

GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2023

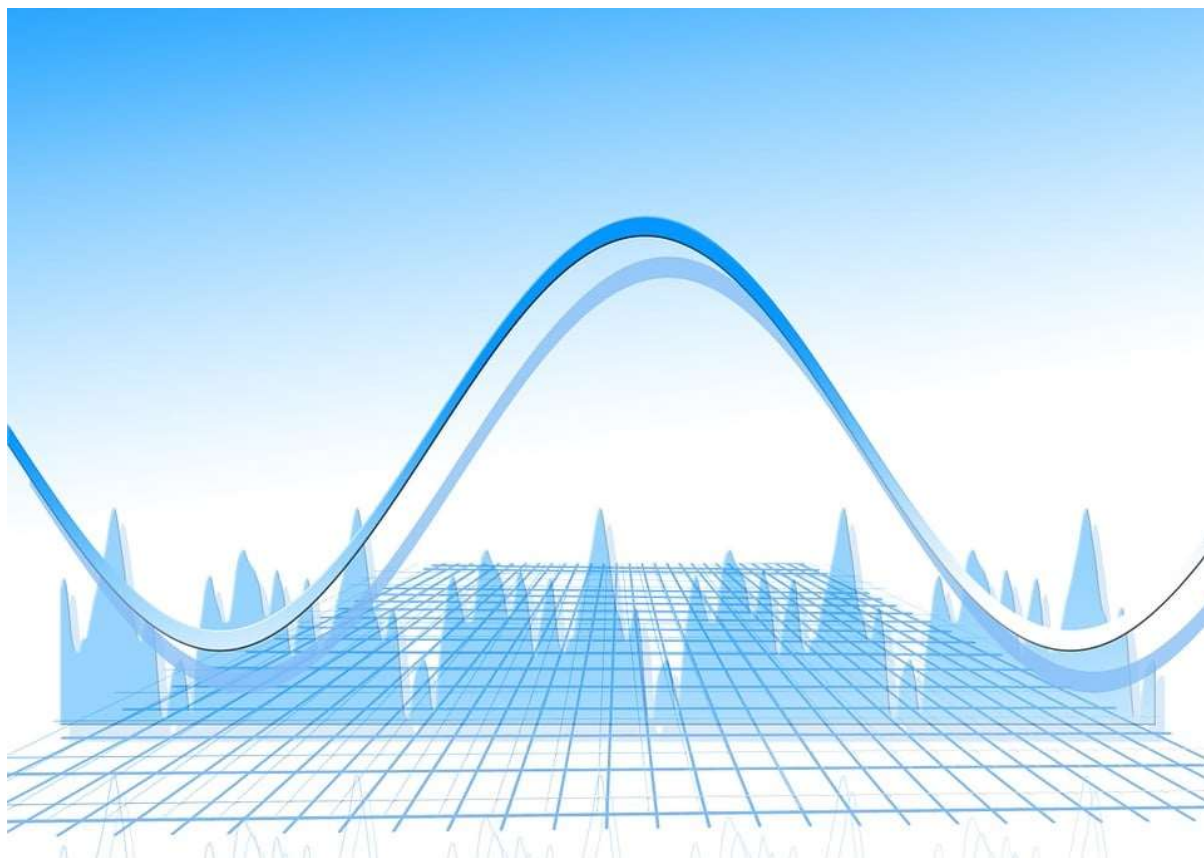


Image libre de droits – Source : Pixabay

GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2023

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, de la Chancellerie d'État, 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, les communes d'Anières et de Cologny, la Maison de Vessy et le Groupement SIS. En juillet 2023, la commune de Collonge-Bellerive a rejoint le dispositif du GDC.

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 255 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 2023, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1^{er} décembre 2022 et le 30 novembre 2023.

Les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseillères et les conseillers du GDC durant les 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 2023.

Comme nous avons choisi d'arrondir les pourcentages à l'unité la plus proche, la somme des pourcentages présentés dans les tableaux et les figures peut s'écarter légèrement de 100%.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	4
A. LES CHIFFRES CLÉS	5
B. LES DOSSIERS	6
C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL	8
1. GENRE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION	8
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE	9
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION	10
D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES	14
E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES	18
1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS	18
i. <i>Conflits interpersonnels</i>	20
ii. <i>Conflits asymétriques</i>	20
iii. <i>Conflits structurels</i>	21
iv. <i>Conflits intergroupaux</i>	21
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE	22
i. <i>Analyse des situations</i>	22
ii. <i>Événements déclencheurs</i>	24
iii. <i>Contexte des situations conflictuelles</i>	25
F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES	27
1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL	27
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	28
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE	29
G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE	30
1. ENTRETIENS	31
2. MÉDIATIONS	31
3. AUTRES PRESTATIONS	32
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE	32
H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES	33
1. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES D'APRÈS LE GDC	33
2. RÉSULTATS DES ENQUÊTES DE SATISFACTION AUPRÈS DES USAGERS	34
3. TAUX DE SATISFACTION GLOBAL	35
TABLE DES ILLUSTRATIONS	36
ANNEXES	37

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

Sur les 19'660 membres du personnel de l'État, 255 personnes, soit 1.3%, se sont adressées au GDC. Cette proportion était également de 1.3% en 2022.

Au sein de la population requérante, les femmes sont surreprésentées, 71% par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les quadragénaires (31%) et les quinquagénaires (35%) constituent la majorité des personnes requérantes. Les personnes quinquagénaires et sexagénaires sont surreprésentées par rapport aux membres du personnel de l'État (respectivement +8% et +5%).

76% des personnes qui se sont adressées au GDC ont une formation de degré tertiaire.

87% sont des employé-e-s sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 21%, classes 14-22 : 64%, classe 23 ou plus : 2%). 13% sont des employé-e-s avec fonction d'encadrement : 8% sont des cadres intermédiaires et 5% des cadres supérieurs.

Plus de la moitié (57%) des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans. 42% sont dans le même service depuis plus de 10 ans.

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

Les usagers et usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (89%). Ces personnes souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (25%).

Dans 42% des cas, la relation conflictuelle a pris forme dans les 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Pour 22% des cas, la situation conflictuelle a duré entre 12 et 24 mois avant la prise de contact avec le GDC. Pour le 36% restant, la situation conflictuelle durait depuis plus que 24 mois.

82% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur-e hiérarchique direct-e (57%), directement avec la ou les personnes mises en cause (32%), avec les ressources humaines (37%), un-e médecin privé-e (26%) ou un autre échelon hiérarchique (24%).

Dans 49% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente l'intéressé-e vers le GDC et dans 43% des cas, il s'agit d'un conseil.

65% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 49% des situations soumises au GDC ; ces conflits sont à caractère vertical ascendant (la ou le supérieur-e hiérarchique étant mis en cause) pour 68%. Dans 13% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et dans 32% d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 67% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 48% dans leur santé. Lors du premier entretien au GDC 30% des personnes requérantes avaient manqué le travail en raison de la situation conflictuelle.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 49% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; pour 36%, 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 36%, c'est lié à la culture de l'entité concernée et pour 7% 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 (48%), management (50%), relationnel ou du ressenti personnel (66%) ou structurel et organisationnel (29%).

Les prestations du Groupe de confiance

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

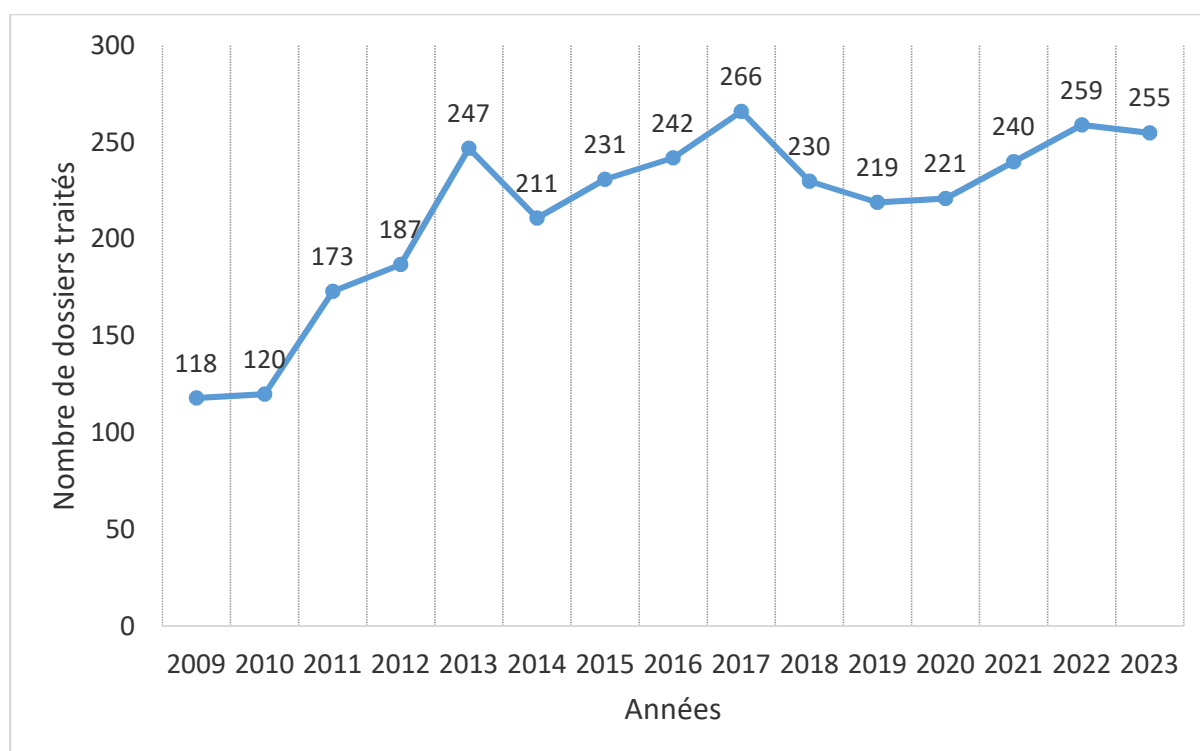
Dans 60% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 67% des personnes reçues durant l'année 2023 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 10% à être plutôt insatisfaites, la grande majorité de celles-ci ayant évoqué une frustration quant aux outils du GDC. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 83%.

