

RÉPUBLIQUE ET



CANTON DE GENÈVE

POUVOIR JUDICIAIRE

A/1871/2020-FPUBL

ATA/1356/2021

**COUR DE JUSTICE**

**Chambre administrative**

**Arrêt du 14 décembre 2021**

dans la cause

**Monsieur A\_\_\_\_\_**

représenté par Me Romain Jordan, avocat

contre

**INSTITUTION GENEVOISE DE MAINTIEN À DOMICILE**

représentée par Me Véronique Meichtry, avocate

---

## EN FAIT

- 1) Le 1<sup>er</sup> janvier 2013, l'Institution genevoise de maintien à domicile (ci-après : l'IMAD ou l'institution) est devenu un établissement public autonome.

La directrice générale de l'IMAD était à cette date Madame B\_\_\_\_\_, et le directeur de l'exploitation Monsieur C\_\_\_\_\_.

- 2) Le 12 février 2013, Monsieur A\_\_\_\_\_, né le \_\_\_\_\_ 1964, a été engagé par l'IMAD, sous le statut d'agent spécialisé, en tant qu'expert en gouvernance des technologies de l'information, à un taux d'activité de 100 % et pour une durée déterminée, à savoir du 1<sup>er</sup> mars 2013 au 31 décembre 2014. Le poste était classé en classe 24, annuité d'engagement 21.

- 3) Le 10 janvier 2014, l'IMAD a informé M. A\_\_\_\_\_ qu'il était engagé pour une durée indéterminée, à compter du 15 janvier 2014, en qualité de directeur des systèmes d'information (ci-après : SI) à 100 %, en classe 26 annuité 21.

- 4) À la suite de cette promotion, un entretien périodique d'évaluation et de développement des compétences (ci-après : EEDP) a été effectué le 23 mars 2014 (évaluation à trois mois) par le responsable hiérarchique direct de M. A\_\_\_\_\_, à savoir M. C\_\_\_\_\_.

Tous les critères évalués étaient des points forts ou étaient adéquats pour la fonction, sauf deux qui étaient désignés comme « à améliorer », à savoir « comportement, coopération, communication » dans les critères généraux (avec le commentaire : « En termes de communication, M. A\_\_\_\_\_ a tendance à trop parler. Il doit apprendre à être plus synthétique »), et « communication » dans les critères spécifiques aux cadres (avec le commentaire : « Le discours aurait besoin d'un peu plus de concision »).

- 5) L'EEDP à vingt mois de M. A\_\_\_\_\_ en tant que directeur des SI a eu lieu le 14 janvier 2015. Parmi les critères évalués, tous étaient au moins adéquats pour la fonction, la « communication » étant cependant jugée, concurremment, comme à améliorer (avec le commentaire : « M. A\_\_\_\_\_ étant très respectueux des personnes, sa communication étant assez verbeuse, ses messages ne sont pas toujours clairs. Il gagnerait parfois à être plus synthétique et direct »).

M. C\_\_\_\_\_ indiquait que l'évaluation globale était excellente, avec le commentaire suivant : « J'ai un très grand plaisir à travailler avec A\_\_\_\_\_ qui est un collaborateur très compétent, très impliqué et très agréable. Je me réjouis de continuer l'aventure en sa rassurante compagnie ».

- 6) Le 6 mars 2015, M. A\_\_\_\_\_ a adressé un courriel à Mme B\_\_\_\_\_, M. C\_\_\_\_\_ et Monsieur D\_\_\_\_\_, fournisseur privé de services. Il regrettait son comportement inapproprié lors de la réunion de la veille. Il s'était quelque peu laissé submerger par ses émotions. Il s'impliquait beaucoup dans ses projets et ne comprenait pas toujours le bien-fondé de ce qui était demandé, ayant le sentiment que l'on accordait parfois plus d'importance à la forme qu'au fond des projets. Il comprenait que la mise en œuvre d'un PMO (Project Management Officer, soit chef de gestion de projets) n'était pas chose aisée, et il s'engageait à renforcer son implication dans une logique constructive afin d'apporter sa pierre à l'édifice.
- 7) Le 9 mars 2015, M. A\_\_\_\_\_ a été nommé en qualité de fonctionnaire, en tant que directrice (sic) des SI, avec effet au 1<sup>er</sup> mars 2015, en classe 26, annuité 22 et à un taux d'activité de 100 %.
- 8) Le 2 octobre 2015, M. C\_\_\_\_\_ s'est adressé par courriel à M. A\_\_\_\_\_. Le comportement de ce dernier avait été inadmissible lors d'une réunion s'étant tenue l'après-midi même. Il n'était jamais justifié de s'énerver. De plus, M. A\_\_\_\_\_ considérait qu'il ne s'énervait pas, ce qui était un manque de lucidité de sa part.
- 9) Le 4 octobre 2015, M. A\_\_\_\_\_ a indiqué par courriel à M. C\_\_\_\_\_ être désolé que ce dernier ait eu l'impression qu'il s'énervait, alors que ce n'était pas le cas et qu'il ne faisait qu'affirmer ses convictions.
- 10) Le 20 avril 2016, Mme B\_\_\_\_\_ a écrit par courriel à M. A\_\_\_\_\_ au sujet d'une phrase qu'elle estimait inappropriée dans le compte rendu d'évaluation d'un subordonné, Monsieur E\_\_\_\_\_. M. A\_\_\_\_\_ a répondu le lendemain qu'il prenait bonne note de la remarque et s'appliquerait dorénavant à ce que ses formulations restent en adéquation avec la philosophie institutionnelle de l'IMAD.
- 11) Le 10 janvier 2017 a été conclu entre l'IMAD et Monsieur F\_\_\_\_\_, un contrat pour une vingtaine de séances de coaching destinées à permettre à M. A\_\_\_\_\_ d'améliorer sa communication interpersonnelle.
- 12) L'EEDP à deux ans de M. A\_\_\_\_\_ en tant que directeur des SI a eu lieu le 28 septembre 2017. Parmi les critères évalués, tous étaient au moins adéquats pour la fonction, sauf quatre. Dans la série de critères généraux, il s'agissait de « comportement, coopération communication » (avec le commentaire : « D'une nature très analytique, M. A\_\_\_\_\_ n'a pas toujours le bon discours pour faire passer ses messages. Sa communication reste un axe d'amélioration ») et de « organisation du travail » (avec le commentaire : « Après une montée en puissance, la direction des systèmes d'information [ci-après : DSI] est en train de devenir mature, A\_\_\_\_\_ doit aussi s'adapter en conséquence et faire évoluer son organisation du travail et ne plus être submergé par une montagne de mails ») ; pour les critères complémentaires pour les cadres, de « comportement et coopération » et « communication ».

Deux des objectifs fixés consistaient à « développer une relation adaptée et sereine avec ses pairs (colloque et directeurs) » et « passer d'un management plutôt directif à un management plus participatif ».

M. A\_\_\_\_\_ indiquait que le coaching lui avait permis de se rendre compte que la première phase d'organisation de la DSI était terminée et que le temps était venu d'abandonner un management trop directif, perçu négativement, au profit d'un management plus explicatif.

M. C\_\_\_\_\_ indiquait que l'évaluation globale était bonne, avec le commentaire suivant : « A\_\_\_\_\_ est un collaborateur intelligent, engagé et impliqué, avec un cœur d'or. Ses dires et son attitude sont quelquefois un peu bourrus. Il en a pris conscience et a commencé à adapter son comportement. À titre personnel, j'ai toujours plaisir à travailler avec lui, et je compte sur lui pour le grand chantier de la transformation numérique de l'institution ».

- 13) Le 24 mai 2018, l'IMAD a fait une communication publique au sujet de son nouveau plan stratégique « Cap 139 ».

Cette stratégie allait permettre à l'institution d'anticiper les évolutions sociétales, politiques, structurelles et technologiques, de gagner encore en agilité et de répondre aux besoins de la population genevoise tout en transformant son organisation. Elle préparait le prochain contrat de prestations qui lierait l'IMAD à l'État de Genève sur la période 2020-2023, et renforcerait la cohérence avec la planification sanitaire du canton. Articulé autour de 9 objectifs stratégiques, elle se voulait une source d'inspiration et d'engagement pour faire évoluer le domaine d'activité de l'IMAD en collaboration avec ses collaborateurs, ses clients (sic) et l'ensemble de ses partenaires.

- 14) Au début de l'été 2018, le comité d'audit de l'IMAD a mandaté le service d'audit interne (ci-après : SAI) de l'institution afin de réaliser un audit organisationnel de la DSI, lequel n'était pas prévu dans le plan d'audit 2018.

- 15) Le 24 août 2018, M. A\_\_\_\_\_ s'est adressé par courriel intitulé « Audit PWC : mon étonnement » à Mme B\_\_\_\_\_, avec copie à M. C\_\_\_\_\_.

Ce dernier aurait communiqué à l'auditeur que selon M. A\_\_\_\_\_, la DSI disposait de suffisamment de ressources. Il s'agissait probablement d'une incompréhension, car il était persuadé du contraire. Lorsque l'auditeur lui avait annoncé ses constatations, il lui avait clairement dit ne pas être en phase avec lui sur ce sujet. Il s'étonnait sur (sic) la conduite de cet audit. En tant que responsable de cet audit, il n'avait à ce jour fait qu'une seule présentation le jour du lancement, et lors de la deuxième séance on lui avait exposé les résultats, soit les constatations de l'auditeur. Il trottait dans sa tête un doute sur l'impartialité de cet audit. M. A\_\_\_\_\_ concluait son courriel avec la phrase : « Que le monde de la

communication est difficile pour les pauvres techniciens que nous sommes à la DSI ».

- 16) Deux heures plus tard, Mme B\_\_\_\_\_ a répondu à M. A\_\_\_\_\_. Son message la laissait extrêmement perplexe tant sur la forme que sur le fond. Les accusations qu'il contenait étaient graves. Après avoir abordé les questions de fond, Mme B\_\_\_\_\_ concluait avec le paragraphe suivant : « À ce stade, je demande que les interprétations et procès d'intention cessent avec effet immédiat. J'attends une attitude positive et constructive de chacun, seule manière de pouvoir trouver des solutions et prendre des décisions au niveau adéquat. Pour le surplus, je considère que l'utilisation de la messagerie pour s'exprimer sur des problématiques de ce type n'est pas adéquate et je n'entends pas poursuivre sur ce mode avec vous au-delà de la présente réponse ».
- 17) Le 14 novembre 2018, M. C\_\_\_\_\_ a reçu de Monsieur G\_\_\_\_\_, chef du SAI, un projet du rapport d'audit, qu'il a renvoyé avec des modifications et en mettant en copie M. A\_\_\_\_\_. Ce dernier lui a renvoyé le courriel suivant : « Cette version ne correspond pas à ma version, donc merci de parler en ton nom et pas en mon nom. Peux-tu me donner une explication ? Je ferai un correctif demain à M. G\_\_\_\_\_ ».
- 18) Le lendemain, soit le 15 novembre 2018, M. C\_\_\_\_\_ a écrit à M. A\_\_\_\_\_, toujours par courriel, qu'il avait coupé dans le projet une seule de ses phrases. Il fallait désormais que ce dernier change d'état d'esprit : être en guerre contre tout le monde semait le désordre. Son comportement quelques jours plus tôt avec M. G\_\_\_\_\_ n'était pas acceptable. Les compétences professionnelles de M. A\_\_\_\_\_ étaient établies, c'étaient ses compétences relationnelles qui étaient sujettes à caution et qu'il devait faire évoluer. Il devait réfléchir, car il faudrait qu'il se positionne.
- 19) Le 27 février 2019, le SAI a remis son rapport d'audit organisationnel de la DSI, long de 22 pages. L'audit avait été effectué avec la collaboration d'auditeurs informatiques d'une grande société d'audit privée afin d'apporter une expertise informatique technique.

Le rapport contenait 14 recommandations (mettre à jour le plan directeur des SI ; décrire une feuille de route informatique ; compléter la liste des services fournis par la DSI ; développer des indicateurs de performance ; pour la direction de l'exploitation [ci-après : DEX], définir si la fonction informatique de l'IMAD devait être plus proche d'une fonction d'exploitation ou de transformation ; mener une réflexion sur la pertinence de la présence des architectes SI ; envisager un modèle de « sourcing » différent ; mener une réflexion sur une éventuelle externalisation des activités à faible valeur ajoutée ; pour le PMO institutionnel, renforcer le processus de gestion des demandes et des projets ; appliquer les différents processus de gestion de projets ; définir une fiche de rôle pour chaque

collaborateur ; renforcer les aspects de gestion budgétaire ; homogénéiser et « challenger » les estimations et le suivi de la charge de travail identifiée ; et renforcer la communication sur l'activité et la performance de ses services).

- 20) Le 8 avril 2019, M. C\_\_\_\_\_ a envoyé à M. A\_\_\_\_\_ un courriel dont la teneur est la suivante :

« Cher A\_\_\_\_\_,

Suite à nos discussions de ces dernières semaines relatives à l'évolution de la DSI, voici quelques éléments sur lesquels j'aimerais attirer ton attention.

En premier lieu, j'aimerais souligner un point particulier qui revient souvent dans ton discours et qui peut se résumer en : " vous voulez me virer " ou " vous n'avez qu'à me virer ". Je réitère une nouvelle fois mes propos, à savoir qu'une telle intention n'a jamais été émise par les membres de la direction. De même, l'audit de la DSI n'avait aucun objectif caché. Comme je te l'ai dit à plusieurs reprises, tes compétences professionnelles et le travail que tu as accompli sont reconnus et appréciés, et nous désirons te garder à bord.

Comme tu le sais, la démarche actuelle de notre plan stratégique vise à transformer notre institution. Il y a des attentes au niveau IT, en particulier d'être plus agiles. Cela est corroboré par l'audit DSI qui nous demande de réfléchir à notre organisation pour arriver à concilier la bi-modalité de l'IT, à savoir garantir la production quotidienne (ce qui est notre mission de base) mais aussi développer de nouveaux services ou solutions afin de faire évoluer, voire transformer, l'institution.

Par tes compétences professionnelles, tu as su mettre en place une structure opérationnelle fiable qui fonctionne à satisfaction. Elle permet à l'institution de délivrer les prestations attendues auprès de nos clients. Tu as également su professionnaliser la DSI avec le recrutement de professionnels de l'informatique, Au niveau plus personnel, tu t'es impliqué corps et âme dans ta mission. Nous avons aussi élaboré un plan directeur des systèmes d'information qui s'est concrétisé ces dernières années selon le plan établi. Tous ces points sont reconnus et valorisés par le comité de direction qui t'est reconnaissant pour le travail accompli car il sait d'où nous venons et les efforts qu'il a fallu faire pour sécuriser les différents périmètres d'activité de la DSI.

