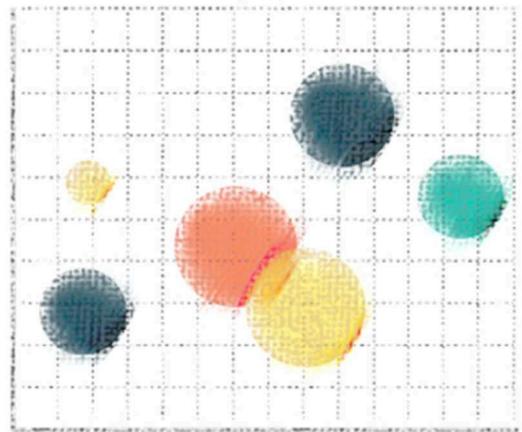
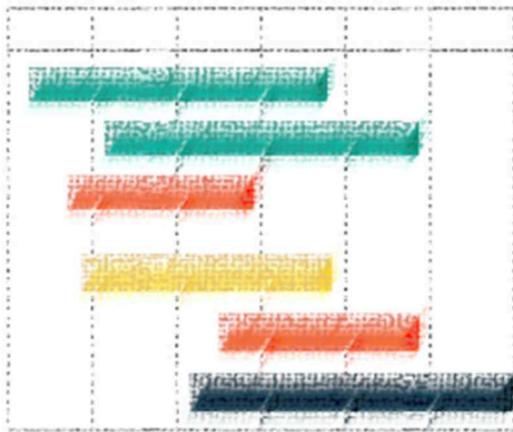
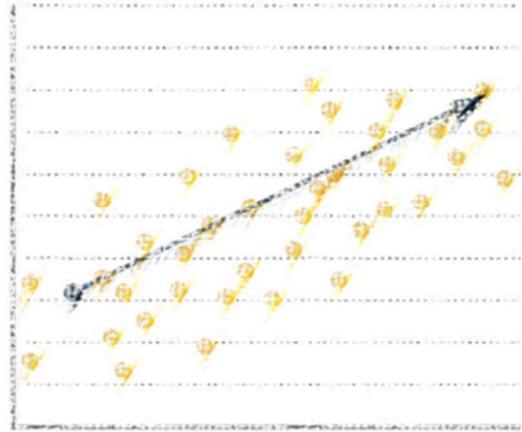
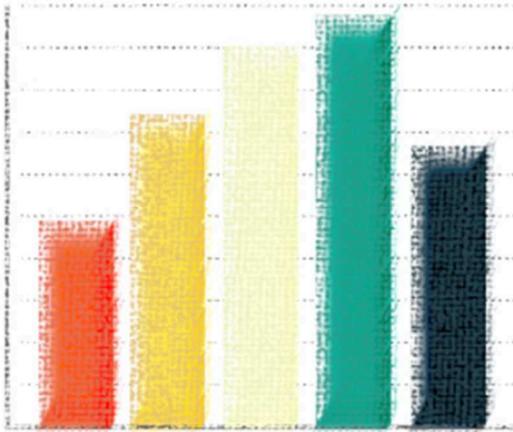


GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2021



GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2021

Préparé par Matthias Brunner, Satiscan

Le Groupe de confiance (ci-après GDC) est une structure indépendante au sein de l'État de Genève chargée d'aide à la gestion des conflits relationnels au travail ainsi que du traitement des situations pouvant constituer une atteinte à la personnalité, voire du harcèlement psychologique (mobbing) ou du harcèlement sexuel au travail. Le périmètre d'intervention du GDC s'étend au personnel des sept départements de l'État de Genève, du secrétariat général du Grand Conseil et du pouvoir judiciaire. Le GDC est aussi accessible aux collaborateurs et collaboratrices des Établissements publics pour l'Intégration (EPI), de l'Institution de maintien à domicile (IMAD), de l'Hospice général (HG), de l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS) de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), des Transports publics genevois (TPG), des Villes de Genève, de Vernier et d'Onex, ainsi que de la commune d'Anières. Au mois de juillet 2021, la Maison de Vessy a adhéré au dispositif du Groupe de confiance.

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 240 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 2021, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1^{er} décembre 2020 et le 30 novembre 2021.

Les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par l'équipe de conseil 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 2021.

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

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 explique le fait que la somme puisse s'écarter de 100% d'une ou deux unités. Deuxièmement, certaines catégories admettent des réponses multiples, elles sont signalées en bas des figures et dans ce cas les totaux peuvent excéder largement 100%.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	3
A. LES CHIFFRES CLÉS	4
B. LES DOSSIERS	5
C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL	6
1. SEXE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION	6
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE	8
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION	8
D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES	11
E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES	15
1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS	15
<i>i. Conflits interpersonnels</i>	17
<i>ii. Conflits asymétriques</i>	18
<i>iii. Conflits structurels</i>	18
<i>iv. Conflits intergroupaux</i>	19
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE	19
<i>i. Analyse des situations</i>	19
<i>ii. Événements déclencheurs</i>	22
<i>iii. Contexte des situations conflictuelles</i>	23
F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES	24
1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL	24
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	26
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE	27
G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE	27
1. ENTRETIENS	28
2. MÉDIATIONS	28
3. AUTRES PRESTATIONS	29
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE	29
H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES	30
TABLE DES ILLUSTRATIONS	33
ANNEXES	34

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

Sur les 18'972 membres du personnel de l'État, 240 personnes, soit 1.3%, se sont adressées au GDC. Cette proportion était de 1.2% en 2020.

On constate une surreprésentation des femmes, 62% par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (39%) et de 50 à 59 ans (37%) représentent ensemble plus des trois quart (76%) des situations et la moyenne d'âge des personnes requérantes se situe à 47 ans.

68% des personnes requérantes ont une formation supérieure.

83% sont des employés sans fonction d'encadrement, 17% sont des employés avec fonction d'encadrement : 9% sont des cadres intermédiaires et 8% des cadres supérieurs.

Un peu plus de la moitié (54%) des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans. Un peu plus de 4 personnes sur 10 (42%) sont dans le même service depuis plus de 10 ans.

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 (88%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (45%).

Dans 36% des cas, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Dans 34% des cas, la situation conflictuelle durait depuis plus que 24 mois.

81% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct (63%), directement avec la personne mise en cause (46%), avec les ressources humaines (46%) ou un autre échelon hiérarchique (33%).

Dans 44% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente l'intéressé vers le GDC et dans 50% des cas, il s'agit d'un conseil.

67% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

La part des conflits interpersonnels constitue un peu moins de la moitié des situations soumises au GDC (46%) ; ces conflits sont, aux deux tiers (65%), à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 21% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et dans 26% d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 70% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 57% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 55% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; pour 40%, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.) ; pour 40%, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; pour 28%, c'est lié à la culture de l'entité concernée et pour 9% à des aspects relatifs à la vie privée des protagonistes en conflit.

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes : communication (71%), relationnel ou du ressenti personnel (62%), management (55%), ou organisationnel (23%).

Les prestations du Groupe de confiance

En 2021, en raison de la situation sanitaire, les prestations ont encore dû être effectuées en partie en présentiel, en partie à distance (entretiens par téléphone ou visio). Cette diversification semble avoir été appréciée par les personnes requérantes car on constate une augmentation de leur taux de satisfaction qui est passé à 86%, en forte hausse par rapport à 2019 et 2020.

La très grande majorité (87%) des demandes adressées au GDC sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du GDC.

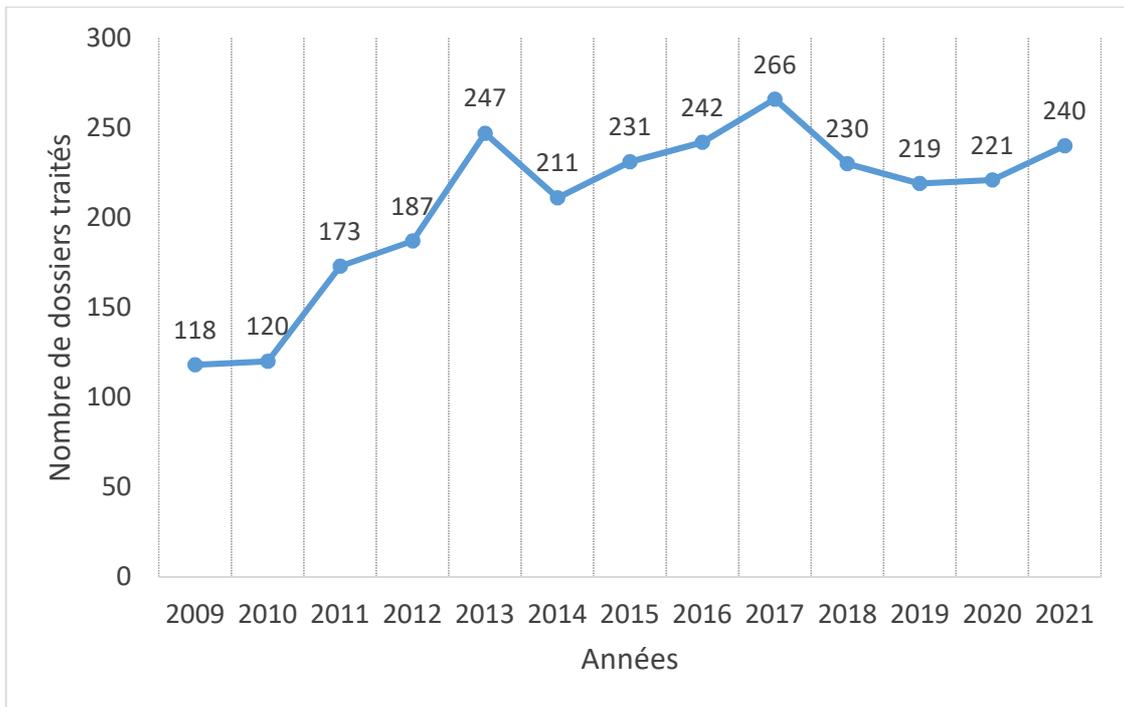
Dans 65% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 73% des personnes reçues durant l'année 2021 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 6% à être plutôt insatisfaites. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 75%.

B. Les dossiers

Entre le 1^{er} décembre 2020 et le 30 novembre 2021, 240 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 181 nouveaux dossiers (75%) ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3% du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a quasiment doublé depuis la création du GDC en 2009.

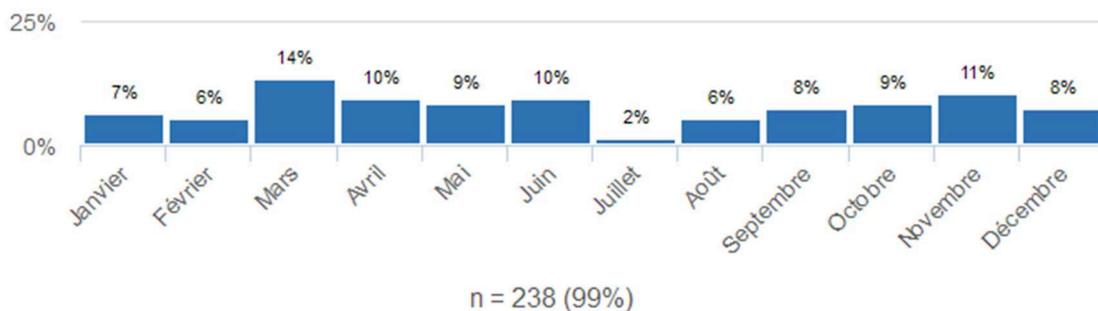
Figure 1 : Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2021, 54 dossiers – soit 23% du total de l'année – étaient ouverts. 78% des dossiers étaient clos.

