectivité

doit être démontrée pour que le Groupe de confiance puisse entrer en matière sur la demande. Il est encore précisé qu'une personne souhaitant des mesures de protection ne peut naturellement pas demeurer anonyme même si elle l'était dans le cadre de son signalement.

Enfin, le Groupe de confiance a reçu 5 demandes d'information émanant de membres du personnel de l'État, sur un total de 13 demandes traitées. La plupart du temps, les personnes souhaitent mener une réflexion générale sur la situation difficile qui les occupe et prioriser les actions à entreprendre, clarifier leur rôle et leur marge de manœuvre sur la base des indications fournies par les conseillers et les conseillères du Groupe de confiance. Ces échanges approfondis font le plus souvent l'objet d'entretiens en présentiel ou par téléphone. A noter que la page internet créée par le Groupe de confiance à l'entrée en vigueur de la loi est la source principale d'informations au sujet de la LPLA.

6. Éclairages 2025

6.1 Projets internes autour de la médiation

En 2025, le Groupe de confiance a souhaité approfondir sa réflexion sur la médiation et a développé plusieurs projets internes visant à réfléchir aux moyens de promouvoir cette prestation. La médiation est considérée comme une manière constructive d'intervenir avant que les situations ne se dégradent. Elle permet d'instaurer un dialogue entre les personnes concernées et de limiter les tensions, contribuant ainsi à un meilleur climat de travail et à un traitement plus efficace des situations problématiques.

Dans cette perspective, le Groupe de confiance met l'accent sur la médiation comme une manière d'entrer en relation qui valorise la discussion et l'échange au cœur des situations problématiques. Cette approche apparaît d'autant plus pertinente dans un contexte où l'on observe une formalisation croissante des échanges, parfois dès les premiers stades des situations. En favorisant la médiation, il s'agit de redonner de la fluidité aux rapports interpersonnels, d'ouvrir un espace de dialogue et de favoriser un climat de confiance propice aux échanges. Elle permet de limiter l'escalade des conflits et de soutenir la construction de solutions adaptées aux besoins des personnes concernées, en intervenant rapidement après l'apparition des tensions.

Les projets développés en 2025 ont porté sur plusieurs axes complémentaires. Ils ont notamment concerné des réflexions sur les outils internes permettant de présenter la médiation, y compris la terminologie utilisée, le développement d'un flyer dédié à cette prestation, ainsi que l'adaptation et la modification des modalités de communication sur internet. Des réflexions ont également été menées sur la manière de présenter la médiation lors de réunions ou d'événements internes, afin de mieux informer et sensibiliser les différents publics. Ces initiatives visaient à structurer la promotion de la médiation et à faciliter sa compréhension par l'ensemble des personnes concernées.

6.2 Analyse d'une situation fictive

Afin de rendre compte du travail effectué quotidiennement par les conseillères et conseillers du Groupe de confiance, nous vous proposons d'illustrer une intervention possible à travers un cas fictif, généré à l'aide d'un outil d'intelligence artificielle générative. Le travail au Groupe de confiance étant centré sur l'humain et les relations interpersonnelles, l'IA est un outil qui n'a pas sa place dans les prestations du Groupe de confiance. Toutefois, dans ce cadre précis, elle nous permet de créer une situation qui ne soit pas inspirée des dossiers connus par le Groupe de confiance afin de préserver leur totale confidentialité, tout en illustrant concrètement des difficultés relationnelles fréquemment rencontrées en milieu professionnel.

Situation fictive générée par l'IA

M. Soren, employé dans un service administratif, s'est rendu au Groupe de confiance pour parler des difficultés croissantes avec un collègue. « Ces derniers mois, c'est devenu vraiment difficile », explique-t-il. « On se parle très peu, on collabore à peine, et je n'en peux plus de cette ambiance... ça me pèse chaque jour. »

Il revient sur plusieurs épisodes qui ont marqué le début de la détérioration de leur relation : « Lors de la préparation d'un rapport, nous devions chacun traiter une partie distincte. Mais mon collègue a repris certaines sections sur lesquelles je travaillais et a annoncé qu'il s'en occuperait lui-même, car c'était "plus simple", et je n'ai plus eu mon mot à dire. Plus tard, pendant une réunion sur une nouvelle procédure, j'ai posé une question pour clarifier un élément, et il m'a répondu sèchement devant toute l'équipe : "Si tu ne comprends pas ça, on ne va pas aller loin". Je n'ai rien répondu, j'étais très mal à l'aise et personne d'autre n'a réagi non plus. »

M. Soren explique que ces tensions ont progressivement envahi leurs échanges quotidiens : « Maintenant il m'évite et refuse de collaborer avec moi. On se parle à peine, et je dois toujours deviner ce qu'il attend. Ça devient épuisant, surtout qu'on doit collaborer ensemble sur pas mal de dossiers. »

Il a d'abord cherché à résoudre la situation en interne. « J'en ai parlé à ma supérieure hiérarchique et je me suis senti écouté. Mais je constate en fait que la situation ne s'améliore pas. »

M. Soren a finalement contacté le service des ressources humaines, pensant à un changement d'affectation : « Vu la dégradation de la situation, je ne voyais pas d'autres possibilités, mais j'ai compris que ce n'était pas si simple... ».