Cependant, ton caractère entier a posé quelques problèmes comportementaux. Tes énervements, tes variations d'humeur, ton manque d'écoute, tes peurs ont généré passablement de tensions relationnelles avec plusieurs de tes interlocuteurs. L'institution t'a offert un coaching afin d'améliorer cet aspect relationnel. J'ai pu constater que tu as amélioré la gestion des accès de colère, mais tu n'as pas vraiment remis en cause ton comportement en tant que

mode de fonctionnement. Pour ne pas perdre des éléments de valeur, nous avons dû sortir le service de la transformation numérique de la DSI. Depuis, je ne peux que constater que le décalage avec tes équipes grandit continuellement. La fonction de directeur inclut de manager et motiver ses équipes. La négativité que tu exprimes ouvertement ne contribue pas à motiver tes collaborateurs qui s'en plaignent.

Donc, depuis 2013, tu as réussi à faire de la DSI une super équipe qui délivre des prestations de qualité. Je te remercie grandement pour le travail réalisé. Aujourd'hui, nous (l'institution, la DSI/ la DEX) devons évoluer dans nos services et dans la manière de les délivrer. Nous devons repenser la DSI, intégrer des principes d'agilité et d'intelligence collective. À mon grand regret, avec ton état d'esprit et ton comportement actuels, je ne pense pas que tu sois l'homme de la situation pour cela.

Par contre, tes compétences professionnelles sont toujours aussi avérées et peuvent être utiles à l'institution. Dans ce contexte, je t'ai informé que je voulais initier une réflexion quant à l'évolution de la DSI dans une démarche collective à laquelle tu n'as pas souhaité participer. Tu fais le choix d'attendre une proposition de ma part et voir si cela te convient. Je t'ai proposé de réfléchir à une position d'adjoint de direction où ton expertise serait mise à profit. C'est une piste que l'on peut approfondir si tu désires poursuivre ton implication dans notre institution.

Cela doit faire deux ans que tu te questionnes sur ton avenir, sur ton adéquation avec notre institution. Afin que nous puissions avancer positivement, il va falloir que tu décides si tu as envie de continuer à IMAD dans un autre rôle ou si tu désires réorienter ta carrière.

Par ce message, j'ai souhaité clarifier et mettre ma position par écrit afin que nous puissions en parler ensemble. Cordialement ».

- 21) Le 9 avril 2019, M. A\_\_\_\_\_ a eu un entretien avec Madame H\_\_\_\_\_, directrice des ressources humaines (ci-après : DRH) de l'IMAD.
- 22) Du 10 avril au 11 mai 2019, M. A\_\_\_\_\_ a été en incapacité de travail à 100 % pour cause de maladie.
- 23) Le dimanche 12 mai 2019, M. A\_\_\_\_\_ a répondu par courriel à M. C\_\_\_\_\_, dans les termes suivants :

« Je te remercie pour ce point et tes interrogations, enfin écrites, concernant ta vision sur notre collaboration. En effet, cela fait plus de six ans que je collabore avec IMAD en tant que directeur des systèmes d'information, et bien que la reprise de cette direction fût un véritable challenge, ce fut et c'est toujours pour moi un plaisir de gérer cette direction. Je remercie IMAD de m'avoir permis

et de me permettre encore aujourd'hui, de relever ce défi permanent. Je tiens à te remercier pour l'appui que tu m'as apporté durant ces premières années.

Tu te poses une question concernant mon investissement vis-à-vis d'IMAD et tu as répondu toi-même à cette question. Il a été complet, même un peu trop et au détriment de ma vie personnelle parfois.

Tu te poses aussi la question sur mon adéquation avec l'institution et ma volonté de continuer avec celle-ci. La réponse ne change pas me concernant : si je collabore avec IMAD c'est que je considère que cette institution soutient des valeurs que je partage. Continuer ma carrière avec IMAD pour moi va de soi.

Ce qui a changé dernièrement, c'est, que je ressens une volonté de ta part de vouloir m'écartier et de me couper de toute communication montante ou descendante. En fait, je constate que depuis que la DSI délivre avec une bonne qualité ses prestations et que nous avons diminué les problèmes de production, tu t'impliques comme un DSI dans la direction dont je suis en charge et que tu me court-circuites en permanence.

Je ne peux accepter tes dires, sortis de leurs contextes ce qui donne un sens différent à mes propos : Oui, je maintiens mon affirmation concernant le " tu veux me virer ". Très factuellement, tu m'annonces que je vais perdre ma place de directeur des SI, que (je cite tes paroles) " Tu es arrivé au bout de ce que tu peux donner pour nous " et " tu es grillé à la DSI ". Comment comprendre autre chose que " tu veux me virer ".

Dans le contexte où tu m'as demandé de démissionner à plusieurs reprises, je ne vois pas pourquoi je démissionnerais, je pense que si tu n'es pas content de mes prestations, c'est à toi d'assumer ta position. Tu fais aussi référence à l'audit, il est exact que je me suis interrogé sur cet audit et je m'interroge toujours : je trouve surprenant que, à part le kick-off et la restitution des éléments, je n'aie pas été interviewé.

(...) Je ne trouve pas d'éléments factuels qui laissent à penser que la DSI, sous ma direction, ne peut pas satisfaire les besoins de l'institution avec une grande agilité.

(...) Enfin, tu t'interroges sur la manière dont je gère mes équipes. Si ma gestion managériale était aussi désastreuse que tu la présentes, comment expliquer que le turnover soit quasi inexistant et que le taux d'absentéisme soit l'un des plus faibles d'IMAD tout en améliorant les prestations de la DSI. Je pense que le parler vrai est une des valeurs que je porte ainsi que le management par les risques, ce qui à mon avis, est interprété comme du négativisme et de la peur. Je suis persuadé que l'assessment que j'ai réalisé à mon entrée chez IMAD te



donnera une bonne vision de ma personnalité dont, entre autres, mes capacités d'écoute.

En conclusion, je ne comprends pas pourquoi tu désires me suspendre de mon rôle de directeur de la DSI. Il m'est difficile de contribuer à la création d'une autre DSI que celle qui fonctionne à ce jour, si ce n'est en réintégrant les architectes sous ma direction.

Personnellement, je suis ouvert à toute proposition afin de continuer à apporter ma contribution au développement de IMAD, cependant il m'est difficile de m'engager dans un rôle qui ne me permette pas de garder les responsabilités propres à un directeur (cf. mon cahier des charges actuel) à savoir du décisionnel et de la gestion managériale ».

- 24) Le 15 mai 2019, M. C\_\_\_\_\_ a répondu à M. A\_\_\_\_\_ qu'il était surpris par ses allégations et n'était pas d'accord avec bon nombre d'entre elles, pensant qu'elles résultaient d'une interprétation extrapolante de certains de ses dires. La DRH allait reprendre contact avec eux pour organiser une rencontre en présence de la directrice générale, afin de débattre ensemble de la situation et de trouver une solution.
- 25) La rencontre en question s'est déroulée le 7 juin 2019.
- 26) Le 27 juin 2019, Mme H\_\_\_\_\_ s'est adressée par courriel à M. A\_\_\_\_\_ en résumant comme suit la rencontre précitée : « Nous [NDR : les membres de la direction] avons conclu qu'au vu des échanges entre C\_\_\_\_\_ et toi, la collaboration sur le poste de DSI ne pouvait pas se poursuivre. Nous avons ouvert alors la discussion sur la suite, avec les deux options suivantes : une fin de la collaboration ou un changement de poste. Une visite médicale avec le Dr I\_\_\_\_\_ a également eu lieu le mercredi 19 juin. Après échange avec B\_\_\_\_\_ et C\_\_\_\_\_, je te confirme que nous souhaitons pouvoir explorer la possibilité d'une poursuite de la collaboration sur une autre activité. Dans ce contexte, nous te remercions de bien vouloir établir, en collaboration avec C\_\_\_\_\_, un projet de description de poste comprenant les tâches et les responsabilités sur les différents axes que tu as décrits et qui ont été discutés avec C\_\_\_\_\_. Un premier projet à nous envoyer pour le 19 juillet nous permettrait de reprendre ce sujet à nos retours de vacances respectifs ».
- 27) M. A\_\_\_\_\_ a envoyé le 21 juillet 2019 à Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_ ainsi qu'à M. C\_\_\_\_\_ « le premier jet d'une proposition, qu'[il] pourrai[t] [leur] exposer à [s]on retour de vacances ».

Son projet, joint et développé sur 3 pages, consistait à proposer la création d'une nouvelle direction, dont les prestations seraient complémentaires à celles

des directions existantes, devant « apporter des éléments pour définir le périmètre où IMAD assurera le lead » des activités de maintien à domicile.

- 28) S'en est ensuivi un échange de correspondance par courriels entre le 29 juillet et le 15 novembre 2019.

Il en ressort qu'une rencontre a été repoussée à plusieurs reprises, mais s'est tenue à cette dernière date, réunissant Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_ et M. A\_\_\_\_\_.

- 29) Le 18 novembre 2019, Mme H\_\_\_\_\_ a résumé à M. A\_\_\_\_\_ cette rencontre comme suit : « Sur la base de la proposition effectuée le 21 juillet dernier, deux volets d'activité ont été retenus suite à nos différents échanges, soit le développement du concept patient-partenaire en mode projet et la participation au réseau de soins pour les aspects e-health. Ceci implique la création d'un poste "sur mesure" validé par la direction générale, rattaché au service du plan stratégique et transformation sous la responsabilité de J\_\_\_\_\_. Sur le plan financier, les droits acquis sont garantis. Le poste est nommé "conseiller en organisation" ; ce n'est pas un poste de directeur, il ne fait pas partie du colloque des directeurs. La structuration des volets d'activité, la feuille de route et les priorités ainsi que le projet de cahier des charges sont à construire par tes soins au vu du fait que le poste est un nouveau poste à créer ». M. A\_\_\_\_\_ devait se positionner sur cette proposition.

- 30) Le 24 novembre 2019, M. A\_\_\_\_\_ a indiqué à Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_ qu'il réitérait sa volonté de continuer à travailler pour l'IMAD, mais souhaitait prendre un avis extérieur, « n'étant pas un professionnel des us, coutumes et pratiques étatiques ».

- 31) Le 2 décembre 2019, un avocat s'est constitué pour M. A\_\_\_\_\_ et a demandé un tirage de son dossier, lequel lui a été transmis le 9 décembre 2019.

- 32) De nombreux échanges de courriels ont eu lieu entre le conseil de M. A\_\_\_\_\_ et Mme H\_\_\_\_\_ entre décembre 2019 et février 2020.

- 33) À partir du 6 décembre 2019, la direction a demandé à M. A\_\_\_\_\_ de « travailler depuis la maison ».

- 34) Le 21 janvier 2020 s'est tenu, dans les locaux de l'étude du conseil de M. A\_\_\_\_\_, un entretien entre les deux précités et Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_. Il n'a pas été tenu de procès-verbal.

- 35) Le 11 février 2020, après plusieurs relances, le conseil de M. A\_\_\_\_\_ s'est adressé par courriel à Mme H\_\_\_\_\_ au sujet du poste à créer, indiquant notamment au sujet des attentes de M. A\_\_\_\_\_ :

« Vous le savez et l'avez reconnu en tout temps : son investissement a toujours été total pour IMAD, il est donc primordial qu'il puisse garder un statut équivalent à l'actuel. Dans ce sens :

- La fonction envisagée n'ayant pas de responsabilité managériale, elle doit être reconnue et valorisée comme un poste à responsabilité vis-à-vis de l'interne et de l'externe.
- Ce poste doit lui permettre d'exercer son activité avec une liberté d'action ainsi qu'une autonomie entendues [recte : étendues] dans les prises de décisions. Cela implique de garder le statut de directeur, d'être rattaché à un niveau N-1 ainsi que de faire partie prenante du colloque des directeurs. (...).

Concernant les attributs pratiques du poste, il y a lieu de relever ce qui suit :

- Les droits acquis doivent être respectés avec les avantages liés.
- Une assistante doit être rattachée au poste.
- Vu que les objectifs ne peuvent pas être définis à l'obtention du poste, l'évaluation administrative ne pourra donner lieu à aucune mise en cause concernant l'atteinte des objectifs ou manquements liés à la définition du poste et ceci avant 2 années au moins ».

36) Par courrier du 9 mars 2020 et par le biais d'une avocate, l'IMAD a rejeté la contre-proposition précitée, parlant à cette occasion d'exigences hors de toute réalité et d'un échec des discussions.

37) Le même jour, M. A\_\_\_\_\_ a demandé à pouvoir « reprendre pleinement l'exercice de son cahier des charges ».

38) Par décision du 8 avril 2020 déclarée exécutoire nonobstant recours, l'IMAD a libéré M. A\_\_\_\_\_ de son obligation de travailler, sans incidence sur son traitement.

Le même jour, par courrier séparé, l'IMAD a informé M. A\_\_\_\_\_ de la tenue d'un entretien de service suivant la procédure écrite, en raison de la crise sanitaire et du semi-confinement alors en cours. Le sujet de l'entretien serait sa non-adhésion aux objectifs poursuivis par la direction s'agissant de la DSI, ainsi qu'à ses difficultés comportementales et relationnelles dans son environnement professionnel, en particulier avec son supérieur hiérarchique, ainsi qu'à ses difficultés de communication et de management avec les équipes.

39) Un compte rendu de l'entretien de service, rédigé par Mme H\_\_\_\_\_ et M. C\_\_\_\_\_, a été envoyé à M. A\_\_\_\_\_ le 30 avril 2020. M. A\_\_\_\_\_ avait trente jours pour se déterminer et était informé que les manquements relevés étaient susceptibles de conduire à une résiliation des rapports de service.

S'agissant de la non-adhésion aux buts poursuivis par la direction, un audit interne organisationnel de la DSI avait été initié en 2018, en vue d'examiner notamment l'adéquation des ressources aux objectifs poursuivis. M. A\_\_\_\_\_ avait mal vécu le lancement de cet audit, étant persuadé, de manière totalement irrationnelle, que cela signifiait que l'IMAD voulait ce faisant le licencier – ce qu'il colportait à ses collègues, déstabilisant ces derniers et témoignant d'une perte de confiance de M. A\_\_\_\_\_ vis-à-vis de l'institution. M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas adhéré aux objectifs poursuivis par la direction, et avait remis en question les recommandations de l'audit interne. À titre illustratif, lors d'une séance en juin 2018 en présence de différents membres du Comité de direction (ci-après : CODIR), M. A\_\_\_\_\_ avait présenté sa liste de 140 projets en cours ou à démarrer au sein de la DSI en demandant des postes supplémentaires, soit 8 équivalents temps plein (ci-après : ETP). Il avait dénié au CODIR le pouvoir de décision et de priorisation des projets indiquant que lui seul, en Comité de coordination des SI, était en mesure de prendre les bonnes décisions. Il avait aussi clairement indiqué que le plan stratégique CAP 139 n'était pas réalisable. Cette séance s'était révélée être symptomatique du décalage entre le Directeur de la DSI et le CODIR.