B. Les dossiers

Entre le 1^{er} décembre 2022 et le 30 novembre 2023, 255 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 226 nouveaux dossiers (89%) ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3% du total du personnel de l'État (n=19'660). Le nombre de dossiers traités par année a doublé depuis la création du GDC en 2009.

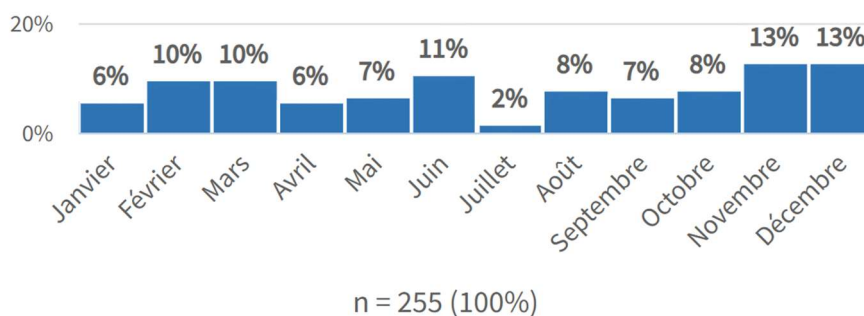
Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2023, 70 dossiers – soit 27% du total de l'année – étaient ouverts. 73% des dossiers étaient clos.

En 2023, la fluctuation de la répartition mensuelle d'ouverture des dossiers montre que février, mars, juin, novembre et décembre sont les mois à plus forte affluence.

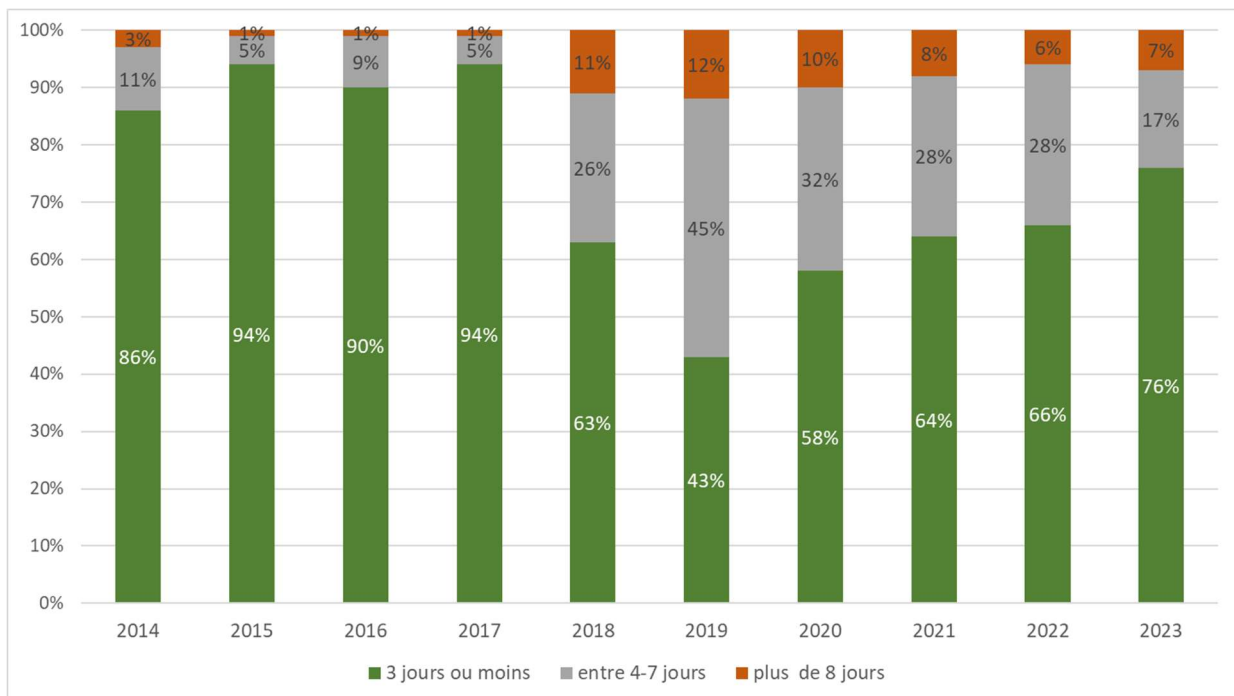
Figure 2: Date d'ouverture du dossier



Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 76% 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 e-mail.

Comme on le voit dans la Figure 3, cette proportion a augmenté de 10% par rapport à 2022 ; la croissance amorcée en 2019 continue et se renforce. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 17% des personnes requérantes et supérieur à 8 jours pour 7% d'entre elles.

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



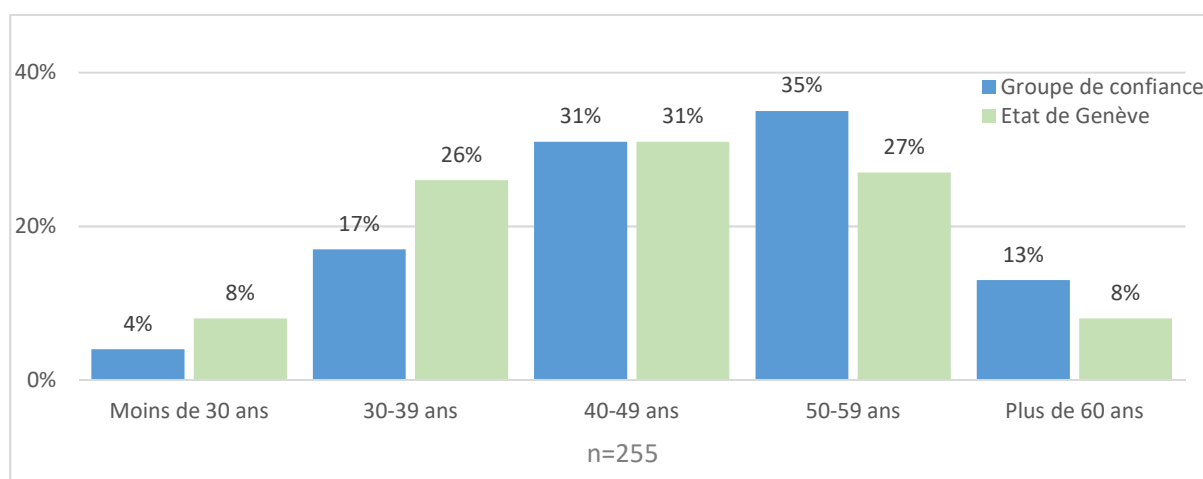
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Genre, âge et niveau d'éducation

En 2023, 71% de femmes et 29% d'hommes se sont adressés au GDC. La proportion de femmes a augmenté de 6% depuis 2022.