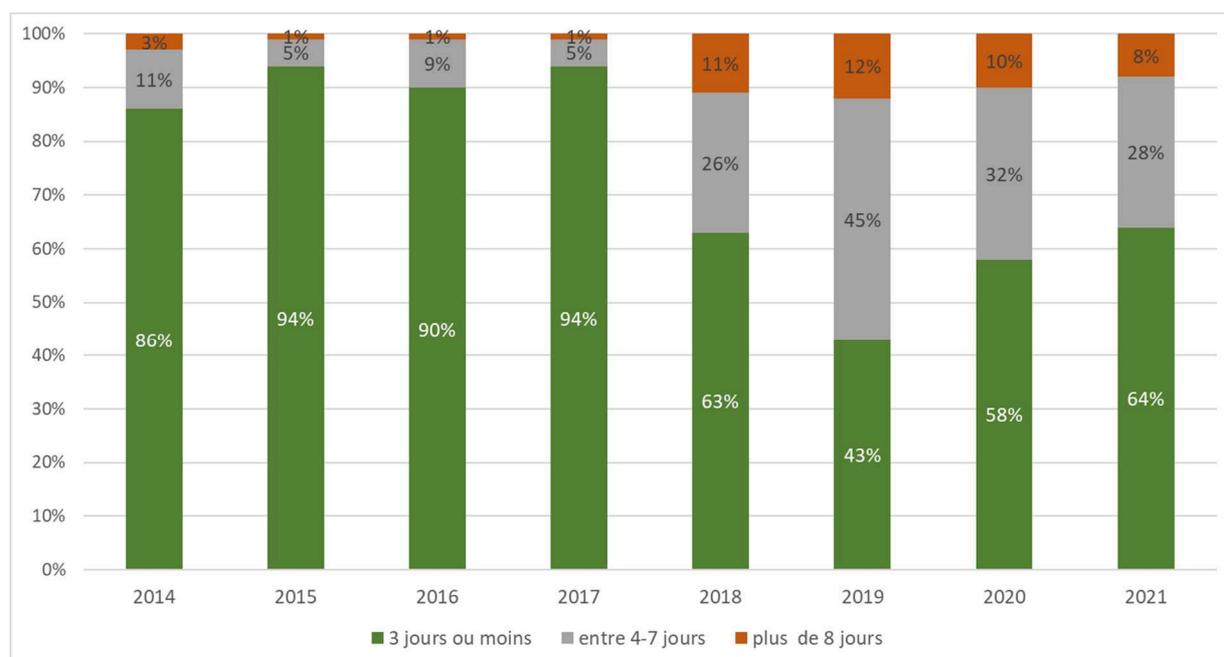
A l'exception du mois de juillet, qui a le résultat le plus bas, les dossiers sont repartis sur l'année de façon assez uniforme avec un pic en mars (Figure 2).

Figure 2 : Répartition de l'ouverture des nouveaux dossiers/mois



Après avoir été contacté par une personne employée de l'Etat, le GDC propose un entretien. Dans 64% 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. Comme on le voit dans la Figure 3, cette proportion augmente de 6% par rapport à 2020, ce qui achève un retour à la situation de 2018. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 28% des personnes requérantes (-4% depuis 2020) et supérieur à 8 jours pour 8% d'entre elles (-2%).

Figure 3 : Temps écoulé entre le 1^{er} contact et le rendez-vous



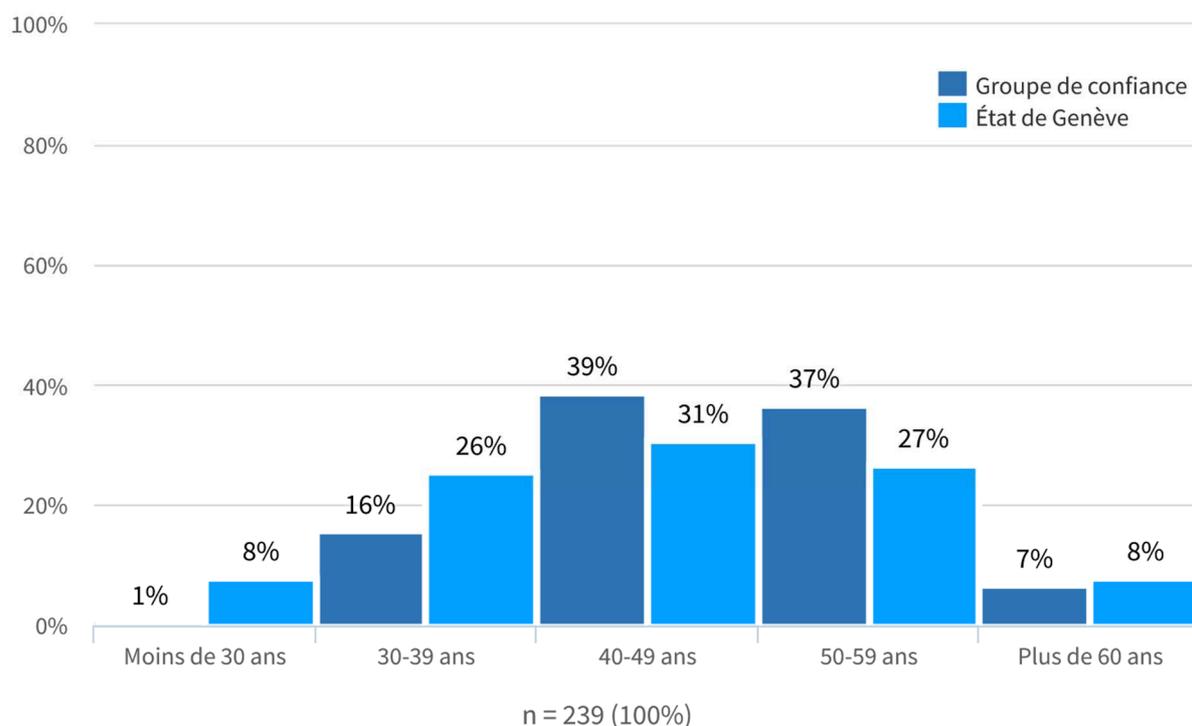
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2021, 62% de femmes et 38% d'hommes se sont adressés au GDC.

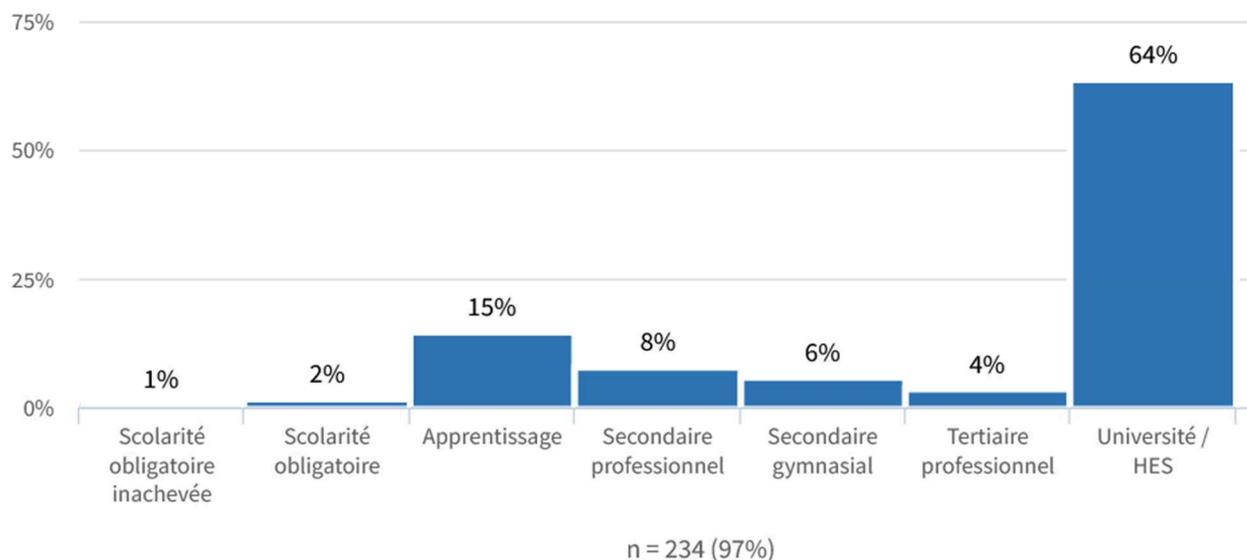
La Figure 4 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des 18'972 collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève en novembre 2021. On y observe que les quadragénaires (+8%) et les quinquagénaires (+10%) sont fortement surreprésentés parmi les personnes requérantes tandis que les 30-39 ans (-10%) et les moins de 30 ans (-7%) y sont sous-représentés.

Figure 4 : Classes d'âge : personnes requérantes et collaborateurs de l'État de Genève



La Figure 5 indique que 68% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 14% bénéficient d'une formation secondaire et que 15% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 5 : Niveau de formation des personnes requérantes



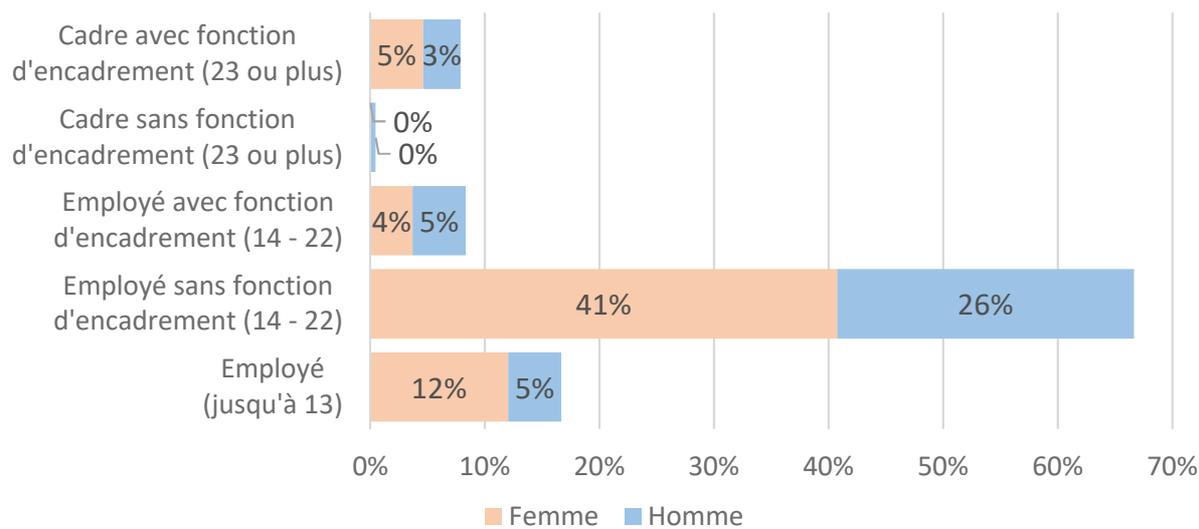
2. Taux d'activité et classe salariale

En 2021, une légère majorité (58%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un tiers (32%) travaille entre 50 et 80%.

18% des personnes requérantes sont employées de classes salariales jusqu'à 13, 74% de classes 14-22 et 8% de classes supérieures à 22.

En tout, 17% d'entre elles ont une fonction d'encadrement.

Figure 6 : Classes salariales des personnes requérantes



La Figure 7 compare le profil (classes salariales et sexe) de la population ayant fait appel au GDC à celui de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève. Il en ressort que les femmes sont surreprésentées au GDC.

Figure 7 : Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

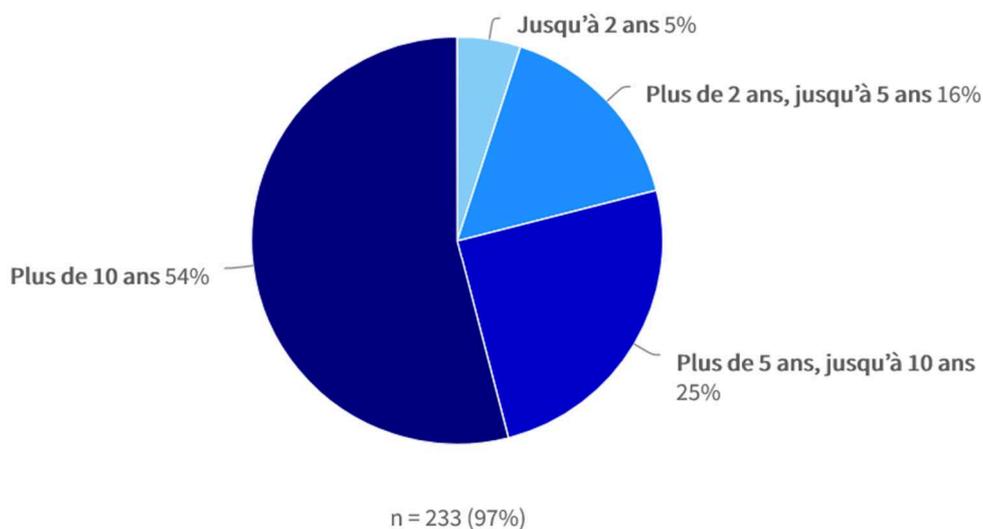
Classes	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	13%	11%	5%	8%
14-22	45%	42%	30%	32%
23 ou plus	4%	3%	3%	4%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 8 ci-dessous, plus de la moitié (54%) des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans, un quart (25%) entre 5 et 10 ans, 16% entre 2 et 5 ans et 5% de 2 ans ou moins.

Par rapport à l'année passée, on observe une nouvelle baisse de 5% de la proportion de personnes engagées il y a moins de 2 ans (15% en 2019, 10% en 2020 et 5% en 2021) au profit d'une légère hausse (+2%) de celles qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans (23% à 25%) et de plus de 10 ans (52% à 54%).

