

RECOMMANDATIONS POUR L'UTILISATION DE LA CONVENTION DE RESPECT

A Principes

La convention de respect est un outil d'aide à la gestion de conflits, dont l'objectif est de rétablir des relations de travail respectueuses et fonctionnelles.

Elle concrétise un processus visant à ce que les personnes prennent conscience des comportements problématiques qu'elles adoptent et s'engagent à y remédier. La responsabilisation des personnes concernées dans la résolution de leurs conflits est de première importance.

La convention rappelle les principes éthiques de base nécessaires à toute relation de travail saine et comporte des engagements concrets et spécifiques à chaque situation.

La convention de respect peut être utilisée avec des personnes qui ne reconnaissent pas être l'auteur des comportements qui leur sont reprochés. Dans ce cas, il est mentionné qu'elles ne reconnaissent pas être l'auteur des actes inadéquats évoqués et qu'elles acceptent de s'engager à avoir un comportement correct.

La convention de respect peut être appliquée soit en cas de responsabilité partagée (annexe I) soit dans des cas où les actes problématiques sont imputables de manière prépondérante à une ou plusieurs personnes (annexe II).

Les signataires de la convention sont les personnes concernées par les comportements problématiques. D'autres intervenants (les ressources humaines – ci-après les RH -, cadres hiérarchiques, Groupe de confiance, personnes du care-team) peuvent être mis en copie si estimé nécessaire.

B Contexte d'utilisation

La convention de respect peut être utilisée dans les contextes suivants :

I. Dans le cadre de la **gestion d'une relation conflictuelle** au sein de laquelle un cadre respectueux n'a pas été maintenu. Il peut s'agir d'un conflit entre deux collaborateurs ou plus (quel que soit le niveau hiérarchique), voire de conflits de groupe opposant des clans entre eux.

II. Dans le cadre d'une **recommandation de mesures de protection** formulée par le Groupe de confiance à l'autorité d'engagement¹ dans ce cas, cet outil est à envisager avant tout comme une mesure d'accompagnement à d'autre-s mesure-s de protection.

¹ Voir art. 11 RPPers (B 5 05.10)

Ces mesures de protection sont prévues pour les personnes faisant l'objet de représailles pour avoir fait appel au Groupe de confiance tant dans le cadre des démarches informelles confidentielles que dans celles de la démarche formelle d'investigation.

L'exposé des motifs précise s'agissant de l'article 11 du RPPers : *"Les mesures provisionnelles sont destinées à sauvegarder tant la personnalité des parties durant la procédure que le fonctionnement du ou des services concernés. Elles visent à permettre à la hiérarchie, en cas de situation extrêmement conflictuelle opposant des personnes qui devraient néanmoins continuer à collaborer, de préserver leur personnalité et d'éviter une péjoration de la situation. Il n'existe pas de catalogue de mesures envisageables, tant les situations et les besoins peuvent être variés. Toutefois, des mesures organisationnelles temporaires, telle une répartition momentanément différente des tâches des parties, l'affectation provisoire de l'une ou l'autre dans un autre service ou la transmission du travail par un intermédiaire, sont envisageables. Ces mesures ne sauraient affecter les droits de l'une ou*

l'autre des parties, ou péjorer en quoi que ce soit l'issue de la procédure. De même, elles ne sauraient être considérées comme une sanction déguisée ou un parti pris de la hiérarchie en faveur de l'une ou l'autre thèse."

I. Dans le cadre de la gestion d'un conflit

La convention de respect peut être initiée par les RH, les hiérarchies ou les collaborateurs. Le Groupe de confiance peut également la préconiser dans le cadre de ses démarches informelles.

L'accompagnement des RH et/ou de la hiérarchie est nécessaire pour sa préparation et sa mise en œuvre.

II. Dans le cadre des mesures de protection

Le Groupe de confiance, avec l'accord de la personne concernée, peut recommander une convention de respect dans le cadre d'une mesure de protection adressée à l'Autorité d'engagement.

Dans ce cas, il appartient à cette dernière (le chef de département ou pour lui, le secrétaire général) de décider de la mesure ou des mesures de protection pertinentes, dont une proposition de convention de respect peut faire partie.

Les RH mettent en œuvre ces mesures et en assurent le suivi. La collaboration de la hiérarchie et des personnes concernées est requise.

C Etapes relatives à l'élaboration de la convention de respect

I. Etapes préalables à la rédaction de la convention

Entretiens individuels et communs

Des entretiens individuels avec les différentes personnes impliquées sont menés :

- par les RH et /ou les hiérarchies selon les situations;
- par les RH dans le cadre des mesures de protection.

Ces entretiens servent à évoquer les faits, générer une prise de conscience sur les conséquences de comportements problématiques, et susciter un engagement à les modifier. Cette étape peut impliquer plusieurs entretiens individuels avec les personnes concernées ainsi que des entretiens de confrontation des points de vue et des vécus.

