

GROUPE DE CONFIANCE
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE
2018



TABLE DES MATIÈRES

1- MOT D'INTRODUCTION	3
2- PRESENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS	4
3- LES PRESTATIONS	6
3.1 Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance.....	6
3.2 Modification du RPPers et nouvelle prestation.....	8
3.3 Projet relatif aux lanceurs d'alerte	8
4- PRÉVENTION - INFORMATION.....	9
4.1.a) Formations - sensibilisations	9
4.1.b) Information	9
4.2. Partenariats	10
5- FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE	13
5.1 L'équipe.....	13
5.2 Formation continue de l'équipe.....	13
5.3 Gestion	14
6- PERSPECTIVES.....	15
7- REMERCIEMENTS	16
8- TEMOIGNAGES	17
RAPPORT STATISTIQUE	18

1. MOT D'INTRODUCTION

L'année écoulée aura été marquée par l'élargissement conséquent du public cible du Groupe de confiance avec l'adhésion à son dispositif des TPG et de la Ville de Genève.

L'administration cantonale présente une grande variété de métiers différents, dans les domaines informatique, technique, administratif, du pilotage stratégique, de l'enseignement, de la sécurité, de la détention, de la communication pour n'en citer que quelques-uns. Les neuf établissements ou communes affiliés au dispositif du Groupe de confiance viennent encore élargir cette palette, intégrant des activités en lien avec l'aide sociale, l'aide à domicile, le handicap, la réinsertion, le domaine culturel, la voirie ou les conciergeries, etc. Lors des entretiens au Groupe de confiance, les personnes nous parlent forcément de leur profession et de leur environnement de travail, souvent avec passion car les personnes en général aiment beaucoup leur métier. Le Groupe de confiance accède ainsi à des univers très différents, chaque métier ou service ayant ses propres valeurs principales, sa culture de service, ses codes et sa dynamique.

Chaque environnement comporte des risques plus spécifiques de générer des conflits, par exemple une très grande proximité de vie pour les agents de détention ou pour des animateurs de foyer, des relations professionnelles qui tendent parfois trop à des relations amicales dans les métiers du social ou de l'enseignement, une hiérarchie forcément autoritaire dans les métiers de la sécurité, le stress intense lié à l'urgence et l'exigence d'excellence dans les métiers liés aux politiques publiques des états-majors, une charge émotionnelle très forte pour certains métiers du social, un public parfois difficile pour un certain nombre de métiers comme les poursuites, le chômage, la protection des adultes et des mineurs, etc.

Mais au-delà de ces spécificités, le Groupe de confiance constate toutefois une récurrence commune de mêmes sources de conflits, transversales à tous les métiers et contextes. Il s'agit le plus souvent, comme chaque rapport statistique le met en évidence, d'un ressenti de manque de reconnaissance ou de respect, d'une communication et d'une information inefficace, d'une répartition des tâches peu claire, d'un management soit trop contrôlant, soit à l'inverse trop dans le laisser-faire, d'un climat d'équipe délétère non recadré.

L'expérience du Groupe de confiance montre que deux axes sont essentiels pour prévenir les conflits et contribuer à un bon climat de travail. C'est d'une part un management basé sur l'exemplarité du manager, qui avec à la fois rigueur, éthique et des compétences d'intelligence émotionnelle, sait gérer tant l'opérationnel que ses propres émotions et celles des autres, générant ainsi un sentiment d'équité, de sécurité ainsi qu'une dynamique constructive et engagée. Le deuxième axe essentiel est la reconnaissance donnée aux employé-e-s qui est une formidable source de motivation. Donner un signe de reconnaissance pour les efforts, l'engagement et parfois les résultats est finalement simple. Il ne s'agit pas de mieux rémunérer ou de donner des avantages matériels ou de pouvoir; toutes les études le démontrent, il s'agit surtout de remarquer les efforts et qualités, de les valoriser et de dire merci.

Enfin, le Groupe de confiance tient à souligner, comme chaque année, le total respect de son indépendance par le Conseil d'Etat et le remercie de son soutien depuis sa création qui lui a permis d'assumer pleinement ses missions et de se développer pour atteindre ses 10 ans en 2019.

Sophie de Weck Haddad
Responsable

2. PRÉSENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS

Le Groupe de confiance est chargé de la mise en œuvre et de la bonne application du dispositif de protection de la personnalité prévu par les articles 5 et suivants du Règlement relatif à la protection de la personnalité à l'Etat de Genève (RPPers - B 5. 05.10).

Sa **mission principale** consiste à traiter les demandes des collaboratrices et collaborateurs de l'Etat qui vivent une situation de conflit sur leur lieu de travail pouvant constituer une atteinte à la personnalité ou relever d'un harcèlement psychologique ou sexuel. Il reçoit les personnes en toute confidentialité, peut proposer des médiations, orienter vers d'autres mesures de type individuel ou collectif ou, si nécessaire, mener des investigations. Il est habilité, dans une optique préventive, à aborder tout conflit relationnel dans le but de trouver le plus rapidement possible des issues constructives et ainsi éviter une dégradation des rapports de travail.

Le **périmètre d'intervention** initial prévu par le RPPers concerne le personnel des sept départements, du Secrétariat général du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire. Les établissements publics autonomes qui le souhaitent peuvent adhérer au dispositif du Groupe de confiance avec l'accord du Conseil d'Etat et moyennant participation financière. Pour l'année 2018, le périmètre d'intervention du Groupe de confiance s'étend aux Établissements publics pour l'intégration (EPI), à l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD), à l'Hospice général (HG), à l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS), à l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), au Transport publics genevois (TPG) ainsi qu'aux villes de Genève, de Vernier et d'Onex.

Le **contexte d'intervention** concerné est celui du conflit relationnel au travail et de l'atteinte à la personnalité qui, dans sa forme aiguë, peut relever d'un harcèlement sexuel ou psychologique.

Le Groupe de confiance travaille en toute **indépendance**. Pour ce faire, il est fonctionnellement rattaché au Président du Conseil d'Etat et administrativement au département présidentiel.

Le Groupe de confiance peut être consulté librement et en toute **confidentialité** par tout collaborateur ou toute collaboratrice rencontrant d'importantes difficultés relationnelles au travail qui pourraient relever ou dégénérer en une atteinte à la personnalité, sans avoir besoin d'en informer sa hiérarchie.

L'autorité d'engagement et les ressources humaines, confrontées à une situation conflictuelle pouvant révéler une atteinte à la personnalité, peuvent également s'adresser librement au Groupe de confiance pour envisager que soit proposée une démarche informelle à une ou plusieurs collaboratrices ou collaborateurs concernés par la situation conflictuelle. En outre, l'autorité d'engagement peut aussi demander l'ouverture d'une investigation afin de constater l'existence ou non d'une atteinte à la personnalité.

Pour plus de renseignements, le site www.ge.ch/confiance peut être consulté.

Les prestations du Groupe de confiance en un clin d'œil

Accueil téléphonique

Entretiens téléphoniques, échanges d'information-orientation.

Entretiens

- Entretiens individuels d'aide à la gestion des conflits.
- Entretiens avec les intéressés en vue d'une médiation.
- Entretiens dans le cadre d'un examen préalable informel.

Propositions de mesures individuelles

formulées à la personne requérante

- Contact par la personne requérante (ou le Groupe de confiance avec l'accord de la personne requérante) avec un relai interne en vue d'examiner la mise sur pied, d'entente avec la hiérarchie, de mesures de soutien individuel (coaching, formation), ou d'autres mesures individuelles.
- Orientation vers une autre structure (Service de santé, Le Point, etc.).

Séances de médiations individuelles ou d'équipe

Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

formulées à l'autorité d'engagement

Après une analyse de situation par le biais d'un examen préalable informel, le Groupe de confiance peut formuler diverses propositions de mesures :

- Intervention de gestion de conflits de groupes, supervision, team building, accompagnement au changement, développement managérial.
- Audit ou mesures organisationnelles lorsqu'un dysfonctionnement engendrant de la souffrance semble être lié à des causes non seulement relationnelles, mais aussi structurelles ou organisationnelles, ou si un grand nombre de personnes est concerné.
- Toute autre mesure utile identifiée.

Investigations

Conciliations (modification du RPPers du 22.11.2017)

Recommandations d'ouverture d'une enquête administrative

formulées à l'autorité d'engagement

Le Groupe de confiance veille aussi à la **protection des personnes requérantes ou appelées à témoigner**, en collaboration avec les hiérarchies et les ressources humaines. Les mesures de protection peuvent consister par exemple en un déplacement provisoire, en un changement de bureau, d'horaires, de rattachement hiérarchique.

L'intervention du Groupe de confiance s'inscrit dans des règles fixées dans un **code de déontologie**

3. LES PRESTATIONS

3.1. PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu de l'évolution des prestations entre 2016 et 2018.

Activités	2016	2017	2018
Nombre de nouvelles situations	242	266	230
Nombre des nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	5	4	6
Nombre d'entretiens	391	373	359
Nombre de médiations effectuées	20	12	9
Nombre de propositions de mesures individuelles	144	182	169
Nombre de recommandations d'intervention collective	4	2	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	10	3	13
Nombre d'ouvertures d'investigation	6	-	6
Nombre d'investigations closes	4	2	1
Nombre de demandes d'investigations classées	1	1	2
Nombre d'auditions	70	-	55
Nombre de recommandations d'enquête administrative	-	-	-
Prestations diverses (entretiens téléphoniques jusqu'à 30 min., conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2004	2059	2092

Avant de commenter le tableau ci-dessus, il sied de relever qu'il n'est pas le reflet complet de l'activité du Groupe de confiance qui traite également chaque année des demandes provenant des établissements publics autonomes adhérant à son dispositif. En tenant compte de l'ensemble de ses activités, le Groupe de confiance a traité 307 situations pour un total de 477 entretiens, 10 médiations, 15 demandes d'investigations dont 8 ont été ouvertes, 75 auditions, 5 recommandations de mesures collectives. Ainsi, les démarches effectuées pour les communes et les établissements publics autonomes affiliés ont représenté en 2018 une proportion de 27% des nouvelles situations, soit une hausse de 12% du volume général par rapport à 2017, dont 8% rien qu'en novembre 2018. Les nouvelles situations issues des entités affiliées représentent 25% du volume général, chiffre stable par rapport à 2017. Le nombre de demandes d'investigation est sujet à de fortes variations selon les années, néanmoins, une tendance haussière s'observe. L'adhésion de deux nouvelles grandes entités en 2018 (TPG et Ville de Genève, environ 5'000 employé-e-s au total) impliquera une hausse du volume général des prestations du Groupe de confiance pour les années à venir.

S'agissant donc des prestations du Groupe de confiance pour le "Petit Etat", une légère baisse du nombre de situations traitées a été observée. En moyenne, le nombre d'entretiens par nouvelle situation est resté stable en 2018. Les recommandations de mesures individuelles ainsi que les médiations ont connu un recul par rapport à 2017. S'agissant du nombre de demandes d'investigation, il a fortement augmenté, dépassant encore le nombre record qui avait été atteint en 2016.

- **Les entretiens** restent la prestation principale pratiquée. Ils répondent à la demande des membres du personnel d'avoir un espace d'écoute et de pouvoir exposer les difficultés rencontrées ainsi que d'obtenir un regard extérieur, un conseil en guise de ressource. Les entretiens permettent une prise de recul, une meilleure compréhension du conflit et évitent dans bien des cas d'encourager un vécu de victime qui souvent ne prend en compte qu'une vision partielle du conflit et fige les positions. Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir donner un premier rendez-vous rapidement, offrant un espace d'apaisement et de prise d'un peu de recul. Ainsi, le premier rendez-vous a pu être fixé dans les 3 jours pour 81% des situations et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 15% des situations. A noter que 15 étaient des entretiens collectifs (3 personnes ou plus).
- **Les séances de médiation** réunissant directement les personnes en conflit en présence de médiateurs du Groupe de confiance ont baissé cette année. En 2018, aucune médiation n'a impliqué un groupe.
- Les **propositions de mesures individuelles** sont chaque année très nombreuses. Il s'agit d'orientations proposées par le Groupe de confiance vers un interlocuteur interne ou externe. Le contact peut alors être pris par la personne ayant consulté le Groupe de confiance ou par un-e conseiller-ère du Groupe de confiance afin d'envisager la mise sur pied de mesures spécifiques utiles à l'apaisement d'une situation. Sur 169 propositions de mesures individuelles, le Groupe de confiance a pris contact dans 55 cas, principalement avec les ressources humaines ou avec le service de santé du personnel de l'Etat, toujours avec l'accord de l'utilisateur du Groupe de confiance.
- Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a beaucoup augmenté en 2018 (13 plaintes déposées) par rapport à 2017 (3 plaintes déposées), étant précisé que 18 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC. Sur ces 13 demandes d'investigation déposées en 2018, 4 ont été requises par l'autorité d'engagement, générant 4 plaintes jointes ou contre plaintes. 6 investigations ont été ouvertes, une demande a été classée, 3 sont au stade de l'examen avant enquête préliminaire et 3 sont suspendues en raison de procédures parallèles portant sur des faits connexes ou au profit de démarches informelles. 2 demandes déposées en 2017 ont été closes en 2018, par un classement et un retrait. 5 investigations sont en cours de traitement au moment de la clôture statistique.
- En 2018, le Groupe de confiance a transmis quatre **recommandations d'intervention collective** (avec des propositions de mesures d'ordre managérial, organisationnel ou de communication). L'une de ces recommandations est le fruit d'un cumul d'entretiens avec des usagers issus d'un même service et qui ont évoqué de manière concordante des difficultés aiguës que le Groupe de confiance a jugé opportun de relayer.