Figure 8 : Ancienneté à l'État

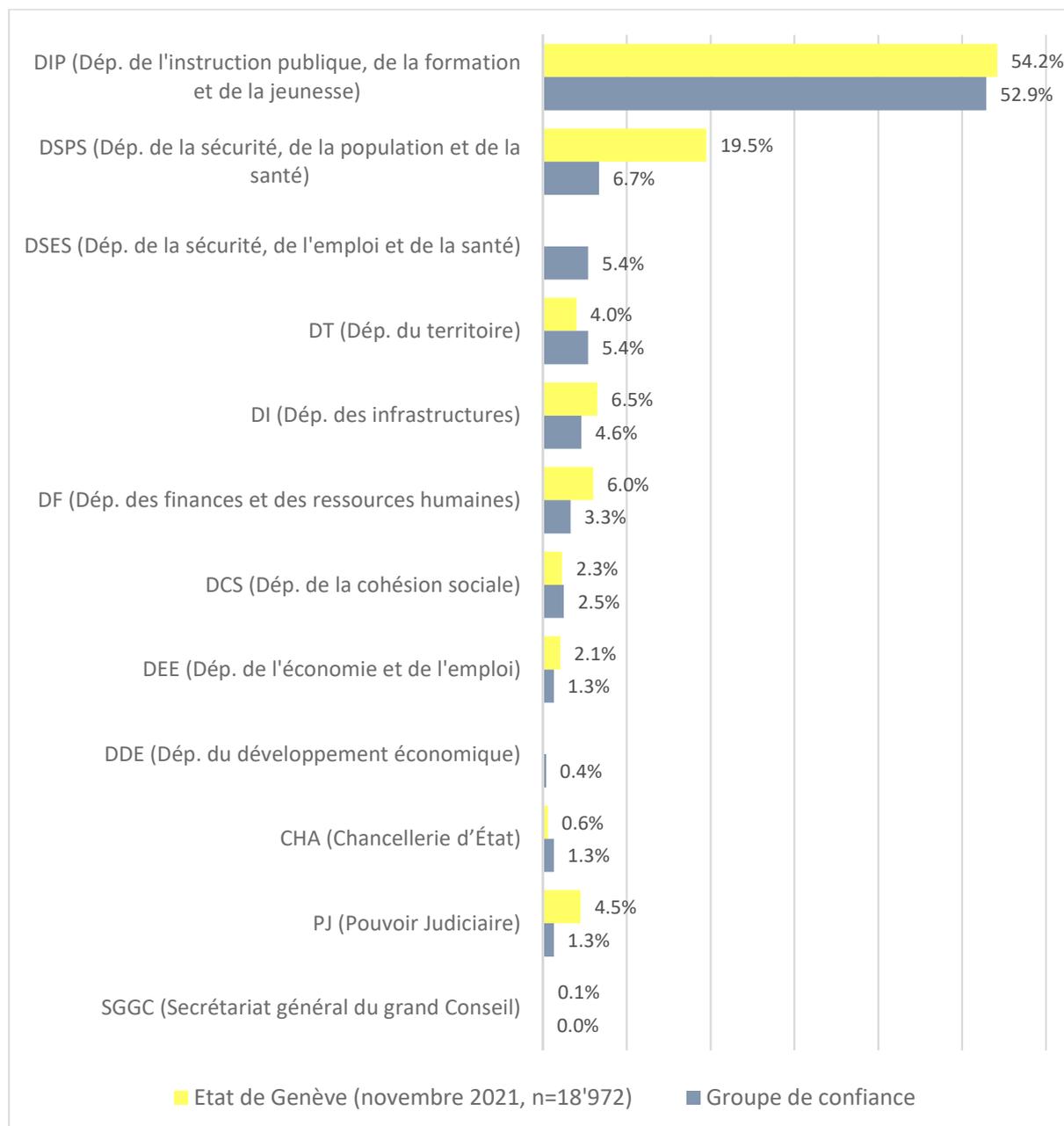


Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 42% y sont depuis plus de 10 ans (+6% par rapport à 2020), 27% depuis 5 à 10 ans (stable), 21% depuis 2 à 5 ans (stable) et 10% depuis 2 ans ou moins (-6%).

Depuis l'an passé, la proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes a augmenté de 1% pour s'établir à 90%. Seulement 6% ne sont pas nommés et 2% ont un statut spécial.

La figure 9 ci-après compare la répartition de la population requérante du GDC avec la répartition du personnel selon les départements de l'État de Genève en novembre 2021. Le DIP est le plus représenté dans les deux populations. À l'inverse, le PJ et le DF sont légèrement sous-représentés (-3%) parmi les personnes requérantes.

Figure 9 : Départements d'affectation des usagers du GDC



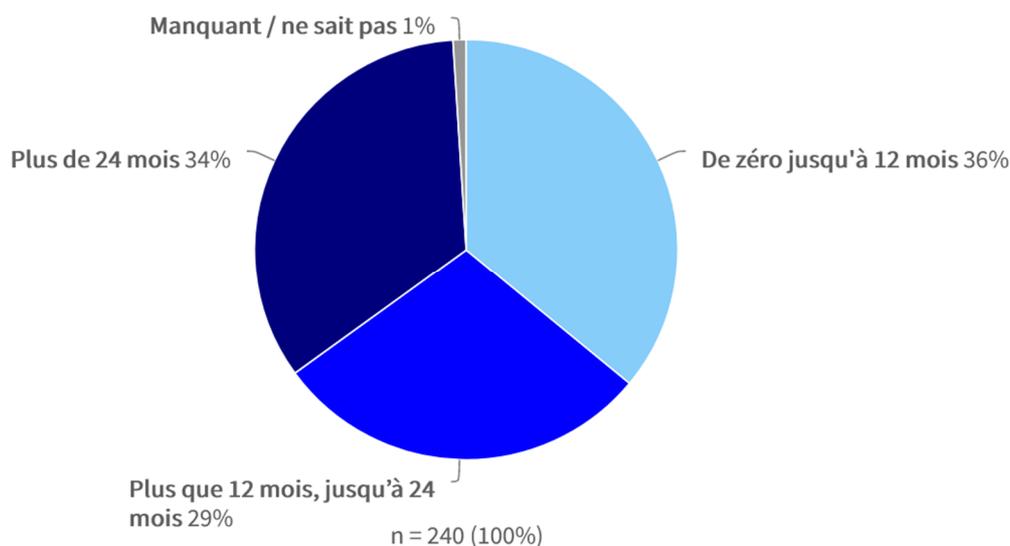
Au cours de l'année 2021, les départements DDE et DSES ont été réorganisés et ont changé d'appellation en devenant respectivement DEE et DSPS.

Le Groupe de confiance a pris le parti de montrer les répartitions par département au moment de l'ouverture des dossiers, raison pour laquelle les deux départements en question figurent dans ce graphique.

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

La Figure 10 montre que, dans 36% des situations (-18% par rapport à 2020), la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité ; pour 29% (+6%), elle a pris forme depuis 1 à 2 ans et pour 34% (+11%) depuis plus de 2 ans.

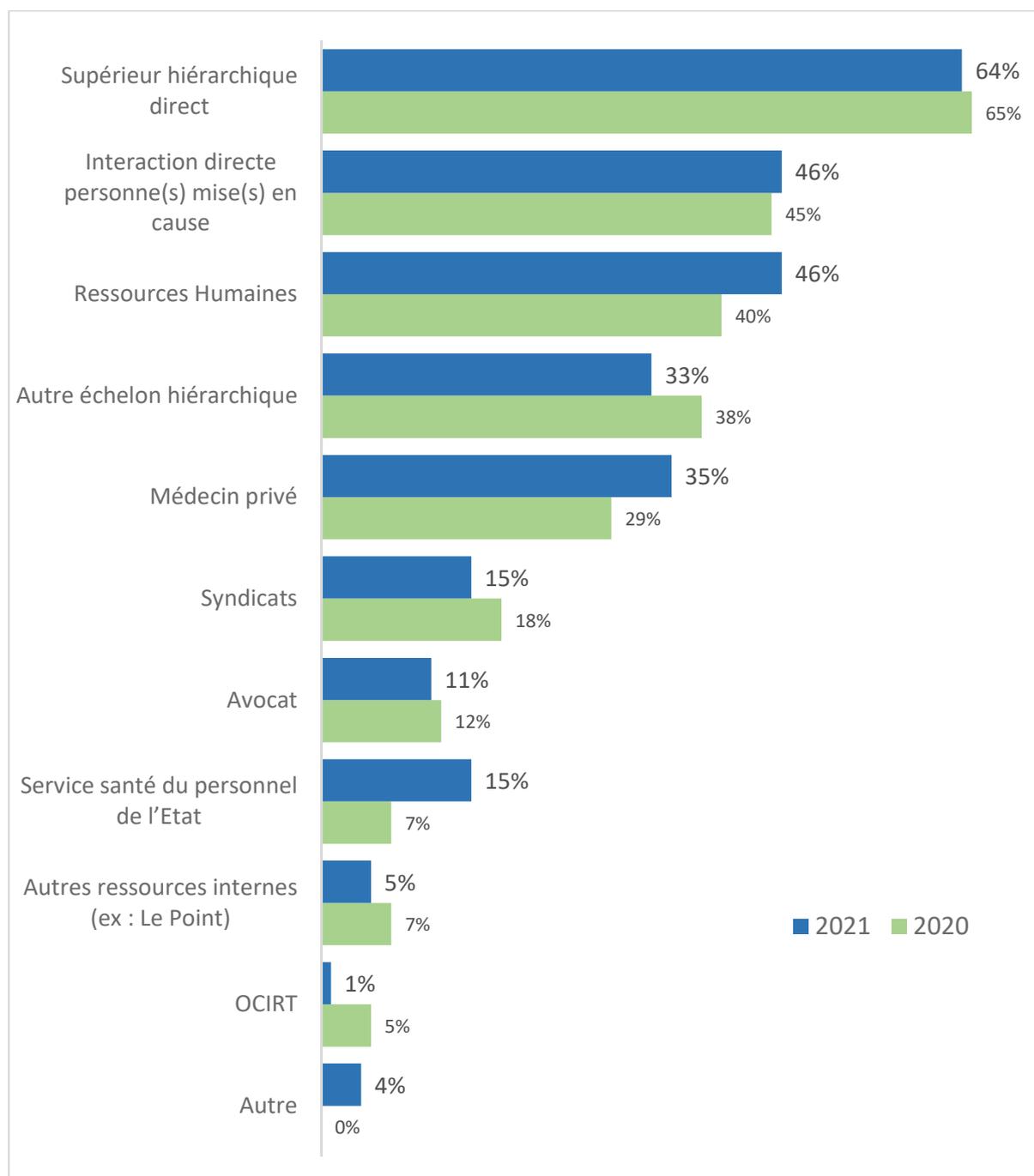
Figure 10 : Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 81% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant ; ce chiffre est relativement stable par rapport à 2020.

La figure 11 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises avant de contacter le GDC, en 2021 et en 2020. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables se sont adressées à 2.7 instances (2.6 en 2020).

