

GROUPE DE CONFIANCE  
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE  
2019

---



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Mot d'introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Présentation et rappel des prestations</b> .....	<b>5</b>
2.1	<i>Les prestations du Groupe de confiance en un clin d'œil</i> .....	6
<b>3</b>	<b>Les dix ans du Groupe de confiance</b> .....	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Les prestations</b> .....	<b>8</b>
4.1	<i>Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance</i> .....	8
4.2	<i>Droit des personnes entendues à titre de témoin-victime</i> .....	10
4.3	<i>Projet relatif aux lanceurs d'alerte</i> .....	10
<b>5</b>	<b>Prévention – Information</b> .....	<b>11</b>
5.1	<i>Formations – sensibilisations</i> .....	11
5.2	<i>Information</i> .....	11
5.3	<i>Partenariats</i> .....	12
<b>6</b>	<b>Fonctionnement de l'équipe</b> .....	<b>14</b>
6.1	<i>L'équipe</i> .....	14
6.2	<i>Formation continue de l'équipe</i> .....	14
6.3	<i>Gestion</i> .....	15
<b>7</b>	<b>Perspectives 2020</b> .....	<b>15</b>
<b>8</b>	<b>Remerciements</b> .....	<b>16</b>
<b>9</b>	<b>Témoignages</b> .....	<b>17</b>
<b>10</b>	<b>Annexe 1 : 10 ans de chiffres-clés</b> .....	<b>18</b>
<b>11</b>	<b>Annexe 2 : Rapport statistique 2019</b> .....	<b>20</b>

# 1 Mot d'introduction

En 2019, le Groupe de confiance a fêté ses dix ans d'existence. L'occasion de faire un arrêt sur image sur l'évolution des prestations mises en place et l'expérience acquise, mais surtout de célébrer cet anniversaire par l'axe de la prévention. Le Groupe de confiance, en collaboration avec l'Office du personnel de l'Etat et des représentants des ressources humaines, a ainsi élaboré des outils permettant aux personnes ou services intéressés d'évaluer et d'améliorer la civilité au travail. Cinq vidéos illustratives de l'impact de comportements incivils sur le climat de travail ont été créées et diffusées de même qu'une brochure "10 ans d'information pour des meilleures relations au travail". Cet anniversaire nous a par ailleurs permis de réunir nos principaux partenaires en présence de la conseillère d'Etat Mme Nathalie Fontanet, autour d'une représentation interactive, toujours sur le thème de la civilité au travail.

Si le Groupe de confiance a choisi de mettre un accent sur la prévention, c'est parce que plus vite une situation conflictuelle peut être traitée, moins les répercussions sur la santé, le travail ou le climat de travail seront importantes. Cette année s'est caractérisée aussi par une diminution de demandes formelles d'ouverture d'investigations et une augmentation des médiations individuelles. Cela ne peut que nous réjouir, dès lors qu'un dialogue entre deux personnes en conflit, rétabli par la voie de la médiation, permet bien souvent de traiter les problèmes et pas uniquement de les constater. Nous espérons que le travail de sensibilisation du Groupe de confiance auprès de son public et de ses partenaires permettra d'inscrire cette tendance dans la durée.

Le rapport statistique 2019 met aussi en lumière la nette augmentation sur l'année des demandes de soutien au Groupe de confiance par des personnes ayant des tâches d'encadrement. Ces demandes résultent le plus souvent de changements structurels, induits notamment par le changement de législature. Les changements structurels conduisent en effet souvent à la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail, visions ou priorités. Bien qu'il soit usuel de composer avec des modifications de modes de fonctionnement, ces derniers peuvent parfois être ressentis comme un manque de reconnaissance, un dénigrement injuste de modes de travail antérieurs si le changement n'est pas constructivement accompagné. L'année 2019 a aussi vu l'élargissement du public du Groupe de confiance à celui de la Ville de Genève et des Transports Publics Genevois. Cela s'est caractérisé par une importante augmentation du nombre de nouvelles situations issues des établissements affiliés, qui représentent 43% de l'ensemble des situations traitées par le GDC en 2019 (25% en 2018).

Les potentiels défis qui attendent le Groupe de confiance en 2020 pourraient se matérialiser avec la mise en place du projet de protection des lanceurs d'alerte au sein de l'Etat de Genève. C'est avec beaucoup d'intérêt que l'équipe relèvera ce nouveau défi dans ce domaine aussi passionnant que délicat.

Pour conclure, le Groupe de confiance tient à remercier ses partenaires internes et externes qui lui permettent de mener au mieux ses activités, en particulier le Conseil d'Etat et son Président qui lui accordent le soutien, les moyens nécessaires et la totale indépendance nécessaire à sa mission.

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 huit 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 2019, 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 aigüe, 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/groupe-confiance](http://www.ge.ch/groupe-confiance) peut être consulté.

## 2.1 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 - Rapports - Classements

### 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 dix ans du Groupe de confiance

L'année 2019 a marqué les 10 ans d'existence du Groupe de confiance au sein de l'Etat de Genève. Afin de célébrer cet anniversaire avec l'ensemble de nos partenaires, une soirée a été organisée en présence de Mme Fontanet, conseillère d'Etat chargée du département des finances et des ressources humaines, durant laquelle s'est déroulée une représentation du théâtre forum Caméléon sur le thème de la civilité au travail. La soirée fut également l'occasion de lancer une campagne de communication destinée à l'ensemble des membres du personnel sur ce même thème.

Pour cette large communication à but de prévention, le Groupe de confiance a mandaté le réalisateur Laurent Graenicher lui confiant, en partenariat avec le théâtre forum Caméléon, la création de 5 vidéos à caractère humoristique sur le thème de la civilité au travail. Ces vidéos ("La civilité, on a tous à y gagner!") ont été diffusées à tous les membres du personnel.

Le groupe de travail composé de représentants RH de tous les départements et du Groupe de confiance a élaboré, en partenariat avec l'OPE, un modèle d'intervention participative qui permet à chaque équipe qui le souhaite de créer son propre code de civilité. Cette démarche a pour objectif de participer à la promotion de la qualité de vie au travail en suscitant une réflexion tant individuelle que collective sur le respect et la civilité en milieu professionnel.

Ce nouvel outil, lequel est à disposition de tous sur les pages internet relatives au Groupe de confiance, est constitué d'un **questionnaire individuel** qui vise à établir un bilan de la civilité dans les services. Il permet de repérer les équipes où la fréquence de comportements incivils comporte un risque pour le climat de travail, et de mobiliser une réflexion critique individuelle sur les comportements de chacun et sur les effets qu'ils sont susceptibles d'engendrer sur l'entourage.

D'autre part, l'intervention prévoit un **processus d'accompagnement à l'élaboration d'un modèle de code de conduite**, à mettre en œuvre notamment 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 propose de mettre en place des ateliers pour 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 peut être accompagné par les spécialistes en ressources humaines, à la demande de la hiérarchie.

Le Groupe de confiance a d'autre part édité une brochure rassemblant une sélection de ses Lettres d'information traitant de sujets inspirés de son observation de terrain proposant parfois des analyses sur les diverses sources de conflit observées, parfois des outils pratiques aidant à la gestion ou à la prévention des conflits; ce document est disponible en ligne sur les pages internet du Groupe de confiance.

Enfin, un document faisant état des chiffres-clés consolidés sur les prestations du Groupe de confiance durant ses 10 ans d'existence au service des collaborateurs de l'Etat a été établi (voir en annexe pages 19-20).

## 4 Les prestations

### 4.1 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 2019.

Activités	2016	2017	2018	2019
Nombre de situations	242	266	230	219
Nombre d'entretiens	391	373	359	327
Nombre de médiations	20	12	9	12
Nombre de propositions de mesures individuelles	144	182	169	135
Nombre d'interventions pour collectif et recommandations	4	2	4	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	10	3	13	3
Nombre d'ouvertures d'investigation	6	-	6	-
Nombre d'investigations closes	4	2	1	1
Nombre de demandes d'investigation classées	1	1	2	1
Nombre de demandes d'investigation retirées ou non confirmées par la personne plaignante	5	1	1	1
Nombre de demandes d'investigation suspendues	1	1	2	3
Nombre d'auditions	70	-	55	16

NB : pour ce qui concerne les investigations plusieurs actions (suspension, classement etc.) peuvent concerner une même investigation.

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 et des communes ayant adhéré à son dispositif.

	Situations	Entretiens	Médiations	Mesures individuelles	Interventions pour collectifs et recommandations	Demandes d'investigation
ETAT	219	327	12	135	4	3
ETABLISSEMENTS AFFILIES	166	280	15	118	2	1
TOTAL	385	607	27	253	6	4

En tenant compte de l'ensemble de ses activités, le Groupe de confiance a traité 385 situations (307 en 2018) pour un total de 607 entretiens (477 en 2018), 27 médiations, 4 demandes d'investigation, 6 démarches pour des groupes ou services avec recommandations de mesures collectives, 2620 autres prestations diverses (entretiens téléphoniques jusqu'à 30 min., conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.).

Les nouvelles situations issues des entités affiliées représentent 43% du total des nouvelles situations, une importante augmentation par rapport à 2018 (elles représentaient alors 25% du total des nouvelles situations). L'adhésion de deux nouvelles grandes entités en 2018 (TPG et Ville de Genève, environ 6'200 employé-e-s au total) a ainsi impliqué une hausse du volume général des prestations du Groupe de confiance.

S'agissant donc des prestations du Groupe de confiance pour le "Petit Etat", on note une légère baisse du nombre de situations traitées, comme déjà observé en 2018. Les propositions de mesures individuelles ont connu un certain recul mais le nombre de médiations a quant à lui quelque peu augmenté. S'agissant du nombre de demandes d'investigation, il a fortement diminué pour retrouver un nombre plus habituel, après le record atteint en 2018. En moyenne, le nombre d'entretiens par situation est resté stable en 2019 (1,5 entretien/situation).

- **Les entretiens** restent la prestation principale. Ils répondent à la demande des membres du personnel d'avoir un espace d'écoute pour 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. Ils visent aussi à l'élaboration d'un plan d'action. Enfin, les conseillers définissent avec l'utilisateur quel suivi donner à sa démarche. Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir proposer un premier rendez-vous rapide pour offrir dans les meilleurs délais un espace d'apaisement. Par rapport à 2018, une hausse du délai de proposition d'entretien par rapport aux années précédentes est constatée, laquelle s'explique par l'affiliation de nouvelles institutions au dispositif (Ville de Genève et TPG), par l'augmentation globale du nombre de situations des institutions affiliées ainsi que par le départ d'un conseiller (1 ETP) ayant généré une surcharge temporaire. Ainsi, le premier rendez-vous a pu être fixé dans les 3 jours pour 43 % des situations (81% en 2018) et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 47 % des situations. A noter que 7 entretiens 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 quelque peu augmenté par rapport à 2018 pour le Petit Etat (12), retrouvant le niveau de 2017. Il y a lieu de souligner qu'elles sont plus nombreuses pour les établissements affiliés (15). En 2019, une médiation a impliqué un groupe.
- Les **propositions de mesures individuelles** sont chaque année nombreuses. Il s'agit d'orientations proposées par le Groupe de confiance vers un interlocuteur interne (principalement avec le responsable hiérarchique et les ressources humaines) 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 135 propositions de mesures individuelles, le Groupe de confiance a pris contact dans 37 cas, toujours avec l'accord de l'utilisateur du Groupe de confiance.
- Alors que le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** avait atteint un record en 2018 (13 plaintes déposées), ce nombre baisse fortement en 2019 (3 demandes, dont aucune requise par l'autorité d'engagement) étant précisé que 14 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1<sup>er</sup> entretien au GDC. En 2019, une demande d'investigation a été retirée par la personne plaignante suite aux démarches informelles proposées par le Groupe de confiance. Une investigation a été menée à terme et close, une demande d'investigation a été classée et 3 demandes d'investigation ont été

suspendues en raison de procédures parallèles portant sur des faits connexes (il est utile de préciser que ces démarches ont pu concerner des demandes d'investigation déposées en 2018). Aucune conciliation n'a été mise en place cette année.