Les trois autres recommandations ont fait suite à des examens préalables requis par l'autorité d'engagement et les ressources humaines. Les démarches entreprises dans ce

cadre permettent d'appréhender la complexité des facteurs en jeu dans l'éclosion des conflits relationnels, ces derniers étant souvent la conséquence d'une conjonction de problèmes d'ordre managériaux, organisationnels et relationnels.

- S'agissant des **prestations diverses**, elles sont en augmentation par rapport à 2017 et concernent principalement des téléphones ou échanges de courriels en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. Le Groupe de confiance est également sollicité au regard de son expertise en matière de gestion des conflits et de protection de la personnalité. Ainsi, en 2018, 26 de ces prestations diverses ont concerné des hiérarchies ou des représentants des ressources humaines qui faisaient appel au Groupe de confiance pour des conseils concernant des situations qu'ils étaient amenés à gérer. En outre, dans une trentaine de situations, des personnes externes à l'Etat (structure similaire au Groupe de confiance, médiateurs, syndicats, avocats ou employeurs) se sont également adressées au Groupe de confiance pour questionner l'accès au dispositif du Groupe de confiance ou solliciter des orientations dans des situations liées à des difficultés au travail.
- Une **enquête de satisfaction**, anonyme et facultative, a été menée auprès des usagers du Groupe de confiance en 2018, par l'intermédiaire de l'entreprise Satiscan, spécialisée dans ce domaine. Cette démarche permet au Groupe de confiance d'améliorer ses prestations, en tenant compte des critiques positives et négatives. Ces aspects sont repris de manière plus détaillée dans la partie statistique du présent rapport.

3.2 MODIFICATION DU RPPERS ET NOUVELLE PRESTATION

Dans le but de renforcer les mesures amiables de résolution des conflits, le RPPers a été modifié en 2017 pour introduire la possibilité pour le Groupe de confiance, en cas d'investigation, d'initier une **conciliation** afin de donner aux parties une chance supplémentaire de trouver une solution consensuelle. Cette conciliation peut intervenir pour toute demande d'investigation qui n'a pas été d'emblée classée et ce, jusqu'à la clôture de l'instruction. Les déclarations des parties faites lors de séances de conciliation sont confidentielles. A la différence de la médiation, les parties ont une obligation de venir à la séance de conciliation. Le Groupe de confiance a mis en œuvre la conciliation dans le cadre de trois plaintes en 2018 (5 séances), avec un bilan mitigé à ce stade, les enjeux souvent peu concrets des conflits relationnels ne se prêtant guère à la négociation.

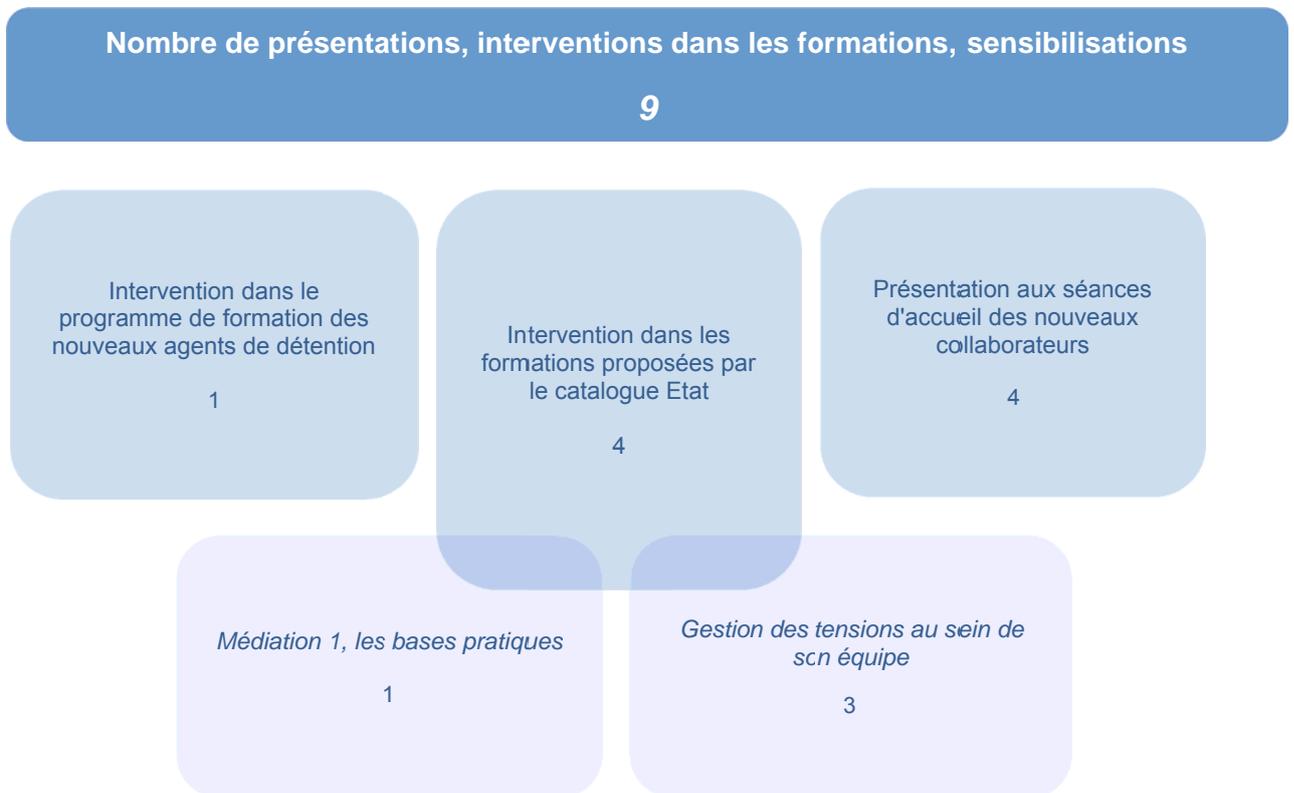
3.3 PROJET RELATIF AUX LANCEURS D'ALERTE

Le Groupe de confiance a participé à une réflexion, sous l'égide du département présidentiel, sur le rôle que le Groupe de confiance pouvait avoir dans la mise en œuvre de l'article 26 al. 3 de la Constitution genevoise en lien avec la **protection des lanceurs d'alerte**. En effet, il est fréquent que les lanceurs d'alerte fassent l'objet de représailles, qui peuvent notamment intervenir sous la forme d'un harcèlement au travail. Dans ce contexte, il est prévu que le Groupe de confiance participe à la protection des lanceurs d'alerte.

Cette réflexion a donné lieu à un avant-projet de loi qui a été soumis pour consultation aux institutions concernées, ainsi qu'aux partis représentés au Grand Conseil. Suite au retour de la consultation, la réflexion est poursuivie afin de rédiger un projet de loi cohérent en la matière. Ce projet de loi est actuellement à l'étude auprès de la commission législative.

4. PRÉVENTION – INFORMATION

4.1.a) FORMATIONS – SENSIBILISATIONS



4.1.b) INFORMATION

Avec l'affiliation en 2018 de deux nouveaux grands établissements publics (les TPG et la Ville de Genève), le Groupe de confiance a effectué de très nombreuses présentations (22) à son nouveau public cible, qu'il s'agisse des collaborateurs, des instances dirigeantes, des syndicats et des référents RH.

Un article présentant le dispositif du Groupe de confiance a été publié dans un ouvrage collectif sur les modes alternatifs de résolution des conflits, aux éditions Schulthess, le projet étant piloté par l'Ordre des avocats de Genève.

En outre, le Groupe de confiance a poursuivi sa communication usuelle, à savoir :

- La publication en 2018 de 3 **lettres d'information** contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Les thèmes des rumeurs et ragots au travail ainsi que de l'intelligence émotionnelle du manager ont été abordés; des exemples de traitement de situations conflictuelles par des entretiens au Groupe de confiance ont été présentés.
- La mise à jour régulière de la rubrique "*Actualités*" du site Internet du Groupe de confiance, en lien avec ses thèmes d'intervention.

En raison de la refonte globale du **site internet** de l'Etat de Genève en 2018, aucune statistique complète n'est disponible pour l'ensemble de l'année. Néanmoins, la consultation

des nouvelles pages du GDC sur les premiers mois de mise en ligne (septembre à novembre 2018) montre que les nouvelles pages ont été visitées régulièrement. En précisant que cela s'inscrit dans une période où deux grandes entités ont adhéré au GDC (Ville de Genève et les Transports public genevois), générant un grand nombre de visites sur une courte période.

4.2 PARTENARIATS

En 2018, le Groupe de confiance a poursuivi ses nombreux partenariats, tant internes qu'externes :

Nombre de rencontres avec les partenaires internes et externes

98

Rencontres
avec les
partenaires
internes

46

Le Conseil d'Etat
Le Président du Conseil d'Etat

Deux commissions du Grand Conseil
Le Collège spécialisé des ressources humaines
La Commission santé et sécurité au travail (COSST)
La Direction de l'office du personnel de l'Etat
Le Service de santé du personnel de l'Etat
Le Service de formation
Les juristes de l'OPE et du DIP
Plusieurs responsables et équipes ressources humaines des départements, le groupe de travail GDC/RH
La Direction générale de l'intérieur
La Direction des affaires juridiques de la Chancellerie
Le Service du contrôle interne du département présidentiel
Le Service de communication et d'information du département présidentiel
Le Service de médiation scolaire (SMS) - Le Point
La Direction générale de la santé

Rencontres
avec les
partenaires
externes

52

Syndicats et associations représentatives du personnel

Structures similaires au Groupe de confiance : le Groupe Impact pour le canton de Vaud, la Cellule Arc pour la Ville de Lausanne, le Groupe de protection de la personnalité des HUG

Représentants des établissements publics autonomes ayant adhéré ou étant intéressés à adhérer au dispositif du Groupe de confiance

Associations et institutions de médiation

L'Université de Genève, l'AG-Psy, la FER, l'Ordre des avocats, le GIAPP

Des étudiants en médiation ou en psychologie du travail

Le Groupe de confiance a été contacté par 8 établissements publics autonomes se renseignant sur les modalités d'affiliation au dispositif du Groupe de confiance.

A l'initiative du Groupe de confiance, des rencontres sont intervenues avec les juristes de l'OPE et du DIP afin d'échanger sur les notions d'atteintes à la personnalité et de harcèlement. Ces rencontres ont été riches et ont permis de faire le point sur les approches respectives dans ce domaine.

Groupe de travail GDC - DRH des établissements publics affiliés (EPA)

Dans le but de favoriser l'articulation et la mise en commun des pratiques, des rencontres annuelles entre les différents DRH des EPA affiliés et le Groupe de confiance ont été mises en place depuis 2015. Cette année, un éclairage particulier a été donné à la prise en charge des situations avec un climat de travail détérioré par des modes de communication inadéquats récurrents (plaisanteries graveleuses, propos à connotation xénophobe ou homophobe, etc).

La réflexion a aussi porté sur les moyens internes mis en place par les différents employeurs pour évaluer et traiter les griefs de harcèlement sexuel ou psychologique qui leur sont remontés.

Une revue des jurisprudences en lien avec les activités du Groupe de confiance a été présentée.

Groupe de travail GDC – RH du Petit Etat : projet concernant les incivilités

Le groupe de travail composé de représentants du Collège spécialisé des ressources humaines et du Groupe de confiance a poursuivi le projet initié en 2017 visant à promouvoir **la civilité** sur le lieu de travail. 2018 a permis de tester sur des services pilotes la démarche proposée et de mettre sur pied les supports de communication pour la diffusion d'une communication sur ce sujet qui sera déployée en 2019.

Ce choix du thème de la civilité au travail émane d'une part du constat du Groupe de confiance que de nombreuses personnes le consultent en évoquant des comportements qui relèvent d'incivilités (dévalorisations injustifiées, insultes, ton irrespectueux, mise à l'écart par exemple); d'autre part, les responsables des ressources humaines sont confrontés à des conduites qui en soi peuvent paraître banales, pas graves (ne pas se saluer, se couper la parole, se parler sans se regarder dans les yeux, laisser des déchets sur une place de travail par exemple) mais qui, à la longue, si elles deviennent régulières et nombreuses, risquent d'avoir des conséquences importantes sur le climat de travail et le bon fonctionnement d'un service.