Figure 11 : Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC



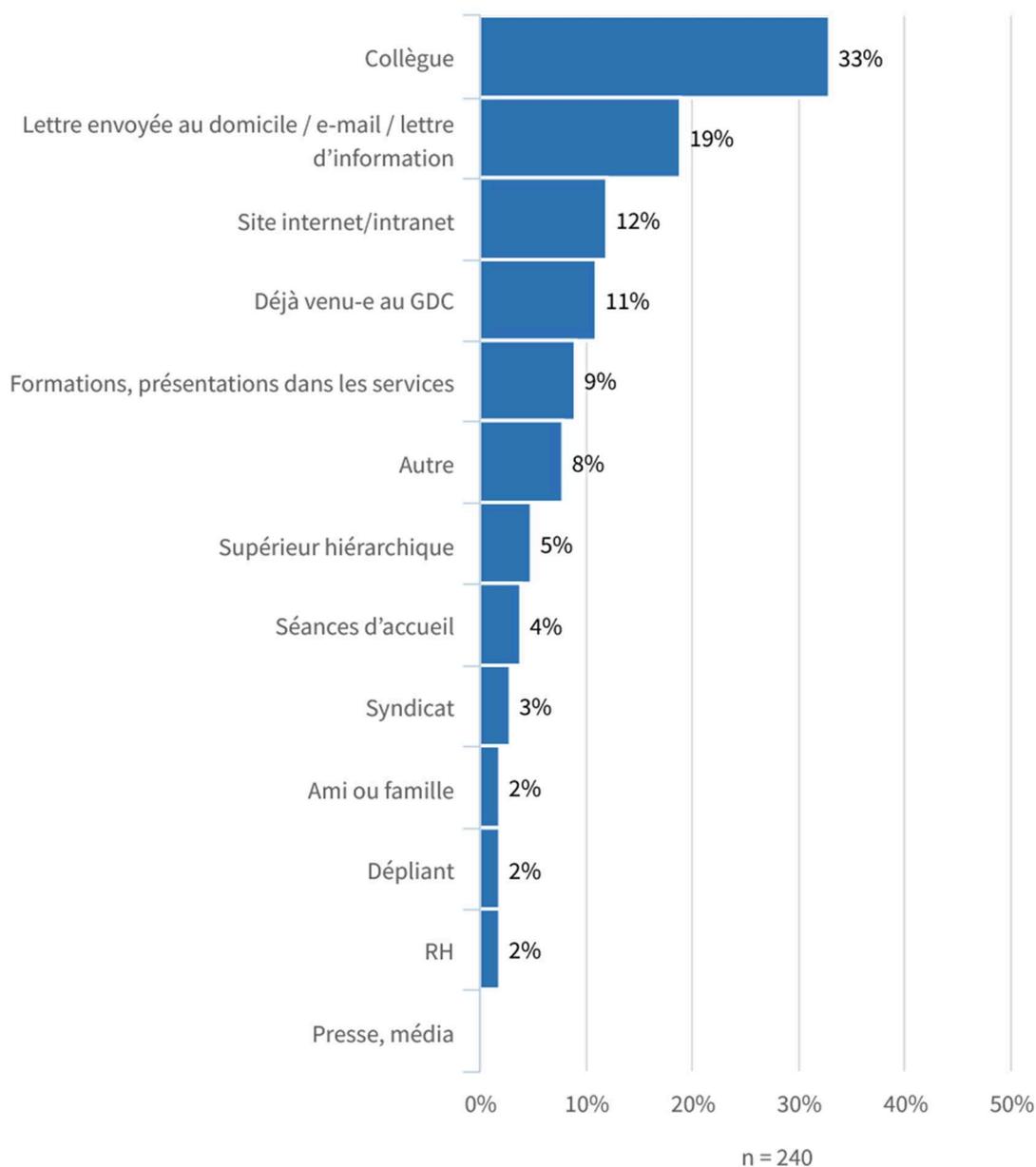
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans la figure 11 ci-dessus, on observe que la démarche préalable la plus commune est de contacter le supérieur direct (64% contre 65% l'an passé). En 2021, l'interaction directe avec les personnes mises en cause arrive en 2^{ème} position ex-aequo avec les ressources humaines à 46% des personnes requérantes ; en 2020, l'interaction directe était à 45% et les ressources humaines seulement à 40%.

Depuis l'année passée, la proportion de personnes qui ont aussi contacté un autre échelon hiérarchique a diminué (33% contre 38%) tandis que les recours au médecin privé (35% contre 29%) et au Service santé du personnel (15% contre 7%) ont augmenté.

La figure 12 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues, cités dans 33% des cas (34% en 2020). L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 19% des cas (14% en 2020) et 12% des personnes requérantes connaissent le GDC grâce à internet (16% en 2020). 11% d'entre elles étaient déjà venues au GDC soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit (16% en 2020).

Figure 12 : Source d'information sur l'existence du GDC

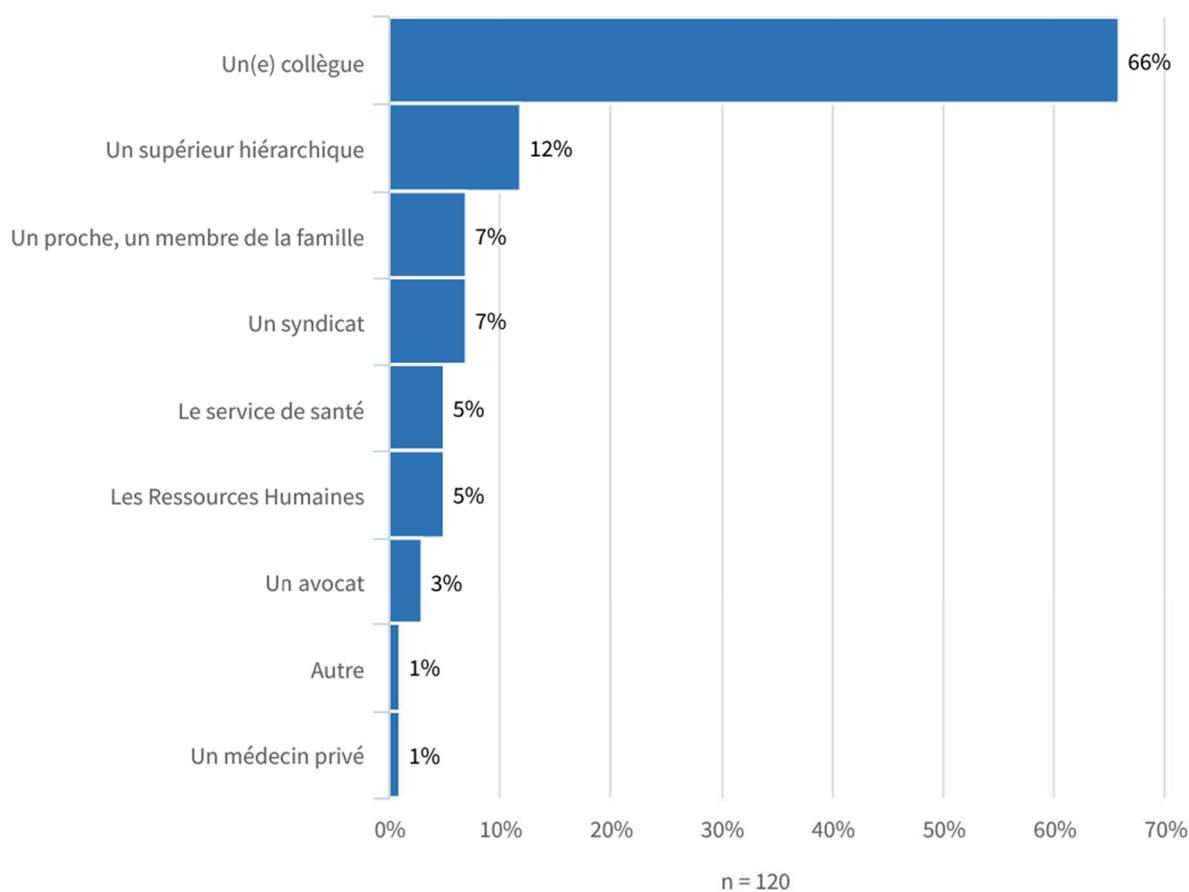


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans la moitié des cas (50%), c'est un conseil qui mène l'utilisateur au GDC. Dans plus de 4 cas sur 10 (44%), c'est une initiative personnelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 66% des cas c'est un-e collègue qui en est la source (Figure 13).

Figure 13 : Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2021, 67% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Par rapport à l'année passée, ce chiffre est en baisse de 4%.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 14, celle 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 (88%).

Entre 2020 et 2021, la proportion de personnes qui souhaitent, en témoignant, laisser une trace a diminué de 53% à 45%.

Figure 14 : Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	2020	2021
Exposer sa situation, parler – Solliciter votre point de vue: conseils, suggestions pour gérer la situation (n=211)	91%	88%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=108)	53%	45%
Médiation (n=31)	6%	13%
Transfert dans un autre service (n=23)	8%	10%
Demande de conseils juridiques (n=19)	15%	8%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=19)	12%	8%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=19)	6%	8%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=18)	8%	8%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=3)	3%	1%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=2)	2%	1%
Autre (n=10)	8%	4%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

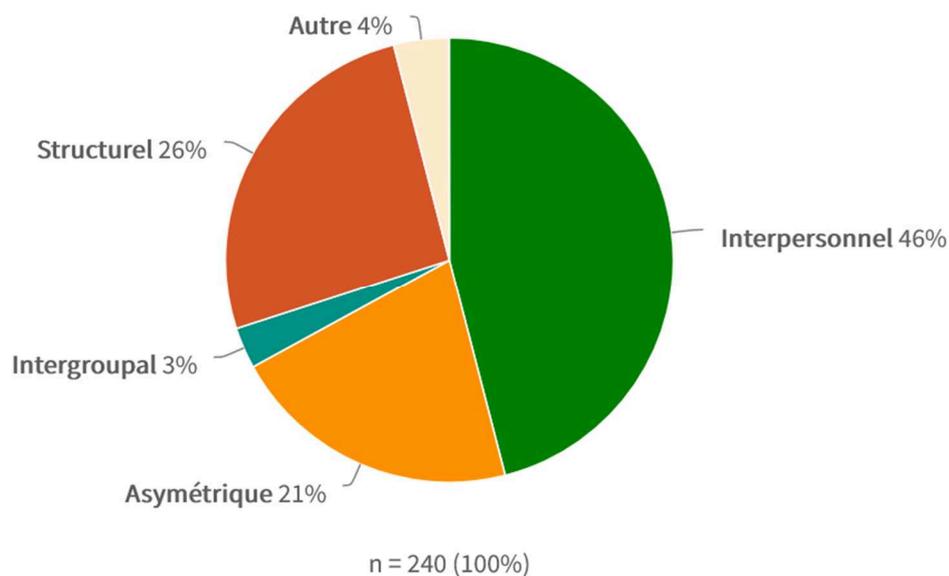
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

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 situations 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 ».

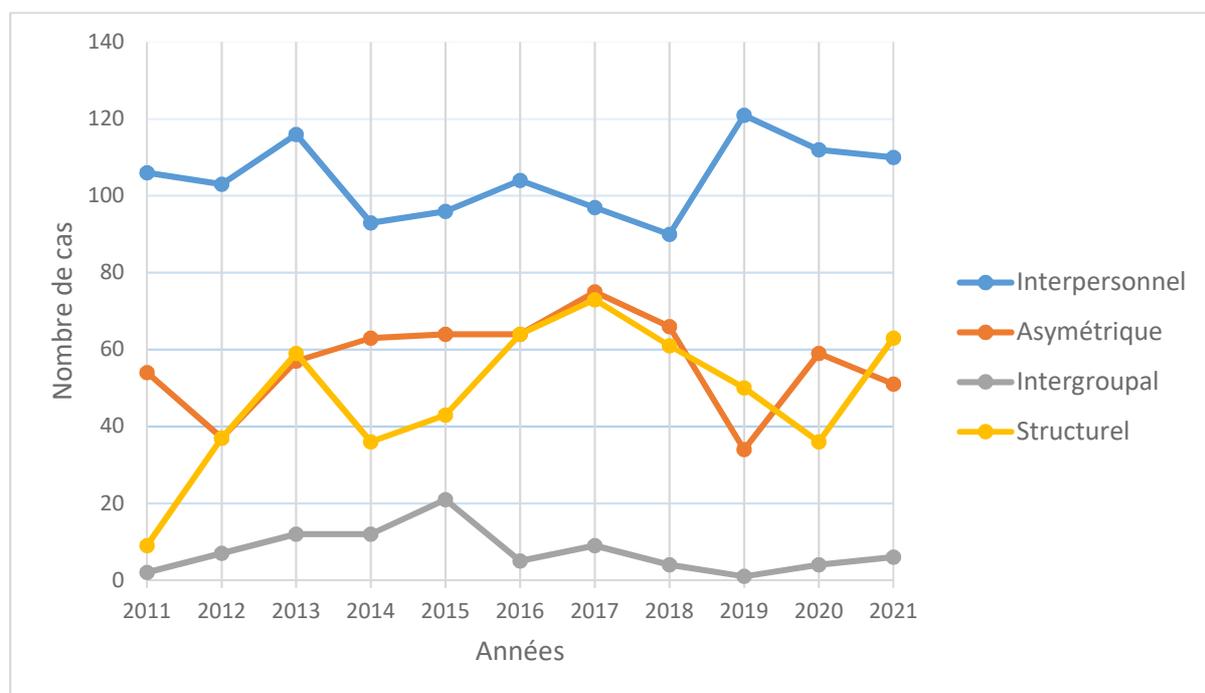
Les conflits interpersonnels constituent 46% des situations traitées (-5% par rapport à 2020), les conflits asymétriques 21% (-6%) les conflits structurels 26% (+10%), les conflits intergroupaux 3% (+2%). La catégorie autre inclut 3 situations où l'équipe vient en soutien de sa hiérarchie directe, 2 personnes ayant des soucis de santé, 2 situations concernant des problèmes mixtes entre interpersonnel et désaccord avec l'institution et 2, des problèmes relationnels avec la hiérarchie directe et un problème de personnalité et de performance.

Figure 15 : Typologie des conflits



La Figure 16 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2021 montrent une forte hausse des conflits structurels (+10%) par rapport à l'année passée ainsi qu'une baisse des conflits asymétriques (-6%) et interpersonnels (-5%).