- En 2019, le Groupe de confiance a transmis 4 **recommandations d'intervention collective** écrites et/ou orales (avec des propositions de mesures d'ordre managérial, organisationnel ou de communication). Trois de ces recommandations sont 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 à la hiérarchie et aux ressources humaines. L'autre fait suite à un examen préalable requis par une direction générale. 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** (2620), elles sont en augmentation par rapport à 2018 (2092) et concernent principalement des téléphones ou échanges de courriels en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. Ces prestations sont presque équitablement réparties entre le Petit Etat (1342) et les établissements affiliés (1278). 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 2019, 24 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 25 situations, des personnes externes à l'Etat (syndicats, avocats, institutions publiques, employeurs privés, structure similaire au Groupe de confiance) 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 2019, 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.

## 4.2 Droit des personnes entendues à titre de témoin-victime

Suite à l'entrée en vigueur en septembre 2019 du nouvel article 28A de la Loi sur la procédure administrative (LPA, E 5 10) - lequel prévoit que les personnes alléguant avoir été atteintes dans leur intégrité physique, psychique ou sexuelle appelées à être entendues en qualité de témoin dans le cadre des procédures administratives peuvent, si elles le souhaitent, être accompagnées pour leur audition par une personne de confiance - le Groupe de confiance a adapté ses fascicules d'information à l'attention des témoins entendus dans le cadre de ses investigations, et modifié dans le sens de cette nouvelle disposition ses processus internes pour l'audition de ces témoins.

## 4.3 Projet relatif aux lanceurs d'alerte

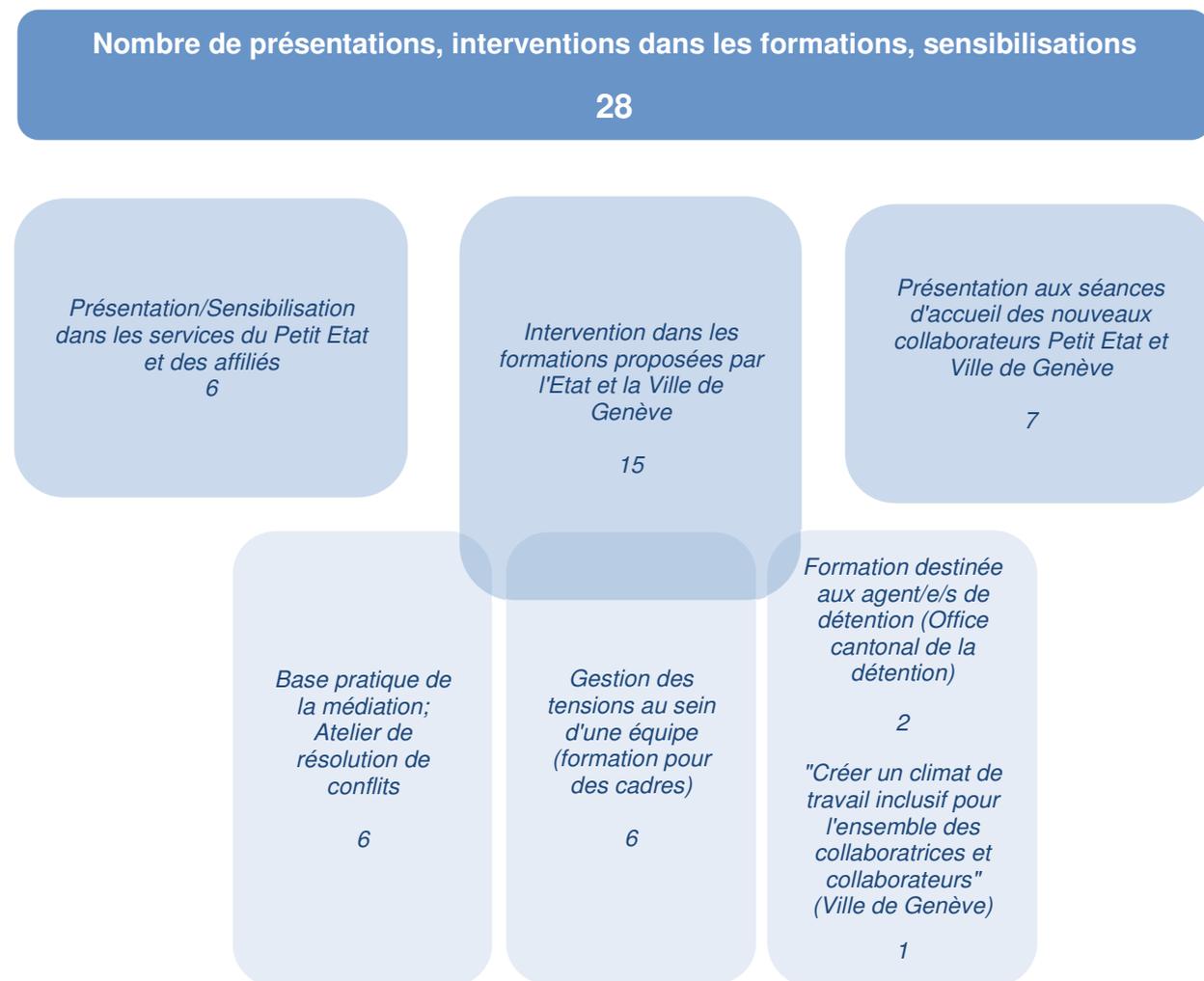
Le Groupe de confiance a participé à une réflexion, sous l'égide du département présidentiel, sur le rôle que le Groupe de confiance pouvait avoir dans la mise en œuvre de l'article

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.

Ce projet de loi est actuellement à l'étude auprès de la commission législative.

## 5 Prévention – Information

### 5.1 Formations – sensibilisations



### 5.2 Information

Le Groupe de confiance a poursuivi sa communication usuelle, à savoir :

- La publication en 2019 de 3 **Lettres d'information** contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Ont été abordés cette année la gestion du changement dans le contexte de travail ainsi que le thème de la civilité au travail. Enfin un rappel du cadre légal de la protection de la personnalité ainsi que des obligations de l'employeur a été présenté.

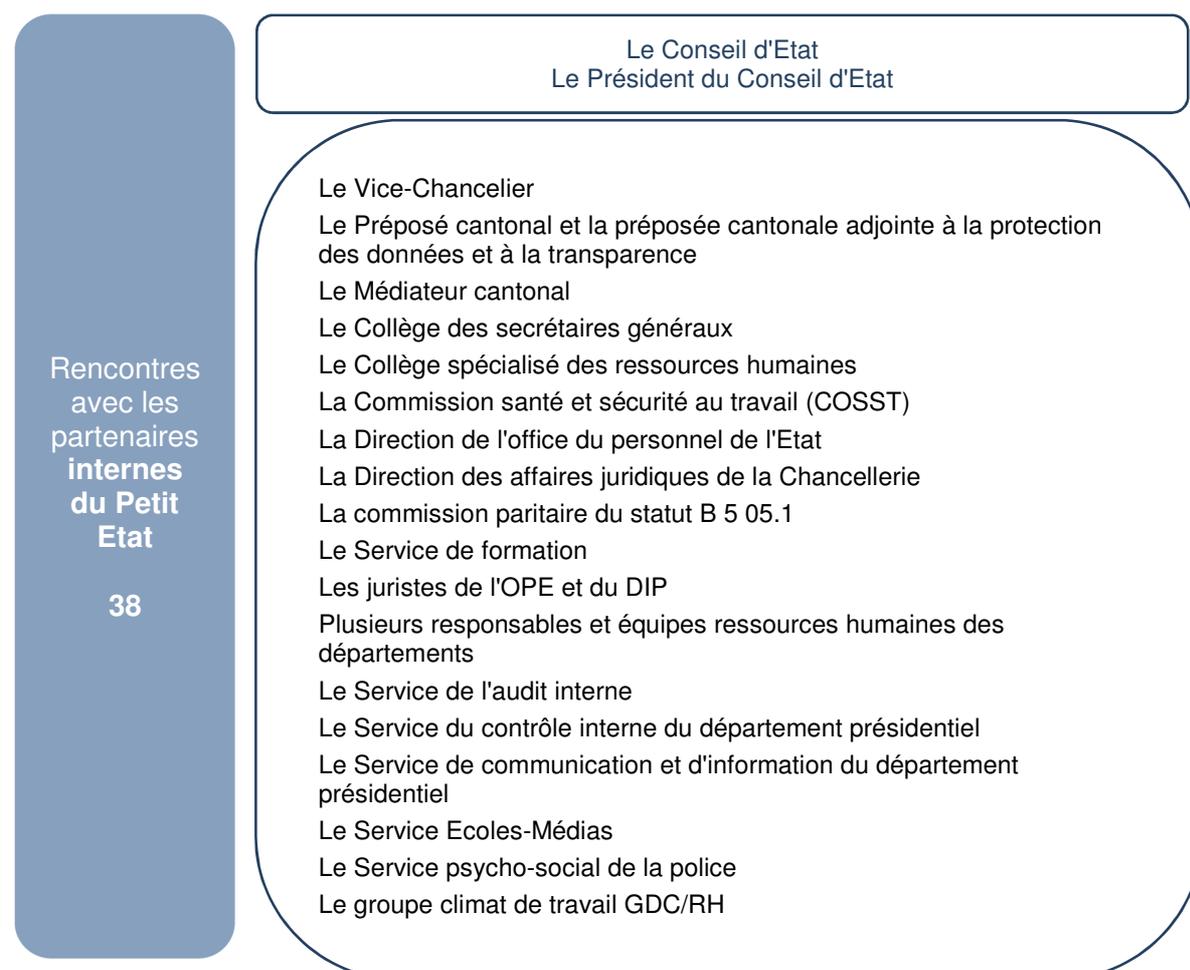
- La mise à jour régulière de la rubrique "*Actualités*" sur les pages internet du Groupe de confiance, en lien avec ses thèmes d'intervention. Un nouveau feuillet a été créé pour faciliter l'accès à différents outils de prévention et gestion des conflits à l'attention des collaboratrices-collaborateurs et des responsables hiérarchiques. Ces documents mis à disposition concernent la Convention de respect, la Civilité au travail ou encore la Plateforme didactique de prévention et gestion des conflits.
- Cette année encore, dans la suite de la refonte complète du site internet de l'Etat de Genève, aucune statistique complète ne permet de quantifier la consultation des pages relatives au Groupe de confiance. Ces chiffres devraient pouvoir être identifiés pour l'année 2020.

### 5.3 Partenariats

En 2019, le Groupe de confiance a poursuivi ses nombreux partenariats, tant internes (Petit Etat et établissements affiliés) qu'externes:

#### Nombre de rencontres avec les partenaires internes (Petit Etat et établissements affiliés) et externes

64



Rencontres  
avec les  
partenaires  
externes

10

La Cour des comptes

Les 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

L'Université de Genève  
Le Centre LAVI

La Compagnie du Caméléon-théâtre forum, et M. Laurent Graenicher, réalisateur, pour le projet sur la civilité dans le contexte de travail

Des étudiants et stagiaires en médiation ou en psychologie du travail

Rencontres  
avec les  
partenaires  
internes  
des  
établisse-  
ments  
affiliés

16

Le Conseil administratif de la Ville de Genève

Le Conseil d'administration TPG

Des représentants de la DRH Ville de Genève  
Des représentants de la DRH TPG

L'Entité psychologie du travail de la DRH Ville de Genève

Des commissions du personnel et syndicats (Hospice général et TPG)

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, le groupe de travail s'est réuni à une occasion pour un échange concernant la prévention primaire des risques psychosociaux et une réflexion sur les outils de gestion des absences et de prévention/gestion des conflits.