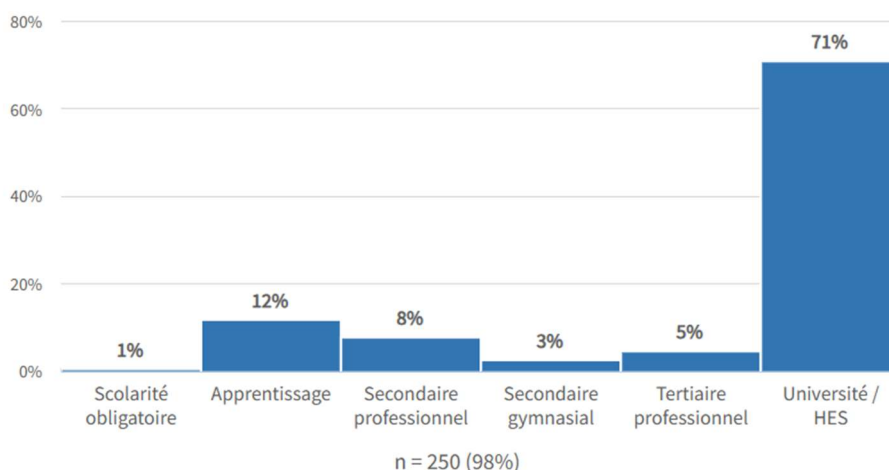
La Figure 4 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des membres du personnel de l'État de Genève en novembre 2023. On y observe que les quinquagénaires (+8%) et les sexagénaires (+5%) sont fortement surreprésentés parmi les personnes requérantes tandis que les 30-39 ans (-9%) et les moins de 30 ans (-4%) y sont sous-représentés. L'année passée, les quadragénaires (+3%) et les quinquagénaires (+10%) étaient fortement surreprésentés tandis que les personnes de moins de 40 ans étaient sous-représentées dans les mêmes proportions.

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



La Figure 5 indique que 76% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 11% bénéficient d'une formation secondaire et que 12% sont issues de la filière d'apprentissage. En 2022, ces proportions étaient respectivement de 63%, 14% et 21% ; on observe donc une forte hausse des formations supérieures (+13%) ainsi qu'une forte baisse des personnes qui ont fait un apprentissage (-9%).

Figure 5: Niveau de formation des personnes requérantes



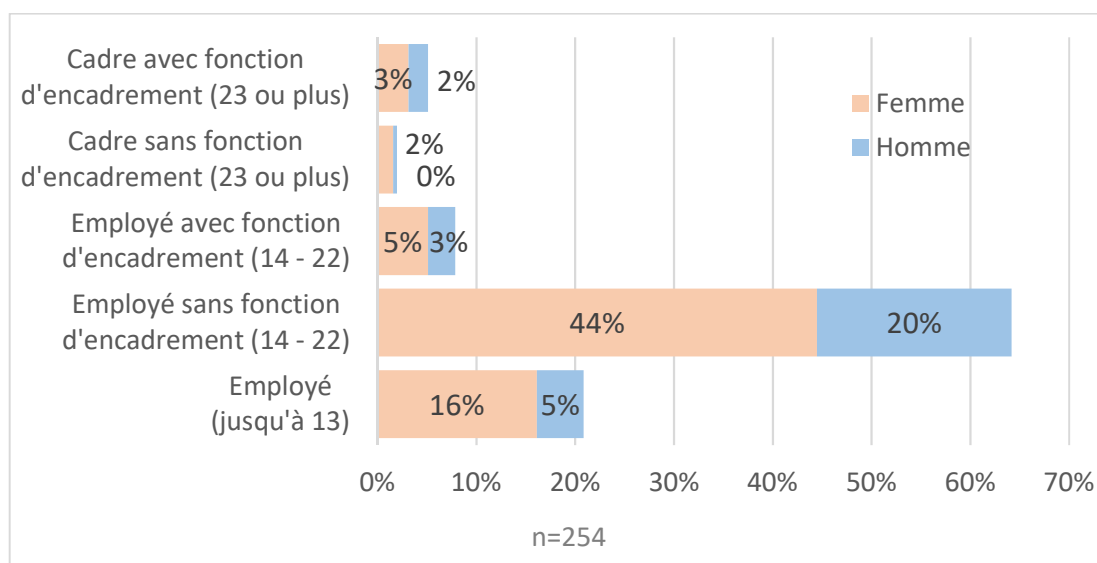
2. Taux d'activité et classe salariale

En 2023, une majorité (54%) des personnes requérantes travaillent à plein temps ; ce chiffre diminue de 5% depuis l'année passée. Plus d'un tiers des personnes (37%) travaillent entre 50% et 80%.

La figure 6 montre que 21% des personnes requérantes sont employées de classes salariales jusqu'à 13, 72% de classes 14-22 et 7% de classe supérieure à 22.

En tout, 13% d'entre elles ont une fonction d'encadrement.

Figure 6: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 7 compare le profil (classe salariale et genre) 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 genre, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

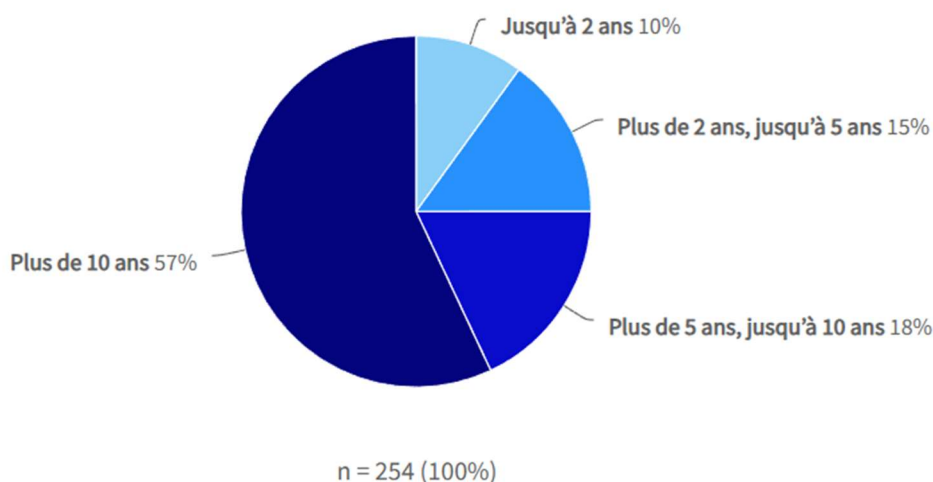
Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	16%	10%	5%	8%
14-22	50%	42%	22%	33%
23 ou plus	5%	3%	2%	4%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 8 ci-dessous, plus de la moitié (57%) des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans, 15% entre 2 et 5 ans, 18% entre 5 et 10 ans, et 10% de 2 ans ou moins.

Par rapport à l'année passée, on observe que si les proportions de personnes avec plus de 10 ans et moins de 2 ans d'ancienneté restent stables, la proportion d'anciennetés entre 5 et 10 ans augmente (+4%) et celle des anciennetés entre 2 et 5 ans diminue (-4%).

Figure 8: Ancienneté à l'État



Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 42% y sont depuis plus de 10 ans (-3% par rapport à 2022), 23% depuis 5 à 10 ans (+5%), 20% depuis 2 à 5 ans (-4%) et 15% depuis 2 ans ou moins (+2%).

La proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes est de 87%, 9% ne sont pas nommés et 4% ont un statut spécial.

Pour tenir compte du changement de législature et de la réorganisation départementale entrée en vigueur le 1^{er} juin 2023, l'option a été prise de montrer la situation avant réorganisation (Figures 9 et 10) et après (Figures 11 et 12).

Les pourcentages des répartitions des situations GDC sont calculés sur le nombre total des situations de l'année statistique (n=255). Ceci permet de calculer le total pour l'année des départements n'ayant pas été réorganisés par une simple addition.

Figure 9: Distribution des effectifs de l'État de Genève au 31.05.2023 (n=19 307)