Figure 16: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2021



i. Conflits interpersonnels

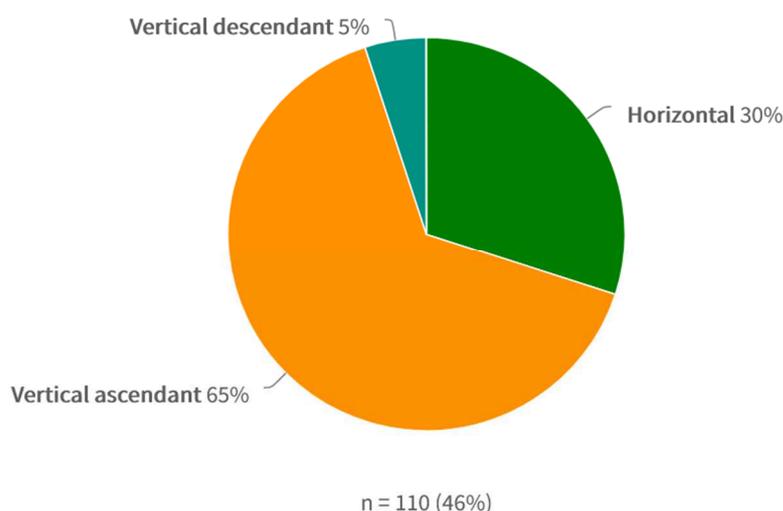
Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante).

La Figure 17 montre qu'en 2021, 65% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, l'encadrement direct étant mis en cause. Cette proportion est en baisse (-6%) depuis l'année passée.

Les conflits horizontaux (collègue mis en cause) représentent cette année 30% des conflits interpersonnels, davantage (+6%) qu'en 2020.

Les 5% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné-e mis-e en cause, 4% en 2020).

Figure 17 : Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 18, parmi les 110 situations de conflits interpersonnels, les deux tiers des démarches (66%) sont initiées par une femme (n=73, soit 66%), un tiers (n= 37, soit 34%) par un homme. Les personnes mises en cause sont au contraire en majorité des hommes (n= 57, soit 52%).

En 2020, la situation était la même pour le genre de la personne requérante mais la proportion d'hommes mis en cause était un peu plus élevée (55%).

Figure 18 : Conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne mise en cause et de la personne requérante

2021 Personne requérante	Personne mise en cause		
	Femme (n=53)	Homme (n=57)	Total (n=110)
Femme (n=73)	38	35	73
Homme (n=37)	15	22	37
Total (n=110)	53	57	110

ii. Conflits asymétriques

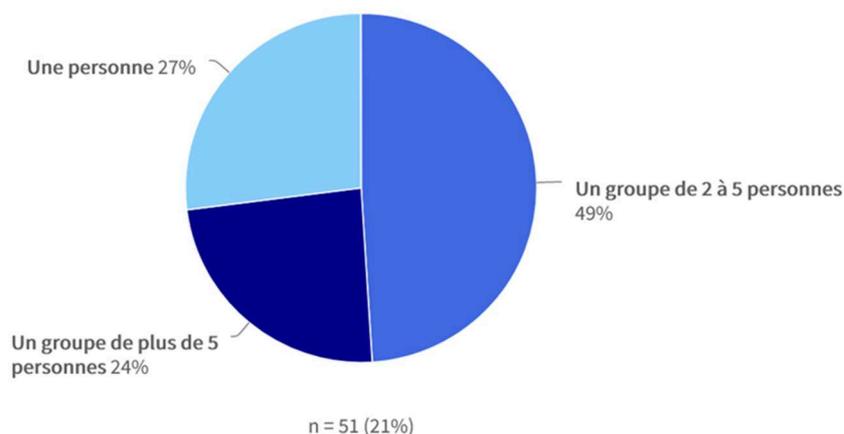
En 2021, les conflits asymétriques représentent 21% des situations traitées par le GDC, une baisse depuis l'année précédente quand ce chiffre était de 27%.

Cette année, la majorité des conflits asymétriques (61%) opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant) ; cette proportion est en forte hausse (+15%) par rapport à 2020.

Dans 23% des cas, la situation est mixte : elle implique des supérieurs et des collègues pour le 22%, pour 1% aussi des subordonnés ; cette proportion est en baisse (-6%). Les autres cas sont bien moins fréquents.

La Figure 19 montre, comme l'année passée, que dans la plupart des conflits asymétriques, c'est un groupe de 2 à 5 personnes qui est mis en cause (49%).

Figure 19 : Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



iii. Conflits structurels

En 2021, la proportion de conflits de type structurel est de 26% (v. Figure 19 ci-dessus) contre 16% l'année précédente.

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 baisse depuis son pic de 2017 jusqu'en 2020, en 2021 elle remonte au niveau de 2016.

Les personnes requérantes dans les situations de conflits structurels se sentent moins souvent victimes de harcèlement psychologique que celles qui sont dans une situation de conflit interpersonnel (8% contre 19%).

Le Groupe de confiance émet l'hypothèse selon laquelle l'augmentation des situations de conflits structurels est peut-être liée à la pandémie de Covid-19 et aux mesures organisationnelles prises à cette occasion, comme le télétravail ou les mesures sanitaires. Dans les deux cas, les mesures prises ont eu un impact certain sur le quotidien au travail, en particulier au vu des modifications régulières des directives y relatives, qui ont impliqué une adaptation constante des pratiques de la part des membres du personnel ainsi que des hiérarchies et peut-être un sentiment d'inconfort, voire un désaccord avec l'institution.

iv. Conflits intergroupaux

Seules 6 situations de conflit intergroupal ont été soumises au GDC en 2021. Deux d'entre elles concernaient deux groupes de collègues et 4 concernaient des services différents.

2. Analyse du groupe de confiance

i. Analyse des situations

Figure 20 : Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=171)	71%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=40)	17%
Autre type de situation (par ex. problèmes de performance, problèmes de santé etc. ; n= 35)	15%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=24)	10%
Situation de harcèlement psychologique (n=11)	5%
Situation de harcèlement sexuel (n=7)	3%
Situation de discrimination* (n=7)	3%

* la mesure de la discrimination a été introduite en 2020
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 20 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes :

- ✓ Comme l'année passée, en 2021 un peu plus de 7 dossiers sur 10 (71%) sont évalués comme des situations de conflit.
- ✓ Pour 17% des dossiers, le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. En 2020, cette proportion était de 22%.
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité représentent 10% (15% l'an passé).
- ✓ La proportion de harcèlement psychologique est restée stable à 5% depuis l'année passée.
- ✓ En 2021, 3% de situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées, comme l'année passée.
- ✓ Cette année, les situations de discrimination représentent 3% des dossiers (n=7) contre 6% en 2020. La Figure 21 ci-dessous présente les types de discrimination identifiés. Plusieurs formes de discrimination sont possibles, raison pour laquelle on a 8 réponses.

Figure 21 : Type de discrimination selon le GDC

	Nombre de situations
Discrimination liée à l'identité de genre et/ou orientation sexuelle	4
Autre type de discrimination (par exemple liée à la question générationnelle ou à l'âge)	2
Discrimination liée aux aspects de la loi sur l'égalité	1
Discrimination mixte (liée à plusieurs facteurs)	1
Discrimination liée à l'origine et/ou la race	0
Discrimination liée à l'engagement syndical	0
Discrimination liée à la croyance religieuse ou philosophique et/ou à l'engagement politique et/ou associatif	0

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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.

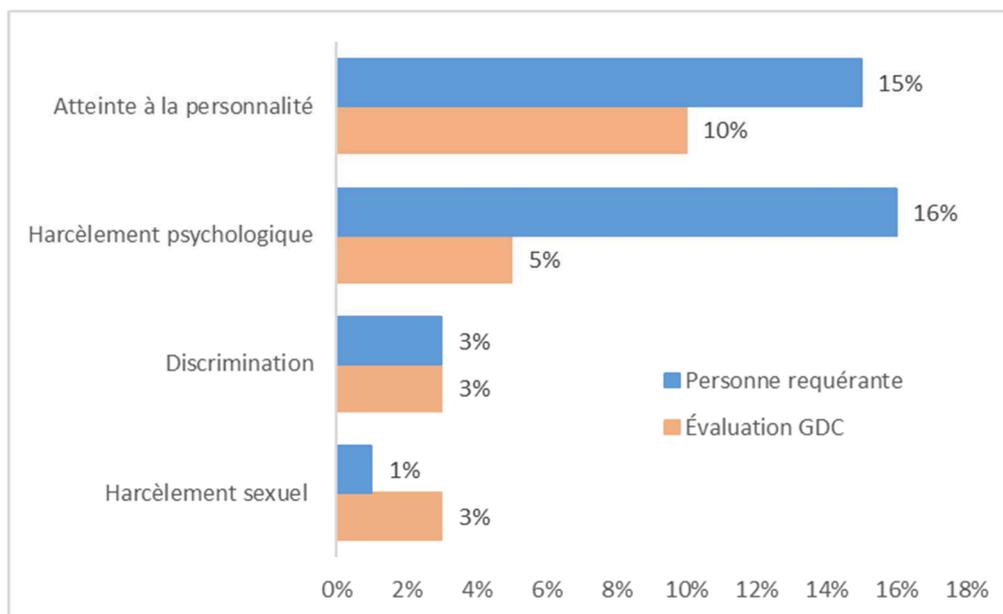
Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 22 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique 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 juridiques du harcèlement psychologique et que le terme "mobbing" (ou harcèlement psychologique) a intégré le langage courant. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir davantage d'écoute et d'empathie.

Pour l'atteinte à la personnalité on constate le même type de décalage, bien que plus faible. La surévaluation par les personnes requérantes existe aussi pour les situations de discrimination mais elle est plus faible.

Finalement, il est intéressant de constater que 7 situations (3%) ont été évaluées comme relevant du harcèlement sexuel par le GDC alors que les personnes requérantes ne les évaluaient comme telles que dans 2 situations (1%).

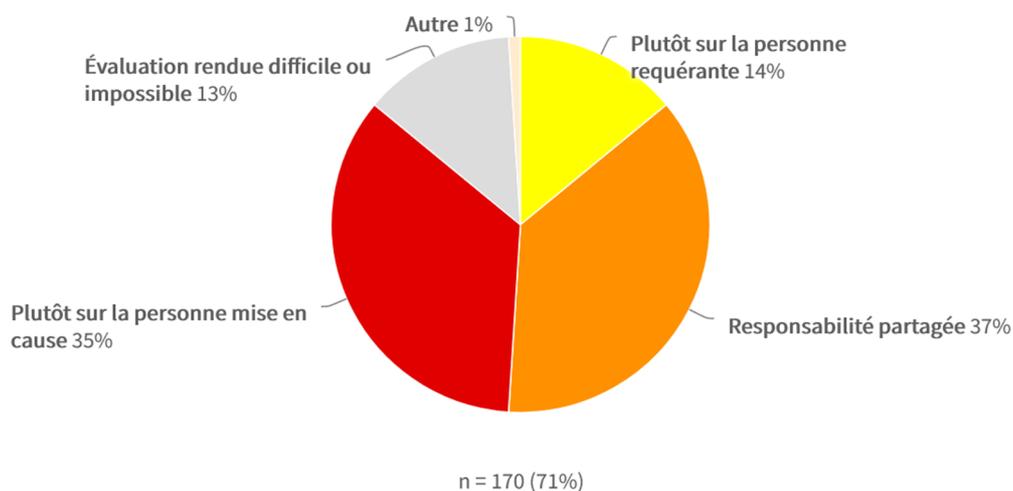
Figure 22 : Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 23, pour les situations présumées de conflit (soit 170 cas, 71% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 35% des cas, elle incomberait à la personne mise en cause, pour 37%, la responsabilité serait partagée et pour 14%, ce serait la personne requérante. Dans 13% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

Il convient de noter que la proportion de situations où la responsabilité incombe plutôt à la personne mise en cause a fortement diminué (-10%) depuis 2020 tandis que celles qui incombent à la personne requérante (+4%) et celles où le GDC ne peut se prononcer (+6%) ont augmenté.