La démarche a pour objectif de participer à la promotion de la qualité de vie au travail en suscitant une réflexion à la fois individuelle et collective sur le respect et la civilité en milieu professionnel. En prenant pour base des travaux canadiens, plusieurs outils sont en cours d'élaboration :

- **un questionnaire individuel** qui vise à établir un bilan de la civilité dans les services; ce questionnaire a pour but de repérer des équipes où la fréquence de comportements incivils comporte un risque pour le climat le travail. Ce questionnaire permet également de mobiliser une réflexion critique individuelle sur les comportements de chacun et sur les effets qu'ils sont susceptibles d'engendrer sur l'entourage.
- **un processus d'accompagnement à l'élaboration d'un modèle de code de conduite** qui serait à mettre en œuvre lorsque le questionnaire a permis d'évaluer un état peu satisfaisant de la civilité dans une équipe. Partant de la considération que les règles de civilité peuvent varier d'un milieu à un autre, le processus proposé est de constituer des ateliers propres à un environnement de travail de manière à accompagner les membres d'un service dans l'élaboration de leur code de conduite spécifique; la participation et l'implication des collaborateurs et collaboratrices est encouragée. Le processus pourrait être accompagné par les spécialistes en ressources humaines, à la demande de la hiérarchie.

5. FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

5.1 L'ÉQUIPE

L'équipe est composée d'une responsable, de six conseiller-ères en protection de la personnalité et de deux assistantes administratives.



De gauche à droite: Pierre- Emmanuel FEHR (80%), Cristina BERNARDINO FARINHA (assistante administrative à 50%), Frédérique BOUTHEON ARTELS (90%), Carmen HANNON (assistante administrative à 50%), Sophie DE WECK HADDAD (90% - responsable), Edouard SABOT (100%), Alexandra ELSIG (60%), Sabrina BASTIANPILLAI (50%), Ariane DREYFUS (50%).

Il s'agit d'une équipe pluridisciplinaire, constituée d'avocats-es, de juristes, de psychologues et d'économistes, ayant également des compétences en médiation, ressources humaines et santé et sécurité au travail, permettant d'offrir une large palette de qualifications et d'expérience.

Un accent particulier est mis sur la formation continue afin d'asseoir la cohérence des pratiques et modes d'intervention.

5.2 FORMATION CONTINUE DE L'ÉQUIPE

Comme chaque année, les membres de l'équipe ont pu bénéficier de supervisions de leur pratique, en 2018 avec Mme Martine Nannini, spécialiste de l'approche centrée solution.

Les conseillères juristes au sein de Groupe de confiance ont donné une sensibilisation interne à leurs collègues non juristes sur les principes de droit administratif ainsi que sur la rédaction de type judiciaire.

Une conseillère psychologue a fourni une information sur les personnalités difficiles.

Une sensibilisation au management a aussi pu être suivie par l'équipe, grâce à l'Office du personnel qui a mis sur pied trois modules de présentation des divers enjeux managériaux, présentés par des intervenants en la matière au centre de formation de l'Etat.

Un conseiller a suivi l'atelier Roue de l'équilibre, mis en place également par l'Office du personnel.

Les conseillères et conseillers ont participé à différents séminaires et conférences en lien avec les thématiques traitées par le Groupe de confiance.

5.3 GESTION

Le Groupe de confiance a entièrement revu son site internet, sur le modèle demain.ch, afin d'être en conformité avec les nouvelles lignes en vigueur à l'Etat de Genève. Cette refonte a induit la suppression de la rubrique Actualités dès 2018.

Pour faire face à une augmentation significative de sa charge de travail liée à l'augmentation de son public cible et à un grand nombre de demandes d'investigations en 2018, le Groupe de confiance a réorganisé un certain nombre de processus afin d'optimiser le suivi des investigations et son traitement administratif. Il a également recruté une conseillère supplémentaire qui entrera en fonction en février 2019, le poste étant financé par les nouveaux établissements affiliés.

6. PERSPECTIVES 2019

Le Groupe de confiance prévoit les principaux axes de développement ou d'évolution suivants :

- Marquer les 10 ans d'existence du Groupe de confiance par un évènement en lien avec la promotion d'un bon climat de travail.
- Assurer le suivi de l'élargissement de son périmètre d'intervention, informer le nouveau personnel concerné ainsi que les services internes partenaires, traiter les demandes.
- Mettre en œuvre une éventuelle nouvelle mission liée au projet de loi sur la protection des lanceurs d'alerte, selon la loi qui sera adoptée par le Grand Conseil.
- Finaliser le projet promouvant la civilité au travail au sein du groupe de travail avec les représentants du collège spécialisé aux ressources humaines et le soutien de l'OPE.
- Poursuivre la formation de l'équipe sur les outils de prise de recul en entretiens individuels, notamment à travers l'approche centrée solution.

7. REMERCIEMENTS

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

Monsieur François LONGCHAMP, Monsieur Pierre MAUDET et Monsieur Antonio HODGERS, Présidents du Conseil d'Etat en 2018.

Madame Anja WYDEN GUELPA, Madame Michèle RIGHETTI, Chancelières d'Etat en 2018.

Monsieur Michaël FLAKS, Directeur général de l'intérieur jusqu'en juin 2018.

Les services de support du département présidentiel et de la chancellerie d'Etat.

Monsieur Grégoire TAVERNIER, directeur général de l'office du personnel de l'Etat, les services et collaborateurs de l'office du personnel de l'Etat, et en particulier Madame Fabienne BONJOUR, directrice du développement des ressources humaines.

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

Le service de santé du personnel de l'Etat.

Le bureau de la promotion de l'égalité entre femmes et hommes et de prévention des violences domestiques (BPEV).

Les services juridiques de l'office du personnel et du département de l'instruction publique, de la culture et du sport.

Les syndicats et associations représentatives du personnel.

Madame Martine NANNINI, formatrice en approche centrée solution.

Le cabinet VICARIO consulting Lausanne, chargé de supervision pour le Groupe de confiance.

Les représentants des ressources humaines ayant participé aux travaux du groupe de travail GDC-DRH.

Les structures similaires au Groupe de confiance, soit le Groupe Impact du canton de Vaud, le Groupe de protection de la personnalité des HUG, la cellule Arc de la Ville de Lausanne.

Qu'elles et ils en soient chaleureusement remercié-e-s.

8. TÉMOIGNAGES

"Une fois encore, je vous remercie vivement pour le soutien apporté. J'ai apprécié vos entretiens, votre écoute à la fois compréhensive et questionnante, votre disponibilité, votre approche et vos analyses...vous faites un travail formidable !"

"Il y a eu un réel changement de comportement de notre directeur. Votre soutien a eu des répercussions positives. C'est donc par ce message que je tiens à nouveau à vous remercier pour votre efficacité et votre accueil".

"... merci pour le temps consacré, je suis sortie de notre séance ravie et rassurée."

"Je profite de ces quelques lignes pour vous remercier de votre écoute patiente et attentive, de vos questions et remarques pertinentes et constructives."

"Par ces quelques lignes je souhaitais juste donner quelques nouvelles et vous remercier encore pour votre accompagnement dans la période difficile que j'ai traversée l'an dernier. Je crois que j'ai retrouvé du plaisir à travailler, je suis soulagée d'avoir pu passer à autre chose sans laisser de difficulté non résolue derrière moi. Voilà. Encore merci pour tout."

"J'ai noté tout l'intérêt que vous avez porté à mon dossier il y a deux ans et ce, pendant toute une période. Votre engagement ainsi que vos précieux conseils ont été la pierre angulaire de mon rétablissement professionnel. Vous avez fait un travail fantastique. Pour tout cela je vous remercie."

"Je tenais en tout cas à vous remercier pour votre écoute, pour ce temps accordé qui a permis l'expression des émotions et ressentis dans un lieu neutre et accueillant. Grâce à ce moment, les pensées plus sombres deviennent moins nombreuses, comme une sortie de tunnel avec la lumière au bout, il faut simplement encore un peu de temps! Merci."

"Je vous remercie pour votre soutien qui m'a apporté des pistes concrètes et m'a permis également d'évoluer personnellement."

* * * * *

RAPPORT STATISTIQUE

2018

Préparé par Matthias Brunner et Coline Kaufmann, Satiscan sàrl.

22 Janvier 2019

Le Groupe de confiance (ci-après GDC) est une structure indépendante au sein de l'État de Genève chargée d'aide à la gestion des conflits relationnels au travail ainsi que du traitement des situations pouvant constituer une atteinte à la personnalité, voire du harcèlement psychologique (mobbing) ou du harcèlement sexuel au travail. Le périmètre d'intervention du GDC s'étend au personnel des sept départements de l'État de Genève, du secrétariat général du Grand Conseil et du pouvoir judiciaire. Le GDC est aussi accessible aux collaborateurs et collaboratrices des Établissements publics pour l'Intégration (EPI), de l'Institution de maintien à domicile (IMAD), de l'Hospice général (HG), de l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS) de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), des Transports publics genevois (TPG) et des villes de Genève, de Vernier et d'Onex.

Le GDC répond aussi bien aux sollicitations des personnes requérantes qu'à celles des autorités d'engagement ou des services de ressources humaines.

Le rapport statistique annuel présente les activités de l'année se rapportant exclusivement aux 230 dossiers initiés à la demande du personnel de l'État de Genève, c'est-à-dire sans tenir compte des actions initiées par les autorités d'engagement de l'État, ni de celles en rapport avec les autres institutions ayant adhéré au dispositif du GDC. Pour 2018, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1^{er} décembre 2017 et le 30 novembre 2018.

Collecte des informations, codage et analyse de données : les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseiller-ères du GDC durant leurs entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire. Les données ainsi numérisées sont traitées de manière anonyme et seuls les résultats agrégés sont publiés. Les comparaisons avec l'ensemble de l'État de Genève se basent sur les effectifs de l'État au 30 novembre 2018.

Le présent rapport statistique a été établi avec le concours de l'institut Satiscan à Genève.

Pour des raisons de lisibilité, le présent rapport est rédigé au masculin mais les termes se réfèrent autant au genre féminin que masculin.

Les pourcentages donnés dans les tableaux et les figures n'atteignent pas toujours un total de 100%, et ceci pour deux raisons. Premièrement, l'arrondi des pourcentages à l'unité la plus proche fait que la somme peut s'écarter de 100% d'une ou deux unités. Deuxièmement, certaines catégories admettent des réponses multiples, elles sont signalées en bas des figures et dans ce cas les totaux peuvent excéder largement 100%.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	19
A. LES CHIFFRES CLÉS.....	20
B. LES DOSSIERS	21
C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL	22
1. SEXE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION	22
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE.....	23
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION	24
D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES	26
E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES	29
1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS	29
i. Conflits interpersonnels.....	30
ii. Conflits asymétriques	31
iii. Conflits structurels	31
iv. Conflits intergroupaux	31
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE	32
i. Analyse des situations	32
ii. Événements déclencheurs	34
iii. Contexte des situations conflictuelles	35
F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES	36
1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL.....	36
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	37
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE	37
G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE	38
1. ENTRETIENS	39
2. MÉDIATIONS	39
3. AUTRES PRESTATIONS	40
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE	40
H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	41
TABLE DES ILLUSTRATIONS	43
ANNEXES.....	44

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

La part des employés de l'État recourant au GDC a diminué par rapport aux trois dernières années; elle se situe aujourd'hui à 1.3% des effectifs du personnel de l'État. Ainsi, 230 personnes se sont adressées au GDC en 2018.

On constate une forte surreprésentation des femmes, 68% par rapport à 55% à l'État de Genève.

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (36%) et de 50 à 59 ans (34%) représentent ensemble plus des deux tiers (70%) des situations et la moyenne d'âge des requérants se situe à 46 ans.

70% des personnes requérantes ont une formation supérieure.

88% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 23%, classes 14-22 : 62%, classe 23 ou plus : 3%). 12% sont des employés avec fonction d'encadrement : 8% sont des cadres intermédiaires et 4% des cadres supérieurs.

La moitié des personnes requérantes travaille à l'État depuis plus de 10 ans et un tiers dans le même service.

Pourquoi et comment s'adresse-t-on au Groupe de confiance ?

Les usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (89%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (53%).

Dans 41% des cas, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité.

88% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct.

Dans 56% des cas, c'est un conseil, avant tout celui d'un collègue, qui oriente l'intéressé vers le GDC, alors que dans 40% des cas, il s'agit d'une initiative individuelle.

18% des personnes requérantes ont déjà fait appel au GDC par le passé, soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit.

53% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 39% des situations soumises au GDC et ces conflits sont, avant tout, à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 29% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique.

Quant aux impacts, 81% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 59% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Dans 60% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; dans 55% des cas, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.) ; dans 47% des cas, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; il est lié dans 16% des cas à des aspects relatifs à la vie privée des protagonistes en conflit.

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes : relationnel ou du ressenti personnel (75%), communication (61%), management (49%), ou organisationnel (33%).

Les prestations du Groupe de confiance

La grande majorité (81%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance.