S'agissant des problèmes relationnels et de communication, M. A\_\_\_\_\_ avait un tempérament impulsif, avec de fréquentes sautes d'humeur, se montrant souvent colérique, voire agressif, s'énervant rapidement. De surcroît, M. A\_\_\_\_\_ avait adopté au fil du temps une attitude négative, démotivante pour ses équipes. Un tel comportement avait été un frein à la discussion avec ses collègues de travail, qui n'avaient plus osé le solliciter, voire l'avaient parfois court-circuité en s'adressant à d'autres collaborateurs de la DSI et/ou du DEX pour éviter d'éventuels problèmes avec M. A\_\_\_\_\_. Le côté anxieux de ce dernier s'était également accentué au fil des années. Il avait tendance à ne voir que le côté négatif des choses et exprimait en outre son ressenti de manière inadéquate. De plus, M. A\_\_\_\_\_, extrêmement bavard, était peu à l'écoute de ses collaborateurs, qui avaient le sentiment de ne pas être entendus et considérés. Par exemple, les séances du CODIR avaient dû être réorganisées à la demande de M. C\_\_\_\_\_, afin que les responsables d'équipe aient la possibilité de s'exprimer sans « être cassés » régulièrement par M. A\_\_\_\_\_. Celui-ci faisait montre de biais de communication, ne se rendant pas compte que ses paroles dépassaient sa pensée, comme par exemple « vous êtes tous nuls, vous ne comprenez rien ». En outre, M. C\_\_\_\_\_ avait dû intervenir fréquemment, à la demande de collaborateurs de la DSI, pour débloquer des situations et prendre des décisions, M. A\_\_\_\_\_ se contentant de discourir. Les difficultés comportementales et relationnelles de M. A\_\_\_\_\_ s'étaient manifestées tant vis-à-vis de ses subordonnés, de ses pairs que de sa hiérarchie, que ce soit M. C\_\_\_\_\_ ou la Direction de l'IMAD. Ces difficultés avaient engendré d'importantes tensions, des difficultés de collaboration à plusieurs niveaux, y compris avec M. C\_\_\_\_\_, et un décalage croissant avec les équipes.

Le management de M. A\_\_\_\_\_ s'était parallèlement révélé défaillant au fil du temps, M. A\_\_\_\_\_ ayant un management directif, avec de la peine à laisser ses collaborateurs prendre leur place, voulant tout contrôler y compris les détails, ayant de la peine à faire confiance et à déléguer. Il acceptait aussi difficilement la contradiction, tant avec ses collaborateurs qu'avec sa hiérarchie. Malgré les nombreuses remises à l'ordre et les mesures d'accompagnement de la hiérarchie, notamment les formations internes spécifiques aux cadres et le coaching individuel, il n'y avait pas eu de véritable prise de conscience de M. A\_\_\_\_\_ s'agissant de son comportement et de son management défaillant. Persistant dans une attitude de déni, il n'était pas parvenu à pallier ses manquements et à évoluer. Ainsi, à la fin de l'année 2017, M. C\_\_\_\_\_ avait dû prendre la décision de sortir de la DSI le service de la transformation numérique (ci-après : STN), le responsable ne parvenant plus à travailler avec M. A\_\_\_\_\_ qui ne lui laissait aucune marge de manœuvre. Les difficultés constatées auprès de M. A\_\_\_\_\_ étaient d'autant plus inacceptables qu'elles émanaient d'un directeur ayant pour fonction d'accompagner, d'aider et de soutenir ses équipes.

Le compte rendu, dans une troisième et dernière partie, évoquait le constat de l'inadéquation de M. A\_\_\_\_\_ pour le poste de directeur des SI et l'échec des négociations en vue de créer un poste pour l'intéressé.

40) M. A\_\_\_\_\_ s'est déterminé le 2 juin 2020.

Mme H\_\_\_\_\_ ayant manifesté l'intention de le licencier à défaut de conclusion d'un accord de départ, ce dès le début des échanges avec son avocat, sa récusation était demandée. Elle avait cherché depuis plus d'une année à faire partir M. A\_\_\_\_\_ de son poste en usant de tous les procédés possibles et imaginables alors qu'il avait toujours unanimement donné satisfaction. Cette attitude avait atteint son paroxysme lorsque M. A\_\_\_\_\_, en réaction au fait qu'il avait pris un conseil, avait été arbitrairement privé de son droit au travail.

L'entretien de service n'était pas valable à la forme, les conditions posées pour qu'il revête la forme écrite n'étant pas remplies. La situation sanitaire n'était pas un juste motif pour y recourir, étant rappelé qu'il aurait pu être tenu par visioconférence.

Les prétendus faits en cause étaient contestés. Il n'y avait eu aucun manquement de sa part. Il avait toujours adhéré aux objectifs de l'IMAD et n'avait jamais eu de problèmes de communication ou relationnels, si ce n'était que son directeur voulait l'évincer pour des raisons qui lui étaient personnelles. Ses évaluations étaient excellentes et n'avaient jamais fait état de difficultés. Il avait mis en place une DSI très performante, ce que même l'audit – dont le processus d'établissement avait violé son droit d'être entendu – reconnaissait. Il n'avait aucunement refusé d'adhérer aux buts poursuivis par la direction, mais il était de sa compétence et de sa mission de faire un commentaire critique des conclusions

de l'audit. Il était également contesté que M. C\_\_\_\_\_ ait dû sortir de la DSI le STN, service qui avait été créé sans même qu'on l'en informe.

Les propos au sujet de son caractère étaient à la limite de la diffamation. Les équipes de la DSI avaient l'un des taux d'absence les plus bas de l'IMAD. M. C\_\_\_\_\_ ayant décidé de l'écartier avec violence et de gérer la DSI en direct, cela avait évidemment provoqué un problème de fond pour les collaborateurs, qui ne savaient plus à qui s'adresser. L'ambiance avait toujours été bonne au sein de la DSI.

Enfin, les négociations confidentielles n'avaient pas vocation à être opposées aux parties. On comprenait qu'il avait commis l'erreur de se faire conseiller, puisque dès le 6 décembre 2019 il avait été écarté de l'IMAD et « assigné à résidence ».

- 41) Par décision du 12 juin 2020, l'IMAD a ouvert une procédure de reclassement. Vu le petit nombre de postes informatiques en son sein, l'IMAD s'adresserait dans les cinq jours aux DRH de l'État de Genève. M. A\_\_\_\_\_ était invité à faire parvenir son curriculum vitae (ci-après : CV) réactualisé dans le même délai.

S'agissant de la tenue de l'entretien de service par écrit, le texte réglementaire prévoyait une liste de situations dans laquelle la procédure écrite était suivie qui était exemplative et non exhaustive.

- 42) Le 19 juin 2020, M. A\_\_\_\_\_ a demandé la récusation de Mme B\_\_\_\_\_, qui aurait repris la conduite de la procédure, pour les mêmes motifs que Mme H\_\_\_\_\_.
- 43) Le 22 juin 2020, M. A\_\_\_\_\_ s'est plaint de la brièveté du délai de cinq jours et a dit vouloir répondre dans un délai au 30 juin 2020.
- 44) Par décision du 23 juin 2020, l'IMAD a rejeté la demande de récusation visant Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_.

Il était de la compétence de la directrice générale comme de la DRH d'initier et de mener les démarches de proposition d'un autre poste. Ces démarches, auxquelles M. A\_\_\_\_\_ avait été pleinement associé, s'étaient étendues sur plusieurs mois. La direction avait la conviction qu'une solution pouvait être trouvée, et lesdites démarches visaient précisément à éviter la convocation à un entretien de service et l'ouverture d'une procédure de reclassement.

En outre, les demandes de récusation étaient tardives. M. A\_\_\_\_\_ avait été informé par pli du 8 avril 2020 qu'un entretien de service serait mené, avec indication du choix de la forme écrite, si bien que la demande formulée le 2 juin 2021 était manifestement tardive.

- 45) Par acte du 25 juin 2020, M. A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative de la Cour de justice (ci-après : la chambre administrative) contre la décision d'ouverture d'une procédure de reclassement. La procédure a été ouverte sous numéro de cause A/1871/2020.

À la forme, il s'agissait d'une décision incidente lui causant un préjudice irréparable. Sur le fond, il n'y avait aucun motif fondé pouvant justifier la résiliation des rapports de service et, partant, l'ouverture d'une procédure de reclassement.

- 46) Le 25 juin 2020 également, Mme H\_\_\_\_\_ s'est adressée par courrier à M. A\_\_\_\_\_.

Un nouveau délai de cinq jours à réception dudit courrier lui était imparti pour transmettre son CV réactualisé, afin que l'IMAD puisse – sauf contrordre de sa part au vu des spécificités de son poste de cadre supérieur – s'adresser à l'ensemble des DRH de l'État en vue d'un éventuel reclassement.

En l'absence de réponse positive de M. A\_\_\_\_\_, il serait considéré que ce dernier n'entendait pas que l'IMAD fasse des démarches en ce sens, et il serait mis fin à la procédure de reclassement.

- 47) Toujours le 25 juin 2020, M. A\_\_\_\_\_ a été victime d'un accident domestique et a été en incapacité de travail jusqu'au 3 juillet 2020.

- 48) Le 1<sup>er</sup> juillet 2020, M. A\_\_\_\_\_ a indiqué à l'IMAD avoir interjeté recours contre la décision d'ouverture de la procédure de reclassement. Ledit recours déployant un effet suspensif, la demande faite les 12 et 25 juin 2020 était prématurée.

- 49) Le 7 août 2020, l'IMAD a conclu à l'irrecevabilité du recours contre la décision d'ouverture de la procédure de reclassement, ainsi qu'au retrait de l'effet suspensif.

La décision attaquée était une décision incidente ne causant pas de préjudice irréparable. Le recours constituait une manœuvre dilatoire visant selon toute vraisemblance à paralyser le fonctionnement de l'institution. Il était primordial pour l'IMAD que le poste de directeur de la DSI soit repourvu, alors que M. A\_\_\_\_\_ n'avait aucun intérêt prépondérant à ce que le recours ait un effet suspensif.

- 50) Le 28 août 2020, M. A\_\_\_\_\_ a conclu à l'irrecevabilité de la demande de retrait de l'effet suspensif au recours, subsidiairement à son rejet.

- 51) Par décision du 9 octobre 2020 (ATA/1006/2020), la chambre administrative a retiré l'effet suspensif au recours dans la procédure A/1871/2020.



- 52) Le 20 octobre 2020, Mme H\_\_\_\_\_ a renouvelé son courrier du 25 juin 2020 à M. A\_\_\_\_\_.

Un nouveau délai de cinq jours à réception dudit courrier lui était imparti pour transmettre son CV réactualisé, afin que l'IMAD puisse – sauf contrordre de sa part au vu des spécificités de son poste de cadre supérieur – s'adresser à l'ensemble des DRH de l'État en vue d'un éventuel reclassement.

- 53) Le 26 octobre 2020, M. A\_\_\_\_\_ s'est adressé à l'IMAD en contestant devoir fournir son CV, la procédure devant la chambre administrative étant encore en cours.

Ce courrier, non affranchi, n'est toutefois parvenu à l'IMAD que le 4 novembre 2020.

- 54) Entretemps, le 30 octobre 2020, Mme H\_\_\_\_\_ s'est adressée aux DRH des différents départements de l'État de Genève ainsi que du Pouvoir judiciaire et des principaux établissements publics autonomes du canton, en joignant un ancien CV en l'absence de réponse de M. A\_\_\_\_\_ à son courrier du 20 octobre 2020. Une réponse était attendue de leur part si possible le 6 novembre 2020.

- 55) Toutes les entités concernées ont répondu par la négative à la question de savoir si elles disposaient d'un poste permettant le reclassement de M. A\_\_\_\_\_.

- 56) Le 13 novembre 2020, Mme H\_\_\_\_\_ a indiqué à M. A\_\_\_\_\_ que la procédure de reclassement avait suivi son cours en l'absence d'effet suspensif au recours pendant, étant précisé qu'en cas de recours au Tribunal fédéral, l'effet suspensif n'était pas automatique.

- 57) Par décision du 18 novembre 2020, déclarée exécutoire nonobstant recours, l'IMAD a résilié les rapports de service de M. A\_\_\_\_\_ avec effet au 28 février 2021, pour motifs fondés, en renvoyant à la procédure d'entretien de service pour les motifs à l'appui de cette décision. La procédure de reclassement avait échoué.

- 58) Par acte du 4 janvier 2021, M. A\_\_\_\_\_ a interjeté recours auprès de la chambre administrative contre la décision précitée, concluant préalablement à la restitution de l'effet suspensif au recours, à la suspension de la procédure jusqu'à droit jugé dans la procédure A/1871/2020 et à la tenue d'une audience de comparution personnelle des parties, et principalement à l'annulation de la décision attaquée, à sa réintégration avec effet immédiat et à l'octroi d'une indemnité de procédure.

La procédure a été ouverte sous numéro de cause A/49/2021.



Un recours avait été déposé contre la décision de reclassement. Or si cette dernière ne pouvait être ouverte, il n'était pas possible de procéder au licenciement du fonctionnaire concerné. Le premier recours devait être tranché *in limine litis*, et l'effet suspensif restitué dans la procédure de recours contre le licenciement.

L'art. 41 LPA avait été violé en raison d'une absence de consultation dans la procédure de reclassement, ainsi que son droit d'être entendu par la transmission d'un dossier administratif incomplet et l'adjonction de pièces dont il n'avait pas eu connaissance (entraînant ainsi une violation de l'art. 17 du règlement d'application de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 24 février 1999 - RPAC - B 5 05.01). Il avait contesté les manquements reprochés sans que l'IMAD prenne position à leur sujet dans la décision attaquée. Il n'avait de plus pas été interpellé pendant la procédure de reclassement et n'avait reçu le résultat de celle-ci que quinze jours après son licenciement.

L'art. 27 al. 7 de la loi générale relative au personnel de l'administration cantonale, du pouvoir judiciaire et des établissements publics médicaux du 4 décembre 1997 (LPAC - B 5 05), sur la prescription de l'action disciplinaire, avait été violé. Cette disposition s'appliquait au licenciement. L'autorité retenait des faits antérieurs à mai 2019, lesquels étaient ainsi prescrits.

