



GROUPE DE CONFIANCE RÉTROSPECTIVE SUR 5 ANS D'ACTIVITÉ

2009-2013



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

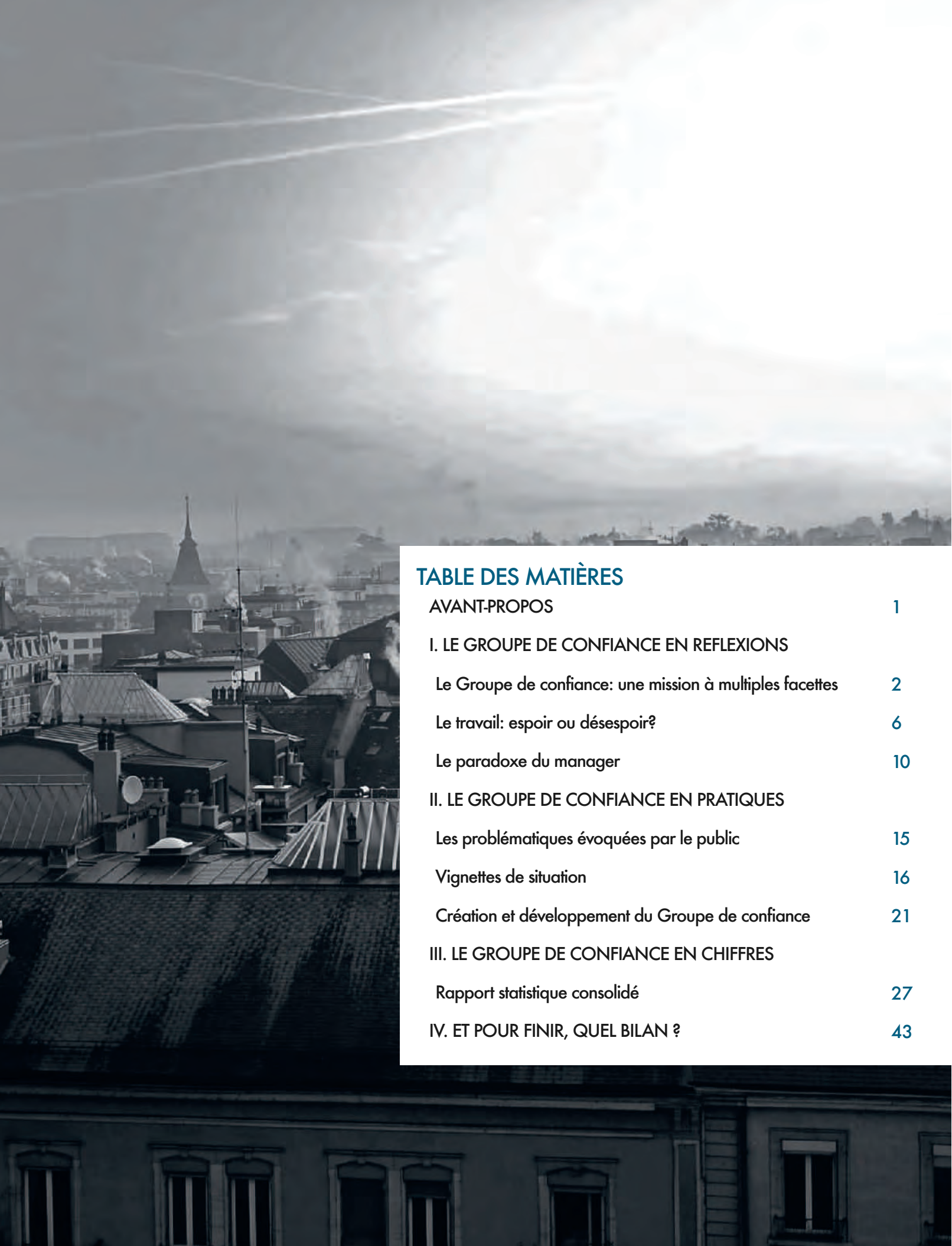


TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
I. LE GROUPE DE CONFIANCE EN REFLEXIONS	
Le Groupe de confiance: une mission à multiples facettes	2
Le travail: espoir ou désespoir?	6
Le paradoxe du manager	10
II. LE GROUPE DE CONFIANCE EN PRATIQUES	
Les problématiques évoquées par le public	15
Vignettes de situation	16
Création et développement du Groupe de confiance	21
III. LE GROUPE DE CONFIANCE EN CHIFFRES	
Rapport statistique consolidé	27
IV. ET POUR FINIR, QUEL BILAN ?	43

AVANT-PROPOS

LE GROUPE DE CONFIANCE FÊTE SES CINQ ANS D'EXISTENCE EN 2014

Le service est encore jeune mais a, au fil de ces années, traité de nombreuses situations, acquis une expérience, affiné ses modes d'intervention, analysé et réfléchi sur les problématiques qui lui étaient soumises.

Les prestations du Groupe de confiance sont peu visibles vu la confidentialité dans laquelle elles s'inscrivent le plus souvent. Ses interventions les plus efficaces et les plus nombreuses relèvent en effet d'un travail en entretien, en médiation ou à travers d'autres interventions informelles, s'inscrivant toutes dans une totale confidentialité.

Le propos du Groupe de confiance dans ce bilan des cinq ans est de partager avec son public et ses partenaires un certain nombre d'informations et de réflexions issues de son expérience durant la période écoulée.

La mission du Groupe de confiance est délicate et complexe, se situant par définition à l'intersection de divergences fortes de valeurs, intérêts, visions, besoins et aspirations souvent à la fois légitimes et contradictoires entre elles. Les causes des conflits et des crises s'avèrent être le plus souvent multifactorielles et imbriquées, le "gris" prévalant sur le "noir-blanc".

Le public du Groupe de confiance est le personnel de l'Etat de Genève et des cinq établissements publics autonomes ayant adhéré à son dispositif. Ce public représente une variété très importante de métiers, manuels, intellectuels, d'enseignement, de gestion, de mise en œuvre de la force publique, de soutien à la population fragilisée, d'encadrement, etc. Outre des métiers très différents, l'Etat de Genève présente également en son sein des "cultures d'entreprise" très différentes selon leur historique, leur domaine d'intervention et les personnes qui les chapeautent.

Une variété immense, passionnante et riche de milieux professionnels différents et un fil rouge unique au Groupe de confiance: quel que soit le métier, la formation, le milieu professionnel, les personnes qui s'adressent à lui sont souvent en grande souffrance, et souvent pour les mêmes raisons. Le travail est très identitaire et source de valorisation personnelle et sociale. Un problème au travail, un conflit, un sentiment d'injustice, de non reconnaissance, de fortes divergences de valeurs génèrent un fort ressenti de perte de confiance en soi, d'insécurité, de démotivation et de souffrance, même si ces difficultés rencontrées au travail ne représentent pas forcément des contextes attentatoires à la personnalité.

Durant ses 5 ans d'existence, le Groupe de confiance a ainsi été confronté à beaucoup de souffrance mais à peu de harcèlement psychologique ou sexuel.

L'atout majeur du dispositif du Groupe de confiance est que dans une approche préventive, il est chargé d'intervenir précocement, au stade du conflit déjà, avant que les problèmes ou conflits ne dégénèrent en un processus violent de type harcèlement.

Grâce aux outils que lui donne son règlement de référence et à la marge de créativité qu'il lui confère, le Groupe de confiance peut appréhender ces différentes situations avec l'indispensable approche au cas par cas et proposer des mesures utiles adaptées à chaque situation.

Les interventions du Groupe de confiance sont basées sur trois piliers essentiels: la confidentialité, l'impartialité et l'indépendance.

Au terme de ces cinq années d'existence, le Groupe de confiance a pu nouer des liens de confiance tant avec son public que ses partenaires et tient à saluer le soutien apporté par le Conseil d'Etat à son action, tant par les moyens alloués que par le respect sans faille de son indépendance.

Les membres du Groupe de confiance s'engagent à mener leur action avec compétence, détermination et bon sens, dans le respect du cadre réglementaire et déontologique prévu et dans un but d'apaisement tant des personnes en souffrance que des services en crise.

Quand un travail présente du sens, est respecté et soutenu, il n'est pas difficile de s'impliquer avec une forte motivation!

Vous trouverez dans les pages qui suivent le fruit de cette expérience de cinq ans, avec une réflexion sur ce nouveau métier qu'est celui de conseiller-ère en protection de la personnalité, sur les situations qui nous ont été soumises, des vignettes exemplatives de certains de nos modes d'intervention, ainsi qu'un bilan statistique consolidé sur 5 ans.

Nous restons volontiers à disposition pour tout complément d'information et vous souhaitons bonne lecture!

Pour le Groupe de confiance

Sophie de Weck Haddad
Responsable

LE GROUPE DE CONFIANCE: UNE MISSION À MULTIPLES FACETTES



Créé en 2009, le Groupe de confiance est la structure que l'Etat de Genève a mise sur pied pour veiller à protéger la personnalité de ses employés de toute atteinte, qu'elle soit causée par un-e collègue de travail ou un-e supérieur-e hiérarchique. En application du règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève (RPPers) qui détermine le cadre d'intervention du Groupe de confiance, ce dernier "participe à la promotion de la politique de prévention du harcèlement psychologique et sexuel"; "sa mission principale consiste à traiter les demandes de personnes qui font appel à lui. Il contribue à ce que la hiérarchie fasse cesser les atteintes à la personnalité".

Structure nouvelle, le Groupe de confiance a dû construire une activité professionnelle nouvelle: "conseillère ou conseiller en protection de la personnalité". Après 5 ans de fonctionnement, le Groupe de confiance se propose aujourd'hui de se pencher sur l'originalité et la complexité de son rôle et de sa fonction.

Que veut dire "protéger la personnalité"? Les définitions juridiques insistent sur le respect de l'intégrité personnelle qui recouvre l'ensemble des valeurs essentielles physiques, affectives et sociales liées à la personne

humaine, dont cette dernière jouit de par sa seule existence. Les atteintes à l'intégrité personnelle mentionnées par le SECO (Secrétariat d'Etat à l'économie) font référence "notamment à toute forme de discrimination, qu'elle soit fondée sur la race, la religion, ou le sexe, comme le harcèlement sexuel, ainsi que la perpétration ou la menace de violences". Le SECO souligne lui-même que "les cadres peuvent faire beaucoup pour la protection de l'intégrité personnelle, en recourant à des moyens de prévention assez simples" faisant référence à l'adoption d'une position claire par la direction contre ces atteintes et à "l'indication aux collaborateurs des personnes et instances auxquelles ils peuvent s'adresser pour recevoir un soutien en cas d'incident ou de conflit".

Les conseillers-ères en protection de la personnalité sont donc les collaborateurs et collaboratrices dont la tâche consiste à prodiguer soutien aussi bien aux personnes qui s'estiment atteintes qu'aux cadres avec lesquels ils ou elles doivent participer à la mise sur pied d'une politique de prévention. Ce soutien implique de veiller au respect de l'individualité de chacun. Dans une optique préventive, en accord avec les divers spécialistes qui soulignent qu'atteinte à la personnalité et harcèlement sont dans de nombreuses situations la ré-

sultante d'un conflit non géré, le Groupe de confiance est habilité à recevoir tout membre de la fonction publique qui vit une situation relationnelle difficile au travail. Ainsi, il est amené à traiter les situations (de personnes) dans une optique d'aide à la résolution de conflit aussi bien que dans des contextes de dépôt de plainte où la demande est de constater ou non l'existence d'actes abusifs. Ceci comprend une palette d'interventions possibles dont le champ est délimité par le RPPers et qui comportent des tâches et des positions complémentaires complexes qui peuvent paraître parfois difficiles à concilier mais qui constituent toute la richesse de ce dispositif.

Le Groupe de confiance assume trois postures différentes

Le RPPers définit trois modes d'intervention principaux différents:

- Des entretiens et des médiations, dispositifs informels marqués par la confidentialité et la neutralité des conseillers-ères. Ces interventions sont axées autour de la compréhension du conflit et des issues constructives qui paraissent envisageables.
- Des recommandations de mesures organisationnelles ou d'enquête administrative, adressées à l'autorité d'engagement. Par ces actions, le Groupe de confiance assume une fonction de signal d'alarme, transmettant sa préoccupation et sa perception de la nécessité d'apporter des éclaircissements sur des dysfonctionnements (structurels, managériaux ou relevant d'actes abusifs) dont il a eu écho. Les recommandations font partie intégrante du dispositif informel si bien que les transmissions d'informations qui y sont faites sont conditionnées par la confidentialité.
- Des investigations, processus formels, qui ont pour but d'établir des faits et de constater l'existence ou non d'une atteinte à la personnalité, voire d'un harcèlement.

Ces différentes facettes de son activité confrontent régulièrement les conseillers-ères à des postures qui, bien que complémentaires, sont parfois complexes à concilier, et ce d'autant plus que chaque situation peut être

amenée à coulisser d'un dispositif à l'autre, et donc de changer de logique d'intervention.

Le Groupe de confiance allie rigueur et nuance

Le Groupe de confiance effectue son travail dans la rigueur de son règlement, respectant le cadre propre à chaque mode d'intervention, restant au surplus vigilant quant au respect des piliers essentiels de son activité qui sont d'une part sa posture impartiale et indépendante et d'autre part la confidentialité inhérente à toute démarche informelle. Toutefois, conscient de la complexité et de la particularité de chaque situation, le Groupe de confiance adopte une position "sur mesure", cherchant à construire au cas par cas les pistes de solutions qui s'avèrent les plus adaptées, devant ainsi allier à la rigueur de sa fonction, les nuances nécessaires à la gestion spécifique de chaque situation.

Le conseiller et la conseillère du Groupe de confiance: empathique mais neutre

Le rôle des conseillers-ères relève tout d'abord du soutien promulgué aux personnes reçues en entretien pour les aider à avoir une perception pertinente de ce qui se passe dans leur situation conflictuelle, à prendre du recul, à développer des ressources pour tenter de mieux gérer le conflit. Ce soutien ne pourrait s'exercer sans une attitude empathique permettant aux personnes en conflit d'éprouver le soulagement de se sentir comprises et d'instaurer ainsi un lien de confiance avec le ou la conseiller-ère. Pourtant, le conseiller ou la conseillère doit rester impartial-e et, dans le contexte informel, conserver sa neutralité de manière à pouvoir développer de l'empathie envers les différentes parties en conflit et qui s'opposent.

Le Groupe de confiance: neutre en phase informelle mais doit se positionner en cas d'investigation formelle

Lors des entretiens informels, le conseiller ou la conseillère réceptionne les différents vécus, points de vue, comportements des personnes qui le consultent avec une attitude non-jugeante, se gardant de prendre parti. Il ou elle accompagne les usagers dans la construction d'une voie de résolution de conflit sans se prononcer sur



le bienfondé d'une attitude ou d'une autre. Bien différente est sa posture en phase formelle: sur dépôt d'une demande d'investigation, il ou elle doit procéder à une instruction formelle dans le but de recueillir les éléments qui lui permettent d'établir ou non les faits allégués; il ou elle sort alors de sa neutralité et, étayant son appréciation au moyen de sa connaissance de la jurisprudence, se prononce sur l'existence ou non d'une atteinte à la personnalité voire d'un harcèlement.