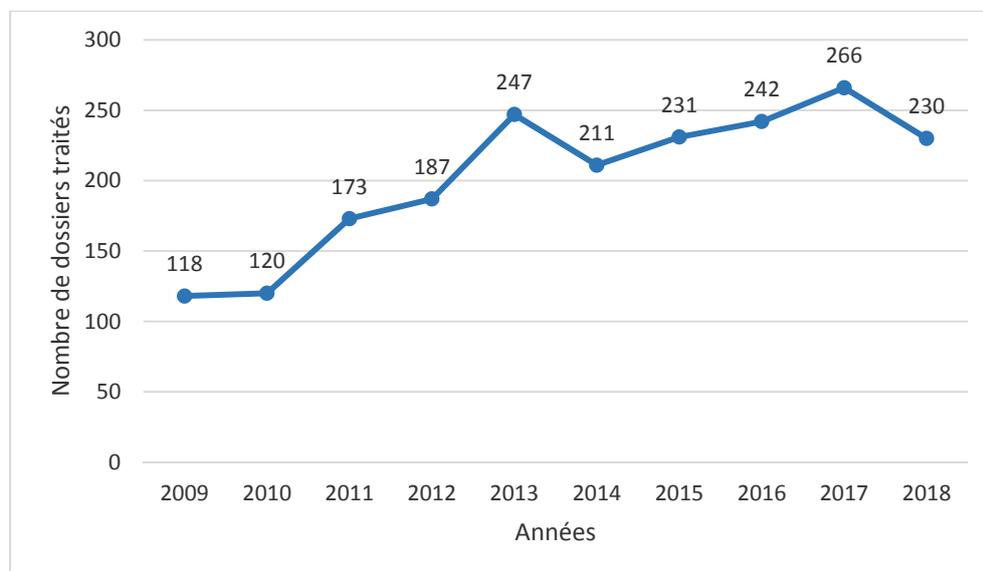
Dans 73% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 72% des personnes reçues durant l'année 2018 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, ils seraient 6% à être plutôt insatisfaits. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 73%.

B. Les dossiers

Entre le 1^{er} décembre 2017 et le 30 novembre 2018, 230 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 204 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3 % du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a doublé depuis la création du GDC en 2009.

Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2018, 26 dossiers – soit 11% du total de l'année – étaient ouverts. 89% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'Etat, le GDC propose un entretien. Dans 81% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique ou par email. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 15% des personnes requérantes et supérieur à 8 jours dans 4% des situations. Cette hausse du délai de proposition d'entretien par rapport aux années précédentes s'explique par 3 facteurs: 1) l'affiliation de nouvelles institutions au dispositif (Ville de Genève et TPG), 2) l'augmentation globale du nombre de situations des institutions ayant adhéré au dispositif 3) un plus grand nombre de demandes et d'ouvertures d'investigation en 2018, qui génère une répartition des charges moins favorables aux entretiens informels de conseil.

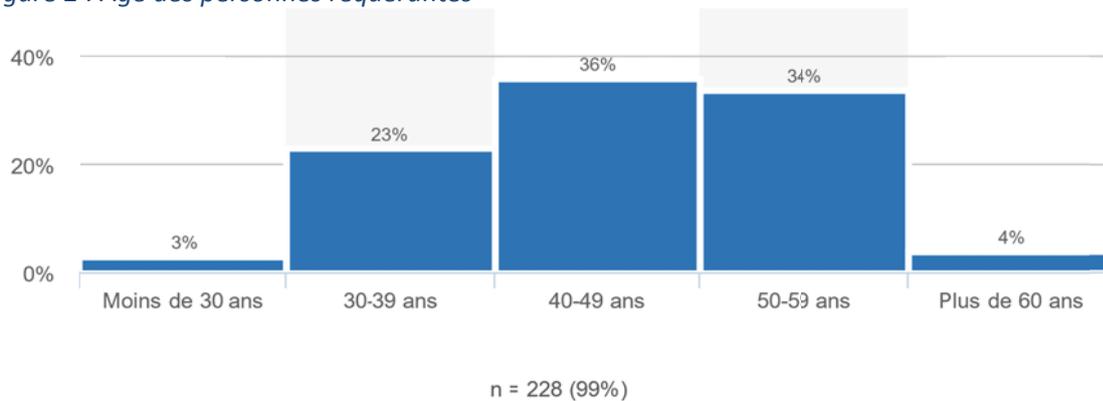
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2018, 68% de femmes et 32% d'hommes se sont adressés au GDC.

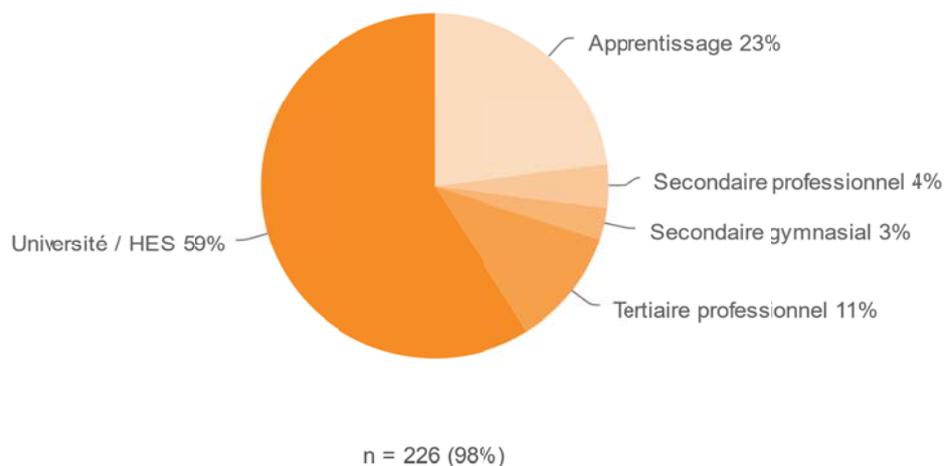
La Figure 2 présente l'âge des personnes requérantes par tranche de 10 ans. La distribution des âges est comparable aux années précédentes, avec une moyenne d'âge de 46 ans.

Figure 2 : Âge des personnes requérantes



La Figure 3 indique que 70% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 7% bénéficient d'une formation secondaire et que 23% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 3: Niveau de formation des personnes requérantes

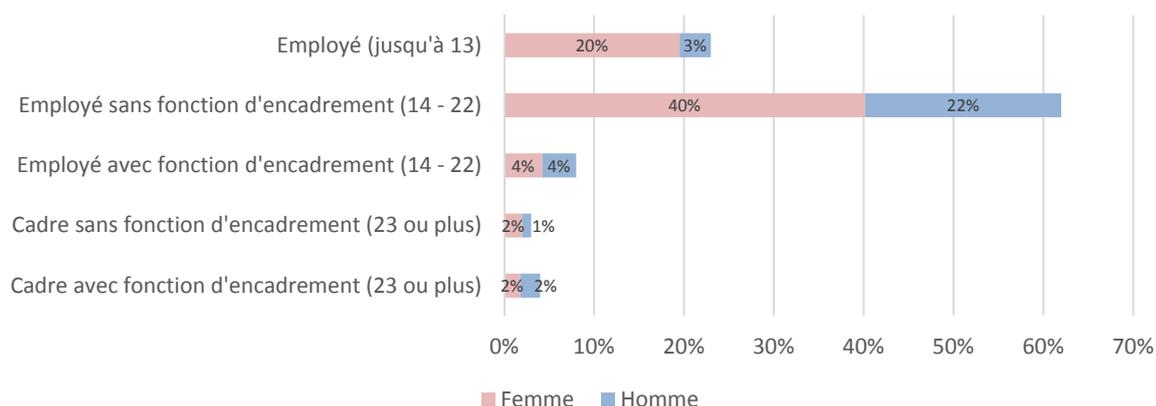


2. Taux d'activité et classe salariale

En 2018, une petite majorité (54%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un peu plus d'un tiers (35%) travaille entre 50 et 80%.

23% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 70% de classes 14-22 (dont 8% avec fonction d'encadrement) et 7% de classe supérieure à 22 (dont 4% avec fonction d'encadrement).

Figure 4: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 5 compare le profil (classe salariale et sexe) de la population ayant fait appel au GDC à celui de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève. Les hommes des classes 14 à 22 sont sous-représentés (26% par rapport à 33%). Les femmes sont, quant à elles, surreprésentées dans toutes les classes salariales, particulièrement dans les classes jusqu'à 13.

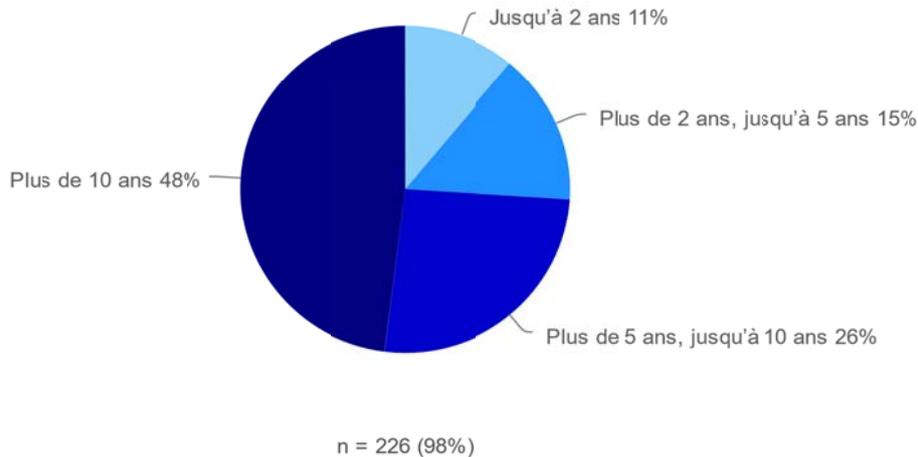
Figure 5: Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	20%	11%	3%	8%
14-22	44%	41%	26%	33%
23 ou plus	4%	3%	3%	4%
Total	68%	55%	32%	45%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

La moitié des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans (48%), environ un quart entre 6 et 10 ans (26%), et 26% de 5 ans ou moins.

Figure 6: Ancienneté à l'État

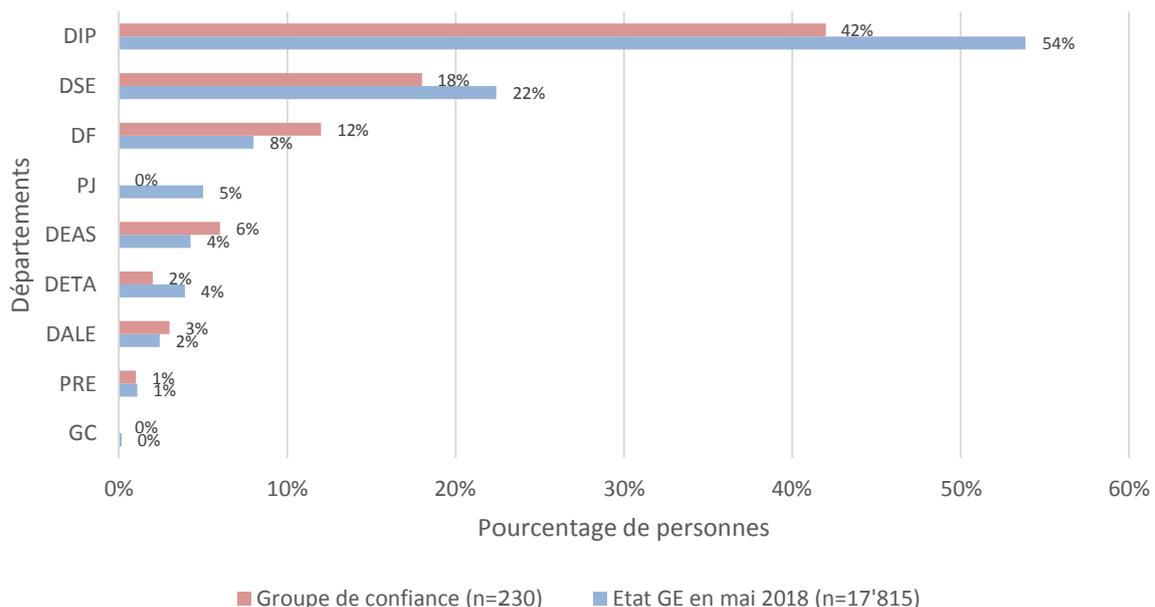


Un tiers ont une ancienneté dans le même service de plus de 10 ans (32%), plus d'un quart de 6 à 10 ans (29%) et 39% de moins de 5 ans.

La plupart des personnes requérantes ont le statut de fonctionnaire (86%). 13% sont des employés non nommés et 1% ont un statut spécial.