Il n'existait aucun motif fondé de licenciement au sens de l'art. 22 LPAC. Il n'avait commis aucun manquement, mais avait au contraire systématiquement suscité les éloges de sa hiérarchie, jusqu'à ce qu'il apparaisse comme la victime expiatoire d'un audit mettant en lumière les faiblesses de sa hiérarchie.

La procédure de reclassement n'avait absolument pas été respectée. Sa hiérarchie s'était cantonnée à la deuxième étape prévue par la jurisprudence, à savoir l'interpellation des responsables RH des structures du petit et du grand État. Elle n'avait à aucun moment procédé à la première, à savoir la proposition de mesures l'aidant à retrouver ou maintenir sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, telles qu'un certificat de travail intermédiaire, un bilan de compétences, un stage d'évaluation, des conseils en orientation, des mesures de formation et d'évolution professionnelles, un accompagnement personnalisé voire un « outplacement ». La procédure de reclassement avait ainsi été bâclée. Les délais donnés, de cinq jours, tant à lui qu'aux institutions étatiques contactées, étaient aussi manifestement trop courts.

- 59) Le 22 janvier 2021, l'IMAD a conclu au rejet de la demande de restitution de l'effet suspensif au recours, de la demande de suspension de la procédure et de la demande d'acte d'instruction.
- 60) Le 26 février 2021, l'IMAD a conclu au rejet du recours.

Le droit d'être entendu avait été respecté. La décision attaquée était suffisamment motivée, dès lors qu'elle renvoyait au compte rendu d'entretien de service et réfutait spécifiquement les arguments soulevés par M. A\_\_\_\_\_ dans ses observations. Il avait été interpellé par trois fois dans le cadre de la procédure de reclassement, la dernière après que l'effet suspensif au recours dans la cause A/1871/2020 eut été retiré. L'art. 17 RPAC avait été respecté.

L'art. 27 al. 7 LPAC n'était pas applicable, la voie disciplinaire n'ayant pas été envisagée. La jurisprudence citée par M. A\_\_\_\_\_ concernait une problématique différente.

Des motifs fondés de procéder au licenciement étaient établis, la poursuite des rapports de service n'étant plus compatible avec le bon fonctionnement de l'institution, en raison de la non-adhésion de M. A\_\_\_\_\_ aux objectifs poursuivis par la direction de l'IMAD s'agissant de la DSI, ainsi que de ses difficultés managériales, comportementales et relationnelles. Avait ainsi été posé le constat, partagé par M. A\_\_\_\_\_, que ce dernier ne pouvait plus poursuivre sa collaboration en tant que chef de la DSI.

La procédure de reclassement avait été menée conformément au droit. En interne, l'IMAD avait cherché à créer un poste sur mesure pour M. A\_\_\_\_\_, mais celui-ci, plusieurs mois plus tard et de manière incompréhensible, avait refusé cette offre. L'IMAD n'avait eu d'autre possibilité, aucun poste correspondant au profil de M. A\_\_\_\_\_ n'existant au sein de l'institution, que de s'adresser à l'extérieur de l'établissement. Dès lors qu'il existait peu de postes correspondant à un profil de directeur dans le domaine des SI, les répondants RH auxquels l'IMAD s'était adressée étaient à même de se déterminer rapidement sur l'existence ou non d'un tel poste auprès de leur entité administrative. De plus, M. A\_\_\_\_\_ avait une obligation de collaborer qu'il n'avait toutefois pas respectée.

- 61) Par décision du 8 avril 2021 (ATA/392/2021), la présidence de la chambre administrative a refusé de restituer l'effet suspensif au recours dans la procédure A/49/2021.
- 62) Par décision du 13 avril 2021 (ATA/394/2021), la chambre administrative a ordonné la jonction des causes A/1871/2020 et A/49/2021 sous le numéro A/1871/2020.
- 63) Les 26 mai et 1<sup>er</sup> septembre 2021, le juge délégué a tenu des audiences d'enquêtes, étant précisé que M. C\_\_\_\_\_, dûment convoqué, était lors de ces deux dates en congé maladie de longue durée et n'a ainsi pas pu être entendu.
  - a. Monsieur E\_\_\_\_\_ travaillait pour l'IMAD depuis 2014 comme responsable de l'équipe de production de la DSI, où il dirigeait une équipe de huit personnes.

M. A\_\_\_\_\_ était son supérieur direct ; ce dernier avait créé son équipe, ayant pu engager de nouveaux collaborateurs. Entre 2015 et 2018 il y avait eu une très forte réduction des interruptions du système ; c'était un point sur lequel la DSI avait bien travaillé, et qui était relevé dans l'audit. M. E\_\_\_\_\_ avait entendu de M. A\_\_\_\_\_ lui-même que ce dernier n'était pas d'accord sur certains points avec M. C\_\_\_\_\_, sans pouvoir dire lesquels exactement, sinon qu'ils concernaient les recommandations de l'audit. M. A\_\_\_\_\_ était incontestablement une personne compétente en matière informatique, où il avait une longue expérience. Pour la partie managériale, « c'[était] plus compliqué ».

S'agissant des difficultés comportementales et relationnelles alléguées par la direction générale, la relation de travail avec M. A\_\_\_\_\_ avait duré sept ans et qu'il y avait eu des hauts et des bas, comme dans une relation de couple. Il y avait eu des périodes parfois compliquées avec de la pression. Les derniers temps où M. A\_\_\_\_\_ était là, il y avait eu cet audit qu'il avait apparemment pris comme une attaque personnelle, et les choses étaient devenues plus compliquées. De manière générale, il lui arrivait d'avoir avec son équipe ce qu'il qualifiait de « discussions un peu viriles ». Sur la fin il y avait plus de pression, ils s'étaient « engueulés » deux ou trois fois et M. E\_\_\_\_\_ arrivait à accepter la situation. Au cours de ces sept années il y avait eu des périodes plus calmes, mais quand il y avait de la pression, elle pouvait redescendre sur lui ainsi que sur les membres de l'équipe. Certaines personnes vivaient ces tensions plus mal que lui. Lui-même ne s'était jamais plaint auprès de sa hiérarchie de l'attitude de M. A\_\_\_\_\_.

Au sujet de l'éventualité de confier à l'intéressé un autre poste que celui de directeur de la DSI, il y avait un problème entre M. A\_\_\_\_\_ et son responsable, ou d'autres personnes, et c'était une manière de le régler. Une proposition lui avait été faite qui ne semblait pas lui aller, mais il n'en connaissait pas les termes précis. Cela ne gênait personne dans l'équipe que M. A\_\_\_\_\_ ait pu travailler sur un projet différent tout en restant à l'IMAD. S'agissant de la réception par l'équipe de la DSI d'une telle possibilité, M. A\_\_\_\_\_ étant quelqu'un de sympathique, s'il avait mis ses compétences au service d'un projet déterminé tout le monde aurait été content. Venant du privé, il avait conseillé à M. A\_\_\_\_\_ d'accepter les propositions alternatives qu'on pouvait lui faire, dans la mesure notamment où cela permettait de continuer à travailler et de chercher un autre poste ailleurs si l'on n'était pas satisfait.

M. E\_\_\_\_\_ a également dit avoir eu connaissance du rapport d'audit ; il avait été entendu par l'auditeur. Il n'avait pas vu dans ce rapport d'audit de points qui lui semblaient catastrophiques, ou représentant une attaque directe contre la DSI ou M. A\_\_\_\_\_. Il lui semblait au contraire qu'il avait une portée limitée. Il y avait un certain nombre de recommandations, qui portaient sur la façon de travailler, et à son sens pouvaient être suivies. Le point litigieux tournait autour du niveau de ressources. M. A\_\_\_\_\_ avait demandé passablement de renforts, et

l'audit avait justement été commandé pour vérifier si la DSI travaillait efficacement avec les ressources disponibles. On ne pouvait pas dire que les ressources demandées par M. A\_\_\_\_\_ avaient été finalement allouées au service. Celles préconisées par l'audit, à savoir deux ETP internes, étaient en cours d'acquisition.

Lorsque M. A\_\_\_\_\_ n'avait plus travaillé au sein de l'équipe, M. C\_\_\_\_\_ avait informé les collaborateurs que M. A\_\_\_\_\_ travaillait dorénavant depuis la maison. Les membres de la DSI sentaient qu'il y avait un souci, mais sans plus ; M. A\_\_\_\_\_ continuait à faire son travail depuis la maison. M. C\_\_\_\_\_ n'avait donné aucune explication sur la cause de cette situation, et en particulier pas d'information sur le point de savoir s'il s'agissait d'un choix personnel ou d'une mesure prise par la direction. Cette situation n'avait surpris personne, et il y avait eu des rumeurs sur sa possible éviction, mais il y en avait déjà eu auparavant. M. A\_\_\_\_\_ lui avait dit que la direction voulait le « virer ». Lorsqu'il avait commencé à travailler depuis chez lui, M. E\_\_\_\_\_ en avait parlé à M. C\_\_\_\_\_, qui lui avait déclaré que ce n'était pas le cas, et qu'actuellement l'intéressé était juste en télétravail.

Il était juste de dire que l'ambiance de travail était tendue lors de la dernière année de travail de M. A\_\_\_\_\_ ; il y avait en effet des tensions entre ce dernier et M. C\_\_\_\_\_, et cela redescendait forcément sur l'équipe. Il était arrivé à M. C\_\_\_\_\_ de court-circuiter M. A\_\_\_\_\_ et de lui demander des choses directement, mais il s'agissait de petites choses. Depuis le départ de M. A\_\_\_\_\_, l'ambiance au sein de la DSI était plus calme et moins tendue.

b. Selon Mme B\_\_\_\_\_, entendue à titre de renseignements, lorsqu'elle était arrivée en 2011 à la fondation des services d'aide et de soins à domicile, qui était devenue l'IMAD, deux secteurs nécessitaient principalement une sécurisation et une professionnalisation : les finances et les SI. Ceux-ci étaient en pleine transition, en particulier pour pouvoir bénéficier de dossiers patients informatisés, élément d'autant plus important pour l'IMAD que ses collaborateurs se déplaçaient au domicile des usagers et devaient avoir le dossier médical et le dossier de soins sur leur outil portable. C'était dans ce contexte que M. A\_\_\_\_\_ avait été engagé, et sur les deux aspects précités de sécurisation et de professionnalisation du socle des SI, il avait « fait le job ». En particulier, il avait recruté des collaborateurs compétents qui formaient aujourd'hui l'essentiel des équipes de l'IMAD. Cette phase avait duré jusqu'à fin 2015 – début 2016, période à laquelle s'était fait jour la nécessité pour l'institution d'évoluer, notamment sur plusieurs grands dossiers SI. La limite que le conseil d'administration et la direction avaient tracée dans ce cadre était la nécessité d'un management participatif et collaboratif, ce qui avait été formalisé dans un plan stratégique intitulé « Cap 139 ». Ce plan stratégique avait neuf volets principaux dont la transformation numérique et le management participatif (ce dernier sous la

dénomination « ensemble »). Il fallait donc évoluer, pas seulement pour les SI mais pour l'IMAD dans son ensemble.

Certains constats avaient été posés sur la personnalité de M. A\_\_\_\_\_, sa perception des risques parfois exacerbée et son anxiété. Il lui avait été proposé un coaching sur ces aspects afin de trouver des solutions. Cette évolution avait suscité chez M. A\_\_\_\_\_ une grande inquiétude, laquelle s'était matérialisée par une demande très importante de nouveaux postes à la DSI, soit 20 % de l'effectif en plus, de surcroît des postes « fonctionnels », par opposition aux postes opérationnels (personnel sur le terrain) qui représentaient 90 % des employés. C'était dire si chaque poste fonctionnel en plus devait être soigneusement justifié. La DSI avait en outre une liste très importante de projets, dont à son niveau elle ne comprenait pas toujours la nature ni les implications en force de travail (ressources en jour/homme). Il avait alors été pris la décision avec le comité d'audit du CA, d'entrer dans une logique d'objectivisation de ces demandes, par le biais d'un audit externe, ce qui était devenu difficile pour M. A\_\_\_\_\_ car on avait l'impression que cela devenait pour lui quelque chose de personnel, et qu'il avait l'impression que cette démarche était instrumentalisée à son encontre. L'audit s'était déroulé et avait posé certains constats, ce qui avait rendu les choses de plus en plus difficiles, notamment dans le fonctionnement de l'intéressé avec ses pairs et ses collègues. M. A\_\_\_\_\_ n'adhérait pas aux options de « Cap 139 », qu'il estimait peu compatible avec les exigences de gestion de son service.

S'agissant de la genèse de l'audit, M. C\_\_\_\_\_, qu'elle interrogeait sur la pertinence de ses demandes de nouveaux postes, et qui était plutôt soutenant de cette demande, s'était enquis de la possibilité de faire une évaluation, ce qui avait été validé par le comité d'audit. L'idée était de pouvoir objectiver le cas échéant ces revendications, notamment dans l'hypothèse où l'entier des postes aurait été effectivement nécessaire. S'agissant des demandes de postes formulées par M. A\_\_\_\_\_, deux postes sur huit ont depuis lors été accordés – il fallait comprendre par là des postes internes, dès lors qu'il y avait toujours eu des externalisations.

En avril 2019, à la suite d'une rencontre entre M. A\_\_\_\_\_ et Mme H\_\_\_\_\_, avait été fait le constat que la situation était devenue trop difficile, et que M. A\_\_\_\_\_, bien qu'attaché à l'institution et aimant sa mission, ne pouvait plus poursuivre sa carrière comme chef de la DSI. Elle avait réussi à dégager un poste pour que M. A\_\_\_\_\_ soit reclassé au sein de l'institution, le but étant d'avoir une situation « win/win ». Son salaire était garanti, et il avait été associé à la « construction » de ce nouveau poste pour lequel Mme H\_\_\_\_\_ et elle-même s'étaient engagées. En novembre 2019, le but était proche, quand M. A\_\_\_\_\_ avait posé des conditions supplémentaires, notamment quant au maintien de son titre de directeur. Or c'était là une exigence à laquelle il ne pouvait être donné suite pour des raisons de cohérence de la gouvernance

institutionnelle. En effet, le titre de directeur correspondait à un cadre supérieur avec des responsabilités de management d'une équipe. Or ce n'était pas le cas du nouveau poste, dans lequel M. A\_\_\_\_\_ devait fonctionner pour un autre service et sans personne sous ses ordres. Elle était effarée que l'on en soit arrivé là, l'objectif n'étant pas d'arriver au licenciement de M. A\_\_\_\_\_.