En 2019, le Groupe de confiance a été contacté par 2 communes et 9 établissements publics autonomes se renseignant sur les modalités d'affiliation au dispositif du Groupe de confiance.

La réflexion initiée par le Groupe de confiance avec le Bureau du préposé cantonal à la protection des données et à la transparence, des juristes de l'OPE et du DIP sur la communication dans des contextes d'investigation s'est poursuivie, et a abouti à un projet de document qui sera prochainement diffusé.

## 6 Fonctionnement de l'équipe

### 6.1 L'équipe

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



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

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

### 6.2 Formation continue de l'équipe

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

Les conseillères et conseillers ont participé à différents séminaires et conférences en lien avec les thématiques traitées par le Groupe de confiance: la Journée de droit du travail du Prof. Gabriel Aubert, un séminaire sur "*Les entretiens en l'absence de la partie adverse en conciliation et médiation*" proposé par la Faculté de droit UniNE, ainsi que les cours dispensés par l'OCIRT "*Egalité entre femmes et hommes et conditions de travail: concilier protection de la santé et prévention des discriminations*" et "*Prévention des risques psycho-sociaux: un exemple de méthode concrète d'analyse et d'intervention dans l'entreprise*".

## 6.3 Gestion

En 2019, l'équipe du Groupe de confiance s'est modifiée et agrandie: deux nouvelles personnes ont été engagées, à savoir une conseillère (80% dès le 1<sup>er</sup> février) pour remplacer un départ et un conseiller (80%) dès le 1<sup>er</sup> avril pour un nouveau poste financé par l'adhésion des TPG et de la Ville de Genève. Afin de pouvoir accueillir ce conseiller supplémentaire, le Groupe de confiance a effectué des travaux d'aménagement de ses locaux. Le recrutement pour un remplacement de 5 mois durant un congé maternité dès février 2020 a également été finalisé cette année encore.

Une réflexion a été menée sur la conservation des dossiers d'investigation sous forme numérisée.

Par ailleurs, les répertoires de jurisprudence établis par le Groupe de confiance ont été optimisés et les protocoles d'orientation vers des intervenants externes révisés.

Dans le cadre de la refonte de plusieurs formations dispensées par les conseillers du Groupe de confiance, les différents supports de cours ont été entièrement revus.

## 7 Perspectives 2020

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

- Participer au groupe de travail piloté par l'office du personnel de l'Etat en vue de réaliser une sensibilisation sur les questions d'éthique comportementale, en particulier en matière de harcèlement sexuel.
- En partenariat avec les spécialistes RH membres du groupe climat de travail RH-GDC, lancer le nouveau projet de prévention visant à promouvoir une culture du feed back.
- 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 la refonte ainsi que la mise à jour des supports de cours de plusieurs formations dispensées par le Groupe de confiance.
- Mettre en place la réorganisation de l'équipe liée à la création d'un poste d'attaché de direction et aux recrutements liés à un départ en retraite et à une promotion.

## 8 Remerciements

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

Antonio HODGERS, Président du Conseil d'Etat.

Madame Michèle RIGHETTI, Chancelière d'Etat.

Madame Joëlle HERMANN, Secrétaire générale adjointe au département présidentiel.

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 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.

Enfin, pour leur contribution à l'événement organisé pour fêter les 10 ans du Groupe de confiance, Madame Nathalie FONTANET, Conseillère d'Etat chargée du département des finances et des ressources humaines, la Compagnie du Caméléon ainsi que Monsieur Laurent GRAENICHER, réalisateur.

## 9 Témoignages

*"Durant mes épreuves difficiles de l'année 2019, je voulais vous dire que je suis heureuse de vous avoir trouvé sur mon chemin et j'aimerais de tout mon cœur vous remercier chaleureusement pour votre aide, votre compréhension, votre qualité d'écoute ainsi que vos conseils !"*

*"Je tenais à vous remercier pour les entretiens que vous m'avez accordés le ---, ainsi que --- dernier, concernant les difficultés professionnelles que j'ai pu exprimer. La possibilité de verbalisation et de réflexion que le Groupe de confiance peut apporter m'a été véritablement précieuse."*

*"Je souhaite vous remercier une nouvelle fois pour l'aide apportée en ---: notre entretien m'a permis de préparer l'entrevue avec ma directrice et de mieux cerner ce que je souhaite comme poste pour le futur."*

*"Ce message pour vous remercier pour votre soutien et votre ténacité lors de la médiation d'hier. Je suis très satisfait du résultat et rassuré de pouvoir envisager une suite de collaboration plus sereine avec ---."*

*"Je vous remercie pour vos conseils éclairés et l'aide que cela a été pour cet entretien."*

*"Pour faire suite à notre rencontre du ---, je tenais tout d'abord, à vous remercier pour votre écoute. Cela m'a fait du bien, car dans notre service on ne se sent pas toujours écouté et cela fait du bien de se confier à une personne externe et neutre."*

## 10 Annexe 1 : 10 ans de chiffres-clés



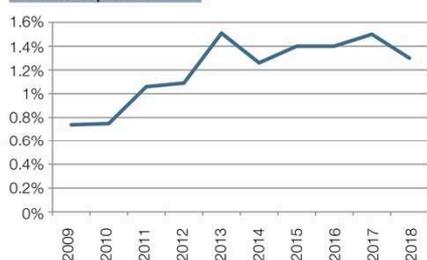
### LES PRESTATIONS EN CHIFFRES-CLÉS

Activités	TOTAL sur 10 ans
Nombre de nouvelles situations	2'026
Nombre des nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	31
Nombre d'entretiens	3'596
Nombre de médiations effectuées	109
Nombre de propositions de mesures individuelles	995
Nombre de recommandations d'intervention collective	65
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	62
Nombre d'ouvertures d'investigation	26
Nombre d'auditions	323
Nombre de recommandations d'enquête administrative	2
Prestations diverses (entretiens téléphoniques jusqu'à 30 min., conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	14'187

## LES PRESTATIONS ANALYSÉES

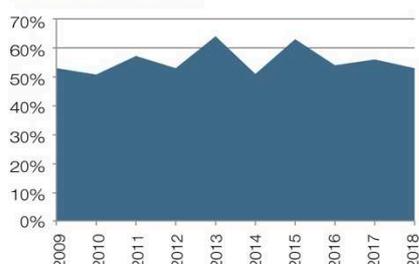
La part des employés de l'Etat recourant au GDC est en progression. A fin 2018, elle se situe à 1.3% des effectifs du personnel de l'Etat.

**Taux de fréquentation**



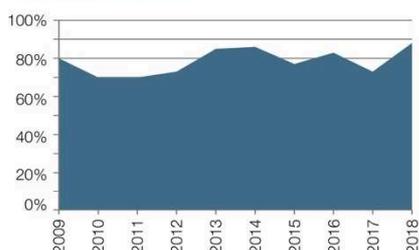
La confidentialité de la démarche a toujours été très importante pour les personnes requérantes.

**Confidentialité demandée**

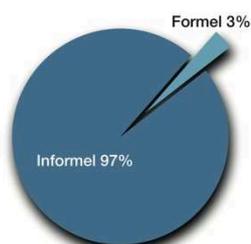


Avant de solliciter le GDC une grande majorité des personnes requérantes a déjà entrepris des démarches (par exemple auprès de leur supérieur direct ou d'un autre échelon hiérarchique, auprès des ressources humaines, auprès d'un syndicat, etc.).

**Démarches préalables**



La grande majorité des situations sont gérées de façon informelle



## LES MOYENNES

- **65%** des personnes requérantes sont des femmes
- **63%** des personnes requérantes ont une formation supérieure
- **51%** la moitié des personnes requérantes travaille à l'Etat depuis plus de 10 ans
- **82%** sont des employés sans fonction d'encadrement
- **55.5%** des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle
- **78.5%** des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct
- **56%** des personnes travaillent à plein temps
- **62%** des personnes requérantes se disent atteintes dans leur santé
- **34%** sont en arrêt maladie lors du 1<sup>er</sup> RDV au Groupe de confiance
- la moyenne d'âge des requérants se situe à **46** ans
- les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes :
  - 81%** relationnel ou du ressenti personnel
  - 61%** communication
  - 60%** management
  - 40%** organisationnel
  - 20%** contextuel
  - 21%** de la personne

(Toutes les moyennes de ce point sont calculées sur 8 ans)

# 11 Annexe 2 : Rapport Statistique 2019

## GROUPE DE CONFIANCE

### RAPPORT STATISTIQUE 2019

Préparé par Matthias Brunner et Axelle Waeber, Satiscan Sàrl.

Janvier 2020

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 huit 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 219 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 2019, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1<sup>er</sup> décembre 2018 et le 30 novembre 2019.

*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 2019.

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%.

# 12 TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>21</b>
<b>A. Les chiffres clés .....</b>	<b>22</b>
<b>B. Les dossiers.....</b>	<b>23</b>
<b>C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail .....</b>	<b>24</b>
1. <i>Sexe, âge et niveau d'éducation .....</i>	<i>24</i>
2. <i>Taux d'activité et classe salariale .....</i>	<i>25</i>
3. <i>Statut, ancienneté et lieu d'affectation .....</i>	<i>26</i>
<b>D. Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes .....</b>	<b>27</b>
<b>E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences.....</b>	<b>30</b>
1. <i>Typologie des situations.....</i>	<i>30</i>
i. <i>Conflits interpersonnels.....</i>	<i>31</i>
ii. <i>Conflits asymétriques.....</i>	<i>32</i>
iii. <i>Conflits structurels.....</i>	<i>32</i>
iv. <i>Conflits intergroupaux .....</i>	<i>32</i>
2. <i>Analyse du Groupe de confiance.....</i>	<i>33</i>
i. <i>Analyse des situations.....</i>	<i>33</i>
ii. <i>Événements déclencheurs .....</i>	<i>34</i>
iii. <i>Contexte des situations conflictuelles .....</i>	<i>35</i>
<b>F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes.....</b>	<b>36</b>
1. <i>Problèmes de santé et arrêts de travail.....</i>	<i>36</i>
2. <i>Répercussion du conflit sur la vie professionnelle.....</i>	<i>37</i>
3. <i>Répercussion du conflit sur la vie privée .....</i>	<i>37</i>
<b>G. Intervention du Groupe de confiance .....</b>	<b>38</b>
1. <i>Entretiens.....</i>	<i>39</i>
2. <i>Médiations.....</i>	<i>39</i>
3. <i>Autres prestations.....</i>	<i>40</i>
4. <i>Évolution de la situation à la fin de la démarche.....</i>	<i>40</i>
<b>H. Satisfaction des personnes requérantes .....</b>	<b>41</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>44</b>

## A. Les chiffres clés

### Caractéristiques de la population requérante

La part des employés de l'État recourant au GDC a diminué depuis les trois dernières années ; elle se situe aujourd'hui à 1.2% des effectifs du personnel de l'État. Ainsi, 219 personnes se sont adressées au GDC en 2019.

On constate une surreprésentation des femmes, 62% par rapport à 55% à l'État de Genève.

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (41%) et de 50 à 59 ans (35%) représentent ensemble plus des trois quart (76%) des situations et la moyenne d'âge des requérants se situe à 47 ans.