Le Groupe de confiance: ne sanctionne pas mais contribue à délimiter ce qui est acceptable

Que ce soit en phase formelle ou informelle, le Groupe de confiance n'a pas la compétence ni la fonction de sanctionner. Par contre, sa posture impartiale et sa connaissance spécifique de la jurisprudence en matière de protection de la personnalité en font un partenaire clé pour l'Etat de Genève afin de différencier l'acceptable de l'inacceptable, baliser une ligne rouge au-delà de laquelle les comportements sont à considérer comme non éthiques. Sa position externe aux différents départements lui permet de conserver vigilance et esprit critique face à toute pratique particulière déviante qui pourrait, au sein d'un service, se développer de manière progressive vers des

actes abusifs sans que ces derniers ne soient aisément identifiables comme tels en interne, au risque de devenir progressivement la norme et de faire l'objet d'une banalisation.

La confidentialité : protège les personnes mais limite les possibilités d'interventions

Garantissant la confidentialité à ceux et celles qui la souhaitent, le Groupe de confiance permet à des personnes de se confier librement, sans crainte de représailles. Ainsi, il recueille des informations souvent délicates, des récits à cœur ouvert, qui font référence tant à des vécus émotionnels douloureux qu'à des comportements qui paraissent parfois inacceptables et abusifs. Toutefois, pour tenter de sortir d'une situation d'impasse, l'entretien unilatéral ne suffit pas toujours et le Groupe de confiance se trouve limité dans les démarches concrètes qu'il pourrait entreprendre (médiation, transmission du dossier aux RH ou à la hiérarchie, investigation), au prix de décevoir les usagers et usagères qui s'adressent à lui, si le désir de confidentialité est maintenu.

Le Groupe de confiance a bien la possibilité, lorsqu'il est confronté à l'évocation répétée et concordante de comportements susceptibles d'être abusifs, de transmettre son inquiétude par le biais de recommandations adressées à l'autorité d'engagement, tout en respectant la confidentialité des personnes. Ce relais, qui a pour but de solliciter une démarche de clarification et d'assainissement de la situation, se fait avec l'accord de personnes qui souvent souhaitent cependant que leur anonymat reste sauvegardé. Le Groupe de confiance se trouve alors dans la position délicate de chercher à communiquer les raisons de son inquiétude tout en taisant les faits précis qui la suscitent.

Discretion, confidentialité mais nécessité de communiquer

Le Groupe de confiance se trouve donc confronté aussi à des effets négatifs liés à la confidentialité: le mystère entoure ses interventions, il est comparé à une boîte noire dont les actions pratiquées dans l'ombre de la confidentialité sont sujettes à diverses craintes, rumeurs et interpréta-



tions. Bien que désireux de se faire connaître et de lever le voile sur ses activités, le Groupe de confiance ne peut, dans un grand nombre de situations, pas communiquer sur le contenu de son travail. C'est par le biais de présentations de son rapport annuel et de ses diverses prestations dans différents services et groupes de travail qu'il peut petit à petit démystifier ses activités et instaurer des liens de confiance avec le public et les intervenants clés internes.

Instauration de liens nécessaires à une bonne collaboration et impartialité

Soucieux d'instaurer des liens nécessaires à la visibilité et à la compréhension de l'essence de son travail, de son rôle, de sa posture qui permettent à ses interlocuteurs et usagers de s'adresser à lui en toute intelligence, le Groupe de confiance communique donc volontiers sur ses activités globales. Répondant à sa mission de contribuer à la prévention en matière de protection de la personnalité, il participe à divers groupes de travail et est en lien avec les responsables de ressources humaines, les hiérarchies et les syndicats. Toutefois, il doit toujours rester vigilant à maintenir avec ses partenaires une distance suffisante pour conserver indépendance et impartialité dans le cadre de ses interventions.

Prise en charge individuelle mais attention portée sur l'environnement professionnel

Dans sa mission de veiller au respect de la personnalité de chacun, le Groupe de confiance a pour prestation principale des entretiens individuels qui permettent aux personnes d'exprimer leur perception personnelle de la situation. L'accent est mis sur le vécu émotionnel individuel, qui souvent biaise les capacités à gérer le conflit, de même que sur les ressources spécifiques de la personne, ses limites, tolérances, valeurs, etc., de manière à construire avec elle

des pistes de solutions qui sont à sa mesure. Toutefois, cette centration sur l'individu n'aurait aucun sens si elle ne s'accompagnait pas d'une analyse du contexte professionnel dans lequel il s'inscrit. Les caractéristiques organisationnelles du service, les particularités de l'équipe, le mode managérial de la direction, le cadre général auquel les employés-ées de l'Etat de Genève sont soumis, sont des paramètres indispensables à l'élaboration de toute solution. En effet, l'objectif est l'intégration et le respect des différentes personnes au sein d'un collectif qui doit fonctionner et servir la mission du service. Dans ce sens, le Groupe de confiance est amené à mettre en relation aspirations individuelles et contraintes collectives.

Ainsi, non seulement le Groupe de confiance a pour tâche principale de travailler avec des points de vue conflictuels souvent antagonistes et de tenter de contribuer à une intégration des divergences dans un processus constructif, mais il cumule au sein même de sa mission des pratiques et postures complexes qui apparaissent parfois contradictoires et qu'il est amené à faire coexister sans perdre sa cohérence. Ce travail de mise en lien de positions antagonistes est à l'image de la complexité de l'humain et de la société. De nombreux courants philosophiques et scientifiques ont traité de ce dualisme. Citons par exemple les oppositions fondamentales entre le bien et le mal, la raison et les émotions, le matériel et le spirituel, la réalité et l'imaginaire... individu et société étant tous deux parcourus de forces contraires, sources de déséquilibres, qu'il s'agit d'articuler entre elles. Cette articulation complexe donne lieu à des rééquilibrages progressifs et infinis qui rendent compte de l'aspect dynamique et évolutif tant de l'individu que de la société.



LE TRAVAIL: ESPOIR OU DÉSESPOIR?¹

"J'ai la boule au ventre tous les jours au travail", "les jours où mon collègue est sur mon lieu de travail, je ne sors plus de mon bureau car je ne supporte plus de le rencontrer", "je ne veux surtout pas que l'on sache que je suis venu au Groupe de confiance, j'ai peur des représailles", "je n'arrive plus à trouver le sommeil, je continue à ruminer toute la nuit", "même avec mes amis, je n'arrive pas à me distraire, je pense toujours au travail", "mon mari m'a dit qu'il trouvait que je n'étais plus la même, il en a assez de m'entendre toujours parler de mes problèmes de boulot mais je ne peux pas m'en empêcher"... Ces phrases ont été formulées par des usagers qui, au cours d'entretiens au Groupe de confiance, abordent les difficultés relationnelles qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail. Ces phrases ne sont pas rares, s'accompagnent parfois de larmes et illustrent combien les tensions au travail peuvent influencer sur le bien-être général, la santé, la vie familiale et sociale: les personnes qui s'adressent au Groupe de confiance expriment le plus souvent un désarroi profond avec au cœur de leur discours un sentiment d'insécurité et la peur au ventre.

Ces ressentis peuvent paraître paradoxaux à une époque où notre société investit fortement les moyens visant à renforcer la sécurité, que ce soit sous forme d'assurances (contre le chômage notamment), de réglementation des engagements professionnels, par le biais de contrats de travail, ainsi que de procédures et de mesures visant à protéger la santé et la personnalité des travailleurs. Nul doute que le développement de ces mesures de protection soit le reflet d'une tendance générale de notre société à anticiper toujours davantage les dangers. Néanmoins, malgré la mise sur pied de mesures de protection touchant spécifiquement la sphère professionnelle, les souffrances et inquiétudes relatives au travail subsistent et restent depuis de nombreuses années un sujet d'actualité.

¹ Dans ce texte, le masculin générique est utilisé uniquement pour alléger la lecture et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

Pourquoi un problème relationnel au travail a-t-il autant d'impact sur le bien-être ?

Certes, nous passons beaucoup de temps sur notre lieu de travail, des journées, des semaines et des années entières, mais ce facteur temps est-il le seul en jeu ?

Dans notre société actuelle, apprendre et exercer un travail est le résultat de choix, d'efforts, d'engagements voire de sacrifices importants. Choisir son métier est l'aboutissement d'une démarche complexe. Pour la plupart, le métier exercé ne sera pas, comme souvent par le passé, la reprise d'une profession et d'un savoir-faire exercés par les parents, voire par les générations précédentes. Choisir un métier ne répond souvent plus uniquement à la nécessité de trouver un moyen d'assumer son autonomie et d'assurer les besoins alimentaires. L'orientation professionnelle relève dorénavant d'un choix qui a pour but de trouver un métier qui répond à nos compétences mais aussi nous plait, apporte du sens à notre trajectoire, nous permet de nous sentir utile, de prendre une place et de nous situer dans la société. C'est le fruit d'un projet identitaire. Apprendre une profession et réussir à l'exercer revêt donc des enjeux de taille pour lesquels les individus s'impliquent le plus souvent fortement, le travail occupant dans la société d'aujourd'hui une place prépondérante pour beaucoup, parfois au prix de sacrifices sur la vie privée familiale ou sociale. Travailler est un facteur clé de valorisation personnelle. Ne pas avoir de travail et être au chômage est souvent vécu comme humiliant et dégradant. Au Groupe de confiance, nous rencontrons un nombre important de personnes qui expriment s'être fortement investies et engagées dans leur travail. Cette valorisation du travail fait l'effet d'un amplificateur sur toutes les tensions rencontrées dans le champ professionnel.

Quels sont les facteurs de souffrance ?

Pour réaliser son projet professionnel, le travailleur va devoir composer avec trois paramètres incontournables : Tout d'abord, il doit faire sa place dans un collectif de travail. Il doit réaliser des tâches en espérant être un bon professionnel, être fier de son travail, et aussi être reconnu comme compétent par ses collègues. La reconnaissance des qualités professionnelles par les pairs et

la hiérarchie est généralement identifiée comme un facteur important de bien-être au travail, reconnaissance qui peut-être influencée par le fait de partager ou non des valeurs, méthodes, savoir-faire, éléments liés tant à la formation et à la culture qu'aux compétences et à la personnalité du travailleur. Par ailleurs, un des plaisirs au travail est de faire partie d'un réseau relationnel avec lequel des échanges conviviaux peuvent se créer selon les intérêts et les affinités. Ceci suppose une intégration avec un collectif qui, au gré des attirances, des ressemblances et dissemblances entre les individus qui le composent peut s'avérer plus ou moins réussie, source de plaisir mais aussi de tensions voire de souffrance importante lorsque le rejet ou l'exclusion sont ressentis.

Le travailleur doit aussi s'adapter à un cadre de travail et accepter un lien de subordination qui comporte contrôles et contraintes. Il doit accepter de concilier les exigences professionnelles avec sa vie privée. Ceci implique de limiter sa liberté de mouvements, de respecter les horaires de travail, de ne plus partir en vacances uniquement quand ça l'arrange, de travailler sur un lieu qui peut changer et susciter des déplacements non prévus initialement. L'employé doit également se plier aux instructions de l'employeur même si elles lui déplaisent, ne sont pas en accord avec ses valeurs, ne correspondent pas à ce qu'il pense être le mode de faire le plus pertinent ; sa marge d'initiative est limitée et il devra demander des autorisations selon son degré d'autonomie. Il devra rendre des comptes à des organes d'autorité représentant l'employeur et sera contrôlé, évalué en fonction d'objectifs qui lui ont été fixés et devra même accepter d'être apprécié par des évaluateurs qui ont leurs propres critères d'évaluation.

Finalement, le travailleur évolue dans un milieu professionnel conditionné par les particularités socio-économiques contextuelles. De nombreux auteurs ont relevé que le contexte de crise économique que l'Europe traverse depuis plusieurs années a un impact important sur les conditions de travail : la concurrence est exacerbée, renforçant les objectifs de rentabilité et de performance, imposant aux employés des rythmes et des objectifs toujours plus difficiles à réaliser ; les perspectives de licenciements, de déplacement ou de restructuration de ser-

vice font aujourd'hui partie du possible de la plupart des employés qui vont devoir s'adapter à des cadres de travail différents; les connaissances et les méthodes de travail changent à un rythme important, imposant aux personnes d'évoluer constamment pour rester des professionnels compétents.

Ces éléments apparaissent régulièrement en toile de fond dans le discours des usagers du Groupe de confiance qui exposent leurs difficultés et leur souffrance. Celle-ci est souvent exprimée sous forme de peurs: peur du regard des collègues, de celui du chef, peur de ne pas être intégré à l'équipe, peur de déplaire, de contredire, de dire ce que l'on pense, peur du chef de service de mettre des limites, de formuler des critiques et d'être perçu comme trop autoritaire ou pas assez, d'être discrédité et pas respecté par son équipe, peur de ne pas faire du bon travail, de ne pas réussir à faire face à un public exigeant, d'échouer à la réalisation de sa mission, de ne pas mériter son salaire, peur d'effectuer un travail qui ne réponde pas à ses propres valeurs ni à ses critères éthiques ou déontologiques, peur de ne pas savoir répondre aux nouvelles exigences et modalités de travail en continuelle transformation, peur de ne pas réaliser son travail dans les délais, peur que le nouveau col-

lègue fasse mieux et prenne sa place, peur que le nouveau chef change tout, qu'il faille renoncer à ses habitudes, peur de perdre son travail... Arrêtons là cette liste qui pourrait facilement s'étendre sur plusieurs pages.

Quels sont les effets de la peur au travail?

La peur est classiquement décrite par les scientifiques comme une émotion certes désagréable mais permettant aux individus de s'adapter à leur environnement, utile à la survie et au développement des capacités d'adaptation: la peur transmet un signal de danger qui est essentiel pour se protéger et faire face aux risques. Toutefois, selon nos observations, la peur au travail engendre des réactions qui sont souvent loin d'influer favorablement sur la situation.

En effet, la réponse la plus courante face à la peur est la fuite et l'évitement, réaction qui permet de se mettre à l'abri du danger. Or la situation tendue du marché de l'emploi rend cette issue souvent irréalisable, à moins de recourir, en cas d'impact sur la santé, à un arrêt maladie qui ne pourra cependant être qu'une solution temporaire.

La stupeur, la paralysie sont des réactions souvent manifestées et exprimées par les usagers du Groupe de confiance qui nous consultent précisément parce qu'ils sont en panne de réponse et ne savent pas quoi faire. Ils sont paralysés par la peur. Une autre attitude fréquemment évoquée par nos usagers consiste à se battre, selon l'adage bien connu: "la meilleure défense, c'est l'attaque". Le Groupe de confiance reçoit ainsi des collaborateurs qui, se sentant en danger, ripostent, menacent et agressent en retour, au risque de s'engager avec leur "agresseur" dans une spirale réciproque d'attaques et de contre-attaques qui aboutissent le plus souvent à une cristallisation du conflit et à une dégradation du climat relationnel.

La peur suscite des réactions viscérales et difficilement maîtrisables qui peuvent donc avoir des fâcheuses conséquences. La peur transmet des signaux essentiels à prendre en considération dans la mesure où ils indiquent la présence d'une menace, d'un danger, de quel-





que chose qui ne va pas. Toutefois, la peur ne facilite pas une appréhension lucide et objective des problèmes et s'il existe bien des peurs légitimées par des risques objectifs, certaines sont aussi le fruit de compréhensions et d'interprétations personnelles. Prendre du recul, chercher une analyse objective et éviter les débordements émotionnels apparaît primordial pour affronter difficultés et dangers et avoir des chances de construire une réponse adaptée. Ceci est souvent plus facile à dire qu'à faire! Les entretiens individuels proposés par le Groupe de confiance sont à même d'apporter une aide précieuse dans la mesure où ils introduisent un regard neutre sur la situation, favorisent une prise de recul et ainsi contribuent à la construction de réponses à valeur adaptative plus adéquate.