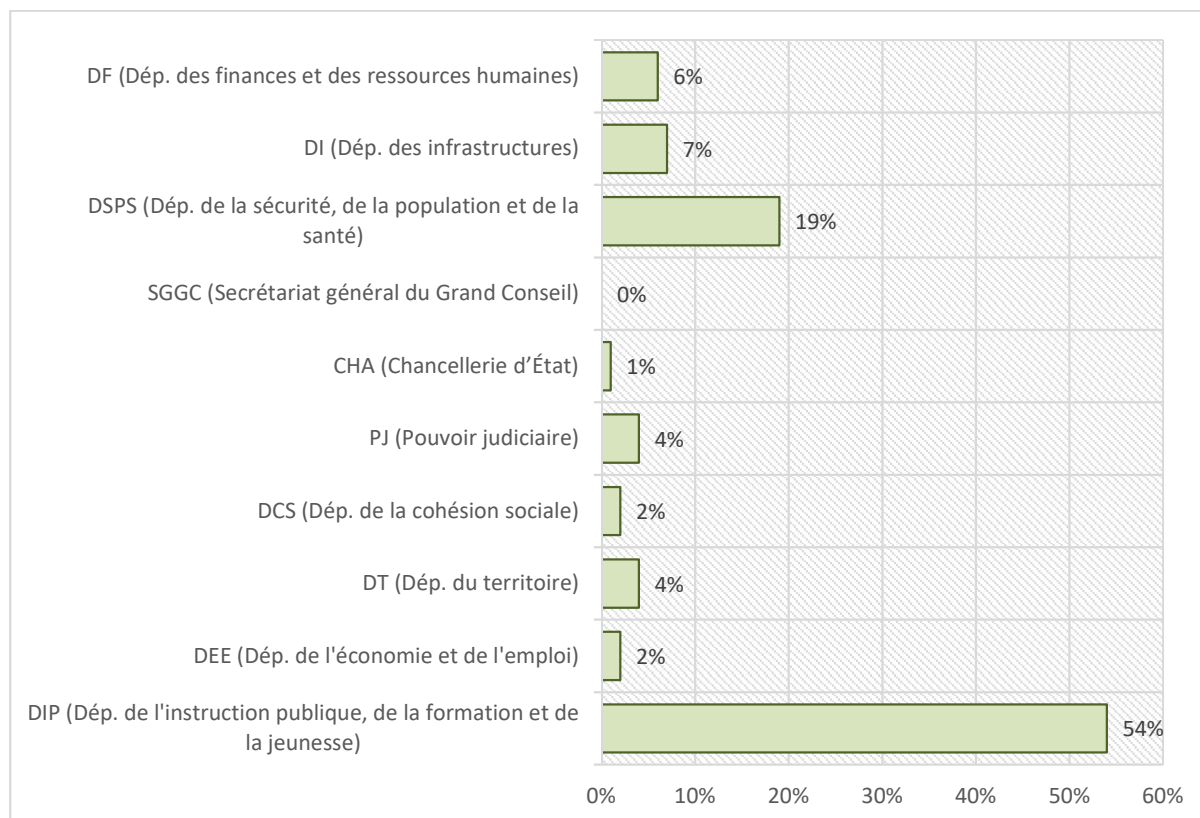
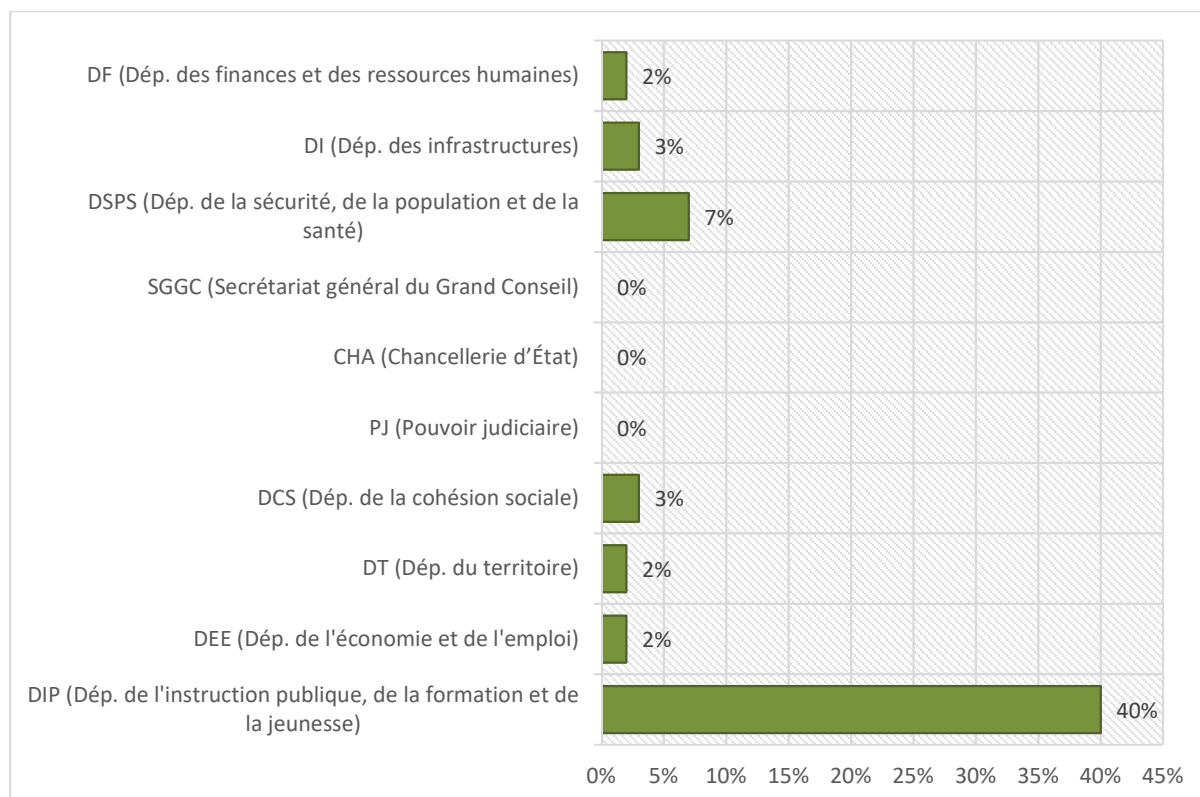


Figure 10: Distribution des dossiers du GDC du 01.12.2022 au 31.05.2023 (n=152/255)



Notes concernant les figures 9 et 10 :

- i) Le graphique *Distribution des effectifs de l'État de Genève au 31.05.2023* prend en compte l'affectation des membres du personnel par département au 31 mai 2023 par rapport au total (n= 19'307).
- ii) Le graphique *Distribution des dossiers du GDC du 01.12.2022 au 31.05.2023* prend en compte les dossiers ouverts dans la première moitié de l'année statistique 2023 (01 décembre 2022 au 31 mai 2023) ainsi que les dossiers ouverts dans la période statistique précédente mais encore en cours de traitement (dossiers à cheval sur deux années statistiques). Les pourcentages sont calculés en tenant compte le nombre total des situations de l'année statistique (n=255).

Figure 11: *Distribution des effectifs de l'État de Genève au 30.11.2023 (n=19 660)*

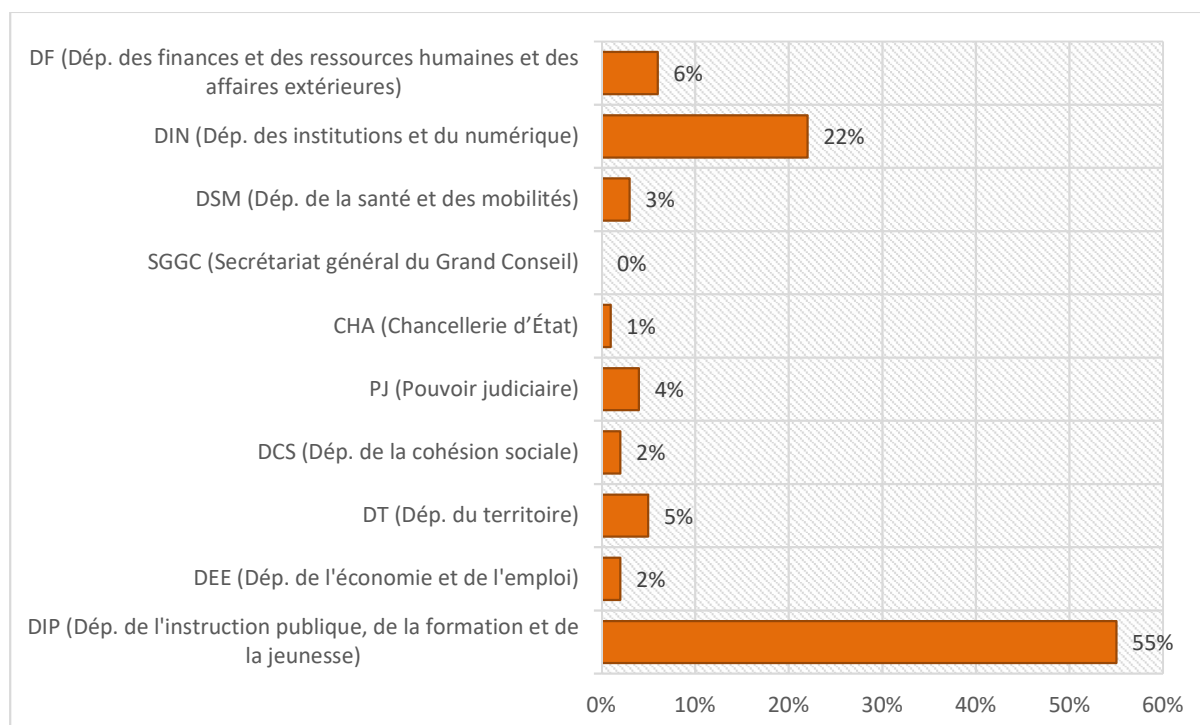
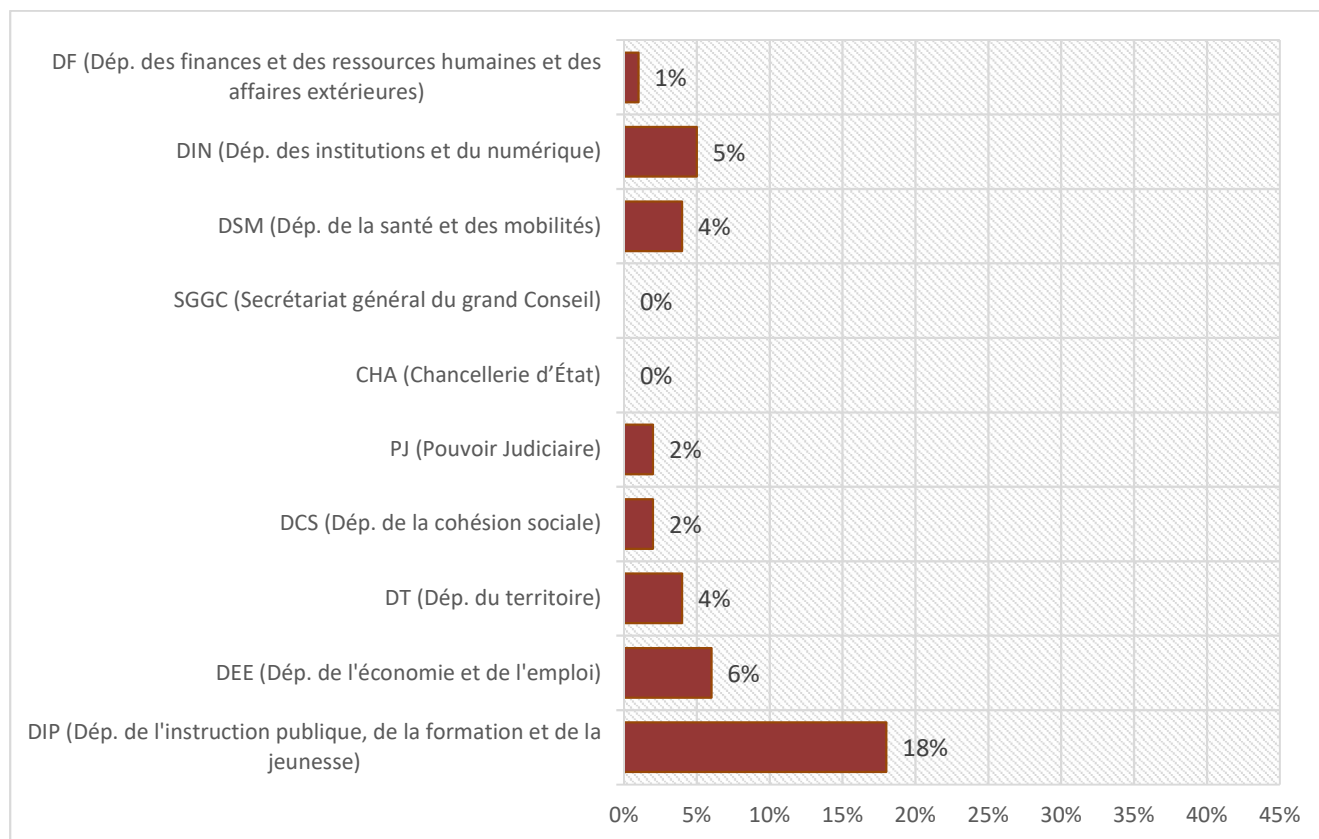