M. Soren vient au Groupe de confiance sur conseil du responsable RH. Il dit avoir l'espoir que cette démarche puisse l'aider, soit à améliorer la situation avec son collègue, soit à trouver une solution pour changer de poste.

Exemple de démarche au Groupe de confiance

M. Soren a été reçu au Groupe de confiance pour un premier entretien individuel, afin de bénéficier d'un espace confidentiel pour partager son vécu et clarifier les difficultés rencontrées. Durant 1h30, il a pu exposer sa situation à une conseillère, une personne externe et impartiale, et faire part de son incompréhension face aux réactions de son collègue. Il a aussi été amené à réfléchir aux pistes déjà entreprises et à ses attentes par rapport à la situation. Un second entretien a été programmé pour approfondir ces aspects.

Lors de ce nouvel échange, la conseillère a invité M. Soren à identifier son besoin prioritaire afin d'orienter ensuite la discussion vers des pistes adaptées. L'accent a été mis sur la compréhension des objectifs derrière les démarches déjà entreprises : quel était son souhait et ses attentes en parlant à sa supérieure ? Que cherchait-il vraiment en contactant les RH ? Il est apparu que M. Soren souhaitait initialement améliorer la situation avec son collègue, tout en explorant la possibilité d'un changement d'affectation. Au fil de l'entretien, il est cependant devenu clair que son besoin principal n'était pas de quitter son poste, mais de pouvoir collaborer de manière plus constructive et de retrouver un cadre de travail serein.

L'accompagnement a donc porté sur la clarification et la formulation de ses besoins et attentes : identifier ce qui lui semblait indispensable pour travailler dans de bonnes conditions, notamment le soutien ou l'intervention de sa supérieure pour remettre du cadre en cas de débordement avec son collègue, et clarifier les rôles et la répartition des tâches sur certains projets spécifiques. M. Soren a été amené à réfléchir concrètement à la manière dont il pouvait en reparler avec sa supérieure, en mettant en avant ses besoins et attentes tout en restant factuel et constructif.

Parallèlement, M. Soren a été invité à réfléchir à la manière de partager ses difficultés avec son collègue. À ce stade, hormis les épisodes de tension déjà décrits, aucun échange direct n'avait eu lieu. Cette étape, bien que difficile pour lui, a été préparée et réfléchie avec la conseillère. Il a été envisagé de proposer un échange informel, par exemple autour d'un café, pour discuter de leur collaboration actuelle. La piste de la médiation a également été évoquée, au cas où une discussion directe ne serait pas envisageable ou suffisante.

Le deuxième entretien s'est conclu avec le souhait de M. Soren de parler d'abord avec sa responsable hiérarchique des difficultés rencontrées, en précisant concrètement ses attentes vis-à-vis de son intervention. Dans un second temps, il envisageait d'avoir un échange informel avec son collègue, tout en gardant la possibilité de recourir à une médiation si les tensions persistaient.

7. Prestations de prévention

Le Groupe de confiance prend part à la prévention des conflits au travail en sensibilisant son public par l'entremise de formations, sensibilisations, lettres d'information ainsi que par l'élaboration d'outils de prévention.

7.1 Formations – sensibilisations du personnel de l'État de Genève et des établissements affiliés

Le Groupe de confiance intervient par le biais de présentations et de sensibilisations, à la fois dans le cadre de formations organisées par l'Office du personnel de l'État ou la Ville de Genève, mais également en mettant en place des sensibilisations sur demande pour l'État ou d'autres affiliés. Le Groupe de confiance se réjouit de ce que les séances d'accueil du

personnel de l'État aient repris fin 2025, avec une première séance en novembre. La présentation du Groupe de confiance lors de ces journées est non seulement prévue dans son règlement fondateur mais elle est surtout l'occasion d'agir en prévention, en sensibilisant dès la prise de fonction aux risques d'une dégradation des relations au travail. Le fait de rencontrer les nouveaux membres du personnel en présentiel contribue par ailleurs grandement à instaurer la confiance.