L'apport du Groupe de confiance va cependant bien au-delà d'une aide dans des situations de crise, participant de par son existence même à une évolution dans le monde du travail. Chargé de la mise en œuvre de la bonne application du dispositif de protection de la personnalité prévu par la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale de Genève (LPAC), il apparaît comme un des éléments participant à l'amélioration du climat de travail. La mention de la protection de la personnalité dans les lois relatives au travail est importante car elle permet de souligner que l'individu est présent sur son lieu de travail avec tout ce qui constitue son identité: ses origines, sa culture, ses valeurs, ses croyances, qu'il s'agit de respecter. Cela signifie aussi que le salaire n'est pas la seule contrepartie pour récompenser le travail de l'employé. Si l'employé doit fournir le travail demandé par l'employeur et accepter de respecter le cadre que ce dernier a déterminé - en conformité avec le cadre plus général des lois du droit travail - il est en droit aussi d'être traité avec respect et dignité. La protection de la personnalité permet précisément d'introduire dans les contrats de travail la dimension de reconnaissance et de valorisation personnelle que le travailleur recherche de nos jours dans son emploi.

LE PARADOXE DU MANAGER¹



Parmi les réflexions de fond à l'occasion de ces 5 ans, la question de la place, du rôle des managers a émergé, issue de l'expérience avec le public du Groupe de confiance. La structure est plus souvent sollicitée par des collaborateurs sans fonction d'encadrement, ce qui est logique du seul fait que cette catégorie représente la majorité des employés de l'Etat. Mais le Groupe de confiance entend également régulièrement des responsables hiérarchiques, soit parce qu'ils y ont fait appel directement, soit parce qu'ils sont entendus dans le cadre des situations amenées par leurs collaborateurs.

Cet espace de parole offert aux cadres semble assez unique, car entendus en toute confidentialité et hors cadre hiérarchique ou RH, ces managers ont pu se confier sans s'exposer à un jugement ou à la crainte de livrer des vulnérabilités qu'ils jugent peu compatibles avec leur fonction². Le Groupe de confiance a eu l'occasion d'aborder durant ces 5 ans les causes de souffrance au travail liées à un mauvais management ou une mauvaise organisation. En effet, il a eu affaire à un certain nombre

de managers très maladroits ou incompetents, voire toxiques. Mais il a aussi souvent rencontré des managers qui n'étaient ni toxiques ou destructeurs, ni inexistants ou maladroits, et même plutôt bons managers mais qui étaient néanmoins en grande difficulté.

Notre réflexion sur la place, le rôle et la responsabilité des managers peut se résumer à ces quelques grands points.

Le premier point est l'image de **toute puissance attribuée au manager**, tant par ses collaborateurs que par son employeur. Cette image est évidemment peu réaliste mais résulte d'une attente de réussite quasi absolue à laquelle le manager doit répondre: c'est sur ses épaules que reposent le fonctionnement et les résultats du service; si quelque chose dysfonctionne, les conclusions généralement tirées sont que le manager n'a soit pas su anticiper les problèmes, soit rien voulu faire, soit fait faux. Pourquoi? Parce qu'on le juge sur le simple constat qu'il y a des problèmes. Or tout système est complexe et celui de la cellule de travail l'est également, ne fonctionnant pas naturellement de manière idéale. Désigner un responsable des problèmes est rassurant et permet de ne pas remettre en question tout un système organisationnel. Dans plusieurs situations, il nous a paru que "le meilleur manager du monde" n'aurait pu prévenir ou assainir des climats de travail gravement détériorés par des sources diverses. Ces sources peuvent relever d'un manque de moyens à disposition, d'une surcharge chronique de l'ensemble du service ou du comportement d'un ou plusieurs collaborateurs difficiles ou non collaborants qui s'installent dans la critique et la plainte, dans une dynamique (souvent de groupe) négative et non constructive. Les attentes à l'égard des managers nous semblent parfois démesurées face à la complexité des situations qu'ils sont amenés à traiter, comme si tout pouvait se régler si seulement ils le voulaient bien ou étaient un peu mieux formés. Et ce, encore plus au sein de la fonction publique où la politique de protection de l'emploi a généré des procédures de

¹ Le terme "manager" fait référence aux managers masculins et féminins. Dans ce texte, le masculin générique est utilisé uniquement pour alléger la lecture et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

² Les propos recueillis par le Groupe de confiance rejoignent les premiers résultats de l'enquête menée par la filiale suisse d'Amarok et pilotée par le professeur Mathias ROSSI de la HEG Fribourg. Menant une vaste étude en Suisse romande sur l'impact des conditions de travail sur l'état de santé de dirigeants de PME, il relève que ces derniers sont particulièrement exposés à 4 facteurs pathogènes: le stress, la solitude, la surcharge de travail et l'incertitude. Les résultats complets de cette étude sont annoncés pour la fin de cette année.

licenciement contraignantes et où il est donc difficile de se séparer de personnes dysfonctionnantes.

Le deuxième point concerne **l'évolution des modes de management**. Il est souvent attendu du manager une interaction non plus autoritaire, mais participative, donnant reconnaissance aux collaborateurs, les consultant, n'étant plus celui qui sait tout, mais celui qui écoute les autres pour mieux faire, celui qui livre ses doutes et qui cultive son mode de communication tant de forme que de fond, qui prend soin de son équipe. Le manager doit ainsi savoir interagir avec son équipe dans un mode que l'on pourrait qualifier de progressiste, mode qui implique forcément une énergie de don et de confiance placée dans ses collaborateurs, lesquels sont en attente d'une telle attitude et ouverture. Toutefois en parallèle, paradoxalement, ils interagissent encore souvent de manière archaïque avec leur chef, qu'ils estiment en faute lorsqu'il ne sait pas ou exprime des doutes, qui est craint du seul fait de sa fonction, qui est suspecté d'une volonté de nuisance souvent fantasmée, qui incarne et cristallise toutes les insatisfactions, qui n'a finalement pas droit à l'erreur. Pas de droit à l'erreur du point de vue des collaborateurs qui évaluent leur responsable hiérarchique avec un regard souvent dénué de toute indulgence et compréhension et qui sont prompts à retirer le crédit ou la confiance qu'ils lui accordaient au moindre faux-pas réel ou imaginé même si le chef interagit tout à fait correctement de manière usuelle. Pas de droit à l'erreur non plus du point de vue de la hiérarchie du manager qui attend souvent juste un résultat conforme aux objectifs et une absence de problème.

Un autre **paradoxe du manager** est qu'il doit **être performant au travail dans des conditions de travail souvent très difficiles** tout en devant éviter de faire subir de telles conditions de travail à ses collaborateurs parce qu'elles pourraient affecter leurs performances voire porter atteinte à leur santé ou leur personnalité.

Le manager actuel doit savoir reconnaître et remercier, mais ne l'est très souvent pas lui-même. Il doit savoir écouter, soutenir, conseiller, mais ne l'est pas lui-même face au poids des responsabilités et des décisions. Il doit veiller à ne pas surcharger ni stresser ses collabora-

teurs, mais est souvent en surcharge et stress chroniques. Il doit donner le droit à l'erreur mais n'a lui pas de droit à l'erreur. Il doit mettre en évidence le bon travail de son équipe, mais son travail à lui est souvent dilué, invisible et peu mis en lumière. Il doit assurer une équité de traitement pour ne pas générer un sentiment d'injustice, mais ressent souvent lui-même un fort sentiment d'injustice, étant la cible d'accusations imméritées à ses yeux, ou porteur de décisions de sa propre hiérarchie qu'il ne partage pas mais qu'il doit défendre et qui fâchent.

La surcharge de travail des managers est généralement très importante et chronique, impactant fortement leur vie privée, sociale et leur santé, mais ils ne peuvent souvent que peu se soucier d'eux-mêmes, par manque de temps justement. Le Groupe de confiance constate aussi que le manager estime souvent ne pas pouvoir recourir à des arrêts maladie qui seraient pourtant parfois nécessaires pour sa récupération. En effet, les absences du manager sont lourdes de conséquences et heurtent son sens des responsabilités; au surplus, il n'est en général pas remplacé pendant ses absences et craint de ne plus pouvoir assumer le retard qui s'accumulera; ses absences seront parfois interprétées comme un élément démontrant qu'il ne peut assumer un poste de responsable. Il risque son poste. Rien d'étonnant donc si le manager finit parfois par "péter un plomb" ce qui ne peut ensuite qu'impacter négativement le climat de travail de la structure qu'il encadre. Le responsable hiérarchique si stressé finira en effet par avoir un mode de management contreproductif, ne recadrant pas de manière adéquate et constructive, n'ayant que peu de patience face à des lacunes, lenteurs ou erreurs de ses collaborateurs, ne prenant plus le temps d'informer et de communiquer et reportant son angoisse ou son mal-être sur son équipe.

Bien qu'assumant des conditions de travail difficiles, les managers nous rapportent souvent leur ressenti de ne recevoir que **peu de reconnaissance et de soutien au quotidien**.

A cet égard, le Groupe de confiance relève qu'un responsable hiérarchique qui se justifierait de ne pas reconnaître ni remercier ses collaborateurs pour le travail four-

ni au motif qu'ils sont payés pour le faire commet une inadéquation de management. Ces propos sont généralement considérés comme inconvenants et déplacés. En effet, un collaborateur n'est pas motivé par le seul salaire et son besoin de reconnaissance est autre. Pourtant, cette justification est souvent formulée au sujet des responsables hiérarchiques. Les théories de management et l'expérience du Groupe de confiance montrent que finalement, il est encore souvent considéré comme normal qu'un manager puisse se passer de reconnaissance ou de remerciements. Il doit même "encaisser" adéquatement des agressivités ou des reproches injustifiés car "il est payé pour cela, c'est son job". Or le besoin de reconnaissance du chef également ne passe pas que par le salaire, qui n'est d'ailleurs parfois que peu supérieur à celui des collaborateurs dans la fonction publique. Il y a quelque chose d'illogique à souligner l'indispensable besoin de reconnaissance aux collaborateurs et à le nier pour les managers qui la trouveraient dans leur rémunération.

Le Groupe de confiance a évoqué au cours des dernières années les **injonctions paradoxales** auxquelles sont parfois soumis les collaborateurs de base par leur

hiérarchie qui est le vecteur de la mise en œuvre de l'organisationnel. Parmi ces injonctions paradoxales, signalons entre autre: faire plus avec moins - une exigence de qualité totale sans avoir les moyens estimés nécessaires pour faire un bon travail - être autonome et créatif mais appliquer à la lettre les règlements et procédures et suivre la voie hiérarchique - faire un travail dans les règles de l'art mais faire preuve de créativité et d'adaptabilité pour répondre aux doléances du public .

En plus de ces exigences difficilement compatibles, le manager est soumis à des injonctions paradoxales qui lui sont spécifiques. Il y a en effet un fort déséquilibre entre ce qu'on attend d'un cadre en termes d'investissement et de résultat et ce qu'il reçoit en retour. Il y a une injonction paradoxale dans cette vision du chef qui doit non pas être parfait mais avoir un résultat parfait, c'est à dire fonctionner en adéquation constante. Or rester adéquat suppose pour le cadre de n'être affecté ni par une surcharge chronique de travail, ni par des lacunes de soutien ou de reconnaissance, ni par des critiques injustes à ses yeux, en bref, d'être un chef "déshumanisé" qui soit un peu un robot! On est en quel-



que sorte passé d'un management de type militaire, à un management de type social et humain, mais qui nie souvent l'humanité du chef.

Ainsi, il nous apparaît que la formation et les messages sur ce qui constitue un management adéquat sont devenus ambigus, les attentes et directives tellement vastes et complexes qu'elles en sont parfois même contradictoires. Les cadres ne savent plus comment se positionner et nous semblent souvent pris dans des situations paradoxales où ils ne savent plus comment faire pour bien faire.

Comment sortir de ces paradoxes?

Un manager, comme tout employé d'ailleurs, ne sera jamais parfait. Pour être un bon manager, le cadre devra bien sûr avoir des aptitudes relationnelles, une bonne formation, une grosse dose de confiance en soi et de ressources intérieures ainsi qu'un salaire qui puisse venir compenser son important investissement. Pour que le cadre reste performant sur la durée, il serait utile d'accroître le développement d'une culture de reconnaissance et de soutien du manager au sein de l'organisation.

Le Groupe de confiance a constaté au fil des entretiens que les collaborateurs sont généralement convaincus d'un soutien et cohésion forts entre les différents échelons hiérarchiques souvent perçus comme faisant bloc contre lui. Pourtant les managers eux-mêmes se sentent souvent remis en question par leur hiérarchie et craignent généralement que des critiques les concernant formulées par un de leurs collaborateurs auprès des échelons hiérarchiques au-dessus d'eux ne génère un discrédit sur leurs compétences. Les managers ne trouvent souvent pas auprès de leur propre hiérarchie le soutien attendu face à une remise en question venant de leur équipe, et expriment être en déficit de reconnaissance et de soutien au quotidien, autant voire plus que les autres collaborateurs.

Cette reconnaissance et ce soutien pourraient être apportés déjà par le plus haut niveau hiérarchique de l'organisation à l'égard des cadres supérieurs, puis en cascade vers les autres échelons. Cette reconnais-

sance et ce soutien pourraient aussi être développés par l'ensemble des collaborateurs dans une culture d'entreprise qui favoriserait une telle dynamique d'équipe. Une gestion plus participative peut en effet contribuer à un allègement du poids des responsabilités, dans la mesure où elle permet une plus grande implication des collaborateurs mais suppose également qu'ils ne fassent pas porter au seul responsable hiérarchique la responsabilité des échecs ou difficultés éventuelles.

Ce soutien pourrait encore être apporté par la mise sur pied de groupes d'échange de pratiques de managers entre eux, par un accompagnement systématique plus soutenu lors de la prise de fonction (mentoring, coaching et formations), par le recours normalisé à un coaching avant la crise. L'identification de mesures utiles est bien sûr à poursuivre.

De même qu'un collaborateur donnera le meilleur de lui-même si ses succès et ses efforts sont vus, soulignés et remerciés, de même les cadres qui seraient reconnus et soutenus assumeraient avec plus d'aisance et de motivation leurs tâches, avec donc un gain d'adéquation, au grand bénéfice de l'ensemble des climats de travail. Il s'agit là d'un axe préventif encore à creuser aux yeux du Groupe de confiance.





En bref, le chef doit savoir reconnaître, remercier, écouter, se soucier de l'autre, soutenir, développer, donner le droit à l'erreur, porter sans faire porter, être moteur, mais rester détendu et ne pas stresser, rassurer, convaincre sans imposer mais quand même savoir décider vite et mener la barque, organiser, anticiper, valider l'ensemble des prestations, répondre des résultats ne dépendant pas que de sa volonté, assumer les erreurs de son équipe et recadrer de manière constructive en vue de développement, mais avoir quand même constitué un dossier administratif sur les erreurs d'une personne dysfonctionnante; le chef doit être clair et précis, savoir où on va mais rester ouvert au dialogue; il doit trancher, mais quand il le fait après avoir consulté, il est parfois suspecté de manipulation car il savait d'avance ce qu'il voulait. Il doit évaluer objectivement et équitablement ses collaborateurs, mais est lui évalué sur la base d'un résultat global, donc d'éléments qui lui échappent, ne dépendant pas que de son travail ou de sa volonté, mais des moyens mis à sa disposition et du travail de ses collaborateurs.