73% des personnes requérantes ont une formation supérieure.

86% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 21%, classes 14-22 : 61%, classe 23 ou plus : 4%). 14% sont des employés avec fonction d'encadrement : 6% sont des cadres intermédiaires et 8% des cadres supérieurs.

Plus de la moitié des personnes requérantes travaille à l'État depuis plus de 10 ans et plus d'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 (91%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (31%).

Dans 45% des cas, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité.

83% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct (73%).

Dans 48% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente l'intéressé vers le GDC et dans 47% des cas, il s'agit d'un conseil, avant tout celui d'un collègue.

19% 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.

59% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

### Autour de la démarche

La part des conflits interpersonnels constitue plus de la moitié des situations soumises au GDC (55%) et est en augmentation par rapport à l'année passée (39%). Ces conflits sont, avant tout, à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 23% des cas, il s'agit d'un conflit structurel et dans 16% d'un conflit asymétrique.

Quant aux impacts, 75% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 50% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Dans 54% 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 49% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; dans 31% des cas, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; il est lié dans 13% 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 (68%), communication (61%), management (47%), ou organisationnel (26%).

### Les prestations du Groupe de confiance

La grande majorité (85%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance.

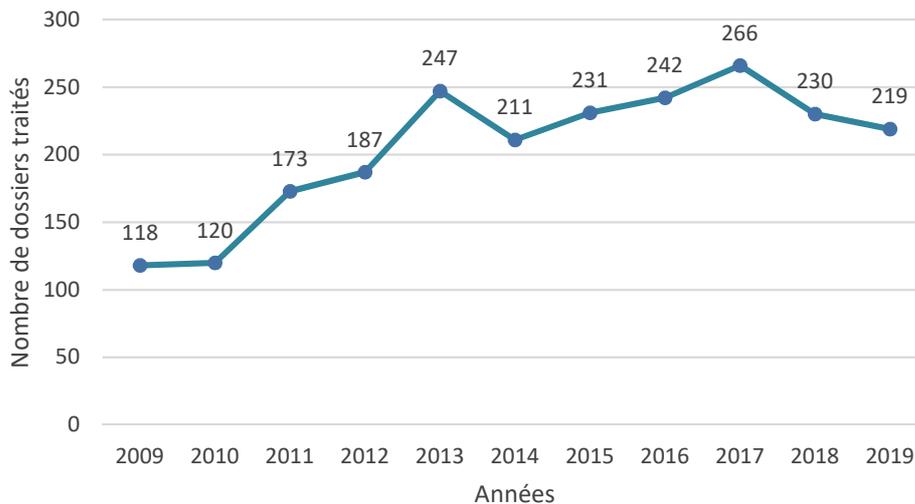
Dans 62% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 77% des personnes reçues durant l'année 2019 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 5% à être plutôt insatisfaites. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 77%.

## B. Les dossiers

Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2018 et le 30 novembre 2019, 219 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 197 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.2 % du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a quasiment doublé depuis la création du GDC en 2009.

Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2019, 58 dossiers – soit 26% du total de l'année – étaient ouverts. 74% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'Etat, le GDC propose un entretien. Dans 43% 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 45% des personnes requérantes et supérieur à 8 jours dans 12% des situations. Depuis 2018, nous constatons une hausse du délai de proposition d'entretien par rapport aux années précédentes. L'année dernière, celui-ci s'expliquait par 3 facteurs : l'affiliation de nouvelles institutions au dispositif (Ville de Genève et TPG), l'augmentation globale du nombre de situations des institutions ayant adhéré au dispositif, le départ d'un conseiller (1ETP) ayant généré une surcharge temporaire impactant cet indicateur.

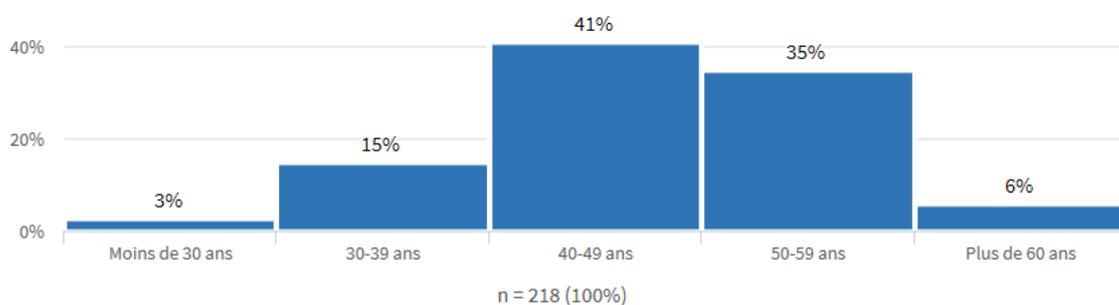
## C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

### 1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2019, 62% de femmes et 38% d'hommes se sont adressés au GDC.

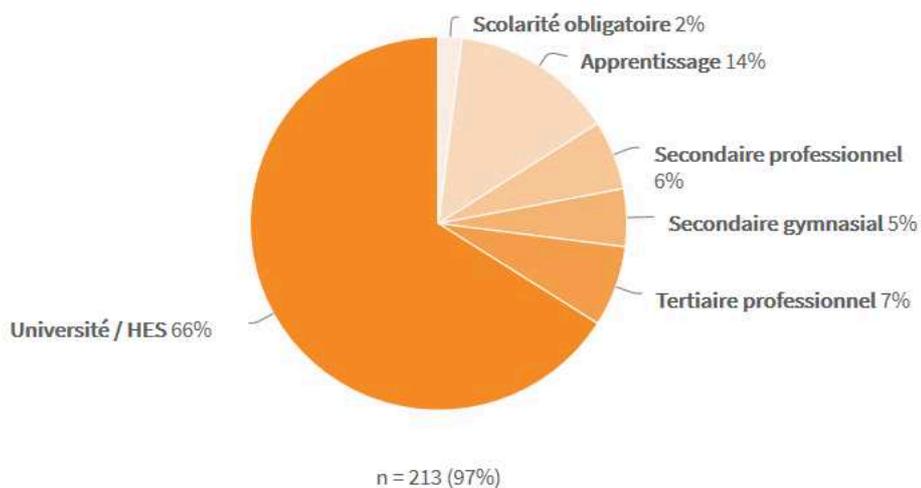
La Figure 2 présente l'âge des personnes requérantes par tranche de 10 ans. La distribution des âges est comparable aux années précédentes, avec une moyenne d'âge de 47 ans.

Figure 2: Âge des personnes requérantes



La Figure 3 indique que 73% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 11% bénéficient d'une formation secondaire et que 14% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 3: Niveau de formation des personnes requérantes



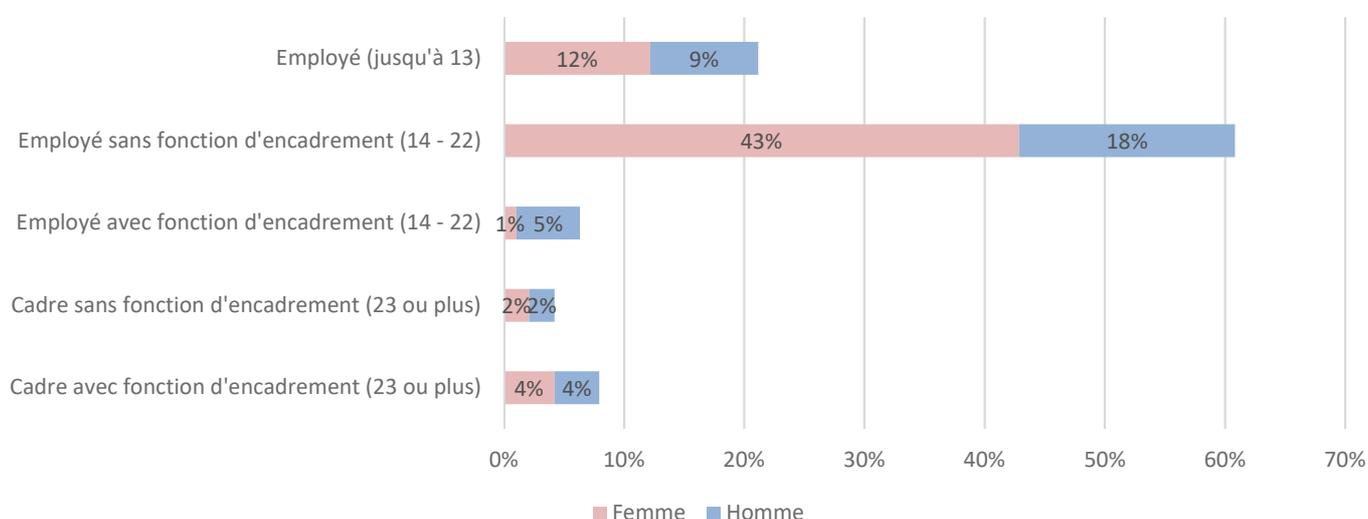
## 2. Taux d'activité et classe salariale

En 2019, une petite majorité (56%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un tiers (30%) travaille entre 50 et 80%.

21% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 67% de classes 14-22 (dont 6% avec fonction d'encadrement) et 12% de classe supérieure à 22 (dont 8% avec fonction d'encadrement).

Au total 14% des personnes requérantes exercent des fonctions d'encadrement, 86% n'ont pas de responsabilité hiérarchique.

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. Globalement les femmes sont surreprésentées dans le GDC. Les hommes des classes 14 à 22 sont sous-représentés (23% par rapport à 33%).

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

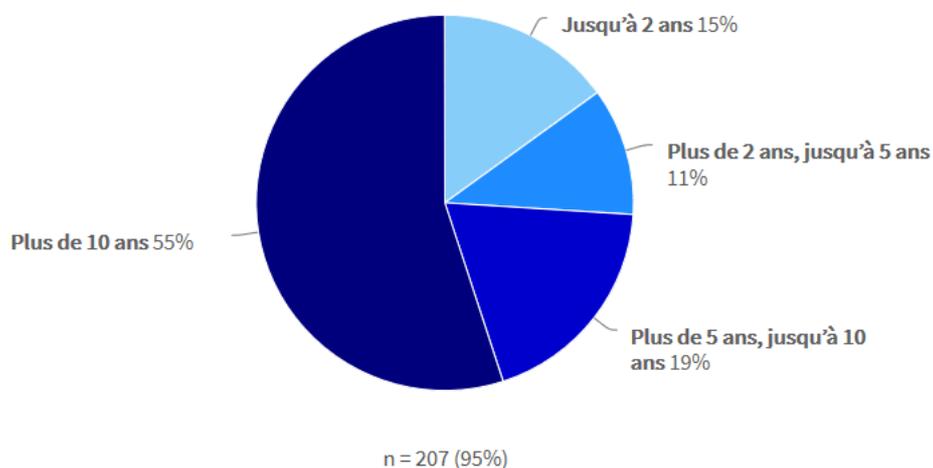
Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	12%	11%	9%	8%
14-22	44%	41%	23%	33%
23 ou plus	6%	3%	6%	4%
<b>Total</b>	<b>62%</b>	<b>55%</b>	<b>38%</b>	<b>45%</b>

Les cadres supérieurs sont par contre surreprésentés (en particulier les femmes).

### 3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Plus de la moitié des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans (55%), environ un cinquième entre 5 et 10 ans (19%), et 26% de 5 ans ou moins.