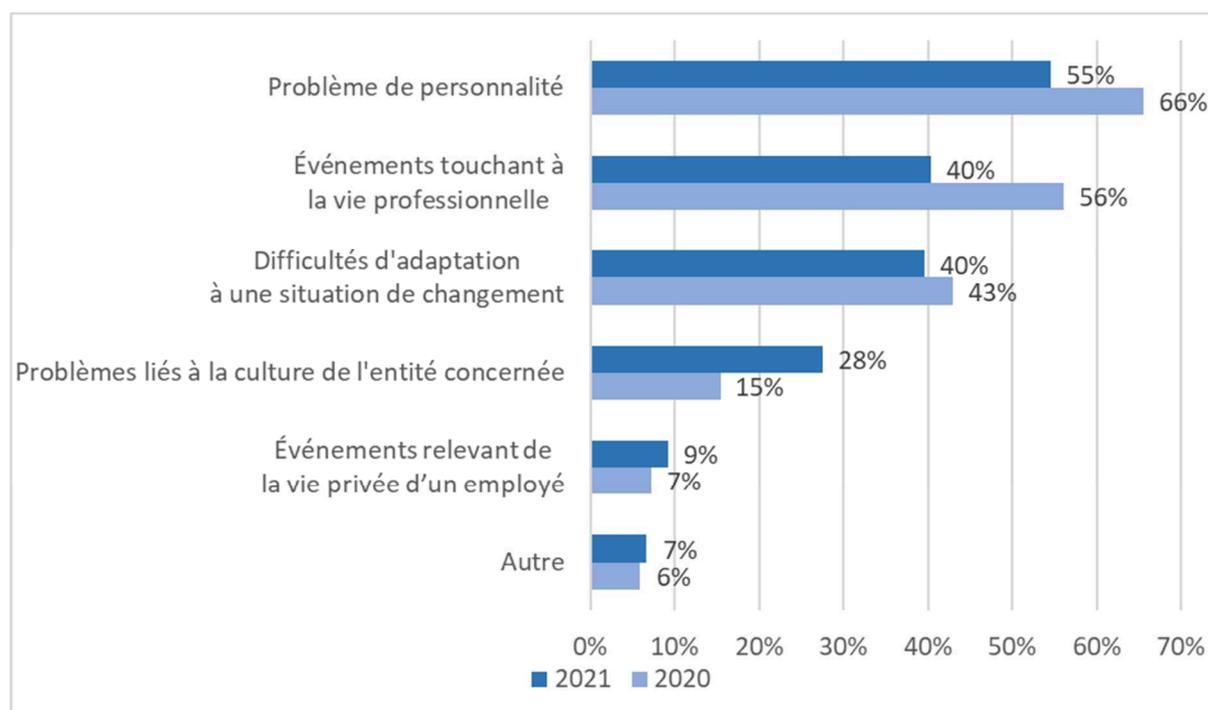
Figure 23 : La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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 24). 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 24 : Événements déclencheurs d'après le GDC



Notes : Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne
Le type « Problème liés à la culture de l'entité concernée » a été ajouté en 2020.

En 2021, dans plus de la moitié des situations (55%), le GDC estime que ce sont des problèmes de personnalité qui ont déclenché le conflit. Par rapport à l'année passée on observe une forte baisse (-11%) des situations qui ont été déclenchées par des problèmes de personnalité.

Parmi ces 131 situations, 60% sont liées à la personnalité de la personne mise en cause, 34% à une incompatibilité de caractères et 29% à la personnalité de la personne requérante.

Pour 40% des situations de 2021, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit ; cette proportion diminue très fortement par rapport à 2020 (-16%).

Parmi ces 97 situations de conflit, 66% ont été déclenchées par des différences de méthodes de travail, 52% par des conflits de valeur et 16% par des déceptions ou des frustrations professionnelles.

Dans 40% des situations, ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Ce chiffre a très légèrement (-3%) diminué depuis l'année passée. Parmi ces 95 situations, 47% (-25% depuis 2019) concernent un changement de supérieur hiérarchique, 41% (+2%) font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 24% une mutation de poste ou un

changement de cahier des charges (-1%), 5% une mutation dans un autre service (-10%), 6% un changement de place de travail (-6%) et 7% l'arrivée d'un nouveau collègue (-3%).

Les problèmes liés à la culture de l'entité concernée ont été déclencheurs du conflit dans 28% des situations ; soit une augmentation de 13% par rapport à l'année passée.

Pour 9% des situations traitées, des évènements relevant de la vie privée d'un employé sont présents. Cette proportion augmente très légèrement (+2%) par rapport à l'année passée.

Parmi ces 22 dossiers, 50% concernent une maladie ou un accident, 18% un décès, 5% une maternité ou une naissance et 41% un autre événement (liaisons privées, état de santé, etc.).

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 2,4 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 25). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 25 : Contexte de la situation conflictuelle

	pourcentage de personnes
Au niveau de la communication (n=170)	71%
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=149)	62%
Au niveau du management (n=133)	55%
Au niveau structurel et organisationnel (n=56)	23%
Autour de la personne ou des personnes (n=28)	12%
Éléments contextuels (n=28)	12%
Autre (n=7)	3%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (170 situations, soit 71%, stable depuis 2020), le ton général est cité à 82% (+4%), une mauvaise qualité de communication (par exemple : pas pertinente ou pas claire) à 30% (-10%) et des bruits de couloir ou des rumeurs à 22% (-4%).

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (149 situations, soit 62%, en forte baisse (-11%) depuis 2020), la première raison évoquée est le manque de respect (66%, +1% depuis 2020). Ensuite vient le sentiment d'injustice (58%, +1%), le manque de reconnaissance (51%, +8%), les conflits de valeurs (48%, -2%) et les problèmes de personnalités (41%, -11%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (26%, +3%) et le sentiment d'isolement (23%, -1%) sont moins souvent cités.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (133 situations, soit 55%, en légère baisse de -3%), 74% (+1% par rapport à 2020) des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.). Dans 32% des cas (+11%), il est fait état d'un management trop « contrôlant ». Pour 18% (-10%), c'est un management flottant (incohérent, contradictoire, flou). L'inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.) est citée pour 15% des cas (-25%), tandis que dans 4% des cas (+0%), on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation (56 situations, soit 23%, très légère baisse de -3% depuis 2020), 59% (-1%) des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 34% (-2%) à une répartition pas claire des tâches, 32% (+13%) des cas impliquent une surcharge de travail, 25% (-6%) à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 18% (-1%) à une pression pour atteindre les objectifs fixés. Pour terminer, 13% (+3%) à une double hiérarchie et 9% (+6%) des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (28 situations, soit 12%, stable depuis 2020), l'insatisfaction et la lassitude professionnelle est citée pour 46% de ces situations (+24% depuis l'an passé) ; la remise en question de ses compétences est évoquée à 36% (-23%). Finalement, la sous-qualification l'est à 14% (-8%) et, comme l'an passé, la surqualification n'est plus évoquée en 2021.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (28 situations, soit 12%, une hausse de 1%). Parmi ces situations, la remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 71% des cas (+31% par rapport à 2020). 29% des situations (-3%) relèvent des entretiens de service et 21% (-7%) des entretiens d'évaluation. Le « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte) n'est évoqué que dans un seul cas (4%). Il convient de mentionner que 21% des situations relèvent d'autres éléments contextuels ; par rapport à l'année passée, c'est une baisse de -24%.

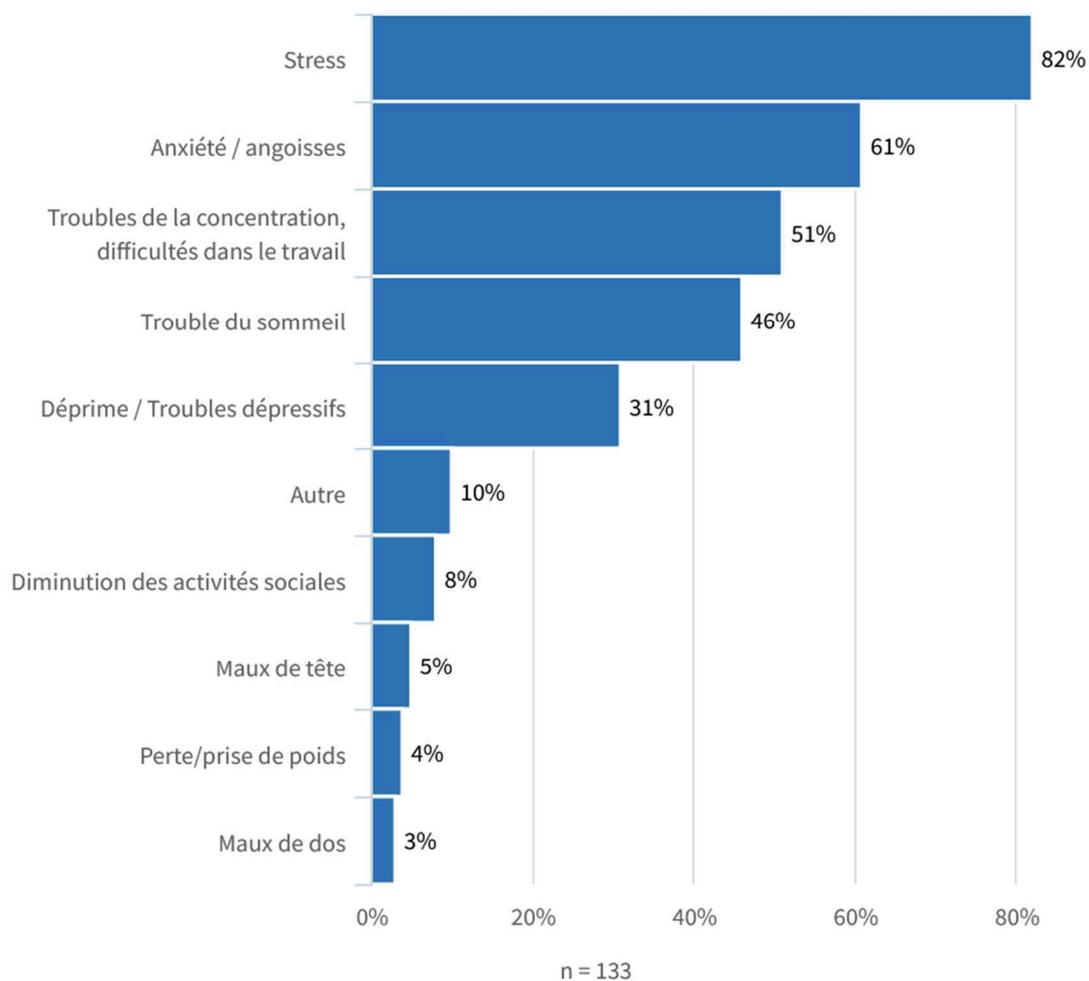
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de la moitié des personnes requérantes (57%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes ; cette proportion est stable depuis l'année passée.

La Figure 26 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (82% des situations, -1% depuis 2020). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (61%, +11%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles de la concentration (51%, +7%), les troubles du sommeil (46%, +20%) et la dépression (31%, +13%). La catégorie autre (10%, -1%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement. Les 4 derniers symptômes évoqués sont la diminution des activités sociales (8%, +4%), les maux de tête (5%, +4%), les problèmes de poids (4%, +2%) et les maux de dos (3%, +2%).

Figure 26 : Répercussion du conflit sur la santé

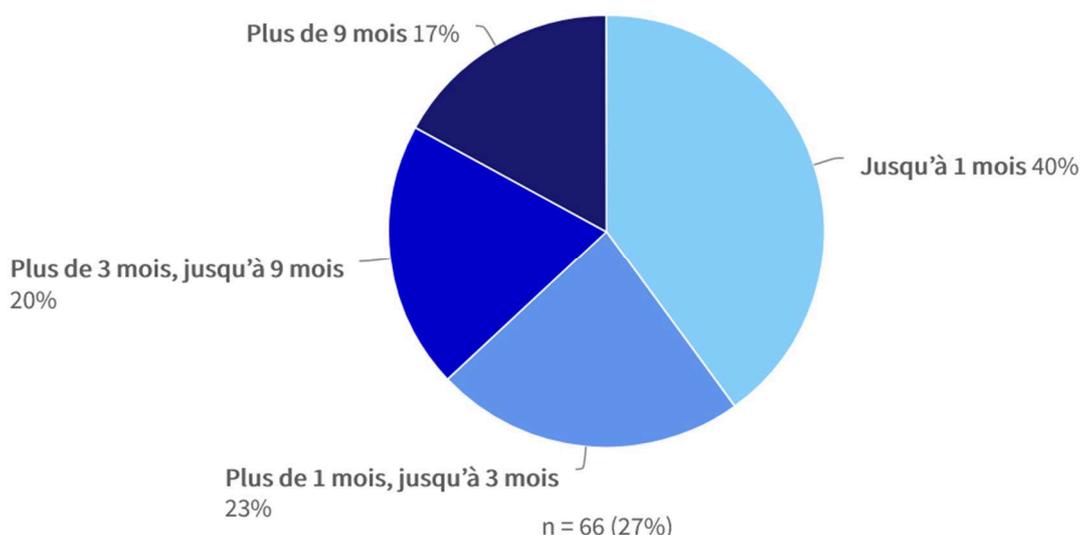


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 29% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion a augmenté de 7% depuis 2020 où elle était de 22%.

La Figure 27 montre que parmi ces arrêts de travail, 40% sont d'un mois ou moins (+7% depuis l'an passé) et 17% sont de plus de 9 mois (-6%).

Figure 27 : Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

Sept personnes requérantes sur dix (70%) se disent atteintes dans leur vie professionnelle (-4% depuis 2020). La Figure 28 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, le plus souvent cité étant la perte de motivation (63%, -3% depuis 2020). On trouve ensuite les difficultés de communication (50%, -2%), ainsi que la lassitude du travail et le souhait de changement (37%, +2%). Environ un quart (26%, +0%) des personnes interrogées se plaignent de difficultés d'attention ou de concentration. Les dernières répercussions mentionnées concernent la baisse de productivité (18%, +3%) ainsi que la diminution ou la perte de créativité (14%, -2%).