Elle n'avait pas subi elle-même d'écarts de comportement de la part de M. A\_\_\_\_\_, mais elle sentait son anxiété et son inquiétude, et pouvait parfois observer des problèmes de communication de l'information. Vu son statut de directrice générale, il était compréhensible que M. A\_\_\_\_\_ s'adressât à elle de manière « non colérique » – à l'exception d'un échange de courriels assez vif lorsque l'audit avait été ordonné. En revanche, plusieurs membres de la direction et même d'autres personnes avaient évoqué des difficultés dans la relation, des fins de non-recevoir à leurs demandes, ainsi que des comportements emportés, soit qu'il pouvait « exploser », ou encore être autoritaire ou colérique. M. C\_\_\_\_\_ lui avait remonté pour la première fois ses difficultés de « savoir-être » en 2014 ou 2015, avec notamment des « clashes » avec un intervenant extérieur, Monsieur D\_\_\_\_\_, mandataire externe qui s'était dit prêt à renoncer à son mandat – alors que l'IMAD avait besoin de ses services – car M. A\_\_\_\_\_ lui avait manqué de respect ; elle avait dû le recevoir dans son bureau, en compagnie de M. C\_\_\_\_\_.

La logique de création d'un poste tel que celui qui avait été proposé à M. A\_\_\_\_\_ n'était pas usuelle. Depuis son arrivée en 2010, c'était la première fois que cela se produisait. Il n'était pas facile de dégager un budget pour un nouveau poste, surtout un poste fonctionnel. Elle l'avait cependant pris sur sa propre responsabilité, car cela lui semblait un devoir au vu de ce que M. A\_\_\_\_\_ avait investi pour l'institution. Le nouveau poste était une fonction d'expert, rattaché à la direction des projets stratégiques, et sans responsabilité d'encadrement, dès lors que c'était l'un des constats qui avait été posé lors de l'octroi d'un coaching, à savoir un problème dans le mode d'encadrement des équipes et dans le relationnel. La volonté initiale était clairement de trouver une solution. Elle n'avait d'ailleurs pas compris pourquoi tant de temps avait été nécessaire pour la négociation de la nouvelle fonction et la réponse à cette proposition. Elle avait l'impression de ne jamais avoir réussi à renverser ce sentiment dans lequel M. A\_\_\_\_\_ s'était enferré, à savoir que l'on voulait in fine le licencier. Au fur et à mesure, le maintien du lien de confiance était également devenu difficile pour elle.

Elle n'avait pas souvent de contacts directs avec M. A\_\_\_\_\_, mais davantage par le biais de réunions formelles en lien avec le fonctionnement de la DSI et des objectifs fixés. Elle avait beaucoup d'estime pour M. A\_\_\_\_\_ et était effarée de la situation à laquelle tout cela avait abouti. Elle avait eu des relations uniquement professionnelles avec lui, qu'elle n'allait toutefois pas jusqu'à



qualifier de cordiales. Il y avait eu certaines réunions où elle avait dû user d'une certaine fermeté pour rappeler les lignes directrices de l'institution. Elle pouvait donner deux exemples de réunions multilatérales : l'une ayant pour objet les dix priorités pour la suite des opérations, séance qui avait duré plusieurs heures et, plus récemment, une réunion où avait été passée au crible la liste des intitulés de projets que M. A\_\_\_\_\_ avait été établie pour justifier les huit postes demandés. Lors de cette dernière séance, elle avait fait preuve d'une certaine fermeté et manifesté un certain mécontentement que la liste soit présentée avec simplement des intitulés, sans présentation des projets eux-mêmes et des ressources nécessaires. Cela étant, elle n'était pas dans une logique d'animosité vis-à-vis de M. A\_\_\_\_\_.

La décision de demander à M. A\_\_\_\_\_ de travailler chez lui avait été prise d'un commun accord entre Mme H\_\_\_\_\_ et elle-même. Depuis novembre 2019, M. A\_\_\_\_\_ devait se positionner sur la proposition de nouveau poste, délai repoussé deux fois du fait qu'il voulait bénéficier de conseils. Elle désirait éviter une déstabilisation du service. Il paraissait raisonnable à la direction que M. A\_\_\_\_\_ cherche conseil à un point important de sa carrière, mais cela commençait à « bruisser » au sein du service. Ils avaient toujours eu M. A\_\_\_\_\_ directement comme interlocuteur. Ils avaient reporté le délai plusieurs fois pour qu'il puisse prendre conseil, mais l'élection de domicile chez un avocat démontrait une autre dimension, notamment dans la mesure où cela avait pris beaucoup de temps pour pouvoir organiser une séance avec tout le monde.

c. Monsieur K\_\_\_\_\_ travaillait pour l'IMAD depuis 2011, et dans la fonction de directeur de la direction administrative et financière (ci-après : DAF) quasiment depuis son engagement. Il avait peu de contacts directs avec M. A\_\_\_\_\_, mais plutôt avec M. C\_\_\_\_\_ qui était son interlocuteur privilégié et son collègue membre du CODIR.

Les relations de la DAF avec la DSI à l'époque où celle-ci était dirigée par M. A\_\_\_\_\_ étaient globalement bonnes, notamment à l'arrivée du précité qui avait mis la DSI « à niveau », fournissant ce dont l'institution avait besoin. Après cette première phase, les relations étaient bonnes en ce qui concernait la satisfaction des besoins généraux, mais la DAF se heurtait parfois à des fins de non-recevoir lorsqu'elle avait des besoins spécifiques sur certains projets. Dans ces cas, la réactivité et le partenariat avec la DSI étaient peu présents, et la DAF avait dû commencer à mettre en place des solutions alternatives pour avancer seule dans la gestion de certains projets. Cette phase problématique était allée crescendo, mais avait commencé autour de 2016. Parfois l'on peinait à voir la justification de ces fins de non-recevoir, mais le plus souvent elles étaient justifiées par la DSI pour cause de manque de ressources. Si des demandes de budget avaient été déposées, la DAF les aurait examinées et des solutions auraient

peut-être pu être trouvées, même s'il ne s'agissait pas d'avoir de nouveaux employés permanents.

Les collaborateurs de la DAF en charge des projets avaient le même ressenti et s'en étaient ouverts à M. K\_\_\_\_\_, qui ne pouvait toutefois parler pour les autres directions. Il avait parlé de ces problèmes à plusieurs reprises avec M. C\_\_\_\_\_, qui lui avait dit en avoir parlé à M. A\_\_\_\_\_. Quant aux effets, il pouvait y en avoir ou pas selon les projets, ce n'était pas « tout noir ».

Sur le point de savoir si lors de la mise en place du projet CAP 139 et de la transition numérique, M. A\_\_\_\_\_ était preneur de cette transition et soutenant dans ce projet, cela dépendait des aspects. Ce qui était important pour M. K\_\_\_\_\_ était que les directions puissent avancer ensemble, or ce partenariat n'était pas évident avec la DSI. Les échanges étaient souvent compliqués, certains collaborateurs faisant de la rétention d'informations. La DAF n'était pas toujours « dans la boucle » quand bien même elle pouvait être affectée en fin de course (facturation).

Lors de la séance du CODIR de juin 2018, M. A\_\_\_\_\_ avait demandé des forces supplémentaires. Cette demande avait déclenché des interrogations, dans la mesure où elle portait sur un surcroît d'effectifs important (huit ETP supplémentaires alors que la DSI en comprenait environ quarante) et que les justifications associées étaient minces. Cette demande paraissait surprenante par son ampleur. Le fonctionnement de la DSI n'étant pas très clair, il avait été décidé de procéder à un audit pour mieux comprendre le fonctionnement de la DSI et ses besoins en personnel. Après le terme de l'audit et les recommandations que celui-ci contenait, M. K\_\_\_\_\_ avait eu assez peu de contacts avec M. A\_\_\_\_\_, mais il avait l'impression générale que ce dernier avait perçu l'audit un peu comme une attaque contre sa direction – impression qui venait peut-être des contacts, plus nombreux, qu'il avait eus avec M. C\_\_\_\_\_.

Il y avait des chefs de projet et un « Project Management Officer » (ci-après : PMO) pour l'ensemble des projets. Le PMO était chargé de suivre les projets de l'institution. À l'époque il s'agissait de Madame L\_\_\_\_\_, à laquelle avait succédé Madame J\_\_\_\_\_. Il n'était pas exact de dire que le PMO arbitrait les priorités entre les projets, cette fonction étant assumée in fine par le CODIR, mais le PMO alertait ce dernier sur d'éventuels conflits à arbitrer.

Suite au départ de M. A\_\_\_\_\_ les contacts entre la DAF et la DSI avaient évolué de manière positive, avec davantage de contacts, une simplification dans les échanges résultant en un meilleur partenariat. Il y avait à la DSI un ou deux ETP de plus depuis 2018 (postes internes avec un contrat de durée indéterminée), mais à l'époque il y avait déjà deux ou trois personnes avec un contrat de durée déterminée qui devaient être pérennisées, ce qui faisait que ces postes



supplémentaires ne pouvaient pas être vus comme faisant partie des huit postes supplémentaires demandés à l'époque par M. A\_\_\_\_\_.

d. Monsieur M\_\_\_\_\_ travaillait à l'IMAD depuis fin 2013. Il avait été engagé comme responsable du service « mobilité technologique », et était directeur adjoint de la DSI depuis mai 2021. Il avait collaboré avec M. A\_\_\_\_\_ jusqu'à fin 2017, après quoi il avait changé de fonction et travaillé à la DEX sous les ordres de M. C\_\_\_\_\_.

Sa collaboration avec M. A\_\_\_\_\_ s'était dégradée avec le temps. Tous deux n'étaient souvent pas du même avis, et il avait le sentiment de ne pas avoir la confiance de M. A\_\_\_\_\_, ce qui rendait difficile pour lui d'apprécier la collaboration avec ce dernier. Il suivait les objectifs fixés par M. A\_\_\_\_\_ car c'était son supérieur hiérarchique ; leurs vues différentes concernaient plutôt l'évolution des systèmes d'information, ou encore la collaboration avec les autres directions, et notamment avec le PMO. M. A\_\_\_\_\_ avait une vision dans laquelle il était plus dans le contrôle des informations et de la communication ; il n'avait pas la même perception du risque de communication. À un certain moment, des directions avaient commencé à embaucher des personnes ayant des profils d'informaticien pour leur confier un certain nombre de tâches ou de projets qui auraient pu ou dû être assumés par la DSI. Cette dernière disait que ses membres étaient occupés par d'autres projets et qu'elle manquait de moyens. M. M\_\_\_\_\_ avait également l'impression que le fournisseur du logiciel principal de gestion des soins sur le terrain, n'était pas un partenaire fiable et qu'il aurait fallu entamer une stratégie de désengagement, mais ce n'était pas l'avis de M. A\_\_\_\_\_. Ce dernier lui laissait toutefois, en règle générale, suffisamment de marge de manœuvre en tant que subordonné.

Les décisions prises à propos de CAP 139 provenaient de séances de travail du collège des directeurs (soit les membres du CODIR ainsi que les directeurs et directeurs adjoints), dont il n'était pas membre. Il avait assisté en revanche à une séance comprenant certains membres du CODIR, lors de laquelle la discussion portait sur les possibilités pour la DSI de pouvoir assumer les projets liés à CAP 139 vu sa charge de travail. M. A\_\_\_\_\_ avait présenté une liste importante de projets en cours, déclarant qu'en l'état il était difficile de prendre en charge d'autres projets stratégiques ou prioritaires sans renforts d'ETP au sein de la DSI. C'était la seule fois qu'il avait constaté une divergence de vues entre M. A\_\_\_\_\_ et le CODIR sur le sujet.

Son changement de poste fin 2017 ne résultait pas d'une demande qu'il aurait faite à M. C\_\_\_\_\_ d'être « sorti » de la DSI. Cela étant, il avait entamé des démarches en vue de quitter l'IMAD, résolu à trouver un travail ailleurs au vu des divergences de points de vue avec M. A\_\_\_\_\_. Il avait eu une discussion avec M. C\_\_\_\_\_, et c'est alors qu'il lui avait fait cette proposition, qu'il avait acceptée. Dans le cadre de ces nouvelles fonctions, il avait repris un pan de son

activité précédente, soit celui relatif à l'architecture des SI. Les collaborateurs qui traitaient de ce sujet à la DSI l'avaient suivi à la DEX. Il s'occupait également de ce qui concernait l'innovation technologique. Il s'était senti mieux dans ces nouvelles fonctions. Aujourd'hui l'ambiance était bonne au sein de la DSI. La collaboration était plus soutenue avec les autres directions, en particulier avec la nouvelle PMO.

64) Une audience de comparution personnelle des parties a eu lieu le 8 septembre 2021.

a. M. A\_\_\_\_\_ a indiqué que, s'agissant de son refus du poste alternatif qui lui avait été proposé, il avait eu en juin 2019 une séance avec M. C\_\_\_\_\_ et Mmes B\_\_\_\_\_ et H\_\_\_\_\_. Peu avant, il était allé voir Mme H\_\_\_\_\_ en lui disant ne plus pouvoir travailler avec M. C\_\_\_\_\_ vu que ce dernier lui avait dit qu'il ne servait plus à rien à la DSI. Pendant la séance, on lui avait proposé de décrire un poste susceptible de lui convenir. Durant l'été il avait fait une proposition, et ils s'étaient revus, mais bien plus tard. On lui avait demandé à nouveau de dire ce qu'il voulait. Il avait répondu qu'il ne voulait pas de « placard », car il lui fallait des challenges, il fallait qu'il avance ; il n'était pas un homme de dossiers. Il lui avait alors été dit qu'il allait dépendre d'une personne qui était à son niveau, voire en-dessous. Il avait eu des entretiens avec les différents responsables, soit M. C\_\_\_\_\_, Mme B\_\_\_\_\_, Mme J\_\_\_\_\_ (qui devait devenir sa cheffe) ainsi que le supérieur de cette dernière, et avait reçu des informations contradictoires. Mme J\_\_\_\_\_ lui avait clairement dit que l'intitulé du poste correspondait « aux gens qu'on mettait au placard à l'hôpital ». Après cela, il était « out ». Il avait pris un avocat, en lui disant que qu'il ne pouvait plus gérer, et en le remerciant de le faire pour lui. Le poste qui lui avait été ensuite proposé ne contenait plus aucune responsabilité ni aucun challenge. Il avait dit par ailleurs à M. C\_\_\_\_\_ qu'il ne pouvait pas démissionner pour des raisons sociales (chômage, assurances sociales). Il y avait eu aussi bon nombre de séances avec des discours contradictoires, où on lui avait « soufflé le chaud et le froid ». Mme B\_\_\_\_\_ lui avait ainsi fait un long discours pour dire qu'il était bien, mais qu'il n'aurait plus de responsabilités. Il avait constaté qu'à partir du moment où son avocat était intervenu, l'IMAD avait décidé que c'était fini pour lui. D'ailleurs, dès ce jour-là, il avait été renvoyé à la maison. Cela étant, il n'avait jamais refusé de continuer à travailler pour l'IMAD, qui défendait une vision sociale qu'il partageait.