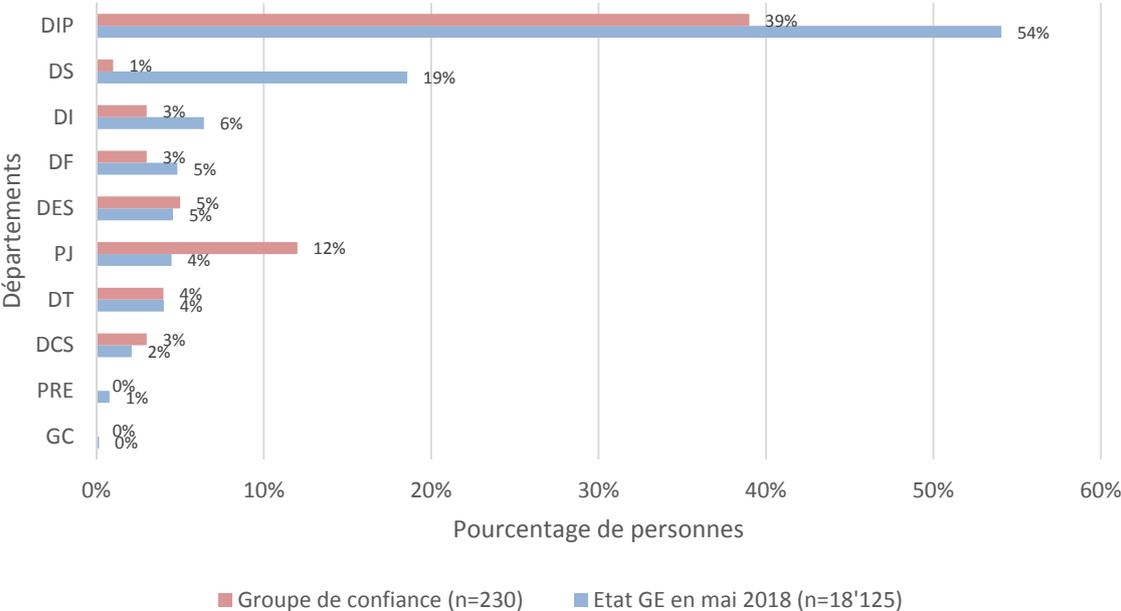
La Figure 7 compare la répartition des usagers du GDC avec la répartition des employés selon les départements de l'État de Genève avant la réorganisation départementale, soit du 1^{er} décembre 2017 au 31 mai 2018. Le DIP est le plus représenté dans les deux populations ; il est aussi nettement sous-représenté au sein des usagers du GDC. Le DSE est lui aussi sous-représenté dans la population requérante. Le DF et le DEAS sont légèrement surreprésentés au sein des usagers du GDC, tout comme le DALE.

Figure 7: Départements d'affectation des usagers du GDC *avant* réorganisation départementale



La Figure 8 compare la répartition des usagers du GDC avec la répartition des employés selon les départements de l'État de Genève après la réorganisation départementale, soit du 1^{er} juin 2018 au 30 novembre 2018. Le DIP est toujours le plus représenté dans les deux populations ; il est aussi nettement sous-représenté au sein des usagers du GDC. Le DS, le DI et le DF sont également sous-représentés dans la population requérante. Le PJ est, quant à lui, surreprésenté au sein des usagers du GDC.

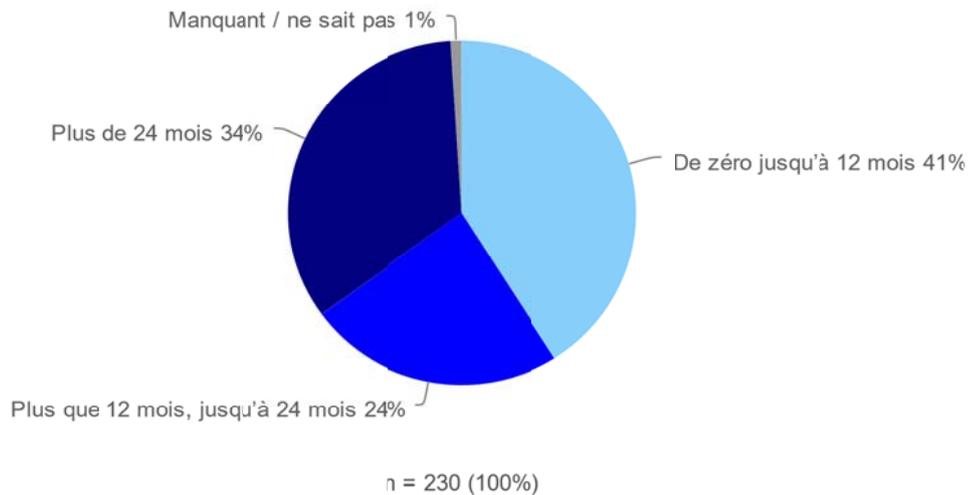
Figure 8: Départements d'affectation des usagers du GDC après réorganisation départementale



D. Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes

Dans 41% des situations, la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité. Dans un peu plus d'un tiers des cas (34%), la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans.

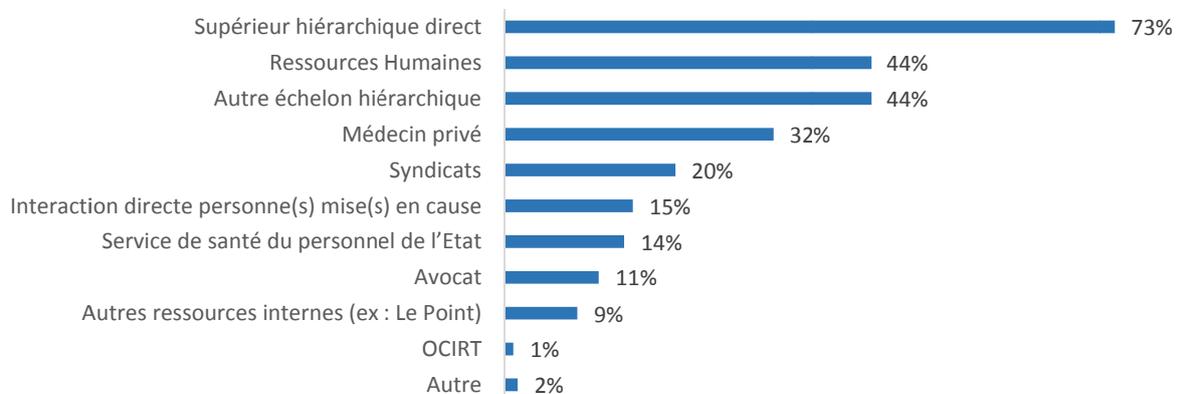
Figure 9: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 88% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches, soit auprès de leur supérieur direct (73%) ou d'un autre échelon hiérarchique (44%), soit auprès des ressources humaines (44%), l'un n'excluant pas l'autre. 32% des personnes ont consulté un médecin privé. Un cinquième des personnes requérantes ont entrepris une démarche préalable auprès des syndicats (20%) et dans 15% des situations (26% en 2017) une interaction directe avec la personne mise en cause a été tentée. 14% des personnes ont entrepris des démarches auprès du service santé du personnel (Figure 10).

En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables avant de contacter le Groupe de confiance se sont adressées à 2.6 instances.

Figure 10: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC

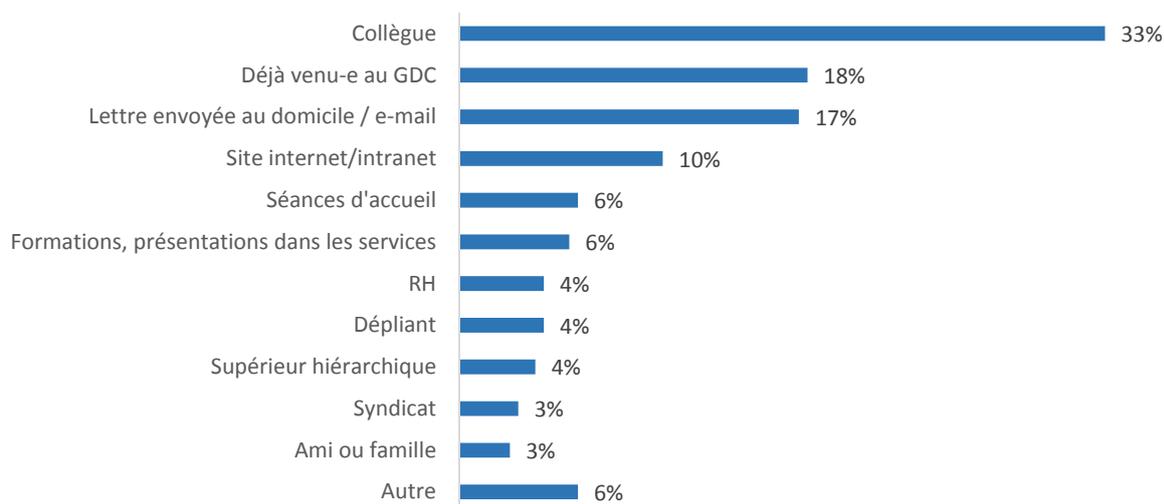


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 11 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues (33% des cas).

Un peu moins d'un usager sur cinq (18%) était déjà venu au GDC soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit. L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 17% des cas et 10% des usagers connaissent le GDC grâce à internet.

Figure 11: Source d'information sur l'existence du GDC

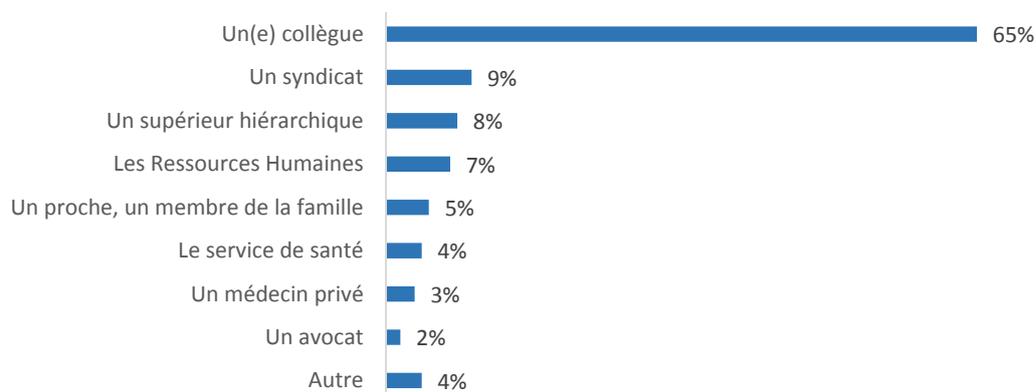


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans plus de la moitié des cas (56%), c'est un conseil qui oriente l'intéressé vers le GDC en vue de trouver une issue à une situation conflictuelle, alors que dans 40% des cas il s'agit d'une initiative individuelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 65% des cas c'est un collègue qui en est la source (Figure 12).

Figure 12: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2018, 53% des requérants ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Cette proportion, nonobstant des fluctuations, est toujours restée supérieure à 50% depuis la création du GDC.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. L'attente qui revient le plus souvent est la volonté d'exposer sa situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (89%).

Un peu plus de la moitié souhaite laisser une trace, pour soi et pour autrui, en témoignant (53%).

Figure 13: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	Pourcentage de personnes
Exposer sa situation, parler. Solliciter votre point de vue : conseils, suggestions pour gérer la situation (n=204)	89%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=121)	53%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=28)	12%
Médiation (n=22)	10%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=22)	10%
Demande de conseils juridiques (n=20)	9%
Transfert dans un autre service (n=20)	9%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=18)	8%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=7)	3%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=7)	3%
Autre (n=5)	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

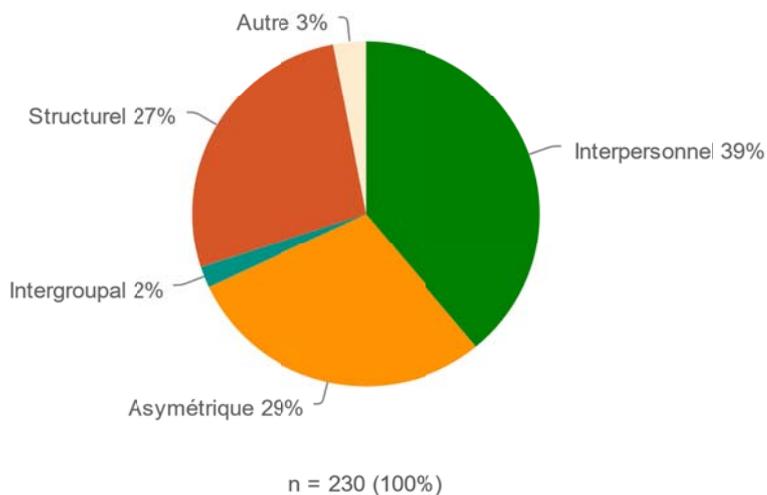
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

1. Typologie des situations

Trois types de conflits sont distingués par le GDC : le conflit *interpersonnel* qui oppose deux personnes, le conflit *asymétrique* qui oppose une personne à un groupe, et le conflit *intergroupal* qui oppose deux ou plusieurs groupes. Les problèmes où l'autre partie au conflit n'est pas clairement définie, comme les désaccords avec l'institution ou les problèmes organisationnels, sont regroupés dans une quatrième catégorie, appelée « conflits structurels ».

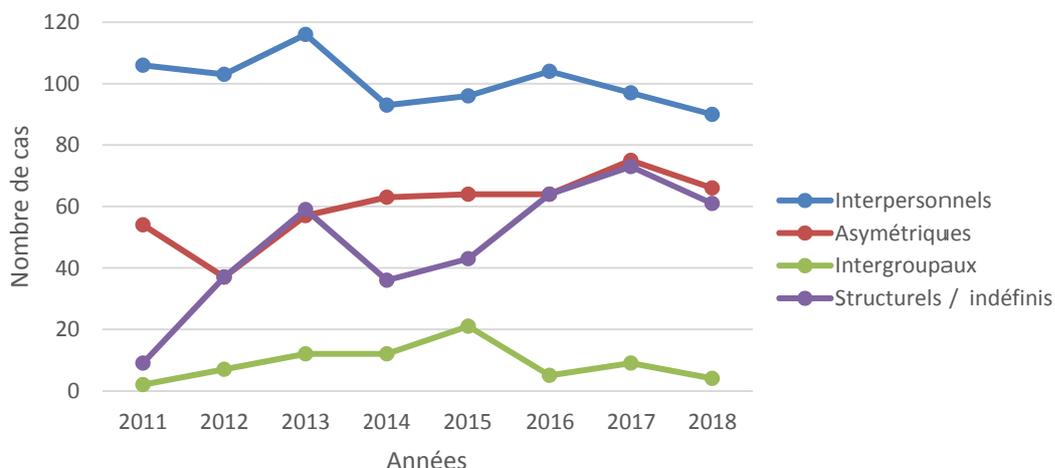
Les conflits interpersonnels constituent 39% des situations traitées tandis que les conflits asymétriques et structurels concernent un peu plus du quart des situations chacun.