Figure 28 : Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Diminution/perte de motivation (n=105)	63%
Difficultés de communication (n=84)	50%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=61)	37%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=43)	26%
Baisse de productivité (n=30)	18%
Diminution/perte de créativité (n=24)	14%
Autre (n=17)	10%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

Comme l'année passée, seulement 7% des personnes requérantes (n=16) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée ; la Figure 29 les détaille.

Figure 29 : Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=9)	56%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=7)	44%
Autre (n=3)	19%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

G. Intervention du groupe de confiance

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations réalisées en 2021.

A l'issue du premier entretien 87% (stable depuis 2019) des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

Figure 30 : Prestations au public ayant fait appel au groupe de confiance

Activités	2021
Nombres de nouvelles situations	181
Nombre des situations encore en cours depuis l'année précédente	59
Nombre d'entretiens	417
Nombre de médiations effectuées	16
Nombre de propositions de mesures individuelles	156
Nombre d'intervention pour collectif, examens préalables et recommandations	1
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	13
Nombre de conciliations	2
Nombre de séances de conciliation effectuées	4
Nombre d'ouvertures d'investigation sans enquête préliminaire	3
Nombre d'ouvertures d'investigation en enquête préliminaire	4
Nombre d'investigations closes	3
Nombre d'investigations classées sur pièces	1
Nombre d'investigations classées après enquête préliminaire	3
Nombre de demandes d'investigations retirées par le plaignant	2
Nombre de demandes d'investigations suspendues	0
Nombre d'investigations encore en cours à la clôture de l'année statistique	4
Nombre d'auditions	68
Prestations diverses (entretiens, téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2092

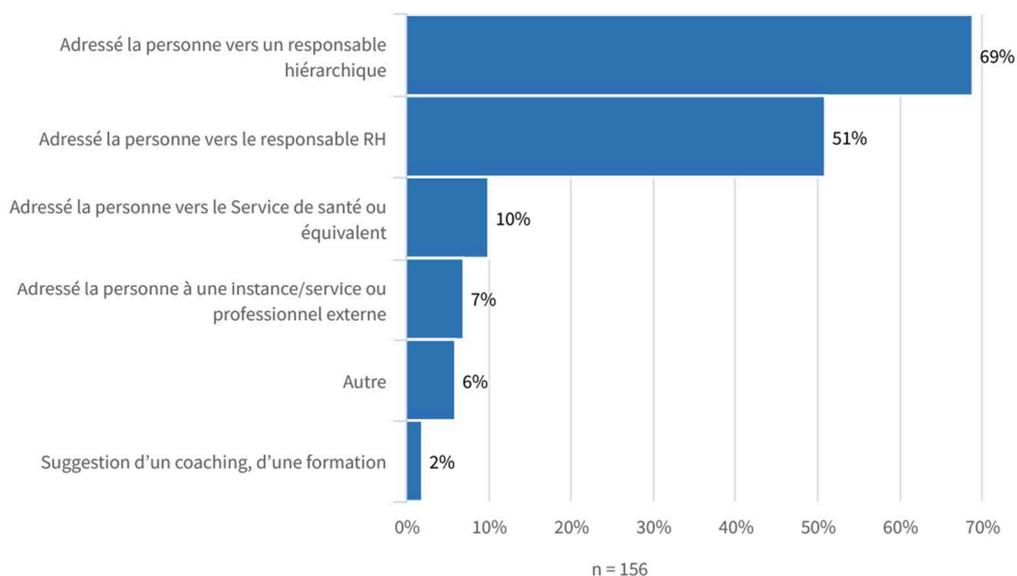
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 70% des cas, dans 16% la démarche est mise en attente de la décision de la personne requérante et dans 9% des cas, elle est close.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 65% des cas ; c'est 7% de moins qu'en 2020.

La Figure 31 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 (69%, +1% depuis 2020) ou vers le responsable RH (51%, +6%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers un service de santé (10 %, +2%) ou vers une instance externe (7%, -9%). Dans 2% des cas (-2%), un coaching ou une formation a été suggéré.

Figure 31 : 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. En 2020, cette proportion était bien plus élevée, soit à 42%.

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 31 personnes (13%, +10% depuis 2020) ont évoqué la médiation comme étant l'une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 29 personnes (12%, +2%). Finalement, le processus a abouti à 16 séances de médiation contre 6 en 2020.

71% des médiations ayant eu lieu sont considérées comme des réussites, 10% comme des réussites partielles et 19% comme des échecs soit en raison de divergences inconciliables ou pour des difficultés de remise en question.

3. Autres prestations

Cette année, le Groupe de confiance a reçu 13 demandes d'ouvertures d'investigation, soit 5.4% des situations traitées, étant précisé que 19 personnes (8%) envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC.

Parmi ces 13 demandes d'ouverture d'investigation :

- 3 ont été ouvertes sans passer par une enquête préliminaire
- 4 ont été ouvertes par le biais d'une enquête préliminaire, et 3 d'entre-elles ont été classées au terme de l'enquête préliminaire.

1 demande a été classée sur pièce sans ouverture d'investigation, tandis que 2 demandes ont été retirées par les personnes plaignantes.

A la clôture de l'année statistique, 4 enquêtes étaient encore en cours et 3 étaient closes.

Il y a eu une tentative de conciliation dans le cadre de 2 demandes d'investigation qui se sont toutes deux soldées par un échec de conciliation, de sorte que la procédure a repris.

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

Dans 48% des situations (n=114), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche (Figure 32) :

- L'apaisement du conflit dans 41% des situations est l'évolution la plus courante. Il convient de préciser que cette proportion a augmenté de 2% depuis 2020.
- 37% des issues concernent la personne requérante (+15% depuis 2020) : son transfert (17%, +6%), sa démission (5%, -2%) ou son licenciement (5%, +1%).
- Dans 20% des situations connues, l'issue est un statu quo. Cette proportion a augmenté de 11% depuis 2020.
- Dans 5% des cas, le conflit s'est aggravé ; c'est une baisse de 2% par rapport à l'an passé.
- Seulement 5% (-3% depuis 2020) des issues concernent la personne mise en cause : un transfert (2%, -3%) ou une démission (3%, +2%). A la connaissance du GDC, en 2021, aucune personne mise en cause n'a été licenciée (contre une en 2020).

Figure 32 : Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=47)	41%
Statu quo (n=23)	20%
Transfert de la personne requérante (n=19)	17%
Aggravation du conflit (n=6)	5%
Démission de la personne requérante (n=6)	5%
Licenciement de la personne requérante (n=6)	5%
Démission de la personne mise en cause (n=3)	3%
Transfert de la personne mise en cause (n=2)	2%
Licenciement de la personne mise en cause (n=0)	0%
Autre (n=24)	21%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

H. Satisfaction des personnes requérantes

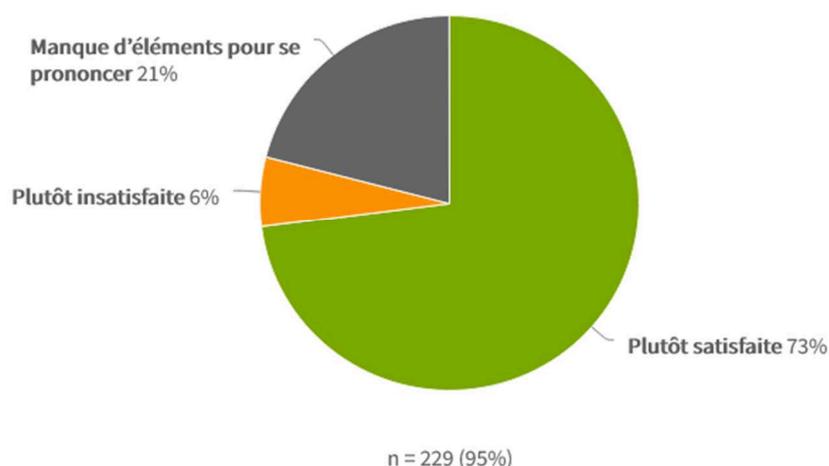
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

1. Satisfaction des personnes requérantes 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, 73% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 6% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 21% des cas (Figure 33).

Figure 33 : Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 34 montre que parmi les personnes plutôt satisfaites (n=167), l'immense majorité (90%, -4% depuis 2020) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Les deux tiers (65%, +0%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. L'aide à la décision et les changements concrets sont évoqués pour un tiers d'entre elles (35%, -3%), presque au même niveau que la satisfaction avec les outils d'intervention du GDC (34%, -5%).

Figure 34 : Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

Raison	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=150)	90%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=109)	65%
Aide à la décision, changements concrets (n=58)	35%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=57)	34%
Autre (n=4)	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 14 personnes plutôt insatisfaites : 11 personnes (79%) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 4 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et une personne évoque des difficultés de contact. (Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne)

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Le 23 juillet 2021, 48 personnes qui avaient fait appel au GDC depuis le 1^{er} décembre 2020 ont reçu une invitation à répondre à l'enquête de satisfaction. Dès le 24 juillet 2021, un système automatique d'envoi des invitations a été mis en place ; ce système a envoyé 75 invitations entre le 24 juillet et le 30 novembre 2021.

En tout, 123 personnes ont ainsi été invitées à répondre entre le 1^{er} décembre 2020 et le 30 novembre 2021 ; 40 d'entre elles ont répondu.

Sur les 40 réponses reçues (taux de participation 33%, en baisse de -5% depuis 2020), 34 personnes (86%) se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites », 3 personnes (8%) ne le sont pas et 3 personnes ne le savent pas. En d'autres termes, en 2021, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 86%. Ce chiffre est en très forte hausse (+30%) depuis 2020 où il se situait à 56%.

En 2021, la satisfaction des usagères et usagers du GDC est encore plus élevée qu'en 2019, avant la crise, où elle était de 80%.

À la question « Recommanderiez-vous le GDC à une personne qui en aurait besoin ? », 65% des 40 personnes qui ont répondu disent clairement oui et 28% plutôt oui. Seules 2 personnes (5%) ne savent pas si elles le recommanderaient et une seule personne (3%) ne le ferait plutôt pas.

Cependant, quand on leur demande si les moyens d'intervention du GDC leur semblent adaptés, seulement 30% des personnes interrogées répondent clairement oui, 28% plutôt oui contre 23% plutôt non et 5% non ; 15% ne se prononcent pas.

Parmi les 32 personnes qui ont eu un contact téléphonique avec le GDC, 94% sont clairement satisfaites de l'écoute qui leur a été prodiguée, 3% plutôt satisfaites, 3% ne se prononcent pas et personne ne l'est pas ou plutôt pas. En ce qui concerne la facilité à joindre la permanence, 81% sont satisfaites et 19% plutôt satisfaites. Les horaires de la permanence sont clairement appréciés par 75% des personnes répondantes, plutôt appréciés par 22% tandis que 3% ne se prononcent pas.

Les entretiens individuels ont été évalués par 29 personnes qui en sont aussi très satisfaites. Plus de trois quart d'entre elles se disent clairement satisfaites sur chacun des critères proposés : les conditions d'accueil (96%), le délai entre le premier téléphone et l'entretien (83%), le contact (93%), l'écoute (93%) et l'impartialité des conseillères et conseillers du GDC et finalement de la compréhension de la situation (75%).

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 92% si l'on ne tient pas compte des 21% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 72% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 85% exprimé par les personnes requérantes elles-mêmes.

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

Comme le montre la Figure 34, il est de 75% au minimum si l'on en tient compte. Ce taux de satisfaction a très légèrement augmenté depuis 2020 quand il était de 72%.

La proportion de personnes insatisfaites est de 6%, alors que l'année passée, elle était de 11%.