Il était vrai qu'à la demande de Mme B\_\_\_\_\_, il avait formulé une proposition d'un nouveau poste le concernant. Cette proposition avait été refusée en février 2020. Il était un peu perdu. Il voulait avant tout des garanties relatives à son poste, pour pouvoir effectuer correctement son travail ; le titre de directeur n'était pas un but en soi mais aurait servi à lui donner une crédibilité suffisante à l'égard des partenaires externes. Il s'agissait dans ce nouveau poste

principalement d'interagir avec de tels partenaires externes, notamment des associations. Il avait le sentiment que l'IMAD cherchait un prétexte pour faire échouer ces discussions et voulait qu'il démissionne. Il était incompréhensible pour lui qu'il lui soit demandé de rester à la maison tout en gardant la responsabilité de la DSI, alors qu'il était physiquement éloigné de ses collaborateurs. Cela ne pouvait être compris que comme une punition.

Il avait déjà été en arrêt maladie en mai 2019 à cause des pressions très fortes de son supérieur. Il avait eu d'importants problèmes cardiaques, notamment un infarctus. Il se trouvait en arrêt de travail depuis plus de six mois, ce qui avait été validé par le médecin-conseil de l'assurance. Son traitement avait été versé jusqu'au 31 août 2021. Il avait essayé de prendre quelques contacts en vue de trouver un nouvel emploi, mais tant les personnes qu'il avait vues que le psychiatre de l'assurance lui avaient dit de ne « pas bouger » pour l'instant car il n'était pas en état de faire ces démarches. Il avait par exemple des pertes de mémoire et ne trouvait plus certains mots.

Il était arrivé à l'IMAD suite à un audit du service informatique. Une personne était recherchée pour mettre en place la gouvernance et l'organisation en matière de SI. Il avait fait passer le plan directeur, et une année plus tard on lui avait proposé le poste de directeur de la DSI. L'informatique n'allait pas bien, ils avaient redressé ces manques. L'informatique était auditée chaque année par une société externe qui faisait de nombreuses recommandations. Fin 2017-début 2018, il ne restait plus aucun point à corriger. S'agissant du partenariat avec les autres directions, la chaîne de décision au sein de l'IMAD fonctionnait par strates hiérarchisées. Pour ce qui était de la communication, M. C\_\_\_\_\_ lui avait demandé de passer par lui. C'était donc lui qui voyait M. K\_\_\_\_\_ ainsi que les autres directeurs et la directrice générale. Lui-même avait des contacts aux échelons inférieurs, notamment avec le PMO ainsi qu'avec un directeur de la direction des prestations, qui était la plus grosse division au sein de l'institution. Il n'avait aucun pouvoir décisionnel en matière budgétaire.

Il a produit un courriel qu'il avait envoyé à M. C\_\_\_\_\_ le 24 mars 2019, qui montrait d'une part qu'il s'en rapportait à M. C\_\_\_\_\_ pour le budget, et aussi qu'il avait donné suite aux recommandations de l'audit. Il n'était pas d'accord avec la manière dont celui-ci avait été mis en place, ni avec une partie de ses conclusions, mais il était inexact de dire qu'il avait refusé d'en appliquer les recommandations. Ce courriel restituait une séance où il n'y avait ni controverse ni animosité. Il y avait environ cent quarante projets en cours à la DSI, avec peu de fluctuations. Il pouvait s'agir de maintenance ou de remplacement de matériel, mais aussi de nouveautés qui étaient demandées par les directions. Les priorités étaient données par le PMO. Les décisions en matière de priorité de projets étaient alors remontées au comité de direction ; la DSI ne lançait aucun projet et ne

prenait donc pas de décisions sur le lancement de ceux-ci, sauf pour les maintenances.

b. Pour Mme H\_\_\_\_\_, lorsque Mme B\_\_\_\_\_ et elle-même avaient appris que M. A\_\_\_\_\_ avait pris un conseil, elles étaient contentes, car souvent cela permettait de trouver une solution. La raison pour laquelle elles avaient pensé qu'il était mieux pour toutes les parties que M. A\_\_\_\_\_ fasse du télétravail était que les négociations risquaient de durer un certain temps, et il fallait éviter que les gens au sein de l'institution ne se posent trop de questions et que les tensions se poursuivent. Elle avait indiqué au conseil de M. A\_\_\_\_\_, par téléphone, que cela ne préjugait nullement de la suite des négociations. La direction avait dit et même écrit de manière constante qu'elle n'avait pas l'intention de licencier M. A\_\_\_\_\_. Si cela avait été le cas, elle aurait procédé autrement, en commençant par un entretien de service. Or la proposition faite à l'intéressé était inédite. Cela commençait par ouvrir un poste qui n'existait pas encore. L'autre aspect avantageux était la possibilité de définir lui-même le poste et les aspects sur lesquels il voulait travailler en fonction de ses compétences. Enfin la rémunération restait égale. Dans ce type de négociations, chacun devait faire un bout de chemin, ce qu'à son sens M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas fait. Il persistait dans certaines demandes inadmissibles, comme avoir une assistante ainsi qu'une absence d'évaluation pendant au moins deux ans. S'agissant du titre de directeur, la direction avait jugé cela problématique mais n'était pas fermée à une contre-proposition, qui n'était cependant pas venue. Il ne s'agissait pas d'un placard doré. Personne au sein de l'institution n'avait compris pourquoi M. A\_\_\_\_\_ n'avait pas accepté, d'autant plus qu'il pouvait accepter ce poste et, au cas où il n'aurait pas été satisfait, se remettre sur le marché du travail.

Le titre de directeur était porté par dix-huit à vingt personnes qui faisaient partie du collège des directeurs et avaient des responsabilités hiérarchiques parfois importantes. Pour le poste d'assistante, il aurait fallu créer un deuxième poste, et ce genre d'assistance se justifiait uniquement pour les personnes qui devaient faire beaucoup « d'opérationnel », ce qui n'était pas le cas ici. Enfin, la mise sous la responsabilité de Mme J\_\_\_\_\_ était une question de pure organisation, toutes les personnes travaillant uniquement sur des projets spécifiques lui étant rattachées. Les discussions avec M. A\_\_\_\_\_ avaient commencé presque un an plus tôt, en avril 2019. Les contre-propositions faites en février 2020 avaient été considérées comme inacceptables, ce qui était connu de l'intéressé dès lors qu'il avait été clairement indiqué que certains des points qui étaient demandés n'étaient pas susceptibles de faire l'objet d'une négociation. Parmi les activités du poste en discussion, certaines touchaient à des sujets importants ou urgents pour l'IMAD, d'autres un peu moins, mais ils devaient néanmoins être pris en charge et cela constituait une bonne occasion. Quoiqu'il en soit, le nouveau poste aurait été utile à l'institution et dans son intérêt.

La procédure de reclassement pouvait être menée à l'interne ou à l'externe. Vu les circonstances, à savoir un seul poste de DSI et un échec lors de la possible création d'un nouveau poste sur mesure, les possibilités de reclassement internes étaient épuisées. Pour le reclassement à l'extérieur, il s'agissait d'un poste unique et exposé. Dans de tels cas, elle demandait à la personne concernée si elle était d'accord de lancer un appel externe, car cela donnait une certaine publicité au sein de l'État malgré la neutralité du courrier qu'elle envoyait. En l'occurrence, elle n'avait pas reçu de réponse de la part de M. A\_\_\_\_\_, ou plutôt une réponse négative mais longtemps a posteriori. Il y avait très peu de postes de cette nature. Vu les réponses négatives reçues, il ne lui semblait nécessaire ni pour M. A\_\_\_\_\_ ni pour l'IMAD de prolonger la procédure de reclassement, d'autant qu'elle n'avait pas eu de demandes particulières d'aide de sa part au sujet d'un poste spécifique.

c. À l'issue de l'audience, un délai au 15 octobre 2021, prolongé par la suite au 20 octobre 2021, a été fixé aux parties pour leurs observations finales, après quoi la cause serait gardée à juger y compris sur d'éventuelles demandes d'actes d'instruction.

- 65) Le 15 octobre 2021, l'IMAD a persisté dans ses conclusions en commentant longuement le résultat des enquêtes. La posture adoptée par M. A\_\_\_\_\_, notamment au vu de ses exigences irréalistes, avait contraint l'IMAD à une procédure d'entretien de service, puis de reclassement et, enfin, de licenciement pour motifs fondés.
- 66) Le 20 octobre 2021, M. A\_\_\_\_\_ a persisté dans ses conclusions. Les enquêtes avaient établi l'inanité des reproches formulés par l'IMAD, tout comme le fait que celle-ci cherchait à lui faire porter le fonctionnement toxique de son supérieur M. C\_\_\_\_\_. La proposition de nouveau poste était un simulacre. De plus, il n'avait jamais acquiescé au fait qu'il n'était plus à même de diriger la DSI.
- 67) Sur ce, la cause a été gardée à juger.

## **EN DROIT**

- 1) Interjetés en temps utile devant la juridiction compétente, les recours sont recevables de ces points de vue (art. 132 de la loi sur l'organisation judiciaire du 26 septembre 2010 - LOJ - E 2 05 ; art. 62 al. 1 let. a de la loi sur la procédure administrative du 12 septembre 1985 - LPA - E 5 10).
- 2) Le recours du 25 juin 2020 a pour objet l'ouverture de la procédure de reclassement. Il s'agit donc d'un recours contre une décision incidente. Dans la mesure où la décision finale – soit la résiliation des rapports de service – a été rendue dans l'intervalle, et fait l'objet du second recours, le premier devient sans

objet (ATA/663/2021 du 29 juin 2021 consid. 2 ; ATA/1560/2019 du 21 octobre 2019).

Quoi qu'il en soit, les différents griefs soulevés dans ledit recours ont trait en particulier à l'existence de motifs pouvant conduire au licenciement, et doivent ainsi être également examinés dans le cadre du second recours, lequel est intégralement recevable à l'exception de la conclusion en suspension de la procédure jusqu'à droit jugé dans la procédure A/1871/2020, que la décision de jonction du 13 avril 2021 a rendue également sans objet.

S'agissant des autres conclusions préalables du recourant, à savoir la restitution de l'effet suspensif au recours, la production du dossier complet de l'autorité et la tenue d'une audience de comparution personnelle des parties, la première a fait l'objet d'une décision ad hoc, tandis qu'il a été fait droit aux deux autres durant la procédure, si bien qu'elles ne nécessitent plus d'être examinées à ce stade.

- 3) Dans un grief d'ordre formel qu'il convient d'examiner en premier lieu (ATF 138 I 232 consid. 5.1), le recourant invoque la violation de son droit d'être entendu, en lien avec le fait que l'IMAD aurait fondé en partie sa décision de licenciement sur des faits insuffisamment précis pour pouvoir les réfuter, notamment en évoquant les plaintes de pairs et de subordonnés, sans les nommer ni donner d'indications spécifiques sur les faits incriminés.

a. Tel qu'il est garanti par l'art. 29 al. 2 de la Constitution fédérale suisse du 18 avril 1999 (Cst. - RS 101), le droit d'être entendu comprend notamment le droit pour l'intéressé d'offrir des preuves pertinentes et d'obtenir qu'il y soit donné suite (ATF 132 II 485 consid. 3.2 ; 127 I 54 consid. 2b), ainsi que de participer à l'administration des preuves (arrêt du Tribunal fédéral 1C\_279/2016 du 27 février 2017 consid. 6.1). Toutefois, le droit d'être entendu ne peut être exercé que sur les éléments qui sont déterminants pour décider de l'issue du litige (ATF 135 I 279 consid. 2.3 ; 132 V 368 consid. 3.1) et n'empêche pas le juge de renoncer à l'administration de certaines preuves et de procéder à une appréciation anticipée de ces dernières, s'il acquiert la certitude que celles-ci ne l'amèneront pas à modifier son opinion ou si le fait à établir résulte déjà des constatations ressortant du dossier (ATF 138 III 374 consid. 4.3.2 ; 131 I 153 consid. 3). Le droit d'être entendu ne contient pas non plus d'obligation de discuter tous les griefs et moyens de preuve du recourant ; il suffit que le juge discute ceux qui sont pertinents pour l'issue du litige (ATF 142 II 154 consid. 4.2 ; ATA/715/2021 du 6 juillet 2021 consid. 3a). Savoir si la motivation présentée est convaincante est une question distincte de celle du droit à une décision motivée : dès lors que l'on peut discerner les motifs qui ont guidé la décision, le droit à une décision motivée est respecté, même si la motivation présentée est erronée (arrêt du Tribunal fédéral 2C\_104/2021 du 28 avril 2021 ; ATA/1021/2020 du 13 octobre 2020 consid. 4a).



La motivation peut aussi être implicite et résulter des différents considérants de la décision (ATF 141 V 557 consid. 3.2.1).

b. Le droit d'être entendu est une garantie constitutionnelle de caractère formel, dont la violation entraîne en principe l'annulation de la décision attaquée, indépendamment des chances de succès du recours sur le fond. Il n'est toutefois pas une fin en soi ; il constitue un moyen d'éviter qu'une procédure judiciaire ne débouche sur un jugement vicié en raison de la violation du droit des parties de participer à la procédure, notamment à l'administration des preuves. Lorsqu'on ne voit pas quelle influence la violation du droit d'être entendu a pu avoir sur la procédure, il n'y a pas lieu d'annuler la décision attaquée (arrêts du Tribunal fédéral 6B\_734/2016 du 18 juillet 2017 consid. 1.1 ; 6B\_259/2016 du 21 mars 2017 consid. 5.1.1 ; 4A\_153/2009 du 1<sup>er</sup> mai 2009 consid. 4.1).

c. Le Tribunal fédéral admet à certaines conditions la possibilité de réparer après coup une violation du droit d'être entendu, en particulier lorsque la décision entachée est couverte par une nouvelle décision qu'une autorité supérieure – jouissant d'un pouvoir d'examen au moins aussi étendu – a prononcée après avoir donné à la partie lésée la possibilité d'exercer effectivement son droit d'être entendu (ATF 135 I 279 consid. 2.6.1 ; 133 I 201 consid. 2.2 ; 118 Ib 111 consid. 4b ; 116 Ia 94 consid. 2 ; arrêt du Tribunal fédéral 2C\_1062/2015 du 21 décembre 2015 consid. 4.1).