Figure 14: Typologie des conflits



La Figure 15 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2018 s'inscrivent dans une tendance de diminution des conflits interpersonnels. A l'inverse, les conflits structurels suivent une tendance à la hausse.

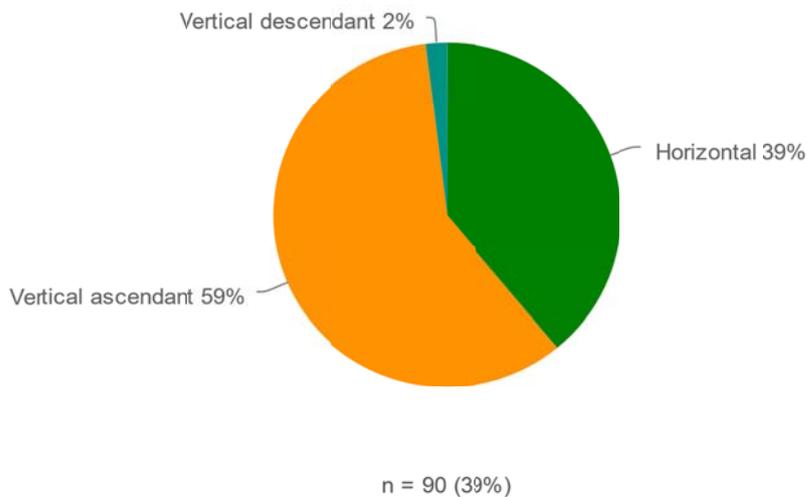
Figure 15: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2018



i. Conflits interpersonnels

Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante). En 2018, 59% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause, en baisse par rapport à 2017 (66%). 39% sont des conflits horizontaux (collègue mis en cause). Les 2% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause).

Figure 16: Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 17, parmi les 90 situations de conflits interpersonnels, trois démarches sur quatre (73%) sont initiées par une femme et 27% par un homme.

Les femmes sont plus souvent requérantes que les hommes et plus souvent mises en cause ce qui est différent de 2017 où les femmes étaient moins souvent mises en cause.

Figure 17: Conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne mise en cause et de la personne requérante

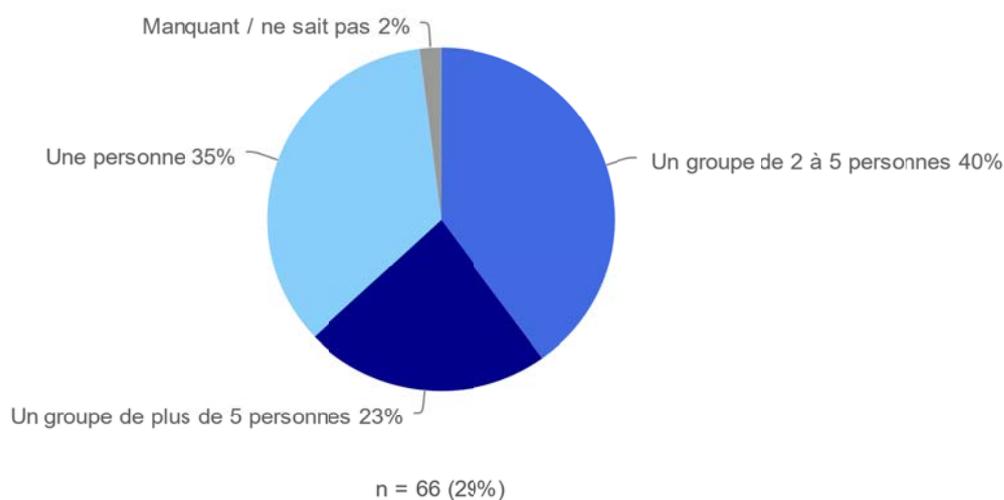
Personne requérante	Personne mise en cause		
	Femme (n=58)	Homme (n=32)	Total (n=90)
Femme (n=66)	45%	28%	73%
Homme (n=24)	19%	8%	27%
Total (n=90)	64%	36%	100%

ii. Conflits asymétriques

Environ la moitié des 66 conflits asymétriques opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant 46%). Un peu moins d'un quart concernent des situations où une personne est opposée à un groupe du même niveau hiérarchique (horizontal multiple 24%). Dans 23% des cas, la situation est mixte et implique des supérieurs et des collègues. Les autres cas sont bien moins fréquents.

La Figure 18 montre que dans la plupart des conflits asymétriques, c'est un groupe de 2 à 5 personnes qui est mis en cause (40%). Dans plus d'un tiers (35%) des cas, une seule personne est mise en cause par un groupe. La situation où un groupe de plus de 5 personnes est mis en cause concerne 23% des cas.

Figure 18: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



iii. Conflits structurels

En 2018, la proportion de conflits de type structurel est de 27% (n=61, v. Figure 14 ci-dessus).

Les conflits ont été considérés comme structurels dans des situations de malaise ou de désaccord avec l'institution, ou encore lorsque la personne ressent une perte de sens au travail, des conflits de valeurs, ou lors de problèmes organisationnels ou structurels. Cette typologie de conflits suit une tendance à la hausse depuis 2011.

Les personnes requérantes dans les situations de conflits structurels se sentent moins souvent victimes de harcèlement psychologique (13% contre 16%) ou d'atteinte à la personnalité (16% contre 22%).

iv. Conflits intergroupaux

Seules 4 situations de conflit intergroupal ont été traitées en 2018. Dans les 4 cas, il s'agit d'un conflit entre collègues.

2. Analyse du groupe de confiance

i. Analyse des situations

La Figure 19 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes. 55% sont évaluées comme situations de conflit, 13% comme atteinte à la personnalité, 2% comme harcèlement sexuel et 1% comme harcèlement psychologique. Dans 21% des cas (+1% par rapport à 2017), le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. Il s'agit d'évaluations basées sur l'écoute, l'analyse des données recueillies et l'expertise des professionnels, mais non de résultats d'investigations formelles. Aussi ces évaluations relèvent de la présomption. Les situations évaluées dans la catégorie "Autre" englobent notamment des tensions liées à des problèmes de performance, à des problématiques administratives ou encore aux effets de changements structurels/organisationnels.

Figure 19: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=126)	55%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=49)	21%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=31)	13%
Situation de harcèlement sexuel (n=5)	2%
Situation de harcèlement psychologique (n=2)	1%
Autre (n=34)	15%

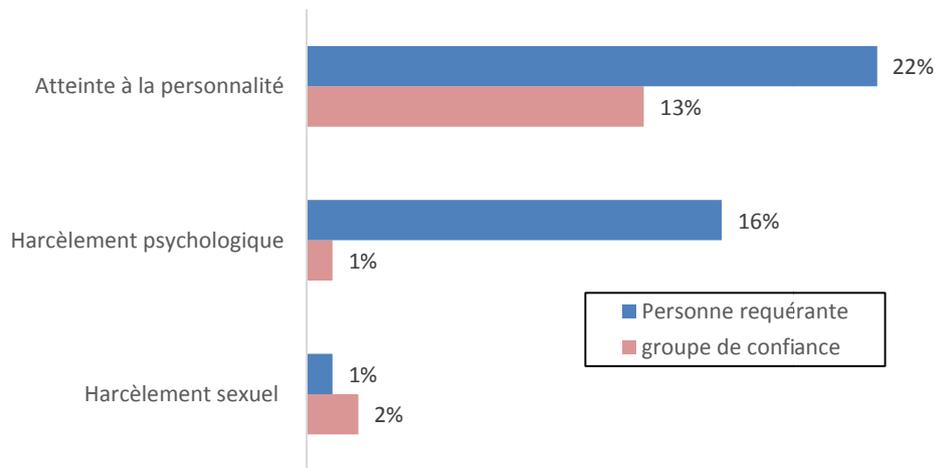
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer.

La Figure 20 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique est particulièrement frappante, comme cela avait été le cas les années précédentes. Seule une minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions formelles de ces problématiques psychosociales. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir plus d'écoute et d'empathie.

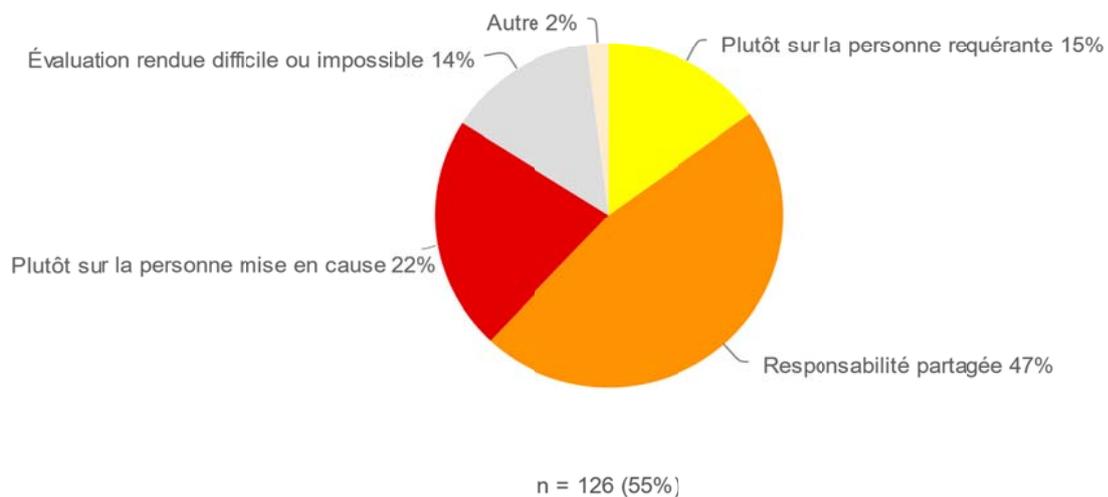
Pour l'atteinte à la personnalité on constate le même type de décalage. Par contre, dans le cas du harcèlement sexuel, les situations ont été évaluées de manière inverse : 2% des situations dans cette catégorie pour le GDC et 1% pour les personnes requérantes.

Figure 20: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 21, pour les situations présumées de conflit (soit 126 cas, 55% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 47% des cas la responsabilité serait partagée, dans 22% des cas elle incomberait à la personne mise en cause et dans 15% des cas c'est la personne requérante qui porterait la responsabilité. Dans 14% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

Figure 21 La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



ii. Événements déclencheurs

Le GDC se penche aussi sur les événements qui ont déclenché le conflit et identifie en moyenne près de deux événements déclencheurs par situation (Figure 22). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun de ces événements est affinée à l'aide de questions à choix multiple. Ceci explique que les totaux sont largement supérieurs à 100%

Figure 22: Événements déclencheurs d'après le GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 60% des situations traitées, l'élément déclencheur du conflit est lié à des problèmes de personnalité. Pour le 55% de ces 137 situations, les problèmes sont liés à une incompatibilité de caractères, dans 44% à la personnalité de la personne mise en cause et dans 34% à celle de la personne requérante.

Dans 55% des situations, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 127 situations, les différences de méthodes de travail sont mises en cause (72% des cas), des conflits de valeurs (46%) et des déceptions ou des frustrations professionnelles (30%).

Dans 47%, des situations, le GDC estime que ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 107 situations, 63% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services ; 47% concernent un changement de supérieur hiérarchique, 35% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 17% l'arrivée d'un nouveau collègue, 15% une mutation dans un autre service, et 9% un changement de place de travail.

Pour 16% des situations traitées (36 dossiers) des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents : une maladie ou un accident (69%) ou un autre événement (33%).

iii. Contexte des situations conflictuelles

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne deux et demi pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 23). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 23: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=172)	75%
Au niveau de la communication (n=140)	61%
Au niveau du management (n=113)	49%
Au niveau structurel et organisationnel (n=77)	33%
Éléments contextuels (n=38)	17%
Autour de la personne ou des personnes (n=37)	16%
Autre (n=2)	1%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (172 situations, soit 75%), la première raison évoquée est le manque de respect (65%). Ensuite viennent les problèmes de personnalités (63%), les conflits de valeurs - par exemple dans la conception du travail - (51%), le manque de reconnaissance (51%) et le sentiment d'injustice (46%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (30%) et le sentiment d'isolement (20%) sont moins souvent cités.