Figure 12: Distribution des dossiers du GDC du 01.06.2023 au 30.11.2023 (n=103/255)



Notes concernant les figures 11 et 12 :

- i) Le graphique *Distribution des effectifs de l'État de Genève au 30.11.2023* prend en compte l'affectation des membres du personnel par département au 30 novembre 2023 par rapport au total (n= 19'660).
- ii) Le graphique *Distribution des dossiers du GDC du 01.06.2023 au 30.11.2023* prend en compte les dossiers ouverts dans la deuxième moitié de l'année statistique 2023 (1^{er} juin au 30 novembre 2023). Les pourcentages sont calculés en tenant compte le nombre total des situations de l'année statistique (n=255).

Les situations jusqu'au 31 mai 2023 (n=152) représentent 60% du total des situations. Celles ouvertes à partir du 1^{er} juin jusqu'au 30 novembre 2023 (n=103) représentent 40% du total.

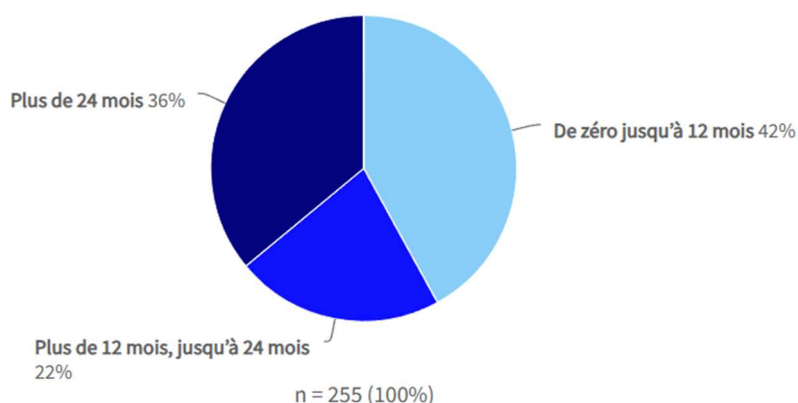
Ce déséquilibre dans la répartition s'explique principalement par deux facteurs :

- i) Les fluctuations saisonnières : pendant la période estivale on constate une baisse de consultations.
- ii) Les dossiers à cheval sur deux années statistiques (c.-à-d. qui ont été ouverts avant le 1^{er} décembre 2022 mais qui étaient encore en traitement pendant l'année statistique 2023).

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

La Figure 13 montre que, dans 42% des situations (+5% par rapport à 2022), la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité ; pour 22% (-11%), elle a pris forme depuis 1 à 2 ans et pour 36% (+6%) depuis plus de 2 ans.

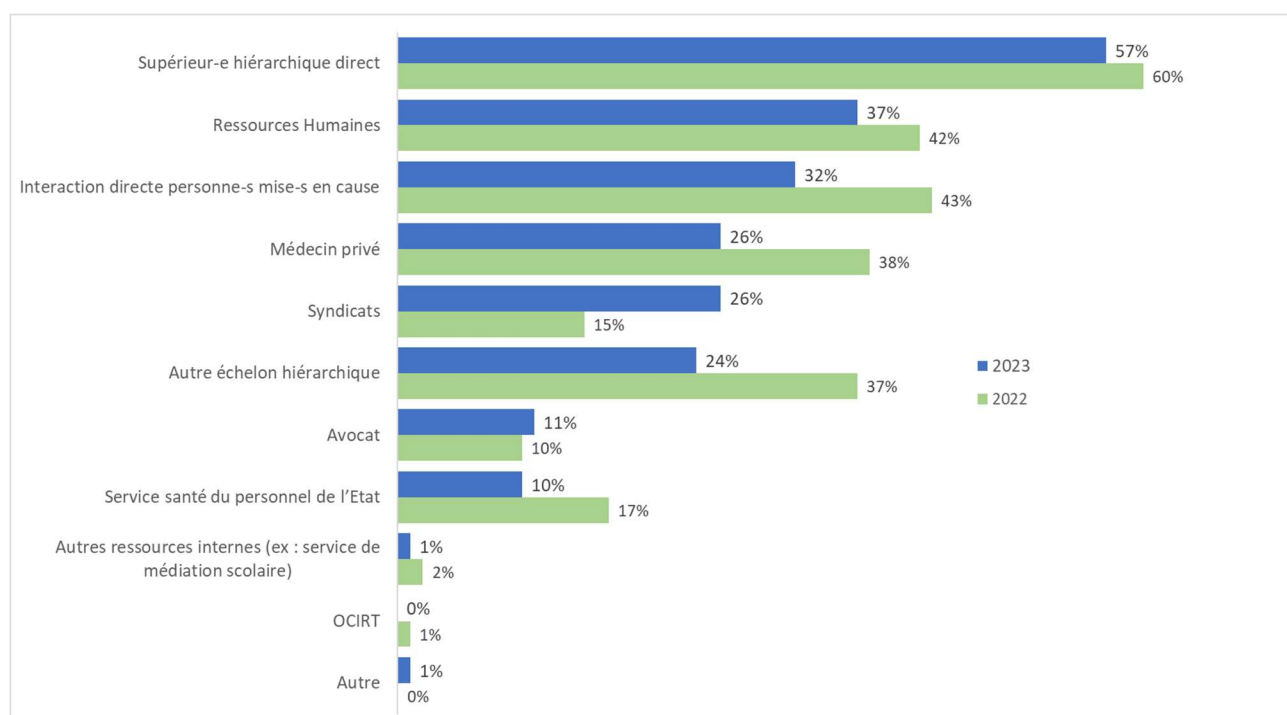
Figure 13: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 82% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant ; ce chiffre a augmenté de 2% par rapport à 2022.

La Figure 14 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises avant de contacter le GDC, en 2023 et en 2022. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables se sont adressées à 2.3 instances (2.6 en 2022).