* * *



II. LE GROUPE DE CONFIANCE EN PRATIQUES

PROBLÉMATIQUES ÉVOQUÉES PAR LE PUBLIC

Les problématiques rencontrées durant les 5 ans de fonctionnement du Groupe de confiance s'inscrivent dans une continuité. L'analyse des situations nous montre qu'un ensemble de facteurs est généralement en jeu dans le développement d'une souffrance au travail motivant une consultation au Groupe de confiance. Voici en résumé les facteurs clés qui ont pu être identifiés:

- Tout **changement**, qu'il soit structurel, de direction, de collègue, de procédure de travail voire même de bureau met en péril l'équilibre précédent et comporte un risque de déstabilisation auquel collaborateurs et directions doivent faire face.
- Le climat de travail et l'efficacité des collaborateurs et collaboratrices sont fortement influencés par le **mode de management** (souvent perçu comme trop autoritaire ou au contraire trop flottant et tolérant toutes sortes de dérives ou encore oscillant entre ces deux pôles), par les problèmes organisationnels (mode de communication manquant d'efficacité, flou dans les organigrammes ou dans les cahiers des charges par exemple), ainsi que par l'adéquation des compétences du collaborateur ou de la collaboratrice au profil du poste.
- Le cadrage des **personnes perçues par l'environnement professionnel comme "difficiles"** (difficultés d'intégration et de cohabitation en raison de comportements

qualifiés de marginaux par le reste de l'équipe, incompatibilités de caractère voire dysfonctionnement d'un-e employé-e) s'avère être un point-clé dans le maintien d'un bon climat de travail. Le poids de ces personnes s'avère d'autant plus lourd pour le reste de l'équipe, et la souffrance de ces personnes d'autant plus forte, que le service est soumis à des difficultés organisationnelles ou à des changements structurels mobilisant les forces adaptatives de chacun.

- La **reconnaissance du travail et de l'effort fournis** reste un point essentiel dans la motivation et le bien-être des collaborateurs et collaboratrices.

Quelle que soit la problématique évoquée, le Groupe de confiance constate que les situations où le conflit interpersonnel ne reste pas circonscrit à deux personnes sont fréquentes. En effet, les **éléments organisationnels et contextuels** font souvent partie des problèmes évoqués et influent donc sur un ensemble de personnes. De plus, même en cas de tensions entre deux employé-e-s, les hiérarchies et collègues environnants sont souvent sollicités à prendre position. Ainsi, des équipes entières sont souvent entraînées dans les conflits, prises à parti parfois malgré elles, ce qui aboutit bien souvent à la création de clans qui s'opposent.

VIGNETTES DE SITUATIONS

MYRIAM*

Myriam travaille depuis plus de 10 ans à son poste et est un pilier du service; elle a toujours été appréciée et a fait l'objet d'évaluations très positives. L'an passé, elle s'est particulièrement impliquée en faisant de nombreuses heures supplémentaires car un adjoint à la direction a été malade durant plus de 6 mois. Myriam a dû assumer des tâches qui n'étaient pas les siennes et qu'elle ne maîtrisait pas, au prix d'efforts considérables. Toutefois, elle n'a pas pu éviter certaines erreurs, ce qui l'a beaucoup contrariée. Toute cette surcharge a suscité un stress important et Myriam est devenue plus irritable; cette nervosité s'est manifestée à plusieurs reprises auprès de clients qui se sont plaints à la direction de ne pas avoir été bien accueillis. Ces mouvements d'humeur sont abordés par son chef lors de son dernier entretien d'évaluation et de développement (EEDP). Il demande à Myriam de dorénavant mieux contrôler son stress et ses émotions. C'est cette critique qui choque Myriam et l'amène au Groupe de confiance avec un grand sentiment d'injustice et de manque de reconnaissance. À l'aide d'entretiens Myriam réalise avoir voulu trop assumer et avoir présumé de ses forces, ce qui lui a posé problème mais aussi au service. Elle se dit qu'à l'avenir, elle cherchera de l'aide lorsqu'elle considèrera avoir une charge trop lourde à réaliser. Elle décide de solliciter un entretien avec son chef pour demander que l'effort particulier qu'elle a fourni pour pallier à l'absence de l'adjoint soit mentionné dans son EEDP et que des mesures d'aide en cas de surcharge soient envisagées.

ANNE ET MARTINA*

Cette vignette présente une médiation mise en place entre deux collaboratrices adressées par leur hiérarchie au Groupe de confiance, un grave conflit les opposant ouvertement et l'une d'entre elle ayant allégué subir un harcèlement psychologique de la part l'autre.

Première description des événements et expression du ressenti

La première rencontre avec la conseillère a lieu à la demande de Martina. Celle-ci explique qu'une de ses collègues, Anne, dont elle a été très proche par le passé, la harcèle depuis plusieurs mois. Leur relation s'est peu à peu dégradée et plusieurs altercations se sont produites entre elles, au surplus devant des collègues voire des usagers du service: Anne l'a insultée et elle y a répondu par d'autres insultes. Martina pense qu'Anne ne supporte pas la fin de leur complicité. Après avoir tenté vainement de lui expliquer les choses, Martina a demandé à Anne de limiter leurs contacts aux strictes questions professionnelles.

Après quelques semaines d'accalmie, un nouvel incident s'est produit. Martina a alors décidé de faire appel à leur responsable d'équipe, lequel a suggéré qu'elle prenne contact avec le Groupe de confiance. Anne ayant eu vent de cette démarche auprès du responsable, ce qu'elle considère comme une dénonciation, l'a une nouvelle fois agressée, menaçant de la "détruire professionnellement" et de faire état de fautes professionnelles prétendument commises.

Martina ne sait plus comment appréhender les choses. Elle souhaite que le Groupe de confiance pose un diagnostic sur la situation qu'elle vit. La conseillère lui explique que seule la procédure d'investigation permettrait d'établir les faits et de les qualifier d'atteinte à la personnalité ou non. Mais Martina écarte d'emblée l'idée d'une investigation à ce stade: elle souhaite une démarche constructive parce qu'après avoir été si proche d'Anne, elle n'envisage pas de lui nuire malgré que la situation atteigne la limite du supportable.

Une médiation est envisagée

Martina se dit très ouverte à l'idée d'une médiation, dont son responsable lui avait déjà parlé. Avec la conseillère, elle évalue les avantages d'une telle démarche, elle évoque également ses craintes, qui sont liées en l'espèce à



l'éventualité d'un refus de la médiation par Anne. La discussion permet à Martina de définir ses objectifs pour la médiation, à savoir être respectée dans son besoin de distance et trouver une nouvelle manière de collaborer avec Anne. La conseillère l'amène encore à envisager le point de vue de sa collègue. Finalement, Martina s'engage à confirmer après un bref délai de réflexion, si elle souhaite aller de l'avant.

Prise de contact avec la personne appelée en médiation

Martina ayant confirmé sa volonté de tenter une médiation, la conseillère contacte alors Anne et lui propose une rencontre. L'entretien a pour but de connaître son point de vue sur la situation.

Comme Anne ne se présente pas au moment convenu, la conseillère reprend contact avec elle. Entretemps, Martina a adressé un mail à la conseillère et expliqué que sa collègue l'a une fois de plus accusée d'une erreur professionnelle devant les usagers du service. Martina réitère malgré tout sa volonté qu'une médiation puisse être mise en place, mais elle dit aussi être désormais prête à d'autres démarches en cas d'échec de la

médiation parce qu'elle est à bout. La conseillère l'informe du fait qu'un entretien est prévu avec Anne.

L'autre point de vue sur la situation

Lors de cet entretien préalable confidentiel, Anne décrit une situation très difficile qui affecte sa santé, son sommeil, son travail. Elle explique le lien d'amitié qui l'a longtemps liée à cette collègue, décrit leur complicité professionnelle passée, puis l'éloignement ostensible de Martina, un rejet totalement incompréhensible pour elle. Anne mentionne les insultes, le fait que Martina intriguerait auprès des collègues pour lui faire une mauvaise réputation et exigerait désormais de ne plus avoir aucun contact avec elle. Anne explique les aménagements mis en place par leur responsable pour limiter leur collaboration. Elle admet que cette distance entre elles est difficile parce qu'elle n'en comprend pas les raisons. Elle dit avoir tenté maladroitement d'entrer en contact avec Martina en vue de clarifier ce qui s'était passé mais que c'était une erreur.

Hésitations

La conseillère décrit les conditions, les étapes d'une médiation. Anne semble très partagée et exprime sa difficulté à prendre une décision. Elle craint que les tensions n'empirent dans la discussion qui rouvrira des blessures, elle s'assure de la confidentialité du processus. Les différentes alternatives qui se présentent à elle sont envisagées, notamment l'éventualité de refuser la médiation et les conséquences d'un tel choix. Anne est amenée à réfléchir aux avantages concrets qu'amènerait l'élaboration avec Martina d'une nouvelle manière de collaborer sur leur lieu de travail. A l'issue de cette rencontre, Anne ne peut pas se déterminer et demande un temps de réflexion. Un entretien téléphonique est fixé afin qu'Anne communique sa décision quant à sa volonté d'entrer ou non en médiation.

Le jour convenu, Anne confirme à la conseillère son souhait d'aller de l'avant, non sans dire ses hésitations. Elle fait aussi mention de tensions qui se seraient produites la veille avec Martina et d'un nouvel entretien avec son supérieur hiérarchique.

La conseillère contacte ensuite Martina pour l'informer que la médiation va pouvoir être mise en place. Celle-ci fait référence au même incident qu'Anne et se dit toujours prête à la médiation malgré ce contexte très tendu. C'est dans le seul cadre de la médiation qu'elle se sent prête à aborder avec Anne ce qui s'est passé entre elles.

La médiation

La date de la séance de médiation est finalement arrêtée, soit un mois et demi après les premiers contacts avec le Groupe de confiance. La séance dure 2h30 et s'avère très constructive. Elle débute par les présentations successives de ce qui a amené ces deux collègues dans cette démarche de médiation, ce qui leur pose problème et des objectifs qu'elles donnent à cette médiation, soit pour Martina le souhait d'une relation limitée aux questions et aux échanges professionnels, son objectif principal étant la mise en place d'un *modus vivendi* et de changements concrets que chacune respectera.

Anne pour sa part souhaite comprendre ce qui a conduit à la prise de distance de sa collègue, elle dit sa grande difficulté à accepter ce changement d'attitude qu'elle ne comprend pas, mais elle a aussi pour objectif de trouver ensemble une nouvelle manière de faire pour collaborer de façon normalisée.

A plusieurs reprises, Martina et Anne reviennent sur des incidents passés et sur le sens de leurs agissements respectifs. Dans ce cadre sécurisé et confidentiel, Martina s'autorise à expliquer pourquoi leur trop grande proximité, cette relation presque exclusive l'a étouffée et conduite à une attitude de rejet. Elle exprime ses regrets de ne pas avoir osé en parler plus tôt et parvient à faire ses excuses à Anne pour ses propos insultants. Quant à cette dernière, les échanges durant la médiation lui permettent de comprendre que son attitude et ses demandes ont blessé sa collègue et que Martina a besoin d'une relation plus distancée. A son tour elle peut faire ses excuses à Martina pour ses agissements qui ont impliqué d'autres collègues.

Avec l'aide des médiatrices, chacune est amenée à préciser ce dont elle a concrètement besoin pour qu'une collaboration normalisée entre elles puisse reprendre. Au gré de la discussion, elles élaborent des solutions concrètes.

Un accord

A l'issue de la séance, Anne et Martina ont trouvé un accord comprenant plusieurs points, qu'elles formalisent dans un document cosigné et s'engagent mutuellement à respecter et garder strictement confidentiel, chacune en conservant une copie. L'accord décrit concrètement la manière dont elles communiqueront à l'avenir. Elles décident également de solliciter ensemble un entretien avec leur responsable hiérarchique pour l'informer oralement d'un des points de leur accord, à savoir qu'en cas de non-respect par l'une d'entre elles d'un élément convenu, elles s'en remettront à son arbitrage. Enfin une séance de suivi de médiation est agendée trois mois plus tard.



Et après?

Durant cette brève séance de suivi, Anne et Martina expriment toutes deux leur satisfaction quant au résultat de la médiation qui a permis un apaisement. Martina précise que leur relation a trouvé la distance qui lui convient, qu'elle n'est plus angoissée sur son lieu de travail, que chacune s'est tenue à ses engagements. Anne abonde dans ce sens et confirme que leurs échanges limités aux questions professionnelles se passent bien, que l'ambiance au sein du service s'est rapidement détendue dès lors que les tensions entre elles se sont apaisées. Toutes deux envisagent de pouvoir revenir à moyen terme à une relation professionnelle ordinaire.

FRANÇOIS*

François revient d'un arrêt maladie de plusieurs mois suite à un accident de la circulation. Il vient au Groupe de confiance aborder son retour difficile: il a réalisé que son remplaçant a non seulement géré ses dossiers en adoptant des méthodes différentes mais qu'il a également formulé auprès des clients et des autres collabora-

teurs du service toutes sortes de critiques à son égard. C'est la distance inhabituelle de son directeur qui l'affecte le plus: alors qu'ils étaient en bons termes avant son accident, François est déçu qu'il ne l'ait pas accueilli personnellement, qu'il ne se soit enquis ni de son état de santé ni de la charge de travail que François doit assumer à sa reprise et que ce dernier estime très lourde; finalement le directeur n'a pas validé une décision que François proposait concernant la gestion d'un dossier. François a le sentiment que son chef lui en veut d'avoir été absent longtemps et que les critiques formulées par son remplaçant ont nui à son image. Au cours de l'entretien avec une conseillère, François réalise que ces points douloureux sont aussi contrebalancés par d'autres éléments qui l'amènent à nuancer sa perception: son directeur lui a fait parvenir une évaluation élogieuse à la maison durant son arrêt maladie de manière à ne pas retarder sa nomination et n'a pas engagé le remplaçant alors qu'un poste était à repourvoir; François prend également en compte que son directeur est très occupé par la réfection de leurs locaux de travail et donc peu disponible. Finalement, François se montre plus indulgent à l'égard de son chef et renonce à se

plaindre de sa situation auprès du directeur général. Plusieurs semaines plus tard, François donne de ses nouvelles: il estime avoir retrouvé sa place au niveau de son travail et que la relation avec son directeur est satisfaisante.

VIVIANE*

Viviane a été engagée comme responsable d'une équipe de 6 spécialistes qui travaillent ensemble depuis plus de 3 ans. Viviane vient du privé. Très rapidement, elle ressent de l'opposition voire de l'hostilité de la part de ses nouveaux collaborateurs et après 8 mois, se sentant mobbée, Viviane saisit l'opportunité d'une restructuration du service pour demander à sa hiérarchie d'être nommée responsable d'une autre équipe, ce qui est accepté. Viviane vient au Groupe de confiance pour repenser à ce qu'elle a vécu, craignant de surcroît de revivre de nouvelles difficultés avec sa deuxième équipe. Au travers d'entretiens avec un conseiller, Viviane peut mettre des mots sur des comportements qu'elle considère, avec du recul, comme inacceptables: ses collaborateurs faisaient de la résistance passive, n'appliquaient pas ses directives mais sans exprimer ouvertement de critiques, ils ne lui communiquaient pas des informations essentielles ce qui a eu pour effet de la disqualifier auprès d'interlocuteurs importants, elle a eu écho de moqueries à son sujet lors des pauses. Viviane savait qu'un des membres de l'équipe souhaitait avoir sa place et prend conscience que tous les autres collaborateurs le soutenaient. L'entretien permet à Viviane de reprendre confiance en elle, de sortir d'un sentiment d'échec et de culpabilité. Alors qu'elle avait honte du rejet dont elle a fait l'objet et avait évité de parler de ses difficultés à sa hiérarchie, Viviane décide de solliciter un rendez-vous avec le directeur du service pour l'informer de ce qu'elle estime avoir subi.