Figure 35 : Taux de satisfaction global

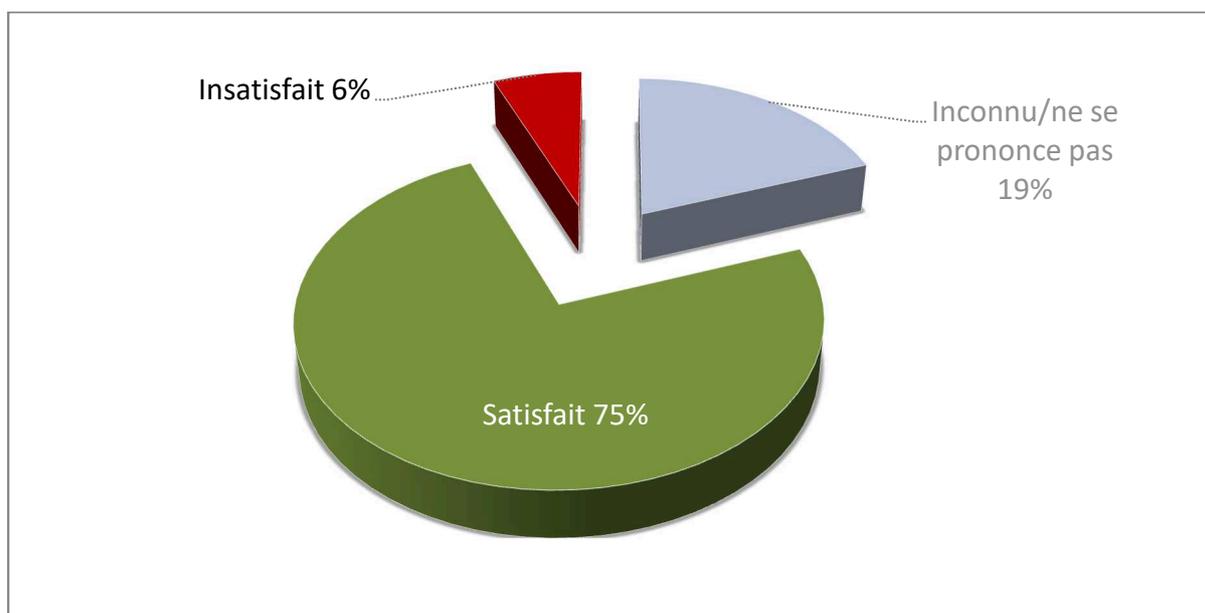


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE.....	5
FIGURE 2: RÉPARTITION DE L'OUVERTURE DES NOUVEAUX DOSSIERS/MOIS.....	5
FIGURE 3: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1 ^{ER} CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS.....	6
FIGURE 4: CLASSES D'ÂGE : PERSONNES REQUÉRANTES ET COLLABORATEURS DE L'ÉTAT DE GENEVE.....	7
FIGURE 5: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	7
FIGURE 6: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	8
FIGURE 7: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT.....	8
FIGURE 8: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT.....	9
FIGURE 9: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC.....	10
FIGURE 10: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC.....	11
FIGURE 11: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....	12
FIGURE 12: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC.....	13
FIGURE 13: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC.....	14
FIGURE 14: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	15
FIGURE 15: TYPOLOGIE DES CONFLITS.....	16
FIGURE 16: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2021.....	16
FIGURE 17: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS.....	17
FIGURE 18: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE.....	17
FIGURE 19: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES.....	18
FIGURE 20: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC.....	19
FIGURE 21: TYPE DE DISCRIMINATION SELON LE GDC.....	20
FIGURE 22: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC.....	21
FIGURE 23: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC.....	21
FIGURE 24: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	22
FIGURE 25: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE.....	23
FIGURE 26: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	25
FIGURE 27: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN.....	26
FIGURE 28: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	26
FIGURE 29: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE.....	27
FIGURE 30: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE.....	27
FIGURE 31: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN.....	28
FIGURE 32: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHÉ.....	29
FIGURE 33: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC).....	30
FIGURE 34: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC.....	30
FIGURE 35: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	32

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total personnes requérantes	212	231	242	266	230	219	221	240
Femmes	67%	65%	66%	65%	68%	62%	65%	62%
Hommes	33%	35%	34%	35%	32%	38%	35%	38%
Moyenne d'âge	48	46	48	46	46	47	47	47
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	49%	51%	50%	48%	48%	55%	52%	54%
Ancienneté dans le service (< ou = à 5 ans)	42%	49%	46%	44%	39%	41%	37%	42%
Formation supérieure	68%	66%	69%	73%	70%	73%	68%	68%
Formation secondaire	8%	7%	8%	8%	7%	11%	16%	14%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	85%	86%	78%	89%	90%
Travail à plein temps	51%	56%	52%	60%	54%	56%	55%	58%
Travail à temps partiel	47%	41%	46%	39%	45%	44%	45%	42%
Classe salariale 7-13	24%	26%	26%	22%	23%	21%	23%	18%
Classe salariale 14-22	61%	63%	61%	69%	70%	67%	69%	75%
sans fonction d'encadrement	54%	61%	59%	63%	62%	61%	66%	68%
avec fonction d'encadrement	7%	2%	2%	6%	8%	6%	6%	7%
Classe supérieure à 23	13%	9%	11%	8%	7%	12%	8%	7%
sans fonction d'encadrement	2%	-	4%	5%	3%	4%	1%	0%
avec fonction d'encadrement	11%	-	7%	3%	4%	8%	6%	7%
Information manquante	3%	2%	0%	1%	1%	1%	0%	0%

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Proportions d'utilisateurs/ères du GDC	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
La démarche constitue une initiative individuelle	47%	44%	43%	47%	40%	48%	44%	44%
La démarche se fait suite à un conseil	50%	55%	55%	49%	56%	47%	50%	50%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	86%	77%	83%	73%	88%	83%	83%	81%
Auprès d'un supérieur hiérarchique	51%	67%	68%	71%	73%	73%	65%	63%
Auprès des RH	34%	40%	44%	45%	44%	39%	40%	46%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	32%	38%	38%	35%	44%	35%	38%	33%

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Volonté d'exposer sa situation	93%	90%	89%	92%	89%	91%	91%	88%
Volonté de témoigner de sa situation	56%	56%	55%	58%	53%	31%	53%	45%
Demande de conseils juridiques	10%	7%	9%	6%	9%	12%	15%	8%
Demande d'une médiation	17%	12%	12%	10%	10%	11%	6%	13%
Volonté d'obtenir un transfert	8%	10%	10%	9%	9%	11%	8%	10%
Demande d'une intervention collective	17%	13%	11%	14%	12%	10%	12%	8%
Volonté de résoudre un problème administratif	8%	10%	10%	8%	10%	6%	8%	8%
Demande d'investigation (plainte)	9%	6%	10%	6%	8%	6%	6%	8%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	3%	3%	3%	1%	3%	4%	3%	1%
Demande de mesures individuelles	3%	7%	5%	4%	3%	3%	2%	1%
Autre	16%	6%	2%	6%	2%	5%	8%	4%

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Interpersonnel	44%	42%	43%	37%	39%	55%	51%	46%
Hommes mis en cause	58%	52%*	47%*	62%	36%	55%	55%	52%
Femmes mises en cause	42%	45%*	53%*	38%	64%	45%	45%	48%
Asymétrique	30%	28%	26%	28%	29%	16%	27%	21%
Intergroupal	6%	9%	2%	3%	2%	0%	1%	3%
Conflits structurels	17%	19%	26%	27%	27%	23%	16%	26%
Autre	3%	3%	2%	5%	3%	6%	5%	4%

* 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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Événements touchant à la vie professionnelle	69%	59%	68%	64%	55%	54%	56%	40%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	74%	68%	70%	69%	72%	55%	66%	66%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	58%	46%	46%	52%	52%
Déceptions / frustrations professionnelles	30%	31%	32%	34%	30%	29%	19%	16%
Problèmes de personnalité	54%	60%	61%	60%	60%	49%	66%	55%
Personnalité / caractère difficile	71%	65%	54%	63%	78%	81%	77%	60%
Incompatibilité de caractère	39%	57%	53%	47%	55%	44%	35%	34%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement	56%	49%	60%	57%	47%	31%	43%	40%
Évènements relevant de la vie privée	19%	21%	20%	17%	16%	13%	7%	9%

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Au niveau relationnel	85%	91%	88%	85%	75%	68%	73%	62%
Manque de respect	62%	56%	67%	53%	65%	64%	65%	66%
Conflit de valeur	46%	34%	48%	44%	51%	54%	50%	48%
Problèmes de personnalités	38%	48%	53%	47%	63%	49%	52%	41%
Sentiment d'injustice	54%	51%	66%	63%	46%	48%	57%	58%
Manque de reconnaissance	51%	48%	59%	45%	51%	42%	43%	51%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	41%	34%	34%	40%	30%	28%	23%	26%
Sentiment d'isolement	24%	15%	25%	22%	20%	22%	24%	23%
Au niveau de la communication	60%	48%	64%	64%	61%	61%	69%	71%
Problèmes de communication, ton général	77%	73%	84%	83%	77%	83%	78%	82%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	48%	39%	37%	34%	24%	34%	40%	30%
Bruits de couloir, on-dit	31%	26%	37%	37%	31%	27%	26%	22%
Au niveau du management	61%	58%	62%	58%	49%	47%	58%	55%
Inadéquation des compétences relationnelles	65%	67%	72%	63%	70%	65%	73%	74%
Management flottant	38%	32%	32%	39%	35%	39%	28%	18%
Inadéquation de l'information managériale	32%	24%	30%	25%	35%	28%	40%	15%
Management trop contrôlant	23%	27%	23%	16%	18%	14%	21%	32%
Absence de management	7%	5%	2%	3%	2%	4%	3%	4%
Au niveau organisationnel	39%	38%	45%	46%	33%	26%	26%	23%
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	57%	53%	54%	60%	62%	55%	60%	59%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	37%	29%	21%	25%	44%	38%	31%	25%
Répartition des tâches pas claire	34%	31%	19%	20%	23%	36%	36%	34%
Pressions sur les objectifs à atteindre	20%	14%	29%	25%	27%	24%	19%	18%
Surcharge de travail	41%	23%	34%	30%	34%	21%	19%	32%
Double hiérarchie	20%	16%	12%	22%	9%	10%	10%	13%
Problèmes de locaux ou de matériel	8%	13%	11%	16%	23%	9%	3%	9%
Autour de la/des personne(s)	14%	19%	20%	13%	16%	14%	12%	12%
Remise en question de ses compétences	33%	35%	52%	26%	32%	60%	59%	36%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	47%	23%	27%	26%	41%	20%	22%	46%
Sous-qualification	7%	9%	6%	14%	11%	10%	22%	14%
Surqualification	7%	16%	13%	17%	11%	7%	0%	0%
Au niveau des éléments contextuels	19%	18%	22%	16%	17%	7%	11%	12%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	28%	50%	42%	28%	29%	75%	40%	71%
Entretiens de service	50%	21%	28%	19%	16%	25%	32%	29%
EEDP	48%	45%	38%	30%	16%	19%	28%	21%
Whistleblowing	8%	10%	19%	7%	39%	6%	4%	4%

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Personnes exprimant des problèmes de santé	70%	63%	65%	64%	59%	50%	57%	57%
Personnes en arrêt au 1 ^{er} RDV	33%	35%	34%	31%	32%	32%	22%	29%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	78%	80%	77%	72%	79%	80%	83%	89%
Arrêt à d'une durée inférieure ou égale à un mois	56%	67%	40%	48%	59%	44%	35%	40%
Arrêt à d'une durée supérieure à un mois	41%*	33%	60%	52%	41%	56%	65%	60%

* En 2014 3%= information manquante

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

	2014	2015	2015	2017	2018	2019	2020	2021
Résultat connu	62%	48%	40%	44%	37%	37%	36%	48%
Apaisement du conflit	28%	48%	49%	44%	49%	48%	38%	40%
Statu quo	14%	9%	20%	10%	24%	23%	9%	20%
Autre	16%	38%	19%	24%	6%	17%	34%	21%
Licenciement	1%	3%	5%	6%	5%	6%	5%	5%
Démission	5%	9%	16%	10%	6%	5%	9%	8%
Transfert de la personne	6%	20%	16%	22%	24%	9%	16%	17%
Aggravation du conflit	1%	1%	2%	0%	8%	2%	10%	5%
Résultat inconnu	38%	52%	60%	56%	63%	63%	64%	52%

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

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Appréciation de satisfaction envers le GDC	83%	75%	78%	73%	72%	76%	76%	73%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	6%	6%	6%	5%	6%	4%	4%	6%
Appréciation impossible	11%	19%	15%	22%	22%	19%	20%	21%

Annexe 11 : Types d'actes

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Critiques, dénigrements, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiés et/ou malveillantes des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	89	85	92	98	83	108	110
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution etc.)	92	106	118	72	62	43	68
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices.	41	45	41	38	51	44	47
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs).	36	36	45	40	40	34	30
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	25	31	37	39	33	35
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanction, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	41	43	43	40	37	60	42
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole etc.)	35	26	24	30	36	49	39
Violence verbale, menaces	16	22	14	23	21	13	20
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou fallacieux et/ou malveillants.	22	14	29	27	18	16	12
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail.	18	25	20	24	15	27	17
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	5	1	2	7	11	7	10
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	12	10	10	16	8	12	9
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	7	6	10	6
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	11	4	11	5	5	5	4
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	4	6	5	3	5	3	5
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	2	0	0	1	1	2	4
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	4	0	5	5	0	1	2
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	7	1	4	4	0	1	1
Violence physique	5	8	1	2	0	0	1
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	2	0	1	0	0	0	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	3	2	3	3	0	1	1
Autre	20	10	23	27	35	41	28
Manquant /ne sait pas	0	0	0	0	3	0	0
Total général	503	477	530	509	476	511	500