Si à l'issue du processus une convention n'est pas signée, les RH et le supérieur hiérarchique évaluent la suite à donner.

Une note de synthèse est établie à l'issue des entretiens.

II. Rédaction de la convention

La convention se rédige à l'issue du processus d'entretiens.

Elle comporte une partie commune consistant en un rappel des principes éthiques que tout collaborateur doit s'engager à respecter. La deuxième partie doit faire référence aux comportements spécifiques qui ont posé problème et qui ont été discutés en entretiens. Elle cite les engagements concrets et précis que les personnes concernées s'engagent à observer pour assurer un rapport de travail correct et respectueux (cf. exemples en annexe).

Le Groupe de confiance reçoit une copie de la convention lorsque celle-ci est instituée dans le cadre des mesures de protection.

III. Suivi de la convention

La mention d'un suivi, sous la forme de points de situation, sur une durée et fréquence établies au cas par cas, est intégrée dans la convention.

Les points de situation font l'objet d'une synthèse écrite de la part de la personne (RH ou supérieur hiérarchique) qui a mené l'entretien. Le suivi est clos lorsque la situation s'est durablement améliorée.

La convention et les notes de synthèse sont jointes au dossier des personnes concernées. Elles pourront être retirées du dossier, sur demande, au terme de 3 ans dès la signature de la convention.

EXEMPLE D'ENGAGEMENTS MUTUELS

DESCRIPTION

- Monsieur D. et Monsieur N. travaillent dans le même service et doivent effectuer un travail complémentaire; pour ce faire Monsieur N. transmet les dossiers qu'il traite à Monsieur D. pour finalisation.
- Monsieur D. estime que Monsieur N. ne fait pas bien son travail et le dit à ses collègues du service.
- Monsieur N. dit à sa hiérarchie que Monsieur D. est en train de le dénigrer.
- Monsieur D. cache des dossiers de Monsieur N. afin que celui-ci ne soit pas en mesure de les traiter.
- Monsieur D. et Monsieur N. se sont disputés à la sortie du bureau en s'accusant mutuellement et en s'insultant.
- Les deux ne se parlent plus depuis 2 jours.
- Chacun s'est plaint auprès de sa hiérarchie.
- La hiérarchie a reçu les deux personnes séparément, qui ont reconnu leurs erreurs.
- Elle a recadré les deux collaborateurs quant aux insultes proférées, M. D quant à son comportement inadéquat vis-à-vis de M. N et elle a proposé une formation complémentaire à M. N afin de remédier à certaines lacunes dans la manière dont il traite les dossiers. Par ailleurs, elle a clarifié avec eux le comportement attendu de la part des collaborateurs.
- Ceci fait et en vue de la poursuite de la collaboration entre M. D et M. N, la hiérarchie leur a proposé de régler leur situation à travers une convention de respect mutuel; M. D et M. N ont exprimé leur accord à cet égard.
- Une séance a été organisée avec l'aide des RH et une convention a été signée.

EXEMPLE DE CONVENTION DE RESPECT – ENGAGEMENTS SPECIFIQUES MUTUELS

Préambule

La présente convention découle de l'échange qui a eu lieu le XXX et qui s'inscrit dans le cadre réglementaire du RPAC et de la charte éthique de l'Etat de Genève. Elle a pour objet de garantir un cadre de travail harmonieux et bienveillant, générant la confiance et favorisant l'échange, l'esprit d'équipe, et reconnaissant le droit à l'erreur.

Engagements

Pour rappel, toute relation de travail respectueuse implique que les personnes s'engagent notamment à :

- se saluer et se parler avec respect et courtoisie;
- s'écouter et entretenir des contacts dignes et corrects;
- garder un juste équilibre entre distance et proximité;
- se transmettre les informations nécessaires à leur activité;
- tenir leurs engagements professionnels (délai, horaires, activités...);
- s'entraider et se suppléer si la situation l'exige;
- éviter de se laisser emporter par leurs émotions;
- reconnaître le travail effectué et la contribution de l'autre.

Par la présente convention, les personnes signataires prennent en outre les engagements suivants :

Monsieur D. s'engage à signaler directement à Monsieur N. les erreurs professionnelles qu'il identifie et de ne pas en faire mention auprès de tiers autre que la hiérarchie;

Monsieur N. s'engage à tenir compte des remarques de Monsieur D., et veille à ne pas reproduire les erreurs qui lui sont signifiées;

En cas de désaccord, Monsieur D. et Monsieur N. s'engagent à remonter à leur hiérarchie le point discuté afin que celle-ci puisse arbitrer la chose et définir la manière de traiter le dossier.

Par ailleurs, ils/elles s'engagent à éviter de promulguer des rumeurs, créer des jeux d'alliance, des clans susceptibles de maintenir les tensions et l'escalade du conflit.