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (140 situations, soit 61%), le ton général est cité à 77%, des bruits de couloir ou des rumeurs à 31% et une communication pas claire à 24%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (113 situations, soit 49%), 70% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.), 35% une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.) et 35% indiquent un management flottant (incohérent, contradictoire, flou). Dans 18% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant » tandis que dans 2% des cas, on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation (77 situations, soit 33%), 62% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 44% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 34% à une surcharge de travail, 27% à une pression pour atteindre les objectifs fixés. Pour terminer, 23% des cas impliquent une répartition pas claire des tâches, 23% des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.) et 9% à une double hiérarchie.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (38 situations, soit 17%). Le « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte) est évoqué dans 39% des cas. Il s'agit principalement de dénonciations collectives de dysfonctionnements au sein d'un service, ou de dénonciations individuelles ayant impliqué pour la plupart d'entre-elles un processus formel de plainte, traité par le GDC ou d'autres instances (tribunaux). La remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 29% des cas et 16% des situations relèvent des entretiens d'évaluations et de développement du personnel et/ou des entretiens de service (16% également).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (37 situations, soit 16%), l'insatisfaction et la lassitude professionnelle est évoquée à 41%, la remise en question de ses compétences à 32% et la qualification inadaptée à 22% (surqualification à 11% et sous-qualification à 11%).

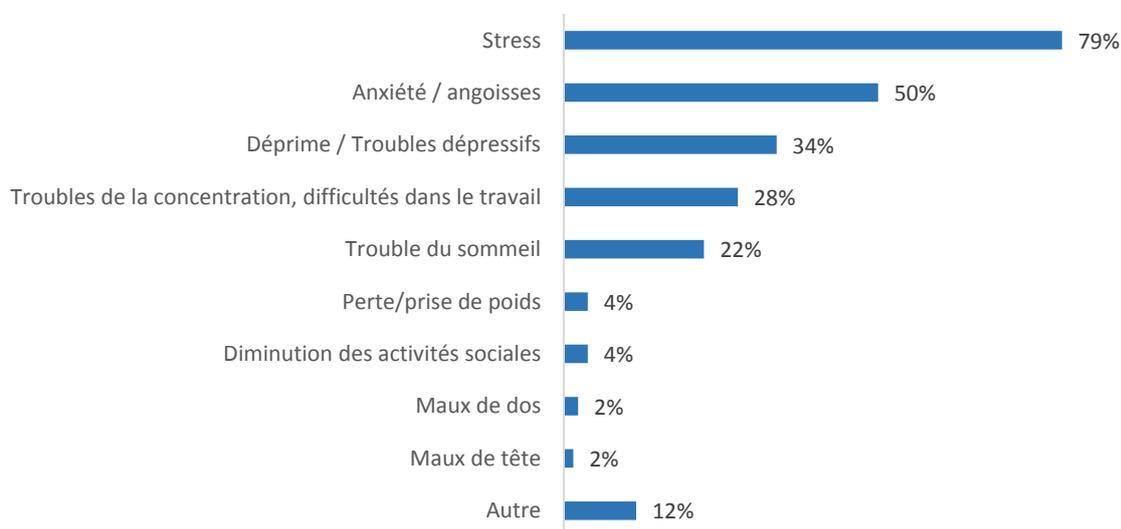
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de la moitié des personnes requérantes (59%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes.

La Figure 24 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (79% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (50%). Viennent ensuite une série de troubles tels que la dépression (34%), les troubles de la concentration (28%) et les troubles du sommeil (22%). La catégorie autre (12%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement.

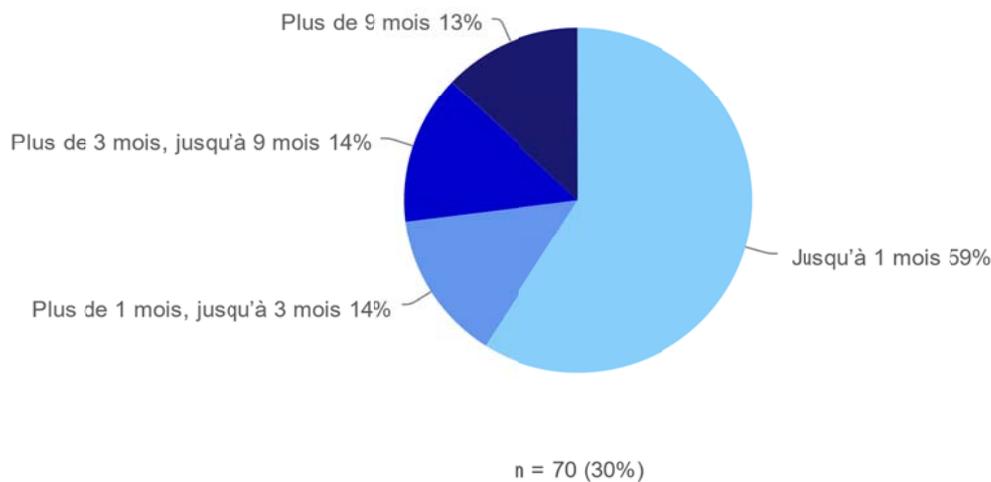
Figure 24: Répercussion du conflit sur la santé



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 32% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue : pour 59% d'entre elles, il s'agit d'un mois ou moins ; mais pour 13%, l'arrêt de travail a duré plus de 9 mois (Figure 25).

Figure 25: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

80% des personnes requérantes (n=185) se disent atteintes dans leurs capacités professionnelles. La Figure 26 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant les difficultés de communication (64%) et la perte de motivation (55%).

Figure 26: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Difficultés de communication (n=118)	64%
Diminution/perte de motivation (n=102)	55%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=50)	27%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=37)	20%
Baisse de productivité (n=21)	11%
Diminution/perte de créativité (n=19)	10%
Autre (n=12)	6%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

14% des personnes requérantes (n=32) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée. Parmi ces atteintes, 41% citent des problèmes familiaux liés au conflit vécu, 31% le repli sur soi et la perte du lien social.

Figure 27: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=13)	41%
Repli sur soi, perte du lien social (n=10)	31%
Autre (n=9)	28%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

G. Intervention du groupe de confiance

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations de 2018.

A l'issue du premier entretien 81% des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC. Ce chiffre constitue une baisse par rapport aux années précédentes, mais semble être lié à un aléa statistique. En effet, on trouve notamment des problèmes de prestations, des désaccords généraux avec l'institution, le besoin d'être accompagné à un entretien ou encore des problèmes de santé ou des problèmes familiaux indépendants du travail.

Figure 28: Prestations au public ayant fait appel au groupe de confiance

Activités	2018
Nombres de nouvelles situations	230
Nombre de nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	6
Nombre d'entretiens	359
Nombre de médiations effectuées	9
Nombre de propositions de mesures individuelles	169
Nombre de recommandations d'intervention collective	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	13
Nombre d'ouvertures d'investigation	6
Nombre d'investigations closes	1
Nombre d'investigations classées	2
Nombre d'auditions	55
Nombre de recommandations d'enquête administrative	-
Prestations diverses (entretiens téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2'092

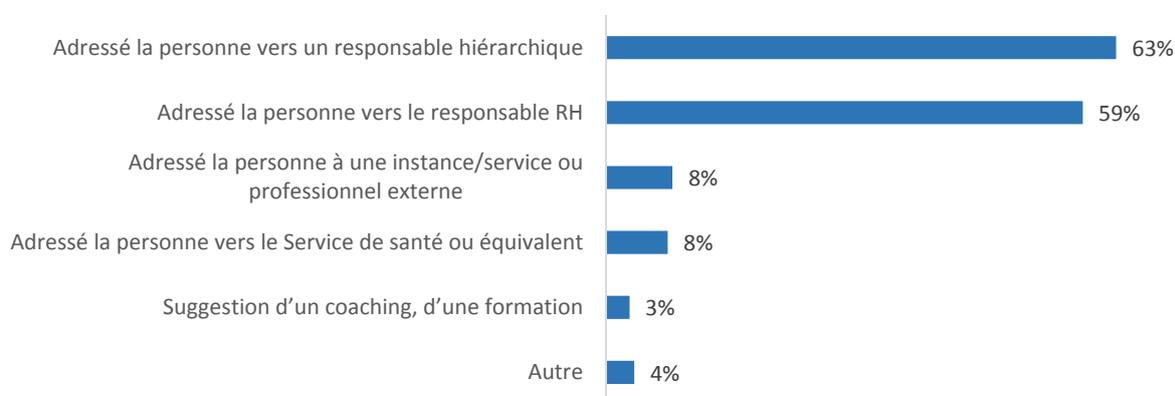
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 50% des cas.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 73% des cas.

La Figure 29 montre que les mesures individuelles qui ont été le plus souvent proposées après le premier entretien ont été d'adresser la personne requérante vers un responsable hiérarchique (63%, soit 14% de plus qu'en 2017 où le pourcentage était de 49%) ou vers le responsable RH (59%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers une instance externe (8%) – ce qui représente une baisse importante par rapport à 2017 où ce chiffre était de 17% – ou vers un service de santé (8%). Seulement dans 3% des situations, un coaching ou une formation ont été suggérés.

Figure 29: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 34% des situations où des mesures ont été proposées, le GDC a pris contact avec des tiers, par exemple le service RH ou le service de santé, avec l'accord de la personne requérante.

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 22 personnes (10%) ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 24 personnes, qui n'avaient pas toutes exprimé spontanément ce besoin lors du premier entretien. Finalement, le processus a abouti à 9 médiations. Pour le reste, le processus n'a pas abouti pour les motifs suivants : refus d'entrer en matière de la part des personnes ayant fait appel au GDC ou mises en cause, existence d'un processus parallèle en cours, renoncement de la personne requérante avant la première séance de médiation et refus du GDC pour cause d'inadéquation de la démarche.

Les médiations menées à terme ont permis de trouver un terrain d'entente dans deux tiers des situations. Pour le tiers restant, aucun accord n'a pu être trouvé en raison de divergences inconciliables ou à des difficultés de remise en question.

3. Autres prestations

Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a beaucoup augmenté en 2018 (13 plaintes déposées) par rapport à 2017 (3 plaintes déposées), étant précisé que 18 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC. Sur ces 13 demandes d'investigation déposées en 2018, 4 ont été requises par l'autorité d'engagement, générant 4 plaintes jointes ou contre plaintes. 6 investigations ont été ouvertes, une demande a été classée, 3 sont au stade de l'examen avant enquête préliminaire et 3 sont suspendues en raison de procédures parallèles portant sur des faits connexes ou au profit de démarches informelles. 1 demande déposée en 2017 a fait l'objet d'un classement en 2018, et 1 a été retirée. 5 investigations sont en cours de traitement au moment de la clôture statistique.

4. Évolution de la situation à la fin de la démarche

Dans 37% des situations (n=84), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche.

Parmi ces situations, le conflit s'est apaisé dans 49% des cas. Dans 8% des situations (n=7), le conflit s'est aggravé, en précisant qu'il s'agissait en particulier d'une situation collective dans un contexte de changement organisationnel, d'une situation de refus de médiation, ainsi que d'une situation ayant abouti au dépôt de plainte au GDC. 20 situations ont débouché sur un statu quo.

Figure 30: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=41)	49%
Statu quo (n=20)	24%
Transfert de la personne requérante (n=15)	18%
Aggravation du conflit (n=7)	8%
Démission de la personne requérante (n=5)	6%
Transfert de la personne mise en cause (n=5)	6%
Licenciement de la personne mise en cause (n=3)	4%
Licenciement de la personne requérante (n=1)	1%
Démission de la personne mise en cause (n=0)	0%
Autre (n=5)	6%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

29 ont connu une issue par l'éloignement de l'une ou l'autre des personnes en conflit : transfert de la personne requérante (15 situations) ou de la personne mise en cause (5 situations), démission de la personne requérante (5 situations), licenciement de la personne mise en cause (3 situations) ou de la personne requérante (1 situation).

Dans la catégorie "autre" figurent notamment des mesures organisationnelles (demande de retraite anticipée, changement de bureau, etc.)

H. Satisfaction des personnes requérantes

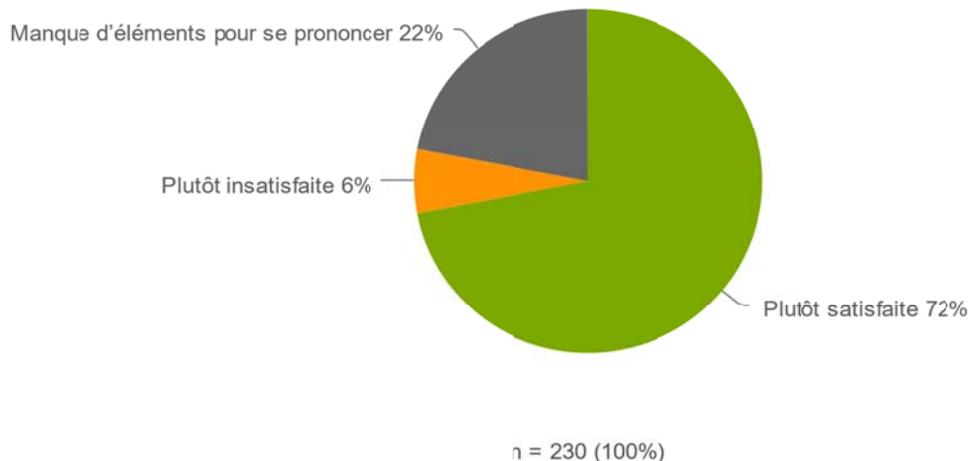
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

1. Satisfaction des usagers-ères d'après le GDC

Le taux de satisfaction du GDC évalué par les membres du GDC l'est sur la base d'indicateurs objectifs, par exemple des remerciements explicites, des retours positifs ou négatifs, ainsi que subjectifs comme les comportements non-verbaux ou le fait de recommander le GDC à des tiers.