Figure 6: Ancienneté à l'État

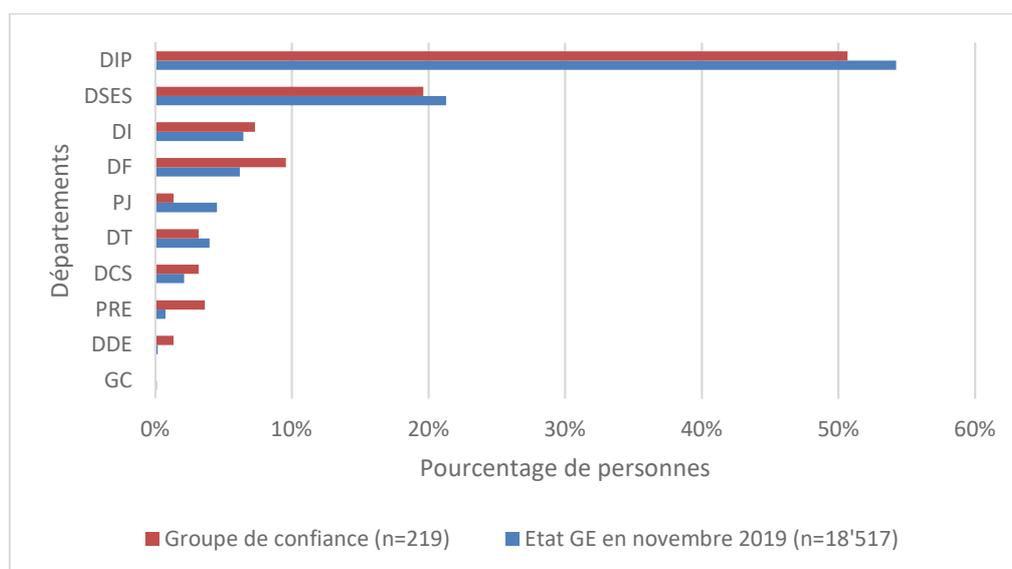


Plus du tiers ont une ancienneté dans le même service de plus de 10 ans (37%), 23% entre 5 et 10 ans ou de moins de 2 ans et 17% de 2 à 5 ans.

La plupart des personnes requérantes ont le statut de fonctionnaire (78%). 15% sont des employés non nommés et 4% 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\* en novembre 2019. Le DIP est le plus représenté dans les deux populations, puis le DSES. Ces deux départements sont légèrement sous-représentés dans la population requérante tout comme le PJ. Le PRE et le DF sont légèrement surreprésentés au sein des usagers du GDC.

Figure 7: Départements d'affectation des usagers du GDC\*

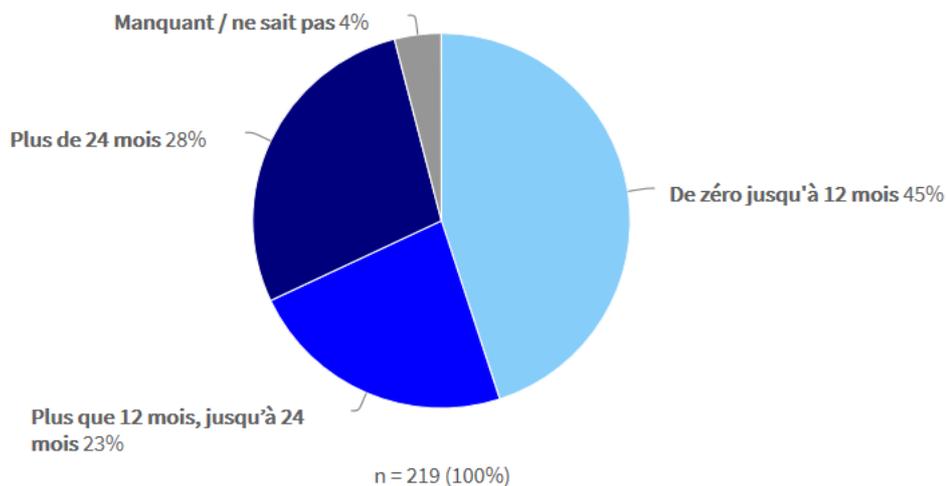


\* Des remaniements de départements ont eu lieu en janvier 2019, l'option a été prise de se baser uniquement sur la nouvelle structure.

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

Dans 45% des situations, la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité. Dans 28% des cas, la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans.

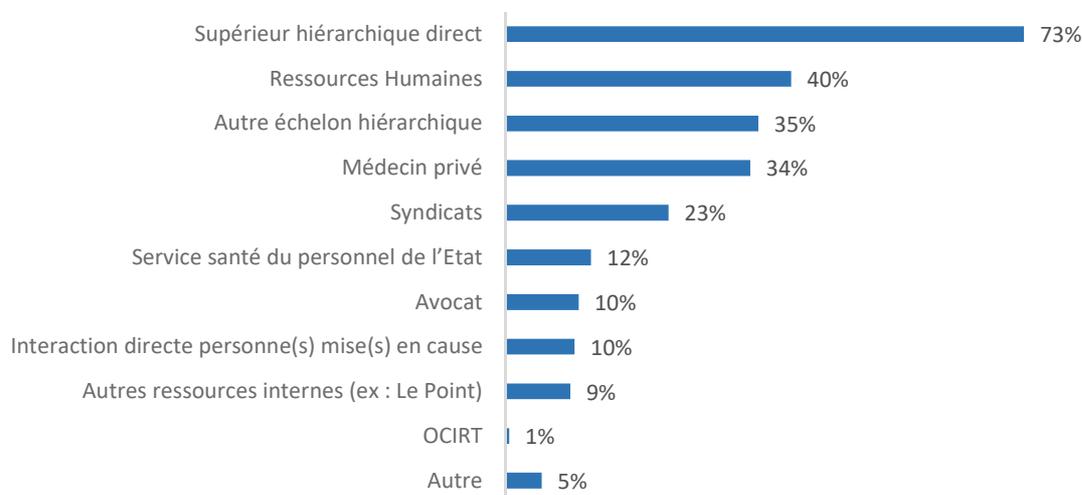
Figure 8: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 83% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches, soit auprès de leur supérieur direct (73%) ou auprès des ressources humaines (40%), soit d'un autre échelon hiérarchique (35%). 34% des personnes ont consulté un médecin privé. Un quart des personnes requérantes ont entrepris une démarche préalable auprès des syndicats. 12% des personnes ont entrepris des démarches auprès du service santé du personnel et 10% auprès d'un avocat (Figure 9) mais aussi auprès de la personne mise en cause (10%) et 9% sont allées auprès d'autres ressources internes.

En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables avant de contacter le Groupe de confiance se sont adressées à 2.5 interlocuteurs.

Figure 9: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC

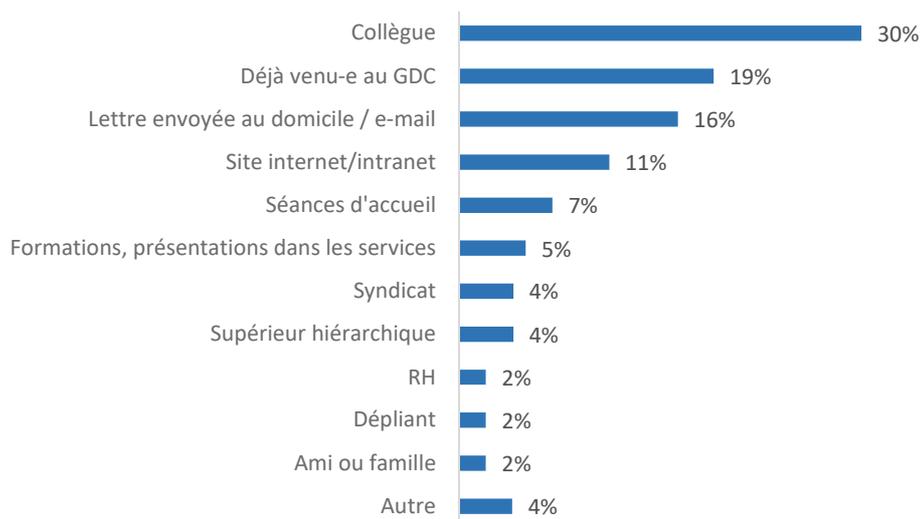


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 10 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues (30% des cas).

Un peu moins d'un usager sur cinq (19%) 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 16% des cas et 11% des usagers connaissent le GDC grâce à internet.

Figure 10: Source d'information sur l'existence du GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans près de la moitié des cas (48%), c'est une initiative personnelle qui mène l'intéressé vers le GDC et dans près de 47% des cas, il s'agit d'un conseil qui l'oriente en vue de trouver une issue à une situation conflictuelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 60% des cas c'est un collègue qui en est la source (Figure 11).

Figure 11: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2019, 59% 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 (91%).

Près d'un tiers souhaite laisser une trace, pour soi et pour autrui, en témoignant, mais cette attente est en baisse comparée aux autres années où plus de la moitié des répondants le souhaitaient (53% en 2018).

*Figure 12: 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=199)	91%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=68)	31%
Demande de conseils juridiques (n=27)	12%
Médiation (n=24)	11%
Transfert dans un autre service (n=24)	11%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=21)	10%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=14)	6%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=13)	6%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=9)	4%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=6)	3%
Autre (n=10)	5%

*Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne*

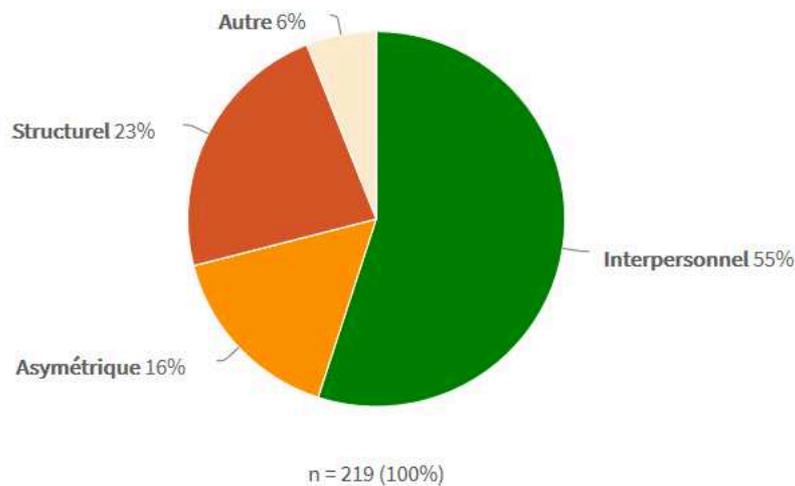
## E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

### 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 ».

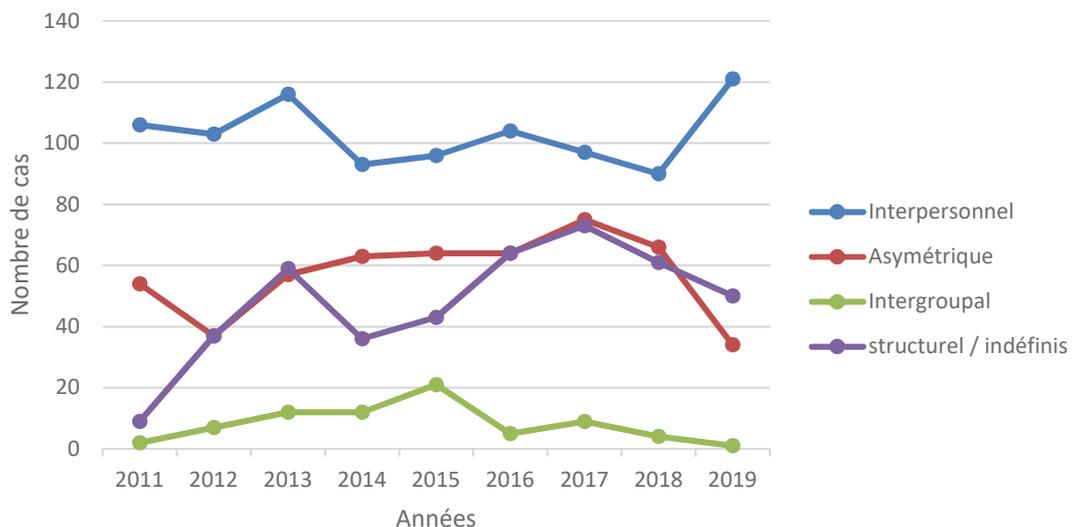
Les conflits interpersonnels constituent 55% des situations traitées (39% en 2018), les conflits structurels (23%) et les conflits asymétriques (16%).