- 4) a. En l'espèce, la décision attaquée donne d'entrée de cause ses trois fondements principaux (non-adhésion aux objectifs poursuivis par la direction de l'IMAD s'agissant de la DSI, difficultés comportementales et relationnelles, et rupture du lien de confiance après le refus d'un poste sur mesure), en faisant expressément référence au compte rendu écrit d'entretien de service.

Un tel procédé est admis par la jurisprudence (ATA/1778/2019 consid. 5d), et en l'espèce le compte rendu d'entretien de service est suffisamment détaillé pour que le recourant ait pu comprendre les motifs pour lesquels il a été licencié. À titre superfétatoire, une éventuelle lacune dans la motivation aurait été réparée dans la présente procédure, durant laquelle le recourant a eu l'occasion non seulement de s'exprimer à plusieurs reprises mais également d'interroger s'il le souhaitait la direction de l'IMAD, Mme B\_\_\_\_\_ ayant été entendue contradictoirement et Mme H\_\_\_\_\_ ayant représenté l'IMAD lors des différentes audiences qui se sont tenues, y compris une audience de comparution personnelle des parties.

b. Le recourant se plaint également de ne pas avoir été interpellé pendant la procédure de reclassement, et de n'avoir reçu le résultat de celle-ci que postérieurement à son licenciement.

Un tel grief se heurte toutefois à la chronologie du dossier. Outre le fait que Mme H\_\_\_\_\_ s'est adressée à M. A\_\_\_\_\_ à trois reprises – et ce sur une période

de cinq mois, malgré la brièveté des délais impartis lors de ces trois occasions – pour lui demander de fournir un CV actualisé et de se manifester s'il ne voulait pas qu'une transmission soit faite aux autres DRH du « grand État », elle a aussi envoyé à l'intéressé un courrier le 13 novembre 2020 – soit avant que ne soit prise la décision attaquée – pour l'informer de ce que la procédure de reclassement avait suivi son cours, courrier auquel M. A\_\_\_\_\_ n'a pas donné suite.

Le grief de violation de l'art. 41 LPA, et donc du droit d'être entendu, sera dès lors écarté.

- 5) Selon l'art. 61 al. 1 LPA, le recours peut être formé pour violation du droit, y compris l'excès et l'abus du pouvoir d'appréciation (let. a), ou pour constatation inexacte ou incomplète des faits pertinents (let. b). En revanche, les juridictions administratives n'ont pas compétence pour apprécier l'opportunité de la décision attaquée, sauf exception prévue par la loi (art. 61 al. 2 LPA), non réalisée dans le cas d'espèce.
- 6) L'objet du litige consiste à déterminer si c'est conformément au droit que l'intimée a prononcé la décision de licenciement du 18 novembre 2020. Il convient dès lors, après avoir déterminé le droit applicable, d'examiner l'existence de motifs fondés de licenciement.
- 7) a. L'IMAD, [établissement autonome] de droit public, assure des prestations pour le maintien à domicile et l'autonomie des personnes (art. 174A al. 1 de la Constitution de la République et canton de Genève du 14 octobre 2012 - Cst-GE - A 2 00 - disposition entrée en vigueur le 17 octobre 2020 ; art. 1 de la loi sur l'institution de maintien, d'aide et de soins à domicile du 18 mars 2011 - LIMAD - K 1 07).

Selon l'art. 22 LIMAD, les relations entre l'institution et son personnel sont régies par la LPAC, sous réserve des dispositions spécifiques prévues par règlement interne liées aux missions de l'institution.

b. Le recourant est soumis au statut du personnel de l'IMAD du 5 novembre 2012 (ci-après : le statut) qui renvoie également, sauf dérogation, à l'ensemble de la législation cantonale relative au personnel de l'administration cantonale, aux instructions de l'office du personnel de l'État contenues dans le memento ad hoc, au règlement relatif à la protection de la personnalité à l'État de Genève du 12 décembre 2012 (RPPers - B 5 05.10), notamment et, en cas de dispositions lacunaires, à la loi fédérale du 30 mars 1911, complétant le Code civil suisse (CO, Code des obligations - RS 220) à titre de droit public cantonal supplétif.

Aucune disposition du statut ne décrivant les statuts des membres du personnel de l'IMAD ou les conditions de fin des rapports de service, ce sont donc les dispositions de la LPAC et du RPAC qui s'appliquent, dans leur teneur au



moment des faits (ATA/1060/2020 du 27 octobre 2020 consid. 5 ; ATA/79/2020 du 28 janvier 2020 consid. 3).

Il n'est par ailleurs pas contesté que le recourant disposait du statut de fonctionnaire au moment de la résiliation des rapports de service (art. 5 LPAC ; art. 45 et 47 al. 1 RPAC).

- 8) a. Le recourant invoque une violation de l'art. 27 al. 7 LPAC, selon lequel la responsabilité disciplinaire des membres du personnel se prescrit par un an après la découverte de la violation des devoirs de service et en tout cas par cinq ans après la dernière violation ; la prescription est suspendue, le cas échéant, pendant la durée de l'enquête administrative.
- b. Comme le précise le texte de la disposition, ainsi que son appartenance à la section 1 du chapitre III du titre III de la LPAC, section intitulée « procédure pour sanctions disciplinaires », ce délai de prescription ne vaut que pour les procédures disciplinaires, et ne s'applique pas au licenciement ordinaire (ATA/1062/2020 du 27 octobre 2020 consid. 10b ; ATA/33/2018 du 16 janvier 2018 consid. 8d). À cet égard, l'arrêt cité par le recourant (ATA/948/2019 du 28 mai 2019 consid. 9 in fine) ne saurait être interprété comme il le fait, dès lors qu'il n'applique pas la prescription disciplinaire au licenciement ordinaire, mais se contente de laisser indécise la question de savoir si les manquements de la fonctionnaire concernée auraient pu être punis disciplinairement, ce « indépendamment d'une prescription disciplinaire éventuellement acquise à l'époque de la décision ».

Le grief ne peut ainsi qu'être écarté.

- 9) Selon l'art. 21 al. 3 LPAC, l'autorité compétente peut résilier les rapports de service du fonctionnaire pour un motif fondé. Elle motive sa décision. Elle est tenue, préalablement à la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnelle et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé. Les modalités sont fixées par règlement.

Il y a motif fondé au sens de l'art. 22 LPAC, lorsque la continuation des rapports de service n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration, soit notamment en raison de l'insuffisance des prestations (let. a), de l'inaptitude à remplir les exigences du poste (let. b) ou de la disparition durable d'un motif d'engagement (let. c).

L'élargissement des motifs de résiliation des rapports de service, lors de la modification de la LPAC, en vigueur depuis le 31 mai 2007, n'implique plus de démontrer que la poursuite des rapports de service est rendue difficile, mais qu'elle n'est plus compatible avec le bon fonctionnement de l'administration (ATA/838/2019 du 30 avril 2019 consid. 3b ; ATA/783/2016 du

20 septembre 2016 consid. 5b). L'intérêt public au bon fonctionnement de l'administration cantonale, déterminant en la matière, sert de base à la notion de motif fondé, lequel est un élément objectif indépendant de la faute du membre du personnel. La résiliation pour motif fondé, qui est une mesure administrative, ne vise pas à punir mais à adapter la composition de la fonction publique dans un service déterminé aux exigences relatives au bon fonctionnement dudit service (ATA/240/2019 précité consid. 5b et les références citées ; ATA/1190/2019 du 30 juillet 2019 consid. 5b ; Mémorial du Grand Conseil 2005-2006/XI A 10420).

Des manquements dans le comportement de l'employé ne peuvent constituer un motif de licenciement que lorsqu'ils sont reconnaissables également pour des tiers. Il faut que le comportement de l'employé perturbe le bon fonctionnement du service ou qu'il soit propre à ébranler le rapport de confiance avec le supérieur (arrêt du Tribunal administratif fédéral A-897/2012 du 13 août 2012 consid. 6.3.2 ; Valérie DÉFAGO GAUDIN, Conflits et fonction publique : instruments, in Jean-Philippe DUNAND/Pascal MAHON [éd.], Conflits au travail, 2015, p. 161-162).

Selon une jurisprudence constante, le fait de ne pas pouvoir s'intégrer à une équipe ou de présenter des défauts de comportement ou de caractère tels que toute collaboration est difficile ou impossible est de nature à fonder la résiliation des rapports de travail, quelles que soient les qualités professionnelles de l'intéressé (ATA/544/2021 du 25 mai 2021 consid. 9f ; ATA/421/2021 du 20 avril 2021 consid. 3d ; ATA/1476/2019 du 8 octobre 2019 consid. 8a).

Les rapports de service étant soumis au droit public, la résiliation est en outre assujettie au respect des principes constitutionnels, en particulier ceux de la légalité, l'égalité de traitement, la proportionnalité et l'interdiction de l'arbitraire (ATA/915/2019 du 21 mai 2019 consid. 6c ; ATA/1177/2018 du 6 novembre 2018 consid. 6d).

Le principe de la proportionnalité, garanti par les art. 5 al. 2 et 36 Cst., exige que les mesures mises en œuvre soient propres à atteindre le but visé (règle de l'aptitude) et que celui-ci ne puisse être atteint par une mesure moins contraignante (règle de la nécessité) ; il doit en outre y avoir un rapport raisonnable entre ce but et les intérêts compromis (principe de la proportionnalité au sens étroit, impliquant une pesée des intérêts ; ATF 140 I 168 consid. 4.2.1 ; ATA/1087/2018 du 16 octobre 2018 consid. 4c).

- 10) a. S'agissant des devoirs du personnel, les membres du personnel sont tenus au respect de l'intérêt de l'État et doivent s'abstenir de tout ce qui peut lui porter préjudice (art. 20 du règlement d'application de la LPAC du 24 février 1999 - RPAC - B 5 05.01).

L'obligation de s'abstenir de tout acte qui pourrait porter préjudice à l'État signifie qu'aussi bien dans l'exercice de leurs tâches qu'au-dehors, le fonctionnaire doit se montrer digne de la considération et de la confiance que sa fonction officielle exige et doit avoir un comportement tel que la population puisse avoir confiance dans l'appareil administratif à qui est confiée la gestion des affaires publiques (Pierre MOOR/François BELLANGER/Thierry TANQUEREL, Droit administratif vol. III, 2018, n° 7.3.3.1).

Ainsi, l'art. 21 RPAC prévoit que les membres du personnel se doivent, par leur attitude, d'entretenir des relations dignes et correctes avec leurs supérieurs, leurs collègues et leurs subordonnés, de permettre et faciliter la collaboration entre ces personnes (let. a), ainsi que d'établir des contacts empreints de compréhension et de tact avec le public (let. b).

b. Quant à l'exécution du travail, ils se doivent notamment de remplir tous les devoirs de leur fonction consciencieusement et avec diligence (art. 22 al. 1 RPAC).

Le fonctionnaire doit s'acquitter de sa tâche, dans la mesure qui correspond à ses fonctions, en respectant notamment la légalité et l'intérêt public. Il est important que le travail s'accomplisse dans une atmosphère de courtoisie réciproque, aussi bien à l'égard des collègues que des tiers. Le fonctionnaire doit par ailleurs veiller à la conformité au droit de ses actes ; il lui appartient d'informer ses supérieurs des problèmes qui pourraient poser et des éventuelles améliorations à apporter au service (Pierre MOOR/François BELLANGER/Thierry TANQUEREL, op. cit., n° 7.3.3.1).

L'obligation de gestion, appelée aussi devoir de fonction, impose aux collaborateurs d'exécuter leur travail personnellement et avec soin. Cette obligation est définie concrètement par le cahier des charges attribué à chaque poste, les instructions et les ordres de service donnés par le pouvoir hiérarchique. L'obligation de suivre les instructions de l'employeur est un élément fondamental du devoir de fonction. Si l'employé ne respecte pas les instructions de son employeur, il viole ses obligations de service (Pierre MOOR/François BELLANGER/Thierry TANQUEREL, op. cit., n° 7.3.2.1).

c. Sont nommés en qualité de cadres supérieurs les fonctionnaires appelés, par leurs responsabilités hiérarchiques ou fonctionnelles, à préparer, proposer ou prendre toute mesure ou décision propre à l'élaboration et à l'exécution des tâches fondamentales de pouvoir exécutif (art. 2 al. 1 du règlement sur les cadres supérieurs de l'administration cantonale du 22 décembre 1975 - RCSAC - B 5 05.03).

Selon l'art. 3 al. 1 RCSAC, les fonctions de cadre supérieur exigent de leurs titulaires, outre la préoccupation constante des intérêts de l'État et

---

l'accomplissement des devoirs généraux liés à l'exercice de la fonction publique, le maintien d'un haut niveau de qualification et un sens élevé de la mission confiée.

- 11) En l'espèce, le recourant était fonctionnaire et cadre supérieur de l'IMAD. Ses compétences en matière de SI ne sont pas contestées, mais il lui est reproché d'une part de ne pas avoir adhéré aux objectifs poursuivis par la direction de l'IMAD concernant la DSI, d'autre part des difficultés comportementales et relationnelles récurrentes.

a. En ce qui concerne le premier aspect, il ressort du dossier ainsi que des auditions effectuées que le recourant a pris comme une attaque personnelle le lancement de l'audit organisationnel de la DSI au printemps 2018. Cela ressort notamment du courriel qu'il a envoyé à Mme B\_\_\_\_\_ le 24 août 2018, dans lequel il dit ne pas être en phase avec les constatations de l'auditeur, et avoir un doute sur l'impartialité de l'audit ; et de celui adressé le 12 mai 2019 à M. C\_\_\_\_\_, dans lequel il indique toujours s'interroger sur cet audit, trouvant surprenant qu'à part lors du lancement et de la restitution des éléments, il n'ait pas eu de discussion avec les auditeurs.

M. E\_\_\_\_\_, proche collaborateur du recourant, a confirmé que ce dernier avait apparemment pris l'audit « comme une attaque personnelle », ce qui avait fait que « les choses étaient devenues plus compliquées » au sein de la DSI ; il a également indiqué avoir entendu du recourant que ce dernier n'était pas d'accord sur certains points avec M. C\_\_\_\_\_, en lien notamment avec les recommandations de l'audit, mais sans pouvoir être plus précis. M. E\_\_\_\_\_ a précisé qu'il n'avait pourtant pas vu dans le rapport d'audit de points qui lui semblaient catastrophiques, ou qui aient pu représenter une attaque directe contre la DSI ou le recourant, ledit rapport ayant au contraire une portée limitée. Mme B\_\_\_\_\_ a également dit avoir eu l'impression que l'audit était devenu quelque chose de personnel, et qu'il percevait cette démarche comme instrumentalisée à son encontre.