*Prénoms fictifs





CRÉATION ET DÉVELOPPEMENT DU GROUPE DE CONFIANCE

LES ORIGINES DU GROUPE DE CONFIANCE

13 septembre 2006: Protocole d'accord entre le Conseil d'Etat et les associations représentatives du personnel prévoyant la création d'une structure d'intervention en matière de protection de la personnalité.

18 juin 2008: Adoption par le Conseil d'Etat du règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève (RPPers).

2006

2007

2008

2009

23 mars 2007: Article 2B LPAC «Il est veillé à la protection de la personnalité des membres du personnel, notamment en matière de harcèlement psychologique et de harcèlement sexuel.»
«Des mesures sont prises pour prévenir, constater et faire cesser toute atteinte à la personnalité.»
Elaboration du dispositif de protection de la personnalité en consultation avec les associations paritaires représentatives du personnel.

1er janvier 2009: Entrée en vigueur du RPPers, création du Groupe de confiance et entrée en fonction de sa responsable, Sophie de Weck.

DOTATION EN PERSONNEL DU GROUPE DE CONFIANCE

Octobre 2009: 3 ETP dont
1 ETP: la responsable du Groupe de confiance
1,5 ETP: conseillers-ères en protection de la personnalité
0,5 ETP: assistante administrative

1er janvier 2009: 1 ETP
la responsable du Groupe de confiance

Dès septembre 2011: 6 ETP dont
1 ETP: la responsable du Groupe de confiance
4 ETP: conseillers-ères en protection de la personnalité
1 ETP: assistante administrative

2009

2010

2011

2012

2013

Fin 2009:
EPI et IMAD

Janvier 2011:
Hospice général

Fin 2012:
ASFIP et OCAS

ADHÉSION DES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS AUTONOMES

QUALITÉ ET COHÉRENCE DES PRESTATIONS

Développement du cadre réglementaire du Groupe de confiance

- Deux modifications du RPPers en 2010
- Identification et rédaction des propositions de modifications réglementaires utiles à l'amélioration du dispositif, en particulier de l'investigation, en 2011
- Consultations paritaires sur le projet de modification du RPPers et adoption du nouveau RPPers par le Conseil d'Etat en 2012
- Entrée en vigueur le 1er avril 2013 du nouveau RPPers

Outils qualité

- Charte interne
- Code de déontologie
- Évaluation externe du Groupe de confiance et mise en œuvre des recommandations issues du rapport des évaluateurs rendu en mars 2011
- Mise sur pied d'un répertoire de jurisprudence et d'une veille jurisprudentielle
- Mise sur pied d'une veille psycho-sociale
- Établissement d'un répertoire d'intervenants externes pour les audits, coaching, interventions de groupes etc..
- Intervisions en équipe sur les situations et définition des pratiques

Formation continue

- Supervisions 3 fois par an
- Modules annuels de formation à la médiation
- Formation sur l'investigation
- Formation à la médiation dans des grands groupes
- Team-caring d'équipe

COMMENT LE GROUPE DE CONFIANCE SE FAIT-IL CONNAÎTRE DE SON PUBLIC?

- Diffusion d'un dépliant de présentation à disposition dans les différents services
- Création d'une affichette
- Création d'un site internet
- Envoi de courriers d'information à l'ensemble du personnel
- Présentation du Groupe de confiance aux séances d'accueil des nouveaux collaborateurs, 4 fois par an
- Nombreuses présentations du Groupe de confiance et de ses prestations dans les services, à leur demande.
- Lien vers le site internet du Groupe de confiance sur la page d'accueil intranet de l'Etat de Genève, régulièrement depuis 2010
- Rédaction de fascicules d'information sur la médiation et l'investigation dès 2011
- Développement du site internet du Groupe de confiance avec mise à disposition des lettres d'information et autres documents rédigés par le Groupe de confiance, dès 2012
- Rédaction d'un fascicule d'information sur les entretiens individuels, dès 2013

PRÉVENTION

Formations dispensées par le Groupe de confiance

- Interventions dans le cours "Médiation, les bases pratiques" du service de formation
- Interventions dans le cours "Sensibilisation aux questions de santé et de sécurité dans le secteur administratif" à l'OCIRT
- Intervention régulière dans les modules de pré-formation des nouveaux agents de détention depuis 2013
- Sensibilisations à la demande de divers offices et services

Partenariats

- Présentations et rencontres avec des associations représentatives du personnel, des secrétaires généraux, la commission spécialisée RH et des services partenaires tels l'OPE, le Point, le SPE, la COSST, le service de formation de l'OPE, etc.
- Création d'un groupe de travail DRH-GDC et élaboration sur l'articulation entre les interventions RH et les interventions du GDC, ainsi que création d'une plateforme didactique "Prévention des conflits: que faire?"
- Rencontres d'échanges de pratiques avec les structures similaires

RATTACHEMENT DU GROUPE DE CONFIANCE ET REMERCIEMENTS

Le RPPers prévoit une indépendance du Groupe de confiance qui est rattaché fonctionnellement à la Présidence du Conseil d'Etat et administrativement à la chancellerie d'Etat.

Les Présidents du Conseil d'Etat ayant été les répondants du Groupe de confiance depuis sa création ont été successivement:

David Hiler
François Longchamp
Mark Müller
Pierre-François Unger
Charles Beer

Le Groupe de confiance les remercie pour leur soutien constant et toujours adéquat, rappelant que le regard du Président du Conseil d'Etat porte sur le fonctionnement général du Groupe de confiance, mais en aucun cas sur les situations confidentielles qu'il traite.

La chancellerie d'Etat a aussi apporté un soutien continu aux questions logistiques et de maintenance du Groupe de confiance, avec de nombreux déménagements, créations d'outils informatiques ad hoc, support informatique, courrier, soutien au recrutement, suivi financier, etc., qu'elle en soit chaleureusement remerciée également!





III. LE GROUPE DE CONFIANCE EN CHIFFRES

RAPPORT STATISTIQUE CONSOLIDÉ

2009-2013

LES CHIFFRES CLEFS 2009-2013

Population requérante

Les caractéristiques du public s'étant adressé au Groupe de confiance sont relativement stables. Les personnes requérantes sont majoritairement des femmes (en moyenne 63% de femmes et 37% d'hommes). La moyenne d'âge est autour de 46 ans et la tranche d'âge 40-49 ans est systématiquement la plus représentée.

La plupart des personnes requérantes ont le statut de fonctionnaire (83% en moyenne).

La majorité des personnes requérantes sont des employé-e-s sans fonction d'encadrement (en moyenne, classes 7-13: 30%; classes 14-22: 44%).

Depuis cinq ans on constate une baisse de fréquentation quasi linéaire des cadres intermédiaires (2009=9%, 2013=5%) et des cadres supérieurs (2009=19%, 2013=12%) avec ou sans fonction d'encadrement.

Le taux de fréquentation global des employé-e-s de la fonction publique a évolué de 0.74% en 2009 à 1.51% en 2013. Ce taux de fréquentation a ainsi pratiquement doublé en cinq ans.

Autour du conflit

Depuis la création du Groupe de confiance, une évolution considérable a eu lieu dans la qualification du conflit par les personnes requérantes. En 2009, 39% des personnes requérantes s'estimaient prises dans un conflit relevant du harcèlement psychologique, en 2013 elles ne sont plus que 14%. Les résultats concernant le pourcentage de personnes s'estimant prises dans un conflit relevant d'une atteinte à la personnalité ou d'un harcèlement sexuel sont par contre restés stables (atteinte à la personnalité 2009=24%, 2013=25.5%; harcèlement sexuel 2009=2%, 2013=2%).

Les conflits interpersonnels ont diminué de façon quasi linéaire: 2009=74%, 2013=47% (N=total des situations soumises au Groupe de confiance). Les conflits structurels par contre ont connu un accroissement substantiel, les conflits asymétriques et intergroupaux ont aussi augmenté.

La grande majorité des conflits interpersonnels a lieu avec un-e supérieur-e hiérarchique direct-e, et ce pourcentage a considérablement augmenté: 2009=58%, 2013=81%.

Autour de la démarche

Une grande majorité des usagers et usagères ont entrepris une démarche préalable auprès d'une autre instance avant de consulter le Groupe de confiance (moyenne=76%).

La confidentialité de la démarche est fondamentale pour plus de la moitié des personnes requérantes (moyenne=55%).

En 2013, la quasi-totalité des demandes adressées au Groupe de confiance est pertinente par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance (2009=93%, 2013=99.9%). Les demandes non pertinentes sont uniquement focalisées sur des questions administratives ou juridiques.

Prestations du Groupe de confiance

Le nombre de nouvelles situations a plus que doublé en cinq ans: 118 en 2009, 247 en 2013.

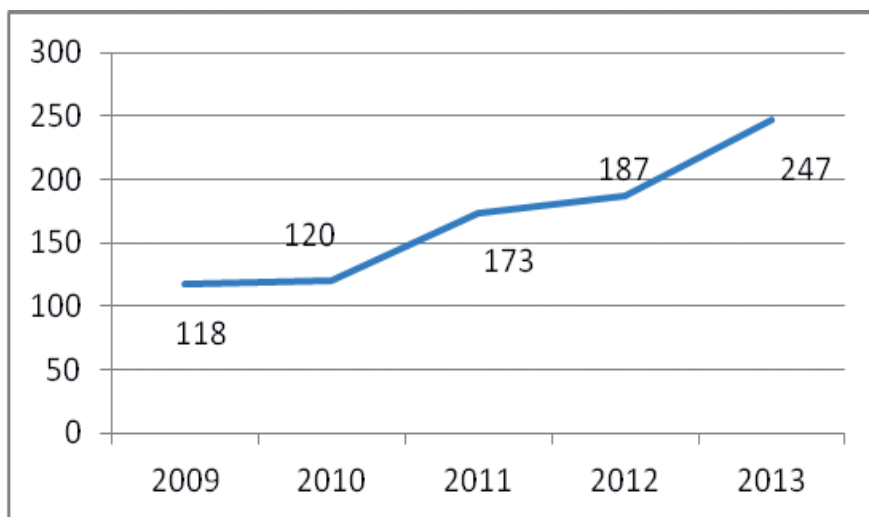
Le taux de satisfaction global des usagers et usagères, évalué par les intervenants-es du Groupe de confiance, se situe en moyenne à 68%.

CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE

Nouvelles situations

Le nombre de nouvelles situations traitées par le Groupe de Confiance (GDC) a vu une augmentation continue depuis sa création en 2009. Le nombre de nouvelles demandes a plus que doublé en cinq ans.

Graphique 1 - Nombre de nouvelles situations depuis 2009



Population requérante

L'analyse sur cinq ans nous montre que les **caractéristiques du public** type du Groupe de confiance sont restées **très stables** et reflètent celles de l'ensemble du personnel de l'Etat (bilan social de l'Etat 2013).

La moyenne d'âge se situe autour de 46 ans, soit légèrement supérieure à celle du personnel de l'Etat (43.8 ans) et la tranche d'âge la plus représentée est celle des 40-49 ans (comme dans la pyramide des âges de l'ensemble du personnel).

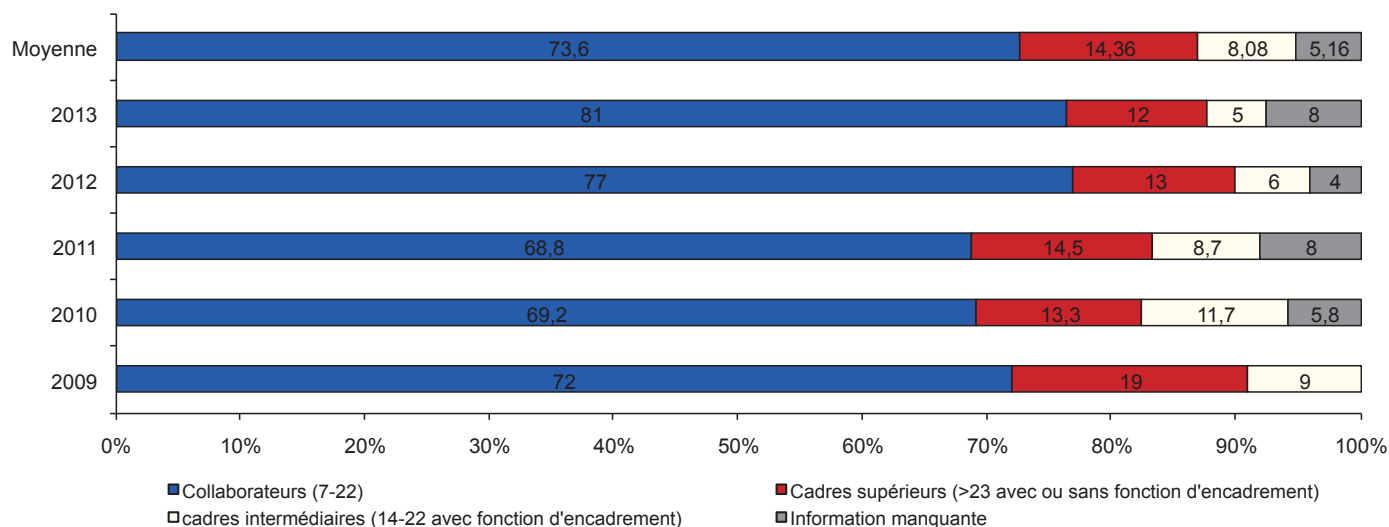
Les femmes continuent à être plus représentées que les hommes dans le public du Groupe de confiance (2009=58%, 2010=68.3%, 2011=60.7%, 2012=65%, 2013=62%). Même en tenant compte de la répartition de genre des collaborateurs-trices de l'Etat (54.8% de femmes et 45.2% d'hommes, situation au 31.12.2013), on constate une **surreprésentation du genre féminin** dans le public du Groupe de confiance.

Cette répartition est probablement influencée par le fait que le département de l'instruction publique (DIP), qui est le plus grand département en nombre de collaborateurs-trices et qui représente ainsi la majorité des nos usagers-ères (en moyenne 46.4%), compte une majorité de femmes dans ses effectifs.

La plupart des personnes requérantes a le **statut de fonctionnaire** (83% en moyenne); aucune tendance ne se dégage par contre quant au nombre d'années d'ancienneté à l'Etat.

Pour ce qui concerne le statut des personnes requérantes, une grande majorité d'entre elles occupe une place de **collaborateur ou de collaboratrice sans fonction d'encadrement** (en moyenne 73.6%).

Graphique 2 - Distribution des personnes requérantes selon le statut de la personne



Le haut niveau d'éducation des personnes requérantes est à relever. En moyenne plus de la moitié (57%) a une formation supérieure. Cela peut s'expliquer en partie par le fait que le DIP, qui représente environ la moitié des usagers du Groupe de confiance, est majoritairement composé de personnel enseignant, généralement au bénéfice d'une formation supérieure (HES ou universitaire).

La répartition des usagers en fonction de la classe salariale correspond globalement à la répartition de l'effectif de l'Etat, les bilans sociaux de l'Etat de Genève des trois dernières années faisant référence à une majorité des fonctions comprises entre les classes 14 et 20.