Figure 13: Typologie des conflits



La Figure 14 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2019 montrent une tendance à la hausse des conflits interpersonnels alors qu'ils étaient en baisse jusqu'à l'année dernière. A l'inverse les conflits asymétriques et structurels sont repartis vers la baisse depuis 2017.

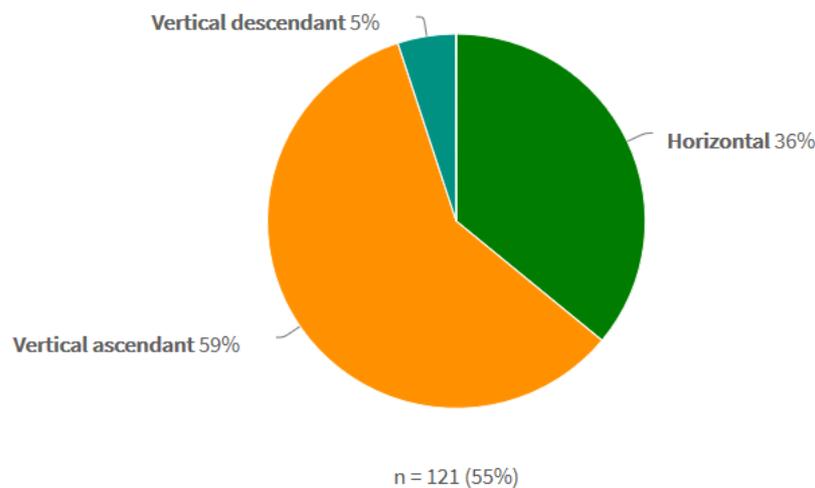
Figure 14: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2019



## 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 2019, 59% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause. 36% sont des conflits horizontaux (collègue mis en cause). Les 5% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause).

Figure 15: Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 16, parmi les 121 situations de conflits interpersonnels, près de deux tiers des démarches (64%) sont initiées par une femme et 36% par un homme.

Les hommes sont cette année davantage mis en cause (56%) que les femmes (44%). Nous observons que les hommes mettent davantage les hommes en cause cette année (8% en 2018) de même que les femmes mettent également davantage les hommes en cause (28% en 2018).

Figure 16: Conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne mise en cause et de la personne requérante

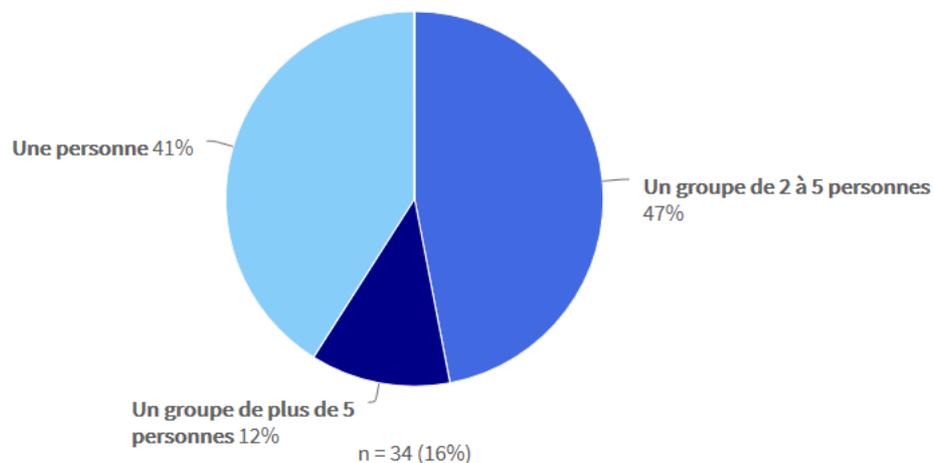
Personne requérante	Personne mise en cause		
	Femme (n=48)	Homme (n=61)	Total (n=121)
Femme (n=69)	29%	35%	64%
Homme (n=40)	15%	21%	36%
<b>Total (n=121)</b>	<b>44%</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>

## ii. Conflits asymétriques

Le nombre de conflits asymétriques représentés au GDC est en baisse cette année avec une diminution de près de la moitié (66 en 2018 et 34 en 2019). 41% des conflits asymétriques concernent des situations où une personne est opposée à un groupe du même niveau hiérarchique (horizontal multiple). 38% des conflits opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant). Dans 18% des cas, la situation est mixte et implique des supérieurs et des collègues. Les autres cas sont bien moins fréquents.

La Figure 17 montre que dans la plupart des conflits asymétriques, c'est un groupe de 2 à 5 personnes qui est mis en cause (47%). Dans 41% 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 12% des cas.

Figure 17: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



## iii. Conflits structurels

En 2019, la proportion de conflits de type structurel est de 23% (n=50, v. Figure 13 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 mais est repartie à la baisse depuis 2017.

## iv. Conflits intergroupaux

Seule 1 situation de conflit intergroupal a été traitée en 2019 et concernait un conflit entre collègues.

## 2. Analyse du Groupe de confiance

### i. Analyse des situations

La Figure 18 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes. 60% sont évaluées comme situations de conflit, 13% comme atteinte à la personnalité, 3% comme harcèlement psychologique et aucun comme harcèlement sexuel. Dans 21% des cas, 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 18: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=132)	60%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=45)	21%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=28)	13%
Situation de harcèlement psychologique (n=6)	3%
Situation de harcèlement sexuel (n=0)	0%
Autre (n=30)	14%

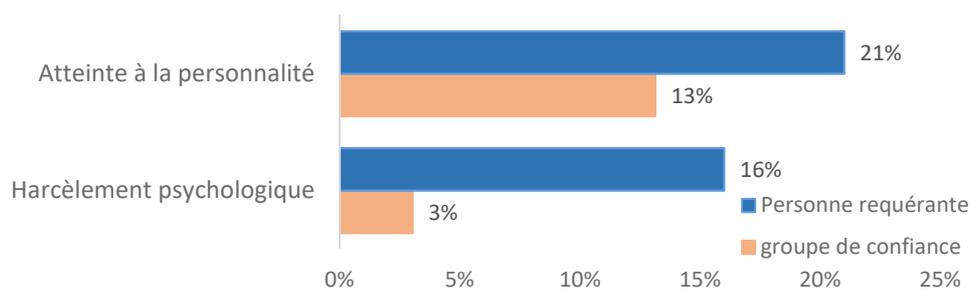
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

La Figure 19 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.

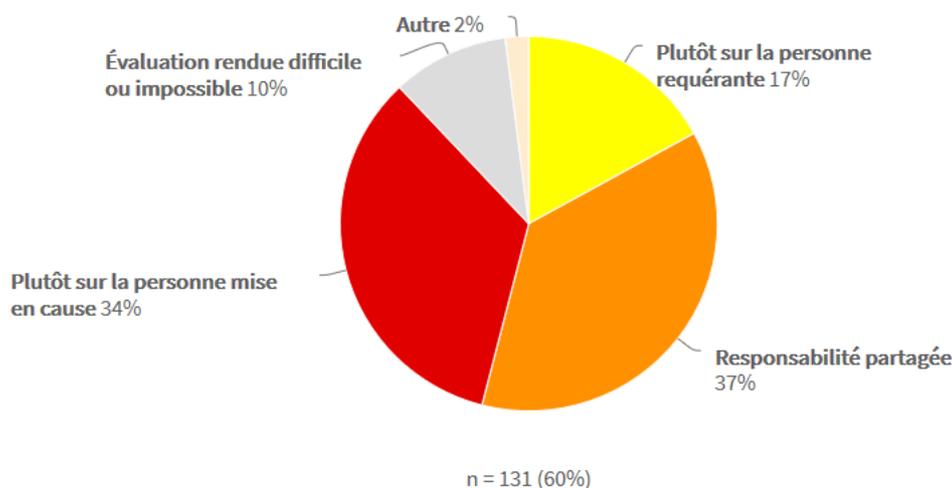
Pour l'atteinte à la personnalité on constate le même type de décalage.

Figure 19: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 20, pour les situations présumées de conflit (soit 131 cas, 60% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 37% des cas la responsabilité serait partagée, dans 34% des cas elle incomberait à la personne mise en cause et dans 17% des cas c'est la personne requérante qui porterait la responsabilité. Dans 10% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

Figure 20: 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 21). 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 21: Événements déclencheurs d'après le GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 54% des situations, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 118 situations, les différences de méthodes de travail sont mises en cause (55% des cas), des conflits de valeurs (46%) et des déceptions ou des frustrations professionnelles (29%).

Dans 49% des situations traitées, l'élément déclencheur du conflit est lié à des problèmes de personnalité. Pour le 56% de ces 108 situations, les problèmes sont liés à la personnalité de la personne mise en cause, dans 44% à une incompatibilité de caractères et dans 25% à celle de la personne requérante.

Dans 31%, des situations, le GDC estime que ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 67 situations, 55% concernent un changement de supérieur hiérarchique ; 46% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 21% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 15% une mutation dans un autre service, 12% un changement de place de travail et 10% l'arrivée d'un nouveau collègue.

Pour 13% des situations traitées (28 dossiers) des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents : une maladie ou un accident (50%), une naissance (25%) ou un autre événement (29%).

### 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 2,2 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 22). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 22: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=149)	68%
Au niveau de la communication (n=133)	61%
Au niveau du management (n=102)	47%
Au niveau structurel et organisationnel (n=58)	26%
Autour de la personne ou des personnes (n=30)	14%
Éléments contextuels (n=16)	7%
Autre (n=24)	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (149 situations, soit 68%, en baisse depuis 2018), la première raison évoquée est le manque de respect (64%). Ensuite viennent les conflits de valeurs —par exemple dans la conception du travail— (54%), les problèmes de personnalités (49%), le sentiment d'injustice (48%) et le manque de reconnaissance (42%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (28%) et le sentiment d'isolement (22%) sont moins souvent cités.

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (133 situations, soit 61%), le ton général est cité à 83%, une communication pas claire à 34% et des bruits de couloir ou des rumeurs à 27%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (102 situations, soit 47%), 65% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.), 39% un management flottant (incohérent, contradictoire, flou) et 28% indiquent une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). Dans

14% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant » tandis que dans 4% des cas, on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation (58 situations, soit 26%), 55% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 38% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 36% à une répartition pas claire des tâches, 24% à une pression pour atteindre les objectifs fixés. Pour terminer, 21% des cas impliquent une surcharge de travail, 10% à une double hiérarchie et 9% des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (30 situations, soit 14%), la remise en question de ses compétences est évoquée à 60%, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle à 20% et la qualification inadaptée à 17% (sous-qualification à 10% et surqualification à 7%).

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (16 situations, soit 7%). La remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 75% des cas et 25% des situations relèvent des entretiens de service et 19% des entretiens d'évaluation (EEDP). Le « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte) est évoqué dans un des cas (6%).

## F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

### 1. Problèmes de santé et arrêts de travail

La moitié des personnes requérantes se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes.

La Figure 23 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (75% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (44%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles de la concentration (38%), la déprime (35%) et les troubles du sommeil (31%). La catégorie autre (10%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement.