Formations et sensibilisations du personnel de l'État de Genève et des établissements affiliés	
Journée d'accueil du personnel de l'État	1
Présentations/sensibilisations dans les services de l'État et des affiliés	5
Formation pour les stagiaires agent-e-s de détention (État de Genève)	2
Formations pour les cadres : "gérer les tensions au sein de son équipe" et "agir constructivement en situation tendue ou conflictuelle" (État et Ville de Genève)	6
Bases pratiques de la médiation & Ateliers de résolution de conflits (État et Ville de Genève)	5
Total	19

7.2 Information

Le Groupe de confiance a poursuivi sa dynamique de communication tout au long de l'année en publiant quatre articles sur son [blog](#). Ces publications ont abordé des thématiques concrètes et variées liées à la vie professionnelle : des pistes pour comprendre et mieux gérer la colère au travail, une clarification des notions de but et d'objectif dans un contexte professionnel, une interview approfondie avec la Dre Patricia Cernadas Curotto et le Prof. David Sander sur le rôle et l'influence des émotions dans l'environnement de travail, ainsi qu'un regard juridique sur la notion de « lieu de travail », soulignant que celle-ci ne se limite pas à un espace physique mais s'apprécie aussi à travers l'impact des interactions entre collègues sur les relations professionnelles.

Une communication générale à l'ensemble du personnel de l'État a également été réalisée en mai 2025 par courriel, afin de renforcer la visibilité du Groupe de confiance.

De plus, un flyer a été créé afin de fournir des informations concises et rapides sur la LPLA.

Entre le 1^{er} décembre 2024 et le 30 novembre 2025, le site internet du Groupe de confiance a été visité 9'888 fois, le blog 3'927 et la page internet en lien avec la loi sur la protection des lanceurs d'alerte 3'388 fois.

Le Groupe de confiance mène les différentes actions de communication principalement avec ses propres ressources financières et humaines.

8. Équipe du Groupe de confiance



Tania NICOLINI, responsable

Pierre-Emmanuel FEHR, conseiller et responsable adjoint, départ au 30 mai 2025

Alice STAMPFLI-PARMENTIER, conseillère, et responsable adjointe depuis le 1^{er} septembre 2025

Cristina BERNARDINO, assistante administrative

Sabrina SALVADOR MAHIQUES, assistante administrative

Sabrina BASTIANPILLAI, conseillère

Frédérique BOUTHEON ARTELS, conseillère

Maud CORRENTI, conseillère

Constantin DIEDERICHS, conseiller

Alexandra ELSIG, conseillère

Jennifer KLEIN, conseillère

Eric RICKLI, conseiller

Edouard SABOT, conseiller depuis le 15 novembre 2025

Lora ZANASCO, conseillère du 15 août 2024 au 31 août 2025 en remplacement de congés maternité

Il s'agit d'une équipe pluridisciplinaire totalisant 8.95 équivalents temps plein (ETP) au 30 novembre 2025. L'équipe est constituée pour les conseillères et conseillers, de personnes ayant des formations d'avocats-es, juristes, psychologues, économiste et spécialiste RH, toutes et tous formé-e-s à la médiation et disposant également de compétences en ressources humaines, santé et sécurité au travail ou techniques d'entretiens (Approche centrée sur la solution, Coaching solution focus ou orientation systémique notamment).

9. Perspectives 2026

La promotion de la médiation sera poursuivie et consolidée en 2026, avec pour objectif à moyen terme d'augmenter les sollicitations en ce sens.

Le Groupe de confiance approfondira également son expertise pour proposer une nouvelle prestation de type médiatif à des petits collectifs confrontés à des difficultés relationnelles et amenés à collaborer au quotidien.

La LPLA sera un autre focus 2026 avec la consolidation de l'expertise en la matière.

10. Rapport statistique 2025

Le rapport statistique complet est disponible sur la [page internet du Groupe de confiance dédiée aux publications](#).

11. Remerciements

Le Groupe de confiance remercie chaleureusement les personnes et partenaires suivants pour leurs indispensables soutien, informations et conseils :

Madame Michèle Righetti-El Zayadi, chancelière d'État

Madame Malika Bussien, directrice administrative et financière de la chancellerie d'État

La direction des affaires juridiques de la chancellerie d'État

Les services de support de la chancellerie d'État et en particulier MM. Frédéric Mouthon, Marc Piccand et Stéphane Recordon

Les services juridiques et du développement professionnel de l'Office du personnel de l'État (OPE)

Le service de prévention et santé au travail (SPST) et le service de la stratégie RH (SSRH) de l'OPE

L'ensemble des secrétaires générales et généraux et des directrices et directeurs des ressources humaines des départements

Le bureau de la promotion de l'égalité et de prévention des violences (BPEV)

Les syndicats et associations représentatives du personnel

Monsieur Steffen Volz, superviseur, codevelop

Madame Barbara Zbinden, formatrice

La société Satiscan