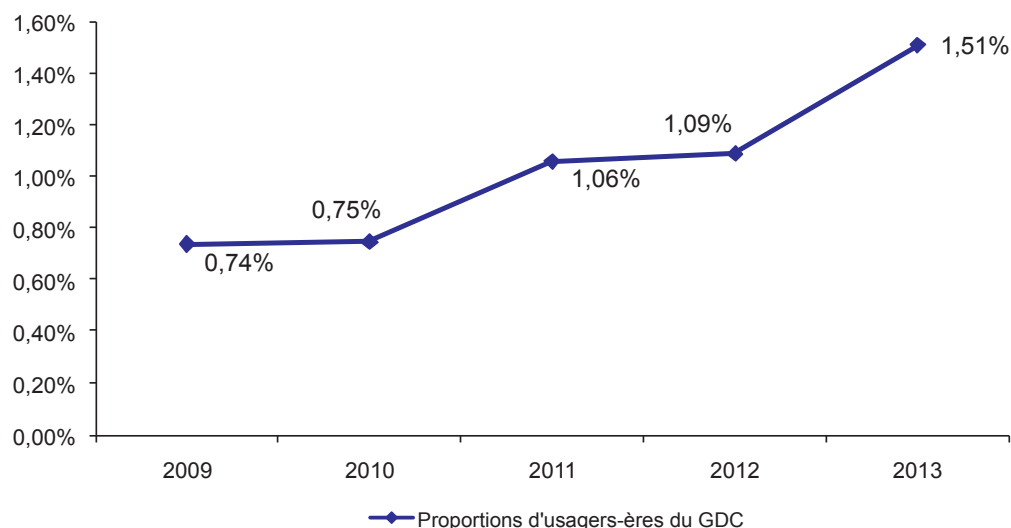
Distribution des personnes requérantes par département

Depuis 2009, on constate que le nombre d'utilisateur-gères du GDC est proportionnel au nombre d'employé-e-s par département.

Le département systématiquement le plus représenté depuis 2009 est le DIP avec une moyenne de 46.4% de personnes requérantes (2009=45.8%, 2010=41.6%, 2011=46.8%, 2012=51%, 2013=47%). Le DIP est en effet le plus grand département de l'Etat.

La proportion d'utilisateurs-ères par rapport au nombre des collaborateurs-trices à l'Etat de Genève est en nette augmentation depuis 2009 (année de la création du GDC). En cinq ans, elle a pratiquement doublé.

Graphique 3- Proportions d'usagers-ères selon le nombre de collaborateurs-trices à l'Etat de Genève



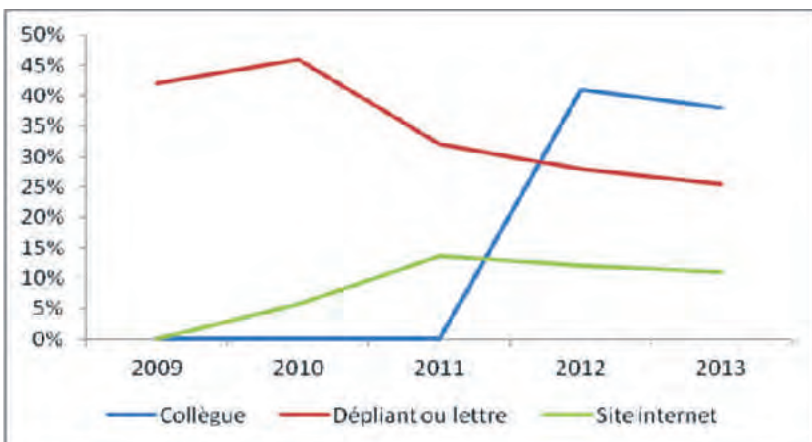
Le nombre de collaborateurs-trices de l'Etat de Genève utilisé pour ce calcul est tiré des bilans sociaux 2009-2013. Il tient compte de tous les effectifs au 31 décembre de l'année de référence à l'exception des conseillers d'Etat, du ou de la chancelier-ère et des juges de la Cour des comptes qui ne sont pas inclus.

Les bilans sociaux officiels ayant été publiés à une date postérieure à celle des rapports annuels du Groupe de confiance, tous les calculs ont été réactualisés dans le présent document; par conséquent, les proportions peuvent légèrement différer de celles déjà publiées dans les rapports statistiques annuels du GDC.

ANALYSE DES DÉMARCHES MENÉES PAR LES PERSONNES REQUÉRANTES

Sources d'information sur l'existence du Groupe de confiance

Depuis le deuxième semestre 2011, on constate une considérable augmentation de l'importance du collègue comme source d'information. Le Groupe de confiance semble mieux connu en tant que ressource utile, le bouche-à-oreille étant devenu le premier vecteur d'information.



Graphique 4 - Évolution quinquennale des trois sources d'information

Réponses multiples possibles; N=total situations de l'année

D'autres sources d'information importantes sont les supports tels que les dépliants ou les courriers d'information diffusés par le Groupe de confiance, les présentations effectuées aux séances d'accueil des nouveaux collaborateurs ainsi que le site Internet.

Le site Internet: un exemple de communication

Le site Internet du Groupe de confiance a été entièrement remanié fin 2012, étoffant le contenu et développant les informations concrètes et pratiques sur les prestations offertes par le Groupe de confiance. Cette refonte a aussi permis d'accentuer l'information sur le conflit, dans une démarche préventive, le conflit non géré étant souvent le préalable à des atteintes à la personnalité.

La fréquentation du site a fortement progressé (60%), atteignant au 1^{er} semestre 2013 un nombre équivalent au total de visites en 2012 et dépassant largement les chiffres 2011.

En 2013, près de 5000 visites uniques ont eu lieu (= visites depuis un appareil distinct), pour près de 6300 pages consultées. Les pages les plus consultées sont la page d'accueil, celle des contacts et celle qui concerne l'entretien individuel de conseil. A noter aussi une bonne consultation de la page témoignages des usagers-ères, montrant le besoin légitime des visiteurs du site rencontrant une situation relationnelle difficile au travail d'être rassurés avant de franchir, peut-être, le pas de consulter le Groupe de confiance.

Démarches préalables entreprises avant de faire appel au Groupe de confiance

Depuis 2009, la proportion des personnes ayant entrepris des démarches préalables avant de s'adresser au Groupe de confiance reste toujours très élevée, ce qui semble indiquer que ce dernier est considéré comme une structure de dernier recours.

Tableau comparatif 1 - Autour des démarches des personnes requérantes

	2009	2010	2011	2012	2013
Proportion des personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	80%	70%	69.9%	73%	85%
Auprès d'un-e supérieur-e hiérarchique	48%	42%	45.5%	46%	51%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	51%	32%	22.3%	36%	49%
Auprès des RH	56%	62%	36.4%	36%	42%

Réponses multiples possibles

La personne s'adresse souvent à la hiérarchie, soit directe, soit à un échelon supérieur. Les ressources humaines représentent une autre instance très sollicitée.

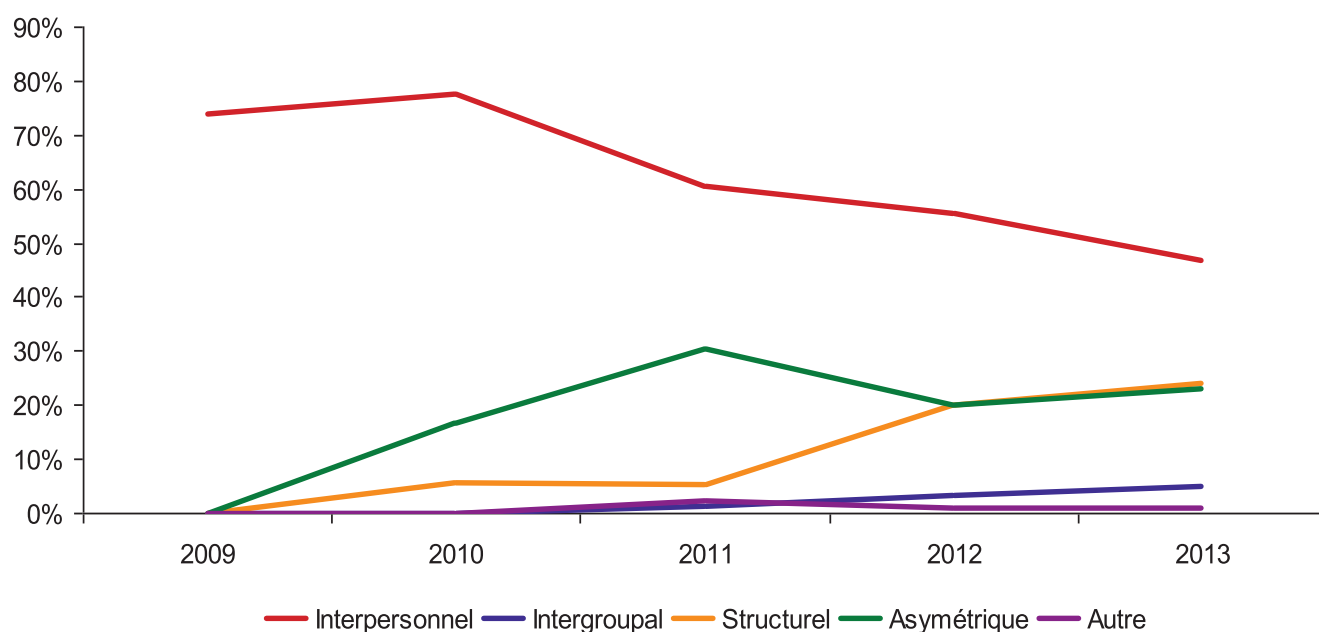
ANALYSE DES CONFLITS

Types de conflits

La majorité des personnes requérantes est confrontée à un conflit interpersonnel, même si cette catégorie va en décroissant.

A l'inverse, les conflits structurels, soit des conflits n'opposant pas clairement des personnes entre elles (ou des groupes) mais opposant la personne requérante à son environnement de travail en général (tel que malaises, désaccords généraux avec l'institution, problèmes organisationnels et/ou structurels) connaissent un fort accroissement depuis 2011. Le public du Groupe de confiance évoque notamment une augmentation de la pression sur les objectifs ("faire plus avec moins"), des processus de plus en plus lourds pour rendre compte de son activité, des méthodes de travail axées principalement sur le rendement quantitatif au détriment du rendement qualitatif ainsi que de très fréquentes réorganisations structurelles ayant un impact sur la transmission de savoir et les synergies créées, sans que le sens en soit toujours compréhensible pour les professionnels concernés.

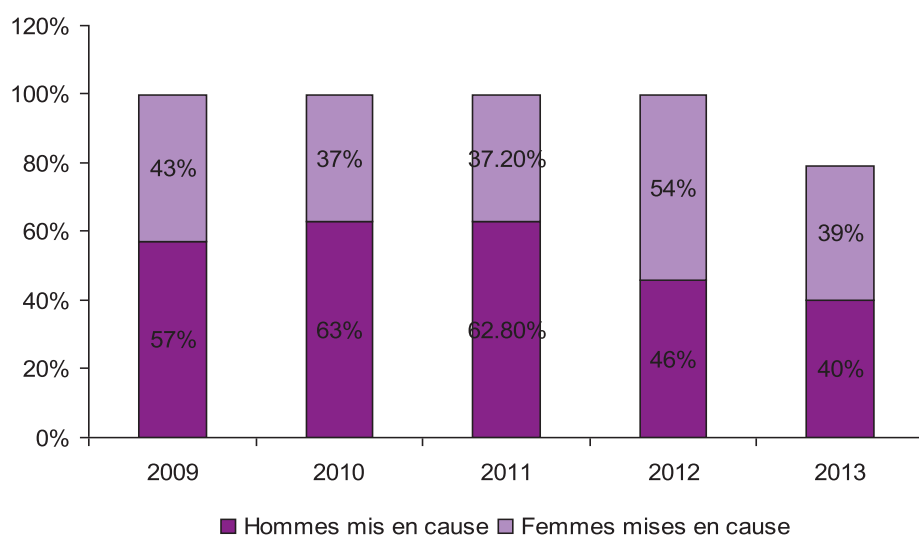
Graphique 5 - Évolution des types de conflits



N= toutes les situations de l'année de référence

Le genre de la personne mise en cause ne semble pas suivre de tendance particulière si ce n'est que les hommes sont majoritaires (exception faite pour l'année 2012). Cela peut s'expliquer par le fait que les cadres sont plus souvent mis en cause par les usagers-ères du Groupe de confiance et qu'en parallèle, les cadres demeurent majoritairement des hommes.

Graphique 6 - Analyse du genre de la personne mise en cause

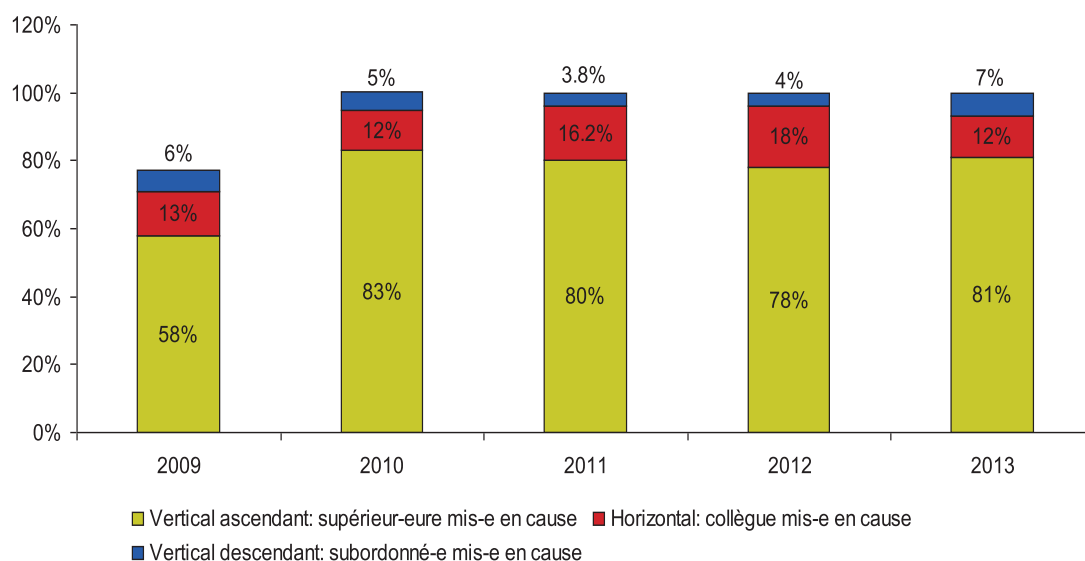


NB: en 2013, le sexe de la personne mise en cause n'était pas indiqué dans le questionnaire pour 21 % des situations

Les conflits interpersonnels

Une analyse des conflits interpersonnels nous montre que le principal mis en cause est le supérieur hiérarchique avec des valeurs élevées allant en augmentant (2009=58%, 2010=64.2%, 2011=80%, 2012=78%, 2013=81%)

Graphique 7 - Distribution des types de conflits interpersonnels



NB: en 2009, l'information n'est pas disponible pour 23 % des situations

Ces chiffres doivent être pondérés par le fait que, selon l'appréciation du Groupe de confiance, la personne requérante porte souvent une part de responsabilité dans le conflit.

ACTIVITÉS DU GROUPE DE CONFIANCE

Les attentes des personnes requérantes envers le Groupe de confiance

Depuis la création du Groupe de confiance, la confidentialité de la démarche est une nécessité pour plus de la moitié des personnes requérantes. (2009=53%, 2010=51%, 2011=57%, 2012=53%, 2013=64%). Ceci confirme le besoin des usagers-ères de pouvoir s'exprimer en toute confidentialité lors des entretiens individuels, sans forcément déclencher d'autres interventions du Groupe de confiance.