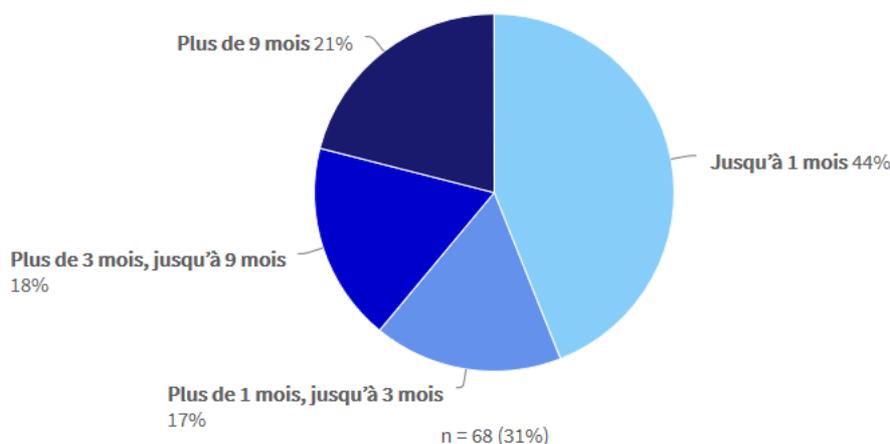
Figure 23: Répercussion du conflit sur la santé



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 44% d'entre elles, il s'agit d'un mois ou moins ; mais pour 21%, l'arrêt de travail a duré plus de 9 mois (Figure 24).

Figure 24: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



## 2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

75% des personnes requérantes (n=161) se disent atteintes dans leurs capacités professionnelles. La Figure 25 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant les difficultés de communication (59%) et la perte de motivation (53%).

Figure 25: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Difficultés de communication (n=95)	59%
Diminution/perte de motivation (n=86)	53%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=37)	23%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=26)	16%
Diminution/perte de créativité (n=18)	11%
Baisse de productivité (n=17)	11%
Autre (n=14)	9%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

## 3. Répercussion du conflit sur la vie privée

11% des personnes requérantes (n=21) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée. Parmi ces atteintes, 48% citent du repli sur soi et la perte du lien social, 24% des problèmes familiaux liés au conflit vécu.

Figure 26: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=10)	48%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=5)	24%
Autre (n=9)	43%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

## G.Intervention du Groupe de confiance

Le GDC a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations de 2019.

A l'issue du premier entretien 85% des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC. Pour les autres situations, 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 27: Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance*

<b>Activités</b>	<b>2019</b>
Nombres de nouvelles situations	219
Nombre d'entretiens	327
Nombre de médiations effectuées	12
Nombre de propositions de mesures individuelles	135
Nombre de recommandations d'intervention pour collectif et recommandation	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	3
Nombre d'ouvertures d'investigation	-
Nombre d'investigations closes	1
Nombre d'investigations classées	1
Nombre de demandes d'investigations retirées par le plaignant	1
Nombre de demandes d'investigations suspendues	3
Nombre d'auditions	16
Prestations diverses (entretiens téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	1342

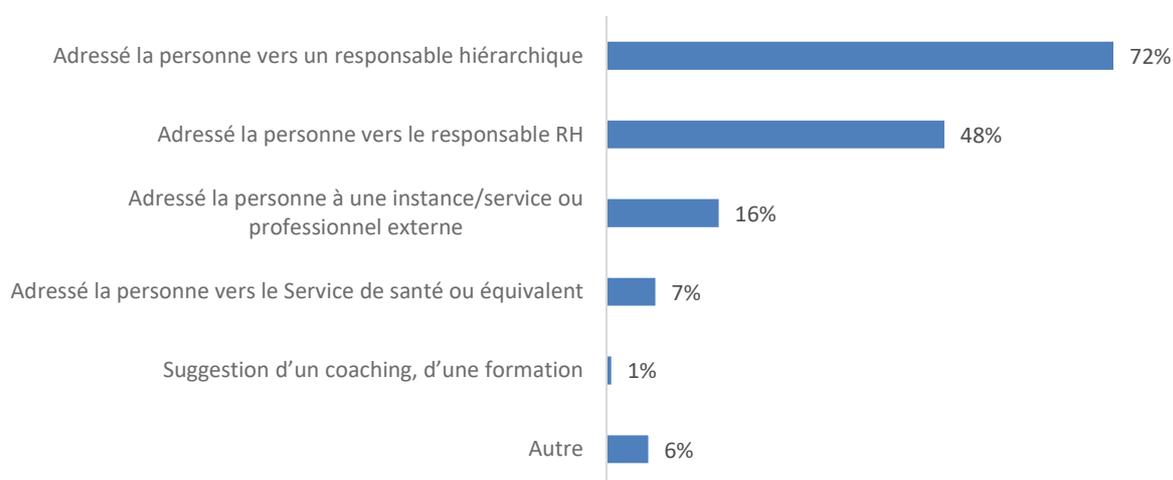
## 1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 49% des cas.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 62% des cas (73% en 2018).

La Figure 28 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 (72%) - en augmentation depuis 2016 - ou vers le responsable RH (48%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers une instance externe (16%) - ce qui représente un retour à la situation de 2017 (17%) après une baisse en 2018 - ou vers un service de santé (7%). Seulement dans une situation, un coaching ou une formation a été suggéré.

Figure 28: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 29% 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, 24 personnes (11%) ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 20 personnes, qui n'avaient pas toutes exprimé spontanément ce besoin lors du premier entretien. Finalement, le processus a abouti à 12 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 appelées en médiation et pour un cas par le décès de la personne mise en cause.

Les médiations menées à terme sont considérées comme des réussites dans 10 cas. Pour les deux restants, la réussite est partielle soit en raison de divergences inconciliables ou de difficultés de remise en question.

### 3. Autres prestations

Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a beaucoup baissé en 2019 (3 plaintes déposées) par rapport à 2018 (13 plaintes déposées). Il faut toutefois souligner que lors du 1<sup>er</sup> entretien au GDC 14 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation, la majorité d'entre elles ayant finalement privilégié des démarches informelles (par exemple la médiation).

Une demande a été close, une classée, une retirée par le plaignant et trois ont été suspendues.

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

Dans 37% des situations (n=81), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche.

Parmi ces situations, le conflit s'est apaisé dans 48% des cas. 23% des situations (n=19) ont débouché sur un statu quo.

Figure 29: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=39)	48%
Statu quo (n=19)	23%
Transfert de la personne requérante (n=7)	9%
Démission de la personne requérante (n=3)	4%
Licenciement de la personne requérante (n=3)	4%
Aggravation du conflit (n=2)	2%
Licenciement de la personne mise en cause (n=2)	2%
Démission de la personne mise en cause (n=1)	1%
Transfert de la personne mise en cause (n=0)	0%
Autre (n=14)	17%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

16 situations ont connu une issue par l'éloignement de l'une ou l'autre des personnes en conflit (29 en 2018) : transfert de la personne requérante (7 situations), démission de la personne requérante (3 situations) ou de la personne mise en cause (1 situation), licenciement de la personne mise en cause (2 situations) ou de la personne requérante (3 situations).

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

## H. Satisfaction des personnes requérantes

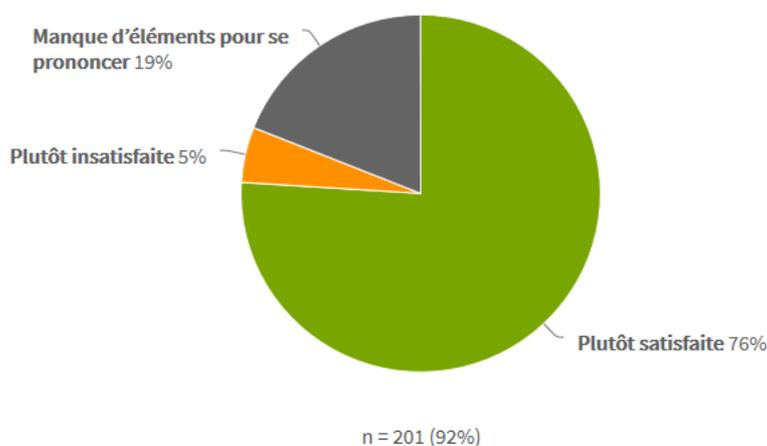
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

### 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, 76% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 5% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 19% des cas (Figure 30).

Figure 30: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



Parmi les personnes satisfaites (n=153), la quasi-totalité (99%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Plus des trois quarts (76%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. L'aide à la décision et les changements concrets est cité par 39% et la satisfaction avec les outils d'intervention du GDC par 29% (Figure 31).

Figure 31: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=151)	99%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=117)	76%
Aide à la décision, changements concrets (n=59)	39%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=44)	29%
Autre (n=1)	1%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 9 personnes plutôt insatisfaites : 78% (7 situations) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 2 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et 2 personnes évoquent des difficultés de contact.

## 2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

En juin puis en novembre 2019, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 114 personnes ayant fait appel au GDC en 2019. Sur les 31 réponses reçues (taux de participation 27%), 23 personnes se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » et 6 ne le sont pas. En d'autres termes, en 2019, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 80%.

Les répondants évoquent les qualités des professionnels comme points forts du groupe de confiance : l'écoute, les compétences et l'efficacité professionnelles, la confidentialité, les connaissances interdisciplinaires.

10 personnes ont évoqué des points faibles. Certains mentionnent le manque d'actions et de pouvoir du GDC (4 situations), la problématique de ne pas savoir ce qu'ils font des confidences (1 situation), le sentiment d'être jugé ou l'orientation en faveur d'un manager (2 situations), l'impression de ne pas intéresser le professionnel (1 situation).

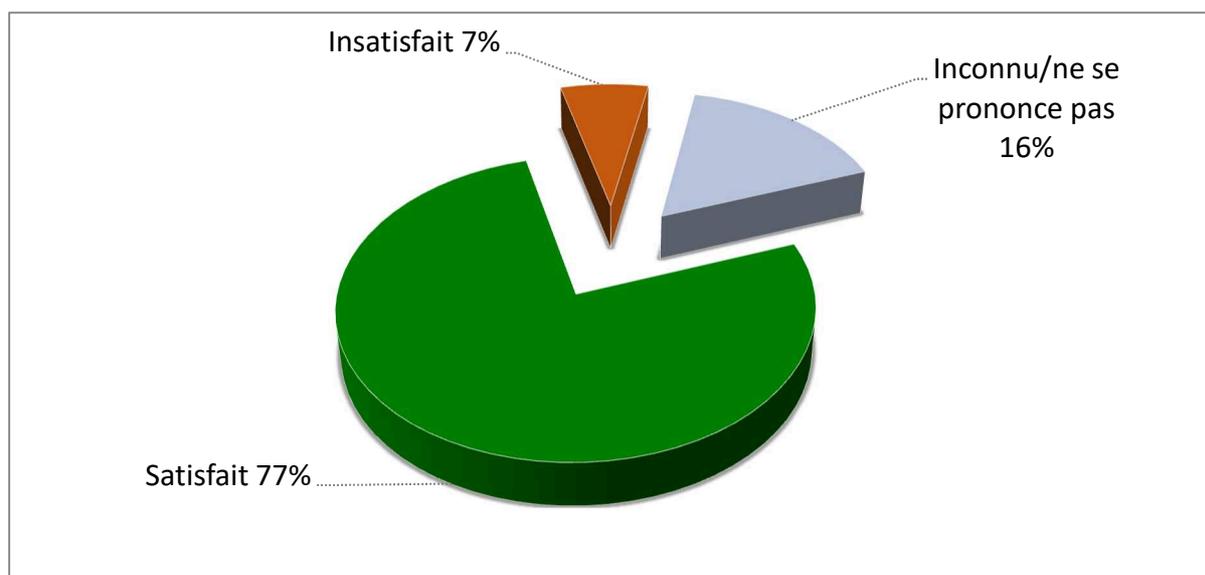
## 3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 94% si l'on ne tient pas compte des 19% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 77% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 80% 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 92% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer. Il est de 77% au minimum si l'on en tient compte.