Ils/elles s'engagent également à se dire toute nouvelle difficulté éventuelle et à chercher une solution constructive avec respect et en toute honnêteté. Ils/elles veillent à le faire à un moment propice et dans un lieu adéquat.

En cas de besoin, ils/elles peuvent faire appel aux personnes ressources mises en copie de la présente convention. Les signataires peuvent faire appel aux personnes du care team si souhaité.

Un point de situation sera organisé par le référent RH d'ici au 31.3.2016 après la signature de ladite convention.

Engagements des personnes concernées :

Nom : M. D.
Fonction :

Prénom :
Service :

Fait à Genève le

Signature :

Nom : M. N.
Fonction :

Prénom :
Service :

Fait à Genève le

Signature :

La présente convention sera jointe au dossier des personnes signataires. Elle pourra être retirée du dossier, sur demande, au terme de 3 ans dès sa signature.

Copie à :

- M. A et / ou Mme B (les hiérarchies concernées)
- M. ou Mme C (les RH concernées)

EXEMPLE D'ENGAGEMENT UNILATERAL

- Madame B. travaille avec Monsieur P. dans le même service. Madame B. est une nouvelle employée arrivée il y a un mois.
- Monsieur P. a complimenté Madame B à plusieurs reprises sur ses vêtements d'abord, puis sur son physique, et il s'approche beaucoup de Madame B lorsqu'il lui parle, ce qui met Madame B mal à l'aise.
- Madame B. en parle à sa hiérarchie qui banalise les choses.
- Madame B décide d'en parler directement avec Monsieur P, qui prend mal les choses et commence à la disqualifier auprès de collègues.
- Madame B. s'adresse au Groupe de confiance ; elle souhaite uniquement que le comportement de ce collègue cesse et pouvoir travailler "en paix". Elle ne veut pas d'une investigation, alors qu'elle vient de rejoindre le service, ni d'une médiation, au vu du comportement de son collègue, après lui avoir parlé.
- Sur la recommandation du Groupe de confiance, elle s'adresse à son référent RH.
- En accord avec Madame B. les RH interpellent la hiérarchie et l'invitent à prendre la plainte au sérieux et à traiter la situation.
- Monsieur P. est reçu par sa hiérarchie en présence des RH. Il admet avoir complimenté sa collègue et dit ne pas avoir compris sa réaction; par contre, il conteste l'avoir disqualifiée auprès de collègues.
- La hiérarchie prend les mesures administratives appropriées à son égard.
- Madame B et Monsieur P étant amenés à continuer leur collaboration et afin de rétablir la confiance entre eux, Monsieur P. se dit d'accord d'en parler avec Mme B. en présence de sa hiérarchie et des RH.
- Une séance est organisée et une convention a été signée.

EXEMPLE DE CONVENTION DE RESPECT – ENGAGEMENT SPECIFIQUE UNILATERAL

Préambule

La présente convention découle de l'échange qui a eu lieu le XXX et qui s'inscrit dans le cadre réglementaire du RPAC et de la charte éthique de l'Etat de Genève. Elle a pour objet de garantir un cadre de travail harmonieux et bienveillant, générant la confiance et favorisant l'échange, l'esprit d'équipe, et reconnaissant le droit à l'erreur.

Engagements

Pour rappel, toute relation de travail respectueuse implique que les personnes s'engagent notamment à :

- se saluer et se parler avec respect et courtoisie;
- s'écouter et entretenir des contacts dignes et corrects;
- garder un juste équilibre entre distance et proximité;
- se transmettre les informations nécessaires à leur activité;
- tenir leurs engagements professionnels (délai, horaires, activités...);
- s'entraider et se suppléer si la situation l'exige;
- éviter de se laisser emporter par leurs émotions;
- reconnaître le travail effectué et la contribution de l'autre.

Par la présente convention, les personnes signataires prennent en outre les engagements suivants :

Monsieur P. s'engage à adopter en tout temps un comportement adéquat vis-à-vis de Madame B.

Il s'engage également à ne pas parler de Madame B de manière négative auprès de leurs collègues.

En cas de besoin, ils/elles peuvent faire appel aux personnes ressources mises en copie de la présente convention. Les signataires peuvent faire appel aux personnes du care team si souhaité.

Un point de situation sera organisé par le référent RH d'ici au 31.3.2016 après la signature de ladite convention.

Engagements des personnes concernées :

Nom : M. P.
Fonction :

Prénom :
Service :

Fait à Genève le

Signature :

Nom : Mme B.
Fonction :

Prénom :
Service :

Fait à Genève le

Signature :

La présente convention sera jointe au dossier des personnes signataires. Elle pourra être retirée du dossier, sur demande, au terme de 3 ans dès sa signature.

Copie à :

- M. A et / ou Mme B (les hiérarchies concernées)
- M. ou Mme C (les RH concernées)
- M. ou Mme D (Groupe de confiance)