Figure 14: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC

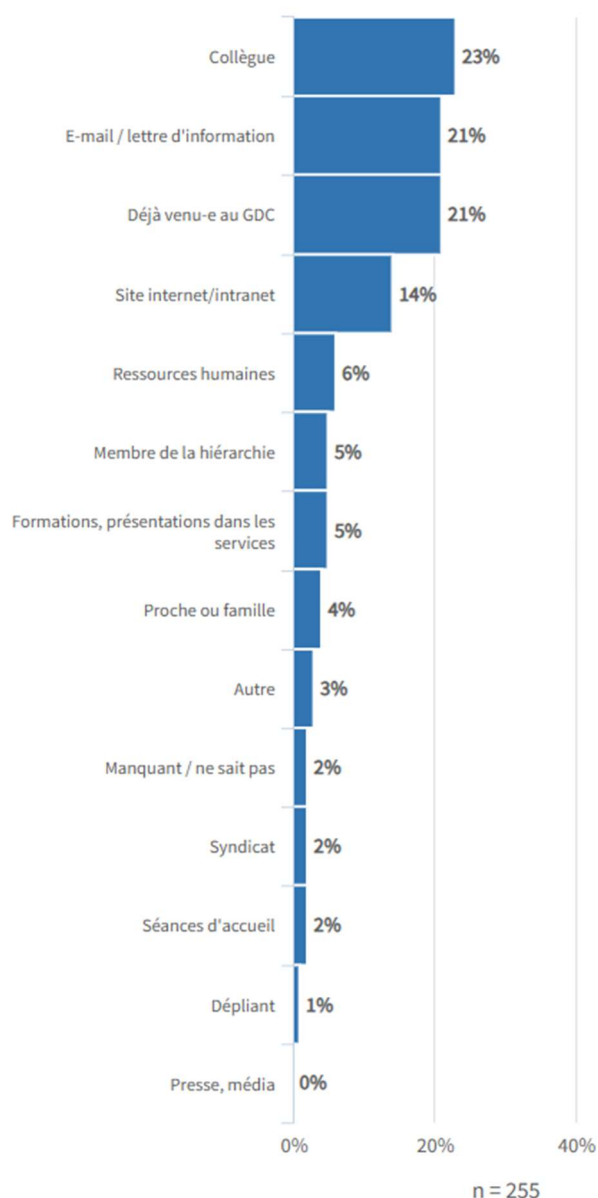


Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Comme en 2022, la démarche préalable plus commune est de contacter la hiérarchie directe (57%). Les ressources humaines arrivent en 2^{ème} position avec 37%, tandis que l'interaction directe avec les personnes mises en cause est effectuée par 32% des personnes requérantes.

La Figure 15 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. À ce titre, le rôle le plus important revient aux collègues, cités dans 23% des cas (32% en 2022). L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 21% des cas (20% en 2022). Cette année, 21% des personnes requérantes étaient déjà venues au GDC (14% en 2022). Le site web et l'intranet sont cités par 14% des personnes requérantes (12% en 2022).

Figure 15: Source d'information sur l'existence du GDC

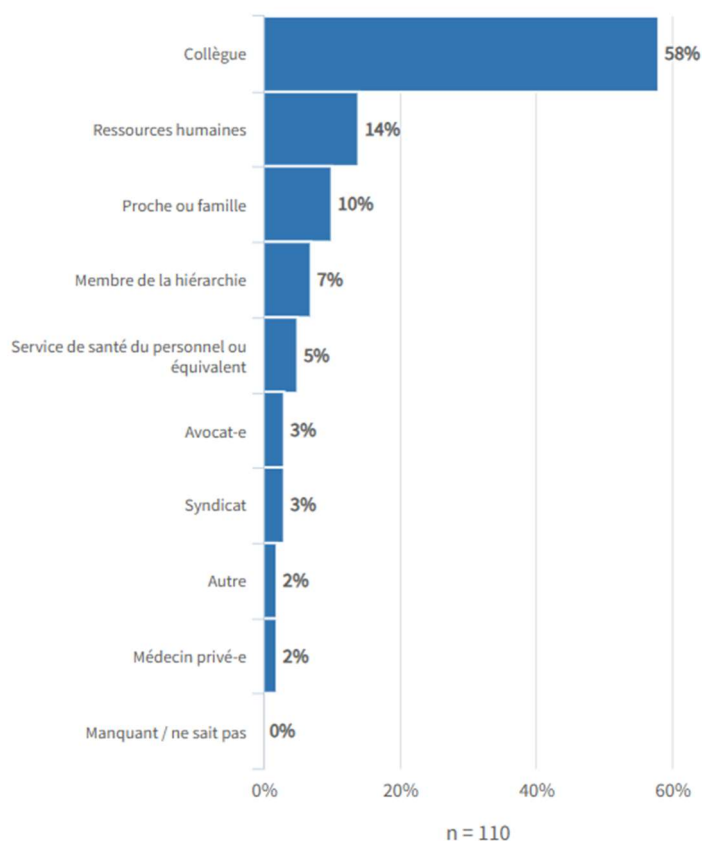


Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans près de la moitié des cas (49%), c'est une initiative personnelle qui mène l'utilisateur au GDC. Pour 43%, il s'agit d'un conseil et pour 7% d'une requête institutionnelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 58% des cas ce sont des collègues qui en sont la source (Figure 16).

Figure 16: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2023, 65% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Par rapport à l'année passée, ce chiffre est en hausse de 12%.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 17, 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 (89%).

Entre 2022 et 2023, la proportion de personnes qui souhaitent laisser une trace en témoignant a diminué de 34% à 25%.

Figure 17: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	2022 (n=259)	2023 (n=255)
Exposer sa situation, parler – Solliciter notre point de vue : conseils, suggestions pour gérer la situation (n=227)	80%	89%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=64)	34%	25%
Médiation (n=22)	3%	9%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=16)	9%	6%
Demande de conseils juridiques (n=14)	8%	5%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=12)	3%	5%
Transfert dans un autre service (n=11)	10%	4%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=10)	8%	4%
Autre (n=9)	8%	4%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=8)	0%	3%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=2)	1%	1%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

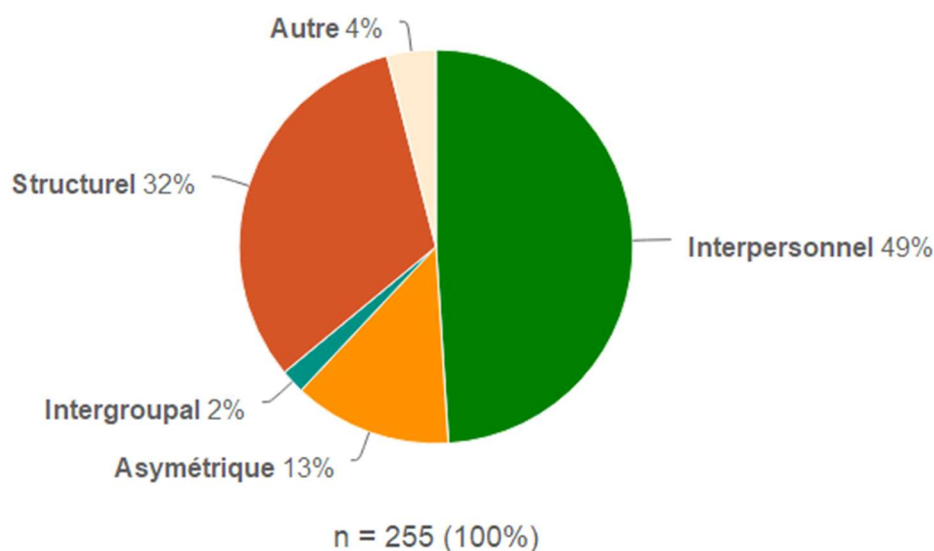
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

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».

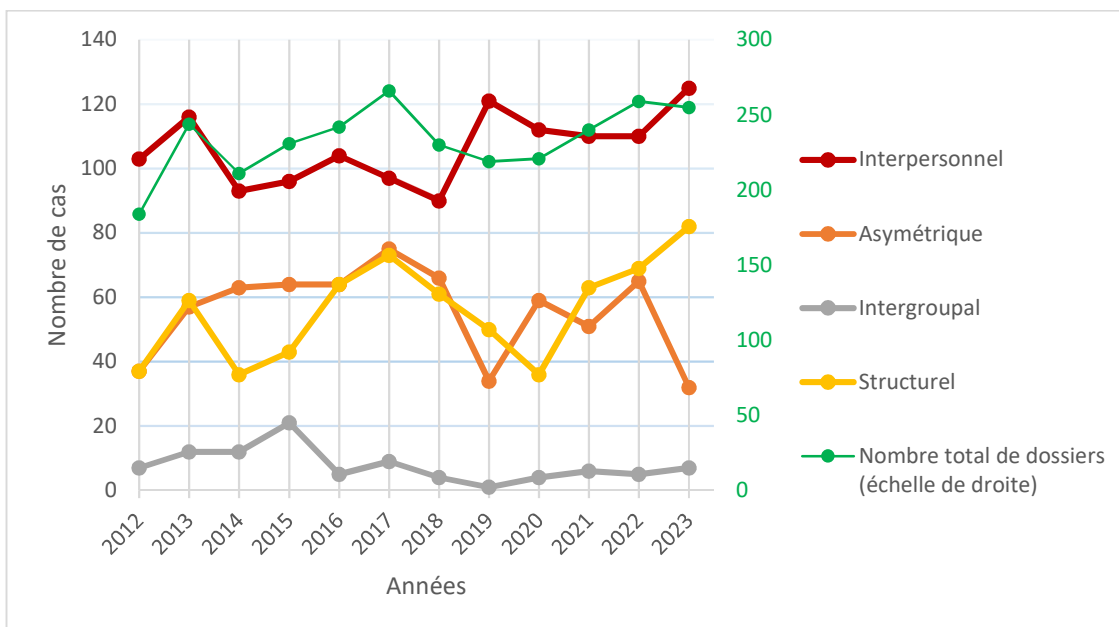
La Figure 18 montre que les conflits interpersonnels constituent 49% des situations traitées (+6% par rapport à 2022), les conflits asymétriques 13% (-12%) les conflits structurels 32% (+5%), les conflits intergroupaux 2% (comme en 2022).