Figure 32: Taux de satisfaction global



## 13 TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE .....	23
FIGURE 2 : ÂGE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	24
FIGURE 3: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES .....	24
FIGURE 4: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	25
FIGURE 5: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT .....	25
FIGURE 6: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT .....	26
FIGURE 7: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC* .....	26
FIGURE 8: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC ...	27
FIGURE 9: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....	27
FIGURE 10: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC.....	28
FIGURE 11: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC .....	28
FIGURE 12: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	29
FIGURE 13: TYPOLOGIE DES CONFLITS.....	30
FIGURE 14: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2019 .....	30
FIGURE 15: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS.....	31
FIGURE 16: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE .....	31
FIGURE 17: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES .....	32
FIGURE 18: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC.....	33
FIGURE 19: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC .....	33
FIGURE 20: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC .....	34
FIGURE 21: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	34
FIGURE 22: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE .....	35
FIGURE 23: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	36
FIGURE 24: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN.....	37
FIGURE 25: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	37
FIGURE 26: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE .....	37
FIGURE 27: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE .....	38
FIGURE 28: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN .....	39
FIGURE 29: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE.....	40
FIGURE 30: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) .....	41
FIGURE 31: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC .....	41
FIGURE 32: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	42

## 14 ANNEXES

### Annexe 1 : Population requérante - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total personnes requérantes	247	212	231	242	266	230	219
Femmes	62%	67%	65%	66%	65%	68%	62%
Hommes	38%	33%	35%	34%	35%	32%	38%
Moyenne d'âge	46	48	46	48	46	46	47
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	48%	49%	51%	50%	48%	48%	55%
Ancienneté dans le service (< ou = à 5 ans)	44%	42%	49%	46%	44%	39%	40%
Formation supérieure	62%	68%	66%	69%	73%	70%	73%
Formation secondaire	13%	8%	7%	8%	8%	7%	11%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	85%	85%	86%	78%
Travail à plein temps	55%	51%	56%	52%	60%	54%	56%
Travail à temps partiel	45%	47%	41%	46%	39%	45%	44%
Classe salariale 7-13	27%	24%	26%	26%	22%	23%	21%
Classe salariale 14-22	59%	61%	63%	61%	69%	70%	67%
sans fonction d'encadrement	54%	54%	61%	59%	63%	62%	61%
avec fonction d'encadrement	5%	7%	2%	2%	6%	8%	6%
Classe supérieure à 23	12%	13%	9%	11%	8%	7%	12%
sans fonction d'encadrement	4%	2%	-	4%	5%	3%	4%
avec fonction d'encadrement	8%	11%	-	7%	3%	4%	8%
Information manquante	2%	2.5%	2%	0%	1%	1%	0%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proportions d'utilisateurs/ères du GDC	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.3%	1.2%

### Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
La démarche constitue une initiative individuelle	34%	47%	44%	43%	47%	40%	48%
La démarche se fait suite à un conseil	64%	50%	55%	55%	49%	56%	47%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	85%	86%	77%	83%	73%	88%	83%
Auprès d'un supérieur hiérarchique	51%	51%	67%	68%	71%	73%	73%
Auprès des RH	42%	34%	40%	44%	45%	44%	40%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	49%	32%	38%	38%	35%	44%	35%

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

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Volonté d'exposer sa situation	84%	93%	90%	89%	92%	89%	91%
Volonté de témoigner de sa situation	59%	56%	56%	55%	58%	53%	31%
Demande de conseils juridiques	9%	10%	7%	9%	6%	9%	12%
Demande d'une médiation	9%	17%	12%	12%	10%	10%	11%
Volonté d'obtenir un transfert	8%	8%	10%	10%	9%	9%	11%
Demande d'une intervention collective	19%	17%	13%	11%	14%	12%	10%
Volonté de résoudre un problème administratif	11%	8%	10%	10%	8%	10%	6%
Demande d'investigation (plainte)	7%	9%	6%	10%	6%	8%	6%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	11%	3%	3%	3%	1%	3%	4%
Demande de mesures individuelles	NA	3%	7%	5%	4%	3%	3%
Autre	2%	16%	6%	2%	6%	2%	5%

### Annexe 5 : Typologie des conflits -Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Interpersonnel	47%	44%	42%	43%	37%	39%	55%
Hommes mis en cause	40%*	58%	52%*	47%*	62%	36%	55%
Femmes mises en cause	39%*	42%	45%*	53%*	38%	64%	45%
Asymétrique	23%	30%	28%	26%	28%	29%	16%
Intergroupal	5%	6%	9%	2%	3%	2%	0%
Conflits structurels	24%	17%	19%	26%	27%	27%	23%
Autre	1%	3%	3%	2%	5%	3%	6%

\* 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	2019
<b>Événements touchant à la vie professionnelle</b>	<b>62%</b>	<b>69%</b>	<b>59%</b>	<b>68%</b>	<b>64%</b>	<b>55%</b>	<b>54%</b>
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	83%	74%	68%	70%	69%	72%	55%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	54%	58%	46%	46%
Déceptions / frustrations professionnelles	37%	30%	31%	32%	34%	30%	29%
<b>Problèmes de personnalité</b>	<b>57%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>49%</b>
Personnalité / caractère difficile	92%	71%	65%	54%	63%	78%	81%
Incompatibilité de caractère	45%	39%	57%	53%	47%	55%	44%
<b>Difficultés d'adaptation à une situation de changement</b>	<b>38%</b>	<b>56%</b>	<b>49%</b>	<b>60%</b>	<b>57%</b>	<b>47%</b>	<b>31%</b>
<b>Événements relevant de la vie privée</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>16%</b>	<b>13%</b>

## Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Au niveau relationnel</b>	<b>67%</b>	<b>85%</b>	<b>91%</b>	<b>88%</b>	<b>85%</b>	<b>75%</b>	<b>68%</b>
Manque de respect	44%	62%	56%	67%	53%	65%	64%
Conflit de valeur	45%	46%	34%	48%	44%	51%	54%
Problèmes de personnalités	46%	38%	48%	53%	47%	63%	49%
Sentiment d'injustice	51%	54%	51%	66%	63%	46%	48%
Manque de reconnaissance	49%	51%	48%	59%	45%	51%	42%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	NA	41%	34%	34%	40%	30%	28%
Sentiment d'isolement	12%	24%	15%	25%	22%	20%	22%
<b>Au niveau de la communication</b>	<b>47%</b>	<b>60%</b>	<b>48%</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>	<b>61%</b>	<b>61%</b>
Problèmes de communication, ton général	64%	77%	73%	84%	83%	77%	83%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	48%	48%	39%	37%	34%	24%	34%
Bruits de couloir, on-dit	10%	31%	26%	37%	37%	31%	27%
<b>Au niveau du management</b>	<b>62%</b>	<b>61%</b>	<b>58%</b>	<b>62%</b>	<b>58%</b>	<b>49%</b>	<b>47%</b>
Inadéquation des compétences relationnelles	NA	65%	67%	72%	63%	70%	65%
Management flottant	28%	38%	32%	32%	39%	35%	39%
Problèmes de circulation de l'information managériale	25%	32%	24%	30%	25%	35%	28%
Management trop « contrôlant »	33%	23%	27%	23%	16%	18%	14%
Absence de management	1%	7%	5%	2%	3%	2%	4%
<b>Au niveau organisationnel</b>	<b>38%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>	<b>33%</b>	<b>26%</b>
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	NA	57%	53%	54%	60%	62%	55%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	59%	37%	29%	21%	25%	44%	38%
Répartition des tâches pas claire	39%	34%	31%	19%	20%	23%	36%
Pressions sur les objectifs à atteindre	38%	20%	14%	29%	25%	27%	24%
Surcharge de travail	36%	41%	23%	34%	30%	34%	21%
Double hiérarchie	11%	20%	16%	12%	22%	9%	10%
Problèmes de locaux ou de matériel	4%	8%	13%	11%	16%	23%	9%
<b>Autour de la/des personne(s)</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>16%</b>	<b>14%</b>
Remise en question de ses compétences	67%	33%	35%	52%	26%	32%	60%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	20%	47%	23%	27%	26%	41%	20%
Sous-qualification	8%	7%	9%	6%	14%	11%	10%
Surqualification	7%	7%	16%	13%	17%	11%	7%
<b>Au niveau des éléments contextuels</b>	<b>27%</b>	<b>19%</b>	<b>18%</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>
Remise en question des compétences par un ou des tiers	49%	28%	50%	42%	28%	29%	75%
Entretiens de service	43%	50%	21%	28%	19%	16%	25%
EEDP	25%	48%	45%	38%	30%	16%	19%
Whistleblowing	12%	8%	10%	19%	7%	39%	6%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personnes exprimant des problèmes de santé	54%	70%	63%	65%	64%	59%	50%
Personnes en arrêt au 1 <sup>er</sup> RDV	30%	33%	35%	34%	31%	32%	32%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	69%	78%	80%	77%	72%	79%	80%
Arrêt à d'une durée inférieure ou égale à un mois	61%	56%	67%	40%	48%	59%	44%
Arrêt à d'une durée supérieure à un mois	39%	41%*	33%	60%	52%	41%	56%

\* En 2014 3%= information manquante

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

	2013	2014	2015	2015	2017	2018	2019
Résultat connu	38%	62%	48%	40%	44%	37%	37%
Apaisement du conflit	34%	28%	48%	49%	44%	49%	48%
Statu quo	26%	14%	9%	20%	10%	24%	23%
Autre	10%	16%	38%	19%	24%	6%	17%
Licenciement	10%	1%	3%	5%	6%	5%	6%
Démission	9%	5%	9%	16%	10%	6%	5%
Transfert de la personne	9%	6%	20%	16%	22%	24%	9%
Aggravation du conflit	2%	1%	1%	2%	0%	8%	2%
Résultat inconnu	62%	38%	52%	60%	56%	63%	63%

### Annexe 10 : Taux de satisfaction globale\* - Tableau comparatif

Taux de satisfaction globale	2015	2016	2017	2018	2019
Appréciation de satisfaction envers le GDC	76	76	73	73	77
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	8	7	8	8	7
Appréciation impossible	16	17	19	19	16

\* Ce nouvel indicateur a été introduit en 2015. La méthode de calcul intègre le taux de satisfaction selon le GDC et celui obtenu sur la base d'une enquête anonyme auprès des usagers. Les résultats sont ensuite pondérés par le nombre de réponses.

## Annexe 11 : Types d'actes\*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Critiques, dénigrements, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiée et/ou malveillante des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	82	89	85	92	98	83
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	62
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices	34	41	45	41	38	51
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)	41	36	36	45	40	40
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	30	25	31	37	39
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	37
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	36
Violence verbale, menaces	29	16	22	14	23	21
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou ou fallacieux et/ou malveillants	25	22	14	29	27	18
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	15
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	4	5	1	2	7	11
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	11	12	10	10	16	8
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	6
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	5	11	4	11	5	5
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	1	4	6	5	3	5
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	1	2	0	0	1	1
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	0
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	1	7	1	4	4	0
Violence physique	1	5	8	1	2	0
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	1	2	0	1	0	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	1	3	2	3	3	0
Autre	16	20	10	23	27	35
Manquant /ne sait pas	0	0	0	0	0	3
Total général	480	503	477	530	509	476

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