Selon l'estimation du GDC, 72% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 6% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 22% des cas (Figure 31).

Figure 31: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



Parmi les personnes satisfaites (n=166), la quasi-totalité (92%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Près des deux-tiers (63%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. La satisfaction avec les outils d'intervention du GDC est citée par 41% et l'aide à la décision et les changements concrets par 30% (Figure 32).

Figure 32: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

Raison(s)	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=153)	92%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=105)	63%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=68)	41%
Aide à la décision, changements concrets (n=50)	30%
Autre (n=5)	3%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 13 personnes plutôt insatisfaites: 54% (7 situations) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 6 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et la dernière personne a mentionné une autre source d'insatisfaction liée au manque d'investissement de la personne mise en cause durant la médiation.

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

En juin puis en novembre 2018, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 115 personnes ayant fait appel au GDC en 2018. Sur les 34 réponses reçues (taux de participation 30%), 27 personnes se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » et 7 ne le sont pas. En d'autres termes, en 2018, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 79%.

Pour les 27 personnes satisfaites, les raisons les plus souvent avancées concernent l'écoute, l'impartialité, les conseils prodigués et les compétences des collaborateurs.

Les 7 personnes plutôt insatisfaites avancent comme raisons le manque de moyens d'action du GDC (3 situations) et le manque de rapidité (1 situation). Dans 3 situations aucune explication n'est donnée.

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 93% si l'on ne tient pas compte des 22% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 72% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 79% exprimés par les personnes requérantes elles-mêmes.

En combinant les deux résultats proportionnellement au nombre de réponses, on obtient un taux de satisfaction global de 91% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer. Il est de 73% au minimum si l'on en tient compte.

Figure 33: Taux de satisfaction global

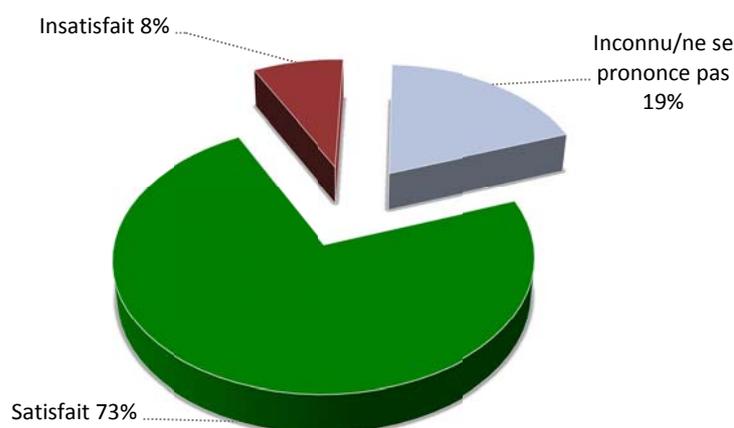


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE	21
FIGURE 2 : ÂGE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	22
FIGURE 3: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES	22
FIGURE 4: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	23
FIGURE 5: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT	23
FIGURE 6: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT	24
FIGURE 7: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC AVANT RÉORGANISATION DÉPARTEMENTALE	24
FIGURE 8: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC APRÈS RÉORGANISATION DÉPARTEMENTALE	25
FIGURE 9: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC ..	26
FIGURE 10: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....	26
FIGURE 11: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC.....	27
FIGURE 12: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC.....	27
FIGURE 13: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	28
FIGURE 14: TYPOLOGIE DES CONFLITS.....	29
FIGURE 15: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2018.....	29
FIGURE 16: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS	30
FIGURE 17: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE	30
FIGURE 18: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES	31
FIGURE 19: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC.....	32
FIGURE 20: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC	33
FIGURE 21 LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC	33
FIGURE 22: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	34
FIGURE 23: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE	35
FIGURE 24: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	36
FIGURE 25: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN.....	37
FIGURE 26: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	37
FIGURE 27: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE	37
FIGURE 28: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE.....	38
FIGURE 29: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN.....	39
FIGURE 30: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE.....	40
FIGURE 31: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC)	41
FIGURE 32: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC.....	41
FIGURE 33: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	42

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total personnes requérantes	247	212	231	242	266	230
Femmes	62%	67%	65%	66%	65%	68%
Hommes	38%	33%	35%	34%	35%	32%
Moyenne d'âge	46	48	46	48	46	46
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	48%	49%	51%	50%	48%	48%
Ancienneté dans le service (< ou = à 5 ans)	44%	42%	49%	46%	44%	39%
Formation supérieure	62%	68%	66%	69%	73%	70%
Formation secondaire	13%	8%	7%	8%	8%	7%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	85%	85%	86%
Travail à plein temps	55%	51%	56%	52%	60%	54%
Travail à temps partiel	45%	47%	41%	46%	39%	45%
Classe salariale 7-13	27%	24%	26%	26%	22%	23%
Classe salariale 14-22	59%	61%	63%	61%	69%	70%
sans fonction d'encadrement	54%	54%	61%	59%	63%	62%
avec fonction d'encadrement	5%	7%	2%	2%	6%	8%
Classe supérieure à 23	12%	13%	9%	11%	8%	7%
sans fonction d'encadrement	4%	2%	-	4%	5%	3%
avec fonction d'encadrement	8%	11%	-	7%	3%	4%
Information manquante	2%	2.5%	2%	0%	1%	1%

Annexe 2 : Population requérante et collaborateurs à l'Etat – Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Proportions d'utilisateurs/ères du GDC	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.3 %

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
La démarche constitue une initiative individuelle	34%	47%	44%	43%	47%	40%
La démarche se fait suite à un conseil	64%	50%	55%	55%	49%	56%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	85%	86%	77%	83%	73%	88%
Après d'un supérieur hiérarchique	51%	51%	67%	68%	71%	73%
Après d'un échelon supérieur de la hiérarchie	49%	32%	38%	38%	35%	44%
Après des RH	42%	34%	40%	44%	45%	44%

Annexe 4 : Attentes des requérants envers le GDC - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Volonté d'exposer sa situation	84%	93%	90%	89%	92%	89%
Volonté de témoigner de sa situation	59%	56%	56%	55%	58%	53%
Demande d'une intervention collective	19%	17%	13%	11%	14%	12%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	11%	3%	3%	3%	1%	3%
Volonté de résoudre un problème administratif	11%	8%	10%	10%	8%	10%
Demande d'une médiation	9%	17%	12%	12%	10%	10%
Demande de conseils juridiques	9%	10%	7%	9%	6%	9%
Volonté d'obtenir un transfert	8%	8%	10%	10%	9%	9%
Demande d'investigation (plainte)	7%	9%	6%	10%	6%	8%
Autre	2%	16%	6%	2%	6%	2%

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Interpersonnel	47%	44%	42%	43%	37%	39%
Hommes mis en cause	40%*	58%	52%*	47%*	62%	36%
Femmes mises en cause	39%*	42%	45%*	53%*	38%	64%
Asymétrique	23%	30%	28%	26%	28%	29%
Intergroupal	5%	6%	9%	2%	3%	2%
Conflits structurels	24%	17%	19%	26%	27%	27%
Autre	1%	3%	3%	2%	5%	3%

* Le sexe de la personne mise en cause n'est pas indiqué pour toutes les personnes mises en cause

Annexe 6 : Principaux évènements déclencheurs du conflit - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Événements touchant à la vie professionnelle	62%	69%	59%	68%	64%	55%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	83%	74%	68%	70%	69%	72%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	54%	58%	46%
Déceptions / frustrations professionnelles	37%	30%	31%	32%	34%	30%
Problèmes de personnalité	57%	54%	60%	61%	60%	60%
Personnalité / caractère difficile	92%	71%	65%	54%	63%	78%
Incompatibilité de caractère	45%	39%	57%	53%	47%	55%
Difficultés d'adaptation à une situation de	38%	56%	49%	60%	57%	47%
Évènements relevant de la vie privée	19%	19%	21%	20%	17%	16%

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Au niveau relationnel	67%	85%	91%	88%	85%	75%
Manque de respect	44%	62%	56%	67%	53%	65%
Sentiment d'injustice	51%	54%	51%	66%	63%	46%
Manque de reconnaissance	49%	52%	48%	59%	45%	51%
Problèmes de personnalités	46%	38%	48%	53%	47%	63%
Conflit de valeur	45%	47%	34%	48%	44%	51%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	NA	41%	34%	34%	40%	30%
Sentiment d'isolement	12%	25%	15%	25%	22%	20%
Au niveau de la communication	47%	60%	48%	64%	64%	61%
Problèmes de communication, ton général	64%	78%	73%	84%	83%	77%
Bruits de couloir, on-dit	10%	31%	26%	37%	37%	31%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	48%	41%	34%	37%	34%	24%
Au niveau du management	62%	60%	58%	62%	58%	49%
Inadéquation des compétences relationnelles	NA	65%	67%	72%	63%	70%
Management trop « contrôlant »	33%	24%	27%	23%	16%	18%
Management flottant	28%	38%	32%	32%	39%	35%
Problèmes de circulation de l'information managériale	25%	32%	24%	30%	25%	35%
Absence de management	1%	7%	5%	2%	3%	2%
Au niveau organisationnel	38%	39%	38%	45%	46%	33%
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	NA	57%	53%	54%	60%	62%
Surcharge de travail	36%	41%	23%	34%	30%	34%
Pressions sur les objectifs à atteindre	38%	20%	14%	29%	25%	27%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	59%	37%	29%	21%	25%	44%
Répartition des tâches pas claire	39%	34%	31%	19%	20%	23%
Double hiérarchie	11%	20%	16%	12%	22%	9%
Problèmes de locaux ou de matériel	4%	8%	13%	11%	16%	23%
Au niveau des éléments contextuels	27%	19%	18%	22%	16%	17%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	49%	28%	50%	42%	28%	29%
Entretiens de service	43%	50%	21%	28%	19%	16%
EEDP	25%	48%	45%	38%	30%	16%
Whistleblowing	12%	7%	10%	19%	7%	39%
Autour de la/des personne(s)	24%	14%	19%	20%	13%	16%
Remise en question de ses compétences	67%	33%	35%	52%	26%	32%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	20%	47%	23%	27%	26%	41%
Sous-qualification	8%	7%	9%	6%	14%	11%
Surqualification	7%	7%	16%	13%	17%	11%

Annexe 8 : Problèmes de santé et absence au travail - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Personnes exprimant des problèmes de santé	54%	70%	63%	65%	64%	59%
Personnes en arrêt au 1 ^{er} RDV	30%	33%	35%	34%	31%	32%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	69%	78%	80%	77%	72%	79%
Arrêt à 100% d'une durée inférieure ou égale à un mois	61%	56%	67%	40%	48%	59%
Arrêt à 100% d'une durée supérieure à un mois	39%	41%*	33%	60%	52%	41%

* En 2014 3%= information manquante

Annexe 9 : Évolution générale de la situation de conflit – Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2015	2017	2018
Résultat connu	38%	62%	48%	40%	44%	37%
Apaisement du conflit	34%	28%	48%	49%	44%	49%
Statu quo	26%	14%	9%	20%	10%	24%
Autre	10%	16%	38%	19%	24%	6%
Licenciement	10%	1%	3%	5%	6%	5%
Démission	9%	5%	9%	16%	10%	6%
Transfert de la personne	9%	6%	20%	16%	22%	24%
Aggravation du conflit	2%	1%	1%	2%	0%	8%
Résultat inconnu	62%	38%	52%	60%	56%	63%

Annexe 10 : Satisfaction des requérants d'après le GDC - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Appréciation de satisfaction envers le GDC	57%	83%	75%	78%	73%	72%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	9%	6%	6%	6%	5%	6%
Appréciation impossible	34%	11%	19%	15%	22%	22%

Annexe 11 : Types d'actes*

	2014	2015	2016	2017	2018
Critiques, dénigrement, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiés et/ou malveillantes des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	82	89	85	92	98
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution etc.)	73	92	106	118	72
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanction, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	53	41	43	43	40
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole etc.)	46	35	26	24	30
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)	41	36	36	45	40
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices	34	41	45	41	38
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	30	25	31	37
Violence verbale, menaces	29	16	22	14	23
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou ou fallacieux et/ou malveillants	25	22	14	29	27
Autre	16	20	10	23	27
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail.	15	18	25	20	24
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	11	12	10	10	16
Attribution de tâches exigeant des qualifications très supérieures ou très inférieures à celles que la personne possède, et/ou attribution de tâche, inutiles/absurdes/pénibles	8	8	8	8	7
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	5	11	4	11	5
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	4	5	1	2	7
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	2	4	0	5	5
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	1	7	1	4	4
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	1	2	0	0	1
Violence physique	1	5	3	1	2
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	1	2	0	1	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	1	3	2	3	3
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	1	4	0	5	3
Total général	480	503	477	530	509

* A partir de 2014, les items de cette question ont été modifiés. Il est donc impossible de faire des comparaisons avec les années précédentes.