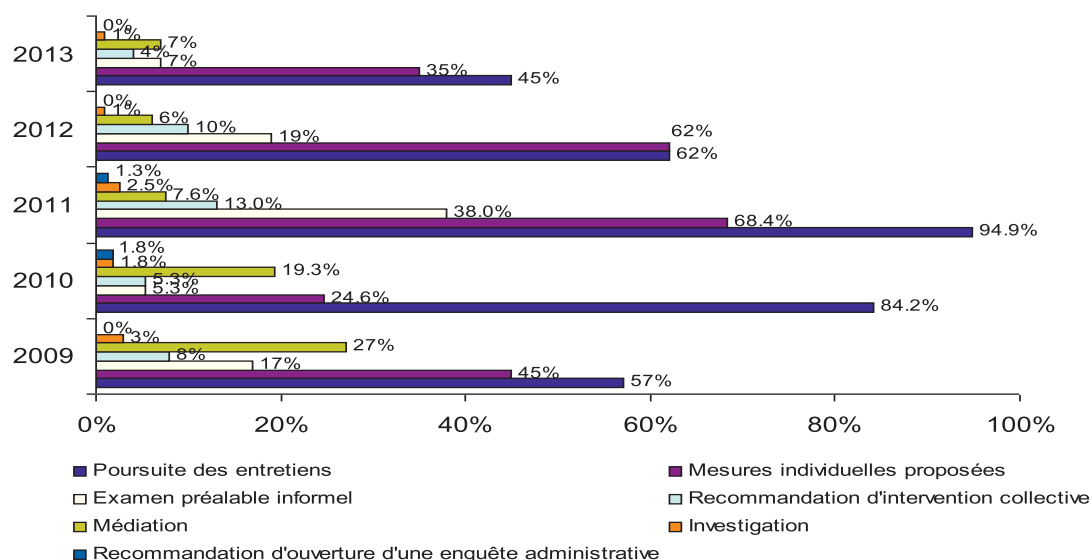
La demande la plus fréquente des personnes requérantes est de pouvoir exposer leur situation (moyenne=78%), ainsi que la volonté de laisser un témoignage (moyenne=45%), ce qui confirme l'importance de cet espace d'écoute neutre et sans jugement qui est offert à tout collaborateur éprouvant des difficultés relationnelles au travail. Il faut toutefois rappeler que les personnes requérantes peuvent avoir plusieurs demandes en même temps.

D'autres attentes sont: la volonté de résoudre un problème administratif (moyenne=13%), d'obtenir un transfert (moyenne=15%), de faire une médiation (moyenne=17%, toutefois en forte baisse depuis 2009, puisque cette demande a passé de 35% à 9%). Une mention particulière doit être faite pour les demandes d'interventions collectives qui ont fortement augmenté depuis 2011 (2011=9.8%, 2013=19%, cet item n'a pas été recensé en 2009 et 2010). Les demandes d'ouverture d'investigation ont nettement baissé depuis 2009 (2009=19% 2013=7%) et restent marginales en nombre absolu (moyenne=5.6 par année).

Les démarches entreprises par le Groupe de confiance

Après le premier entretien, la moitié des personnes requérantes choisit de poursuivre la démarche (moyenne=50%). Dans la majorité des cas, une poursuite des entretiens avec la personne et une élaboration conjointe autour du conflit est mise en place; d'autres mesures peuvent être aussi envisagées en fonction de l'évolution du conflit (médiation, mesures individuelles etc.).

Graphique 8 - Analyse des démarches entreprises par le Groupe de confiance après le premier entretien, comparaison 2009 - 2013



Réponses multiples acceptées

Base: répondants pour lesquels les démarches continuent après le premier entretien pour l'année de référence

On constate une augmentation constante et linéaire du nombre de nouvelles situations et du nombre d'entretiens. Par contre, la proportion du nombre d'entretiens par rapport aux nouvelles situations est restée stable et se chiffre autour du double. Les prestations diverses (telles que les entretiens téléphoniques, les téléphones d'orientation, les formations dispensées, les participations aux commissions, les partenariats, etc.) ont aussi fortement augmenté en nombre absolu. Les investigations et les recommandations d'ouverture d'enquête administrative ont toujours été marginales par rapport aux autres prestations.

Pour ce qui concerne le type de mesures individuelles proposées, une analyse plus fine pour les années 2011-2013 nous montre qu'une bonne partie des situations est adressée par le Groupe de confiance, toujours avec l'accord de la personne concernée, soit aux ressources humaines soit au service de santé du personnel de l'Etat (SSPE). D'autres propositions de mesures ont consisté à adresser la personne requérante vers un responsable de la ligne hiérarchique, vers un spécialiste (médecin, avocat, syndicat, bilan de compétences etc.) ou à formuler une suggestion de mesures de formation individuelle ou de coaching.

Éléments d'appréciation du taux de satisfaction et/ou de réussite

Des indicateurs de satisfaction ou de réussite sont difficiles à établir dans ce domaine où l'issue des situations n'est pas toujours connue du Groupe de confiance, où il n'y pas toujours de "bonnes solutions", mais plutôt de "moins mauvaises" et où de multiples intervenants et facteurs externes à l'intervention du Groupe de confiance peuvent influencer l'issue des conflits. On peut toutefois relever les éléments suivants:

Satisfaction générale: eu égard à l'ensemble des prestations du Groupe de confiance, le taux de satisfaction des personnes requérantes, évalué par les membres du Groupe de confiance sur la base d'indicateurs objectifs (par exemple remerciements explicites, retours positifs, etc.) et subjectifs (commentaires positifs, comportement non-verbal, etc.), se situe en moyenne sur les cinq ans à 68%.

Issue des médiations: selon l'appréciation des professionnels du Groupe de confiance, le processus est assimilé à un succès ou à un succès partiel pour une majorité des situations (en moyenne=75%). Les trois causes principales d'échec d'une médiation sont des difficultés des usagers à se remettre en question ou une utilisation de la médiation à d'autres fins que la recherche d'une solution ou d'une clarification ou bien encore, l'absence d'une réelle volonté d'améliorer la relation ou de trouver une solution.

Évolution générale de la situation de conflit: l'évolution du conflit est souvent inconnue (en moyenne 52% des situations). Pour les cas où l'évolution de la situation est connue et évaluée par les professionnels du Groupe de confiance, en moyenne on constate un apaisement du conflit dans 36% des situations, le statu quo dans 23% des situations et une aggravation du conflit dans 2.6% des situations. Les situations restantes ont abouti à des départs volontaires ou involontaires ou à des transferts internes.

ÉLÉMENTS D'ANALYSE DES SITUATIONS

Typologie des situations conflictuelles

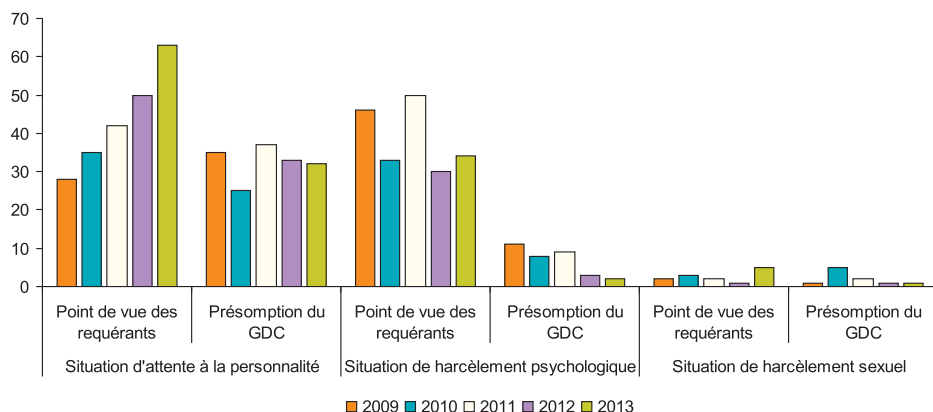
L'évaluation faite par les intervenants du Groupe de confiance sur la qualification présumée des situations traitées montre que la majorité des situations apparaît comme relevant d'un conflit sans atteinte à la personnalité (moyenne = 56% des situations). Les situations dans lesquelles le conflit s'apparente à une situation de harcèlement psychologique ou à une situation de harcèlement sexuel sont minoritaires (respectivement en moyenne sur les cinq ans 5% et 1.6%).

Il importe de souligner que ces qualifications chiffrées constituent des présomptions et non pas les résultats d'une investigation approfondie.

Le graphique 8 montre que les perceptions sur la nature des conflits, selon la personne requérante ou le/la professionnel-le du Groupe de confiance, diffèrent dans des proportions parfois importantes. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation du harcèlement psychologique est particulièrement frappante, pour toutes les années.

Cette divergence d'interprétation s'explique en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions formelles de ces problématiques psychosociales. Un autre facteur pourrait relever de la tendance naturelle à utiliser des termes plus forts pour décrire une situation afin d'obtenir plus d'écoute et d'empathie.

Graphique 9 - Type de situations conflictuelles, décalage des perceptions entre les professionnel·les du Groupe de confiance et les personnes requérantes - effectifs réels



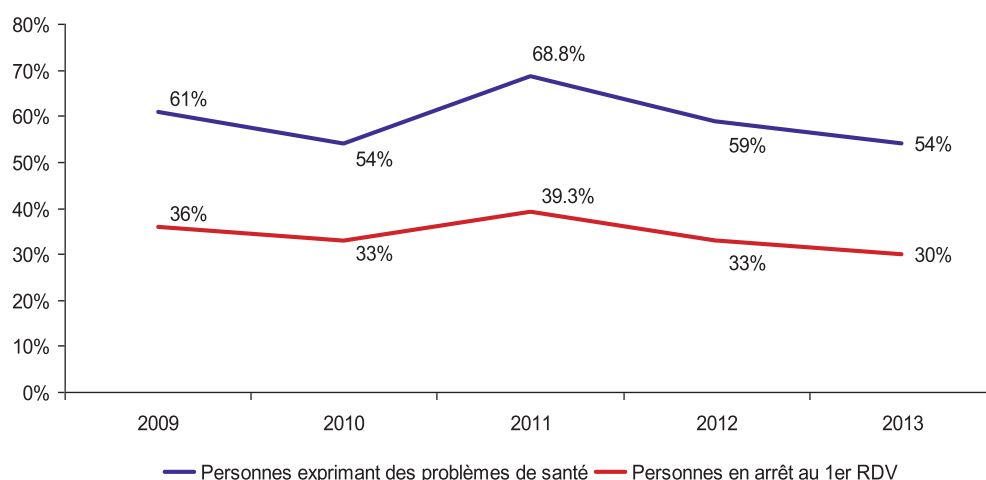
Réponses multiples possibles

Problèmes de santé et arrêts de travail

Le décalage des perceptions évoqué au point précédent ne doit pas amener à sous-estimer le ressenti subjectif des personnes vivant ces conflits et la part de souffrance qu'elles éprouvent. Ces vécus douloureux ont un véritable impact sur la santé dans la majorité des cas.

La proportion des usager-ères exprimant des problèmes de santé imputables à la situation conflictuelle ne montre pas de tendance particulière depuis 2009, mais reste élevée (>50%). Environ un tiers du public est en arrêt maladie au moment du premier rendez-vous au Groupe de confiance.

Graphique 10 - Problèmes de santé et arrêts de travail

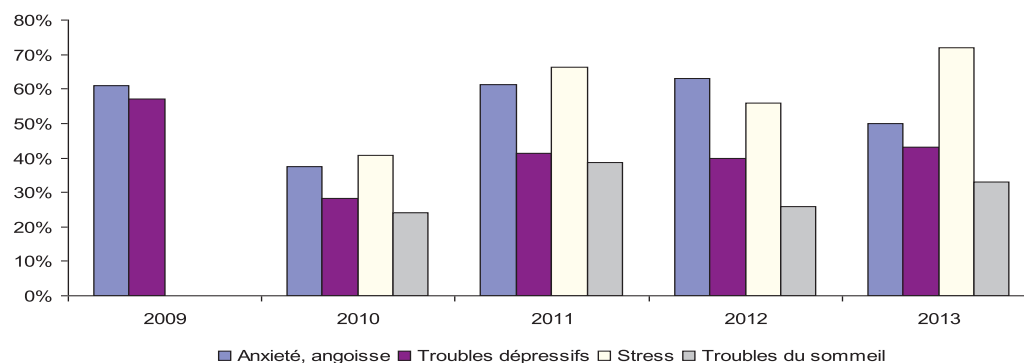


Relevons aussi que la majorité des personnes requérantes (systématiquement >80% pour les trois années pour lesquelles les données ont été recueillies) se disent atteintes dans leur vie professionnelle et évoquent des difficultés de communication avec l'environnement de travail, une insatisfaction au travail ou une diminution, voire une perte de motivation.

Un certain nombre affirme que le conflit vécu a aussi des répercussions dans la vie privée (moyenne=16.6%). Il faut néanmoins souligner que ce chiffre représente uniquement les personnes ayant évoqué spontanément cet aspect pendant le-s entretien-s avec le-a conseiller-ère du Groupe de confiance. Il est probable qu'il soit en réalité plus important.

Le classement des réponses données par les personnes qui déclarent souffrir de problèmes de santé montre que le stress, l'anxiété ou l'angoisse font partie des problématiques les plus fréquemment citées.

Graphique 11 - Répercussion du conflit sur la santé



Réponses multiples possibles

N= toutes les personnes pour lesquelles le conflit a eu une répercussion sur la santé pour l'année de référence

Éléments déclencheurs du conflit et problématiques évoquées

Depuis 2011, les facteurs déclencheurs du conflit font aussi l'objet d'une évaluation détaillée par le Groupe de confiance. Les principaux facteurs déclencheurs du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples, mêlant des problèmes de personnalité (par exemple caractère difficile ou incompatibilité de caractère), des événements touchant à la vie professionnelle (conflits de valeurs ou liés aux méthodes de travail, frustrations professionnelles, etc.) et des contextes de changement (changements organisationnels, changement de supérieur hiérarchique ou de collègue, mutation de poste ou changements du cahier de charges, etc.).

Le tableau comparatif 2 détaille les principaux éléments déclencheurs et montre leur fréquence sur les trois dernières années.

Tableau comparatif 2 - Principaux éléments déclencheurs du conflit

	2011	2012	2013
Événements touchant à la vie professionnelle	63%	71%	62%
Problèmes de personnalité	68%	59%	57%
Difficultés d'adaptation à un changement	52%	45%	38%
Événements relevant de la vie privée (maladie, décès, maternité, naissance)	12%	18%	19%

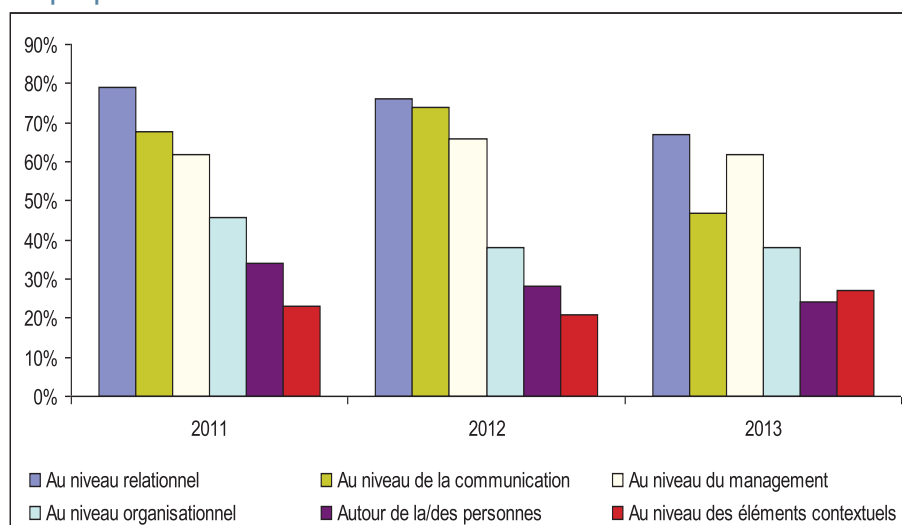
Réponses multiples possibles; chiffres arrondis

N=nombre des situations ayant indiqué le problème (ex: problèmes de personnalité, etc.)