Figure 18: Typologie des conflits



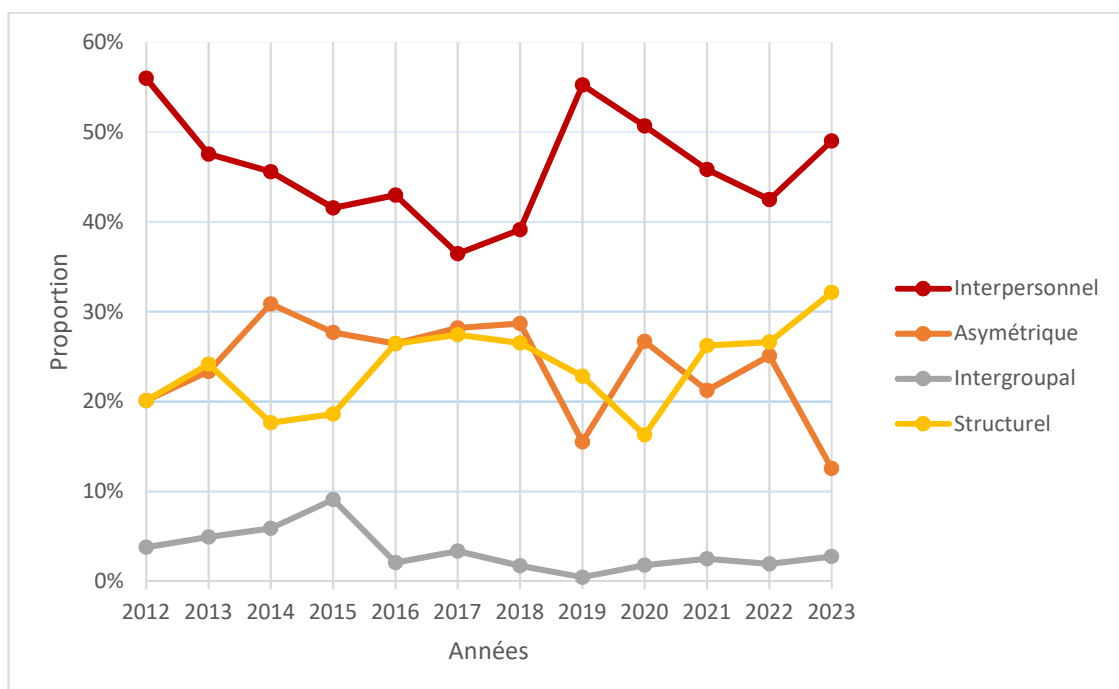
La Figure 19 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2012. Les résultats de 2023 montrent une hausse des conflits interpersonnels (+15 cas), des conflits structurels (+13) et des conflits intergroupaux (+2) par rapport à l'année passée. À l'inverse on observe une forte baisse des conflits asymétriques (-33).

Figure 19: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2012 à 2023



Si on analyse la situation non pas en nombre absolu mais en pourcentage des situations (ce qui permet de voir l'impact de l'évolution du nombre total de situations), on observe des évolutions similaires depuis 2022 (Figure 20).

Figure 20: Évolution de la proportion de cas par type de conflit de 2012 à 2023



i. Conflits interpersonnels

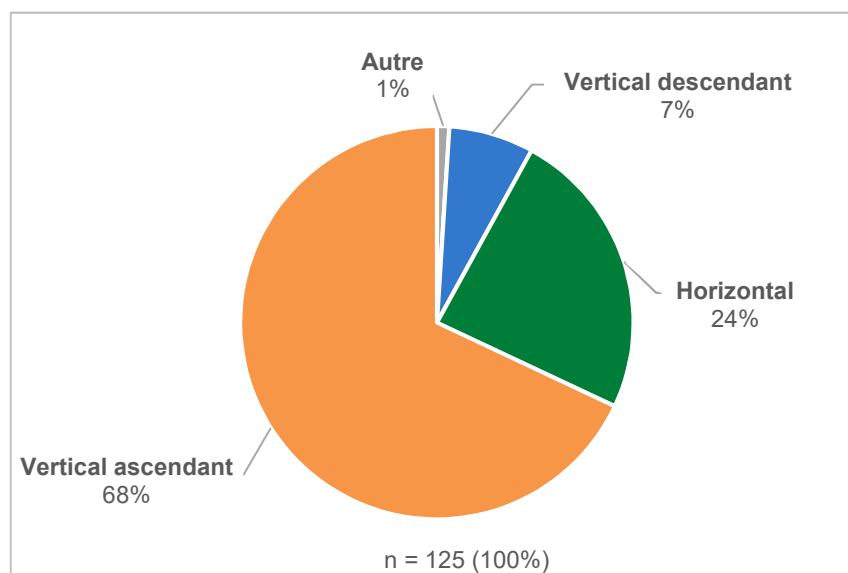
Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante).

La Figure 21 montre qu'en 2023, 68% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, l'encadrement direct étant mis en cause. Cette proportion est en légère baisse (-3%) depuis l'année passée.

Les conflits horizontaux (collègue mis en cause) représentent cette année 24% des conflits interpersonnels, une légère augmentation par rapport à 2022 (+2%).

Les 7% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné-e mis-e en cause, 6% en 2022).

Figure 21: Types de conflits interpersonnels



ii. Conflits asymétriques

En 2023, les conflits asymétriques ne représentent que 13% des situations traitées par le GDC ; une forte baisse depuis l'année précédente lorsque ce chiffre était de 25%.

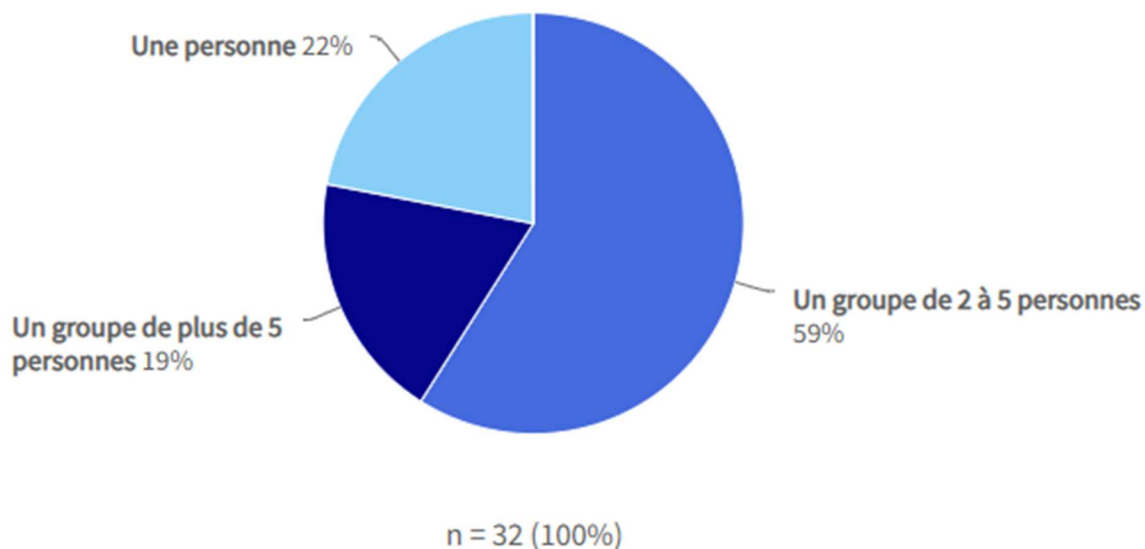
Cette année, la moitié des conflits asymétriques (47%) opposent une personne à plusieurs supérieur-e-s hiérarchiques (vertical multiple ascendant) ; cette proportion est en baisse (-4%) par rapport à 2022.

Dans 28% des cas, la situation est mixte, cette proportion est en baisse (-7%) par rapport à 2022. Ces situations mixtes impliquent uniquement des supérieurs et des collègues ; il n'y a cette année aucune situation avec des subordonnés et des collègues ou des supérieurs, des subordonnés et des collègues.

22% des conflits asymétriques sont de type horizontal multiple, opposant une personne à plusieurs collègues (+10% par rapport à 2022) tandis que 3% sont de type vertical multiple descendant (+1%).