Il ressort également du dossier et des auditions une tension croissante entre le recourant et son responsable M. C\_\_\_\_\_, lequel n'a toutefois pas pu être entendu pour cause de maladie de longue durée. Cela ressort de plusieurs échanges de courriels (14 et 15 novembre 2018, 8 avril et 12 mai 2019), qui montrent une incompréhension réciproque, notamment sur les orientations de la DSI à la suite de l'audit de 2018. Ces divergences sont à mettre en lien avec les demandes du recourant faites en juin 2018, et qui ont apparemment été à l'origine de la demande d'audit. Plusieurs déposants (M. E\_\_\_\_\_, Mme B\_\_\_\_\_, M. K\_\_\_\_\_) ont évoqué une séance en présence de membres du CODIR de juin 2018, lors de laquelle le recourant a demandé des renforts pour sa direction à raison de 8 ETP, sans – selon Mme B\_\_\_\_\_ et M. K\_\_\_\_\_ – avoir pris la peine de suffisamment étayer ces demandes. M. M\_\_\_\_\_ a précisé que le recourant

avait présenté une longue liste de projets en cours, en déclarant qu'il était difficile de prendre en charge d'autres projets stratégiques ou prioritaires sans renforts au sein de la DSI. Le compte rendu d'entretien de service – non contesté par le recourant sur ce point – indique en outre que ce dernier avait, à cette occasion, dénié au CODIR le pouvoir de décision et de priorisation des projets, lui seul étant en mesure de prendre les bonnes décisions.

Il a enfin été relevé par certaines personnes, en particulier M. K\_\_\_\_\_ et Mme B\_\_\_\_\_, que la DSI posait assez fréquemment des fins de non-recevoir lors de demandes spécifiques liées à certains projets, ceci notamment en invoquant un sous-effectif. Il ressort à ce dernier égard des auditions qu'il n'a finalement été donné suite aux demandes du recourant en termes de nouveaux postes que de manière très partielle, soit la création de 2 ETP sur les 8 demandés. M. M\_\_\_\_\_ a quant à lui évoqué le fait que certaines directions s'étaient mises à embaucher des personnes avec des profils d'informaticiens pour leur confier des tâches ou des projets qui auraient pu ou dû être assumés par la DSI.

Il résulte de cette constellation d'éléments que le recourant, dans sa gestion de la DSI, était en décalage croissant avec sa hiérarchie et ne permettait pas à cette dernière de trouver l'appui désiré, notamment dans la mesure où il refusait les résultats de l'audit organisationnel en termes de besoins en personnel de sa division, limitant de facto la capacité de sa direction de travailler sur de nouveaux projets stratégiques. Or, il est constant qu'un directeur des SI, en tant que cadre supérieur, doit être en phase avec sa hiérarchie quant aux objectifs poursuivis et aux moyens mis à disposition pour les différents projets.

La non-adhésion aux objectifs poursuivis par la direction de l'IMAD concernant la DSI est ainsi avérée, cet élément constituant à lui seul un motif fondé de résiliation des rapports de service, le recourant ayant refusé un poste alternatif et ayant demandé à reprendre son poste de directeur de la DSI selon son cahier des charges.

Il doit être encore précisé que le reproche fait par le recourant au sujet de M. C\_\_\_\_\_, à savoir que ce dernier le « court-circuitait » en permanence et dirigeait de fait la DSI, n'apparaît pas fondé. M. E\_\_\_\_\_ a ainsi déclaré que s'il était arrivé à M. C\_\_\_\_\_ de lui demander certaines choses directement en passant outre le recourant, il ne s'agissait que de petites choses.

b. En ce qui concerne le second aspect, les premières évaluations du recourant par M. C\_\_\_\_\_ – évaluations globalement très positives et élogieuses – font état de difficultés mineures de communication, sous forme de manque de synthèse et de difficulté du recourant à faire passer ses messages. Certaines pièces du dossier montrent des comportements inadéquats ponctuels (courriel du recourant du 6 mars 2015, dans lequel il s'excuse de son emportement vis-à-vis de Mme B\_\_\_\_\_ et M. D\_\_\_\_\_ ; courriel de M. C\_\_\_\_\_ du 2 octobre 2015, dans

lequel il lui est reproché de s'être énervé, malgré les dénégations du recourant dans une réponse faite le surlendemain).

Les difficultés de communication du recourant ont débouché en 2017 sur un travail de « coaching ».

M. C\_\_\_\_\_ a quant à lui émis en 2019 des reproches au recourant sur les tensions que ses « énervements, [s]es variations d'humeur, [s]on manque d'écoute, [s]es peurs » avaient généré. Il n'a toutefois pas donné d'exemples concrets. En outre, selon lui, le coaching suivi par le recourant avait permis à ce dernier de diminuer ses accès de colère, mais pas de remettre en question son fonctionnement général.

M. E\_\_\_\_\_ a évoqué lors des auditions des « discussions un peu viriles » voire deux ou trois occasions où le recourant et lui-même s'étaient « engueulés », ainsi que le fait que les tensions entre le recourant et M. C\_\_\_\_\_ avaient pu faire naître des tensions avec des membres de l'équipe de la DSI, ce que certains collègues avaient plus mal supporté que lui – qui ne s'était jamais plaint auprès de la hiérarchie de l'attitude du recourant. Mme B\_\_\_\_\_ a évoqué l'altercation de mars 2015 avec M. D\_\_\_\_\_, et le fait que certains membres de la direction voire d'autres personnes se soient plaintes de difficultés relationnelles et de comportements emportés, sans citer d'autres exemples précis.

Il ressort de ces éléments que le recourant avait des difficultés de communication, et pouvait à l'occasion s'emporter. Peu d'exemples précis ressortent toutefois du dossier et des auditions, si bien que l'on ne peut considérer qu'à lui seul cet aspect pourrait justifier un licenciement.

En définitive, on doit retenir qu'il existait un motif fondé de licenciement, le bon fonctionnement de l'institution n'étant plus garanti si le recourant était maintenu à son poste de directeur de la DSI.

- 12) Le recourant se plaint encore de ce que l'intimée n'aurait absolument pas respecté la procédure de reclassement.
- a. S'agissant des mesures préalables au licenciement, l'autorité est tenue, préalablement à la résiliation, de proposer des mesures de développement et de réinsertion professionnels propres à favoriser le reclassement et de rechercher si un autre poste au sein de l'administration cantonale correspond aux capacités de l'intéressé (art. 21 al. 3 LPAC ; art. 46A al. 2 RPAC et art. 48A al. 2 statut). L'intéressé est tenu de collaborer. Il peut faire des suggestions (art. 46A al. 3 RPAC ; art. 48A al. 3 statut). Les modalités de cette procédure sont fixées par règlement (art. 21 al. 3 LPAC).
  - b. Le principe du reclassement, applicable aux seuls fonctionnaires, est une expression du principe de la proportionnalité (art. 36 al. 3 Cst.). Il impose à l'État

de s'assurer, avant qu'un licenciement ne soit prononcé, qu'aucune mesure moins préjudiciable pour l'administré ne puisse être prise (arrêt du Tribunal fédéral 1C\_309/2008 du 28 janvier 2009 consid. 2.2 ; ATA/78/2020 du 28 janvier 2020 consid. 4a ; ATA/1280/2019 du 27 août 2019 consid. 8d et les arrêts cités).

L'État a l'obligation préalable d'aider l'intéressé et de tenter un reclassement, avant de prononcer la résiliation des rapports de service d'un agent public au bénéfice d'une nomination : il s'agit tout d'abord de proposer des mesures dont l'objectif est d'aider l'intéressé à retrouver ou maintenir son « employabilité », soit sa capacité à conserver ou obtenir un emploi, dans sa fonction ou dans une autre fonction, à son niveau hiérarchique ou à un autre niveau. Avant qu'une résiliation ne puisse intervenir, différentes mesures peuvent être envisagées et prendre de multiples formes. À titre d'exemples, on pense au certificat de travail intermédiaire, au bilan de compétences, à un stage d'évaluation, aux conseils en orientation, aux mesures de formation et d'évolution professionnelles, à l'accompagnement personnalisé, voire à « l'outplacement ». Il s'agit ensuite de rechercher si une solution alternative de reclassement au sein de la fonction publique cantonale peut être trouvée. En contrepartie, la garantie du niveau salarial atteint en cas de changement d'affectation a été abrogée (MGC 2005-2006/XI A 10420 ; ATA/78/2020 du 28 janvier 2020 consid. 4a ; ATA/1067/2016 du 20 décembre 2016 consid. 7).

Lorsque la loi prescrit à l'État de ne pas licencier une personne qu'il est possible de reclasser ailleurs, elle ne lui impose pas une obligation de résultat, mais celle de mettre en œuvre tout ce qui peut être raisonnablement exigé de lui (ATA/1576/2019 du 29 octobre 2019 consid. 14b et les références citées).

En outre, l'obligation de l'État de rechercher un autre emploi correspondant aux capacités du membre du personnel dont le poste est supprimé se double, corrélativement, d'une obligation de l'employé, non seulement de ne pas faire obstacle aux démarches entreprises par l'administration, mais de participer activement à son reclassement (ATA/367/2021 du 30 mars 2021 consid. 4e ; ATA/679/2017 du 20 juin 2017 consid. 7c ; ATA/298/2016 du 12 avril 2016 consid. 5b).

c. L'office du personnel de l'État a édicté un corpus de directives, intitulé MIOPE passant en revue et explicitant l'ensemble des règles relatives aux rapports de service des collaborateurs de l'État.

Conformément à l'art. 46A al. 2 RPAC, quand un reclassement est envisagé dans un poste disponible, des mesures de développement et de réinsertion professionnelle propres à favoriser le reclassement sont proposées.



Il doit en conséquence exister un lien entre la mesure et le reclassement envisagé dans le poste à disposition. À défaut, de telles mesures ne se justifient pas (fiche MIOPE 06 01 03, ci-après : fiche MIOPE).

- 13) En l'espèce, le respect des exigences en matière de reclassement doit être appréhendé de manière globale. On ne saurait en effet omettre un aspect essentiel du dossier, à savoir les efforts déployés par l'intimée pendant onze mois, soit du 9 avril 2019 (entrevue avec Mme H\_\_\_\_\_ pour discuter d'un éventuel changement de poste) au 9 mars 2020 (courriel de M. A\_\_\_\_\_ demandant à pouvoir « reprendre pleinement l'exercice de son cahier des charges »), pour offrir au recourant un poste alternatif au sein de l'institution, sans responsabilités directoriales ou managériales mais en maintenant son niveau de traitement.

Contrairement à la lecture qu'en fait le recourant, cette offre apparaît comme un effort important de reclassement interne, et non comme un comportement contradictoire ou attentatoire à sa personnalité.

Cet élément contrebalance nettement les quelques déficiences de la procédure de reclassement externe, à savoir les délais fort courts (cinq jours) donnés pour fournir un CV actualisé ou se déterminer négativement sur une transmission aux DRH du grand État, et la faible durée de ladite procédure, la DRH se contentant d'une réponse négative de ses homologues dans la semaine ayant suivi son signalement. S'agissant du problème des délais, il convient néanmoins de souligner que si le délai était de cinq jours, il a été donné à trois reprises et sur une période de cinq mois. De plus, le recourant a plusieurs fois montré son désintérêt pour ladite procédure de reclassement, arguant de ce qu'il en avait contesté le principe en justice. S'agissant des autres modalités, la plupart des entités publiques genevoises ont été contactées.

Enfin, dans la mesure où le motif de licenciement était un problème d'attitude par rapport à la hiérarchie, et non de compétences professionnelles, on ne voit pas qu'une fixation d'objectifs, des mesures de réorientation ou un coaching aient pu revêtir une quelconque utilité dans le cas du recourant, étant noté qu'un tel coaching avait déjà été organisé en 2017 en lien avec ses difficultés alléguées de communication.

Dès lors, prise globalement et au vu des circonstances particulières du cas, la mise en œuvre de la procédure de reclassement ne prête pas le flanc à la critique, si bien que le grief correspondant sera également écarté.

Il résulte des considérants qui précèdent que le recours, mal fondé, sera rejeté.

- 14) Au vu de l'issue du litige et de l'ampleur de l'instruction menée, un émolument de CHF 2'000.- sera mis à la charge du recourant, qui succombe



(art. 87 al. 1 LPA). Aucune indemnité de procédure ne sera allouée, l'intimée étant de taille à posséder un service juridique (ATA/79/2020 du 28 janvier 2020 consid. 9).

\* \* \* \* \*

**PAR CES MOTIFS**  
**LA CHAMBRE ADMINISTRATIVE**

**à la forme :**

déclare sans objet le recours interjeté le 25 juin 2020 par Monsieur A\_\_\_\_\_ contre la décision de l'Institution genevoise de maintien à domicile du 12 juin 2020 ;

déclare recevable le recours interjeté le 4 janvier 2021 par Monsieur A\_\_\_\_\_ contre la décision de l'Institution genevoise de maintien à domicile du 18 novembre 2020 ;

**au fond :**

le rejette ;

met à la charge de Monsieur A\_\_\_\_\_ un émolument de CHF 2'000 ;

dit qu'il n'est pas alloué d'indemnité de procédure ;

dit que, conformément aux art. 82 ss de la loi fédérale sur le Tribunal fédéral du 17 juin 2005 (LTF - RS 173.110), le présent arrêt peut être porté dans les trente jours qui suivent sa notification par-devant le Tribunal fédéral ;

- par la voie du recours en matière de droit public, s'il porte sur les rapports de travail entre les parties et que la valeur litigieuse n'est pas inférieure à CHF 15'000.- ;

- par la voie du recours en matière de droit public, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- et que la contestation porte sur une question juridique de principe ;

- par la voie du recours constitutionnel subsidiaire, aux conditions posées par les art. 113 ss LTF, si la valeur litigieuse est inférieure à CHF 15'000.- ;

le mémoire de recours doit indiquer les conclusions, motifs et moyens de preuve et porter la signature du recourant ou de son mandataire ; il doit être adressé au Tribunal fédéral, Schweizerhofquai 6, 6004 Lucerne, par voie postale ou par voie électronique aux conditions de l'art. 42 LTF. Le présent arrêt et les pièces en possession du recourant, invoquées comme moyens de preuve, doivent être joints à l'envoi ;

communiquera le présent arrêt à Me Romain Jordan, avocat du recourant ainsi qu'à Me Véronique Meichtry, avocate de l'Institution genevoise de maintien à domicile.

Siégeant : Mme Payot Zen-Ruffinen, présidente, Mme Krauskopf, M. Verniory,  
Mmes Lauber et McGregor, juges.

Au nom de la chambre administrative :

le greffier-juriste :

F. Scheffre

la présidente siégeant :

F. Payot Zen-Ruffinen

Copie conforme de cet arrêt a été communiquée aux parties.

Genève, le

la greffière :