Contextes des relations conflictuelles

Sur les trois ans pour lesquels l'analyse a été faite, les difficultés évoquées se centrent principalement au niveau relationnel (moyenne=74% des situations), au niveau de la communication (moyenne=62%) ainsi que du management (moyenne=63.2%).

Graphique 12 - Les contextes des relations conflictuelles



Réponses multiples possibles; N=total des situations pour l'année de référence

Une analyse plus fine de chacune de ces trois catégories nous montre que pour ce qui concerne les problématiques au niveau relationnel, les personnes requérantes évoquent le plus souvent un sentiment d'injustice, un manque de reconnaissance et ou de respect, des problèmes de personnalité ainsi que des conflits de valeurs. Au niveau de la communication il s'agit surtout de problèmes de communication (ton, ambiance, etc.) ou de l'existence de "bruits de couloir". Pour la catégorie "management" on constate que le style "trop contrôlant" ou le style "flottant" sont souvent mentionnés comme étant source de difficultés et de souffrance.

Les autres catégories sont évoquées moins fréquemment: on a des moyennes allant de 40% pour le "niveau organisationnel" (qui comprend des problématiques telles que la surcharge de travail, les doubles hiérarchies, une répartition des tâches pas claire, etc.), à 29% pour la catégorie "autour de la/des personne/s" (où on prend en compte des éléments tels que la lassitude du métier, la sur ou sous-qualification, etc.).

Une mention spéciale doit être faite pour l'item "éléments contextuels" (moyenne=24%) qui prend en compte le whistleblowing, mentionné dans peu de situations (moyenne=8%), les entretiens de service et les entretiens d'évaluation et de développement du personnel (EEDP). Ces deux derniers éléments sont souvent cités par les usagers-ères comme étant problématiques (moyennes respectives 31% et 34%). Même si certains-es collaborateurs-trices éprouvent effectivement des difficultés à se remettre en question et n'acceptent pas la critique, il est à relever toutefois que ces actes managériaux constituent des moments charnière délicats pour lesquels une attention toute particulière doit donc être accordée par les managers notamment en termes de communication, de méthodologie d'évaluation et d'équité de traitement.

SYNTHESE

L'analyse des données statistiques récoltées depuis 2009 a mis en évidence certains points-clé. D'une part des **éléments de stabilité**:

1. Les **caractéristiques de la population requérante** et leur répartition sont très stables en termes d'âge, statut, ancienneté, classe salariale et niveau de formation. Cette stabilité est très probablement due au fait que les caractéristiques du public du Groupe de confiance reflètent les caractéristiques démographiques du personnel de l'Etat.

Les personnes requérantes sont majoritairement des **femmes** (en moyenne 63% de femmes requérantes et 37% d'hommes requérants) et elles **continuent à être plus représentées que les hommes** dans le public du Groupe de confiance. Même en tenant compte de la répartition de genre des collaborateurs-trices de l'Etat (54,8% de femmes et 45,2% des hommes, situation au 31.12.2013), on constate **une surreprésentation du genre féminin** dans le public du Groupe de confiance.

2. La **répartition par départements** du public du Groupe de confiance est proportionnelle au nombre d'employées les composant (ainsi, le département de l'instruction publique, qui est le plus grand département, compte le plus grand nombre d'usager-ères du Groupe de confiance)
3. La **confidentialité** de la démarche reste un **besoin essentiel** pour un peu plus de la moitié des personnes requérantes.

4. Les problématiques évoquées par le public restent globalement similaires, avec une combinaison de facteurs relevant tant de ressentis de non reconnaissance ou d'injustice, de divergences de valeurs, de management trop contrôlant ou flottant, de problèmes de personnalités que de difficultés organisationnelles et structurelles.
5. Il y a un lien certain entre **conflits** et **problèmes de santé, lesquels peuvent générer des arrêts de travail** (un tiers du public du GDC est en arrêt à son premier rendez-vous). Le pourcentage des personnes exprimant des problèmes de santé directement liés aux situations conflictuelles reste toujours élevé (moyenne= 59%).
6. Les **demandes d'ouverture d'investigation restent marginales** en nombre absolu par rapport aux autres prestations. Par contre, en termes d'investissement, elles sont très chronophages.

D'autre part des **éléments évolutifs**:

1. Les **situations traitées** par le Groupe de confiance continuent à **augmenter** (+109% par rapport à 2009, soit plus du double). Le taux de fréquentation a doublé depuis 2009 et est passé à 1.51 % de l'ensemble du personnel de l'Etat.
2. Le **collègue** est devenu la **courroie de transmission "terrain"** la plus importante, en qualité de source d'information sur l'existence du Groupe de confiance et en qualité de conseil prodigué à venir consulter ce dernier.
3. **Les conflits interpersonnels** restent **majoritaires** (en moyenne 63% des situations) mais sont en diminution (2009=74%, 2013=47%) et le mis en cause principal est toujours le-la supérieur-e hiérarchique. Ce paramètre est en hausse constante depuis 2009 (2009=58%, 2013=81%); il faut toutefois aussi considérer que, selon l'évaluation des professionnels-elles du Groupe de confiance, la responsabilité dans la dynamique du conflit est souvent partagée avec la personne requérante.
4. Les **conflits** dits **structurels** (malaise ou désaccord avec l'institution, problème organisationnel ou structurel) sont passés de 5.8% des situations en 2010 à 24% en 2013 (en 2009 cette donnée n'était pas recensée).
5. Parmi les différentes attentes exprimées par les usagers-ères du Groupe de confiance, la demande principale est toujours de pouvoir **exposer sa situation et d'être écouté-e** (même si pour une situation donnée plusieurs demandes peuvent se cumuler). Ce paramètre est en hausse constante (2009=64% des situations, 2013=84%). **Le rôle essentiel tenu par le Groupe de confiance se confirme dans les activités d'accueil, d'écoute et de conseil**, qui permettent à la personne requérante de prendre le recul nécessaire à une meilleure appréhension des situations vécues, d'élaborer des outils pour y faire face et d'éviter qu'elles ne dégénèrent.



IV. ET POUR FINIR, QUEL BILAN?



"FINALEMENT, QUELLE EST L'EFFICACITÉ DE VOTRE STRUCTURE EN TERMES DE RÉSULTATS?"

Voilà une question qui revient souvent au moment de se présenter ou de faire un bilan de ses activités.

Le Groupe de confiance souhaiterait pouvoir donner des chiffres, des courbes, des lignes de performance, des indicateurs par prestation, des taux d'échec ou de réussite.

Nous le souhaiterions car nous sommes convaincus que si les résultats de notre activité pouvaient être quantifiables, les chiffres montreraient la valeur ajoutée du dispositif. Quantifier les résultats reviendrait à imaginer que:

On pourrait mesurer l'efficacité accrue des collaborateurs et collaboratrices ayant trouvé un apaisement sur leur lieu de travail et donc un gain en productivité tant pour eux que leurs collègues qui n'ont plus à subir les effets perturbateurs d'une tension au travail.

On pourrait chiffrer les coûts d'absences maladies évitées ou raccourcies par une intervention du Groupe de confiance ayant permis un gain de confiance en soi et en son environnement professionnel.

On pourrait encore chiffrer le coût de procédures judiciaires évitées grâce au choix fait par les personnes nous ayant consultées de solutions plus constructives, tant pour elles que leur entourage professionnel.

On pourrait finalement chiffrer le coût économisé en recrutements par le fait que des membres du personnel ne démissionnent pas, ou à l'inverse, chiffrer le temps épargné en gestion de conflits, de procédures de recadrage de situations difficiles où la personne décide finalement, après avoir été entendue et reconnue dans ses difficultés et sa souffrance, de démissionner et de se centrer sur un autre projet professionnel plus constructif pour elle.

On pourrait... mais comment donner une unité de mesure chiffrée pour ces questions? Par ailleurs, l'is-

sue des situations traitées par le Groupe de confiance est parfois inconnue, ou prend souvent du temps et est en général le résultat de plusieurs facteurs combinés, influant positivement ou négativement sur la situation et ne dépendant pas que de l'intervention du Groupe de confiance.

Par contre, nous pensons pouvoir dire en termes plus généraux non chiffrés que le Groupe de confiance apporte une forte valeur ajoutée, pour les raisons suivantes:

Jusqu'en 2009, les employé-e-s d'Etat en grande difficulté relationnelle au travail n'avaient guère de recours externe possible, si ce n'est la médiation ou la plainte, dispositifs antérieurs qui étaient d'ailleurs peu connus et difficilement visibles du personnel de l'Etat.

Le fait que le Groupe de confiance ait pu être créé en tant que service d'Etat visible et facilement accessible, qu'il soit un dispositif de type guichet unique, ouvert au stade du conflit déjà, avec une large palette de prestations permettant d'appréhender adéquatement la multiplicité des situations soumise est déjà un énorme pas.

Le Groupe de confiance a représenté pour de très nombreuses personnes un lieu réparateur, où elles ont été accueillies avec leur souffrance et leur colère, où elles ont été écoutées sans jugement, respectées, soutenues, aiguillées vers le plus adéquat, où elles ont eu le temps et pu respecter leur rythme pour aller de l'avant, sans être non plus confortées dans une position bloquante et souvent stérile de victime.

A travers les entretiens, médiations, relais et recommandations, le Groupe de confiance a apporté une amélioration à bien des situations, fait stopper l'engrenage destructeur qui s'amplifiait, contribué à des réorganisations salutaires, aidé des responsa-

bles hiérarchiques à améliorer leurs interactions avec leurs collaborateurs-trices et vice-versa.

A travers les investigations, le Groupe de confiance a aidé à clarifier des situations et ainsi contribué à mettre un terme aux dégradations, même si une investigation ne restaure jamais un climat de travail sain et serein... au contraire; les services le vivent difficilement car il est très désagréable de devoir témoigner sur ses collègues ou ses supérieur-e-s hiérarchiques.

En bref, en 5 ans, on peut affirmer que le Groupe de confiance a contribué à atténuer beaucoup de souffrance chez un grand nombre de personnes.

Il a également développé de nombreuses actions en matière de prévention des conflits et des atteintes à la personnalité, diffusé de multiples outils de prévention et sensibilisation et est intervenu dans de nombreux modules de formation du personnel de l'Etat. Par ce biais, il participe de manière proactive à une gestion saine des conflits et au maintien de relations professionnelles empreintes de dignité et de respect.

Un climat de travail apaisé est gage de productivité et assurer un climat de travail sain nécessite d'en prendre soin, que ce soit par les hiérarchies, les ressources humaines ou le Groupe de confiance. Tout cela est le résultat d'efforts au quotidien, d'interventions et de possibilités offertes par le Groupe de confiance afin d'améliorer la communication et la collaboration.



Enfin, pour mieux illustrer ce qui a pu être perçu comme une valeur ajoutée du Groupe de confiance du point de vue de son public, nous vous proposons de donner la parole aux usagers et usagères. Voici quelques témoignages réels et anonymisés qui ne sont bien sûr que quelques coups de projecteurs, mais qui permettent quand même de "prendre la mesure" du travail effectué discrètement et dans l'ombre au Groupe de confiance.

TÉMOIGNAGES

"Je tiens à vous remercier, vous et votre collègue, pour tout le travail effectué auprès de Monsieur X et de moi-même ainsi que du temps passé avec nous. J'ai beaucoup apprécié la façon que vous aviez tous les deux d'aborder les choses et je suis vraiment satisfaite d'avoir pu retrouver la sérénité grâce à la voie de la médiation. J'espère que le résultat sera durable, mais je pense que cela devrait être le cas, si les choses évoluent toujours favorablement. Merci pour tout !"

~

"Je tiens à vous remercier pour votre aide : un premier accueil ouvert et chaleureux, votre écoute, les pistes que vous m'avez proposées, votre soutien pour une rencontre avec M. X et votre aide pour préparer le rendez-vous avec Mme X qui me faisait si peur, tout cela m'a permis de rendre cette période un peu moins angoissante."

~

"Je connais dorénavant le groupe de confiance et n'hésiterai pas à le conseiller à des collègues qui pourraient se trouver dans une relation de travail difficile : vous consulter permet d'obtenir à la fois un recul et une connaissance de l'Etat de Genève qui facilite la clarification des problèmes."

Avec encore mes remerciements et mes chaleureuses salutations..."

~

"Vous nous avez écoutés, vous nous avez crus, vous nous avez soutenus et vous avez fait diligence auprès de notre secrétaire général pour lui recommander d'agir dans les meilleurs délais, vu la situation critique dans laquelle se trouvait notre service. Trois ans plus tard, l'issue de cette affaire m'amène à vous envoyer un immense MERCI pour toutes les démarches que vous avez entreprises pour faire entendre notre souffrance, la faire reconnaître et, avec votre appui, la faire cesser (...)."

~

"Je tiens à vous remercier aussi encore une fois pour l'attention que vous avez portée à ma situation, à mes demandes, à mes doutes et angoisses et pour votre écoute respectueuse qui m'a permis de faire un pas de géant vers l'apaisement. Cela m'ouvre désormais une porte vers une façon différente d'aborder les difficultés au travail."

~

"Je profite de ce message, maintenant que mon dossier est clos, pour vous faire savoir combien j'ai apprécié nos échanges, pas dans le fond puisque celui-ci n'était guère agréable, mais dans la forme. J'ai été très touchée par votre posture empathique et j'ai respecté l'objectivité et la distance que vous avez, néanmoins, su garder. Tout au long de notre rendez-vous, vous avez fait régner un climat de confiance, ce qui est à saluer compte tenu des circonstances!"

~

"Je vous remercie de l'aide que vous m'avez apportée par votre écoute attentive. J'en avais vraiment besoin et au sortir de notre entretien je me suis sentie allégée d'un grand poids."

~

"Votre aide m'a été précieuse. Les entretiens que vous m'avez accordés m'ont permis de gérer pacifiquement une situation professionnelle particulière tout en préservant mon équilibre personnel."

~

"J'ai été très sensible par votre accueil, votre écoute et vos conseils donnés lors de notre entretien. Je me suis sentie moins seule car j'ai pu "déposer" ma colère que vous avez accueillie sans jugement et dans le respect."

~

"Je vous adresse tous mes remerciements pour votre accueil. Je sens que mon approche des personnes (avec qui j'ai des difficultés) est déjà différente."

~

"Je voulais vous remercier de votre écoute, je suis parti en week-end dans un esprit de sérénité et je dois avouer que depuis le début de ces événements, c'est le premier week-end où j'ai pu pleinement profiter de mon entourage sans penser au travail."

~

"C'était bien pour moi de vous rencontrer. Je me rappelle des choses que vous m'avez dites et, étant donné les circonstances, je les considère comme des cadeaux. Ça se sent que vous avez l'habitude, l'expérience et les connaissances."

La reproduction de l'information publiée dans la présente brochure est autorisée pour autant que les données y figurant ne soient pas modifiées ou transformées et que leur source en soit indiquée.

Ont participé à la création de cette brochure:

Sophie de Weck Haddad, Sabrina Bastianpillai, Joséphine Boillat, Frédérique Bouthéon Artels, Ariane Dreyfus, Alexandra Elsig, Edouard Sabot, Carmen Hannon, Bérénice Schneeberger.

Photos © Edouard Sabot