La Figure 22 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 (59% contre 45% en 2022).

Figure 22: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



iii. Conflits structurels

En 2022, la proportion de conflits de type structurel est de 32% contre 27% l'année précédente.

Les conflits structurels incluent 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 les situations causées par des 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 fortement jusqu'au niveau de 2016. En 2022, elle progresse très peu mais devient le deuxième type de conflit le plus fréquent, juste devant les conflits de type asymétriques. En 2023, elle atteint un niveau de 32%, sans précédent.

iv. Conflits intergroupaux

Seules 7 situations de conflit intergroupal ont été soumises au GDC en 2023. Toutes ces situations concernent des groupes constitués de collègues.

2. Analyse du Groupe de confiance

i. Analyse des situations

Figure 23: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=147)	58%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=82)	32%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=23)	9%
Situation de harcèlement sexuel (n=17)	7%
Autre type de situation (par ex. questions de prestation, de santé, etc.) (n=19)	7%
Situation de harcèlement psychologique (n=6)	2%
Situation de discrimination* (n=4)	2%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 23 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes :

- ✓ En 2023, près de 6 dossiers sur 10 (58%) sont évalués comme des situations de conflits. Cette proportion est en baisse (-8%) depuis l'année passée.
- ✓ Pour 32% des dossiers, le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. Depuis 2022, cette proportion est en forte hausse (+11%).
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité en représentent 9% (7% l'an passé).
- ✓ En 2023, 7% situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées contre 2% l'année passée.
- ✓ La proportion de harcèlement psychologique est de 2%, comme l'année passée.
- ✓ Cette année, les situations de discrimination représentent 2% des dossiers (n=4), comme en 2022. Ces 4 dossiers sont liés à l'identité de genre, à la loi sur l'égalité. À l'engagement syndical et à l'origine.

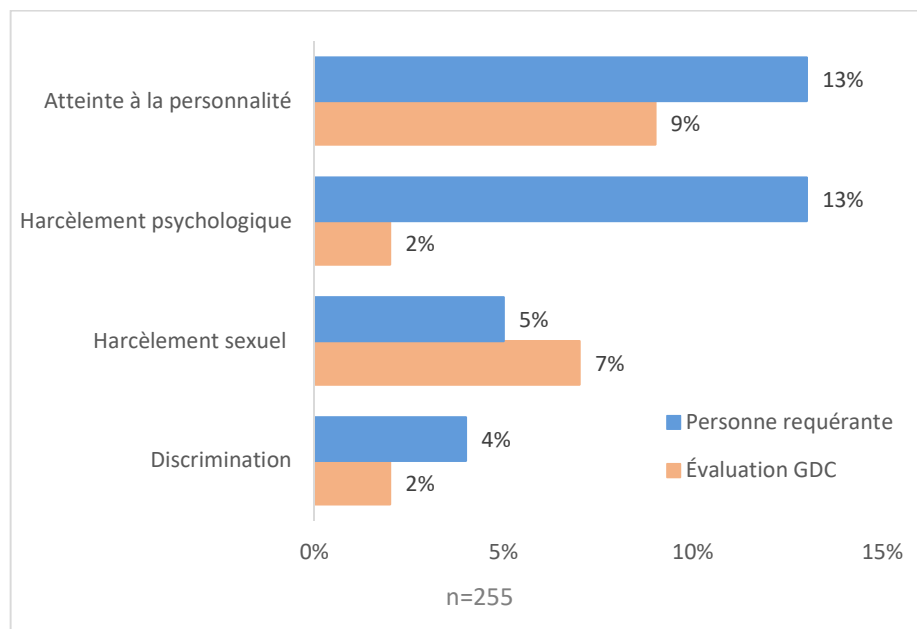
Il s'agit d'évaluations basées sur l'écoute, l'analyse des données recueillies et l'expertise des professionnels, mais non de résultats d'investigations formelles. Aussi ces évaluations relèvent de la présomption.

Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 24 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.

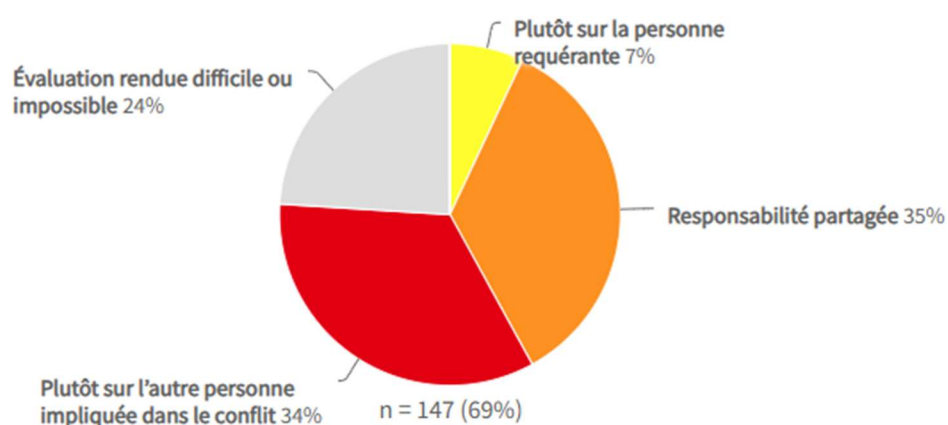
Pour les situations d'atteinte à la personnalité ainsi que pour les situations de discrimination, on constate le même type de décalage, bien que plus faible. Finalement, il est intéressant de constater que pour le harcèlement sexuel la situation est inverse : 7% selon le GDC, mais seulement 5% selon la personne requérante.

Figure 24: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 25, pour les situations présumées de conflit (soit 147 cas, 58% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 35% des cas la responsabilité serait partagée, pour 34% elle incomberait à la personne mise en cause et pour 7%, ce serait la personne requérante. Dans 24% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

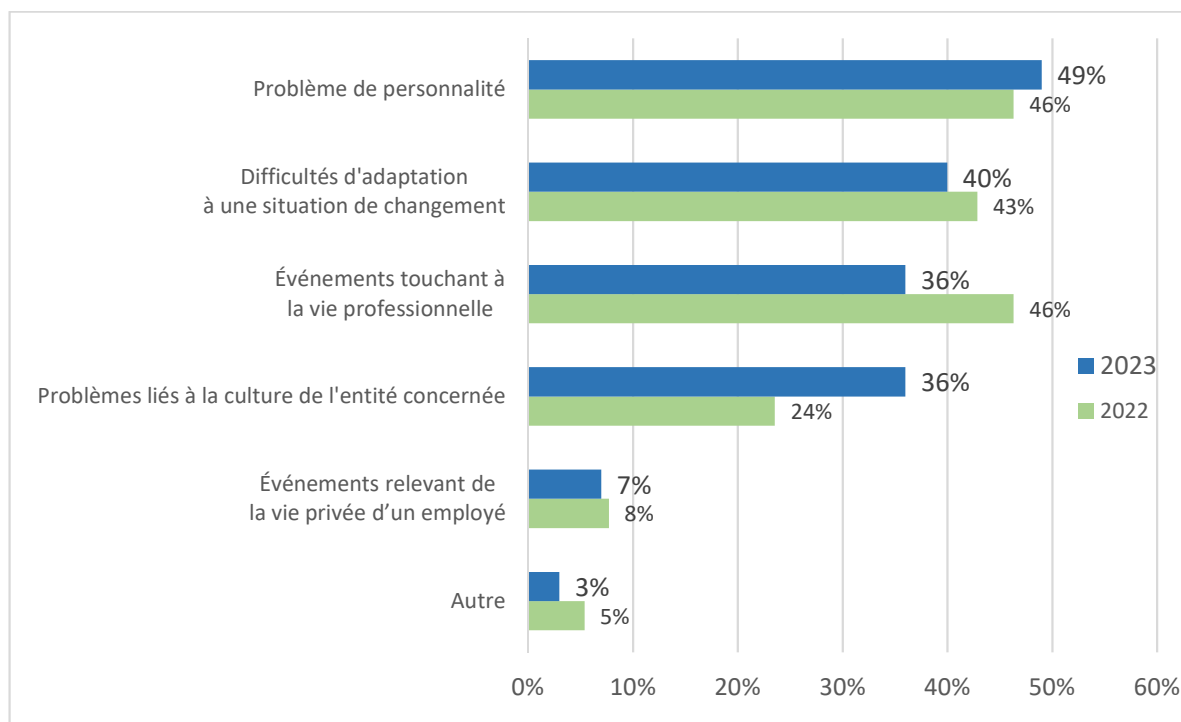
Figure 25: La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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 26). 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 26: Événements déclencheurs d'après le GDC



Note: Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2023, dans près de la moitié des situations (49%), le GDC estime que ce sont des problèmes de personnalité qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 124 situations, 56% sont liées à la personnalité de la personne mise en cause, 46% à une incompatibilité de caractères et 22% à la personnalité de la personne requérante.

Dans 40% des situations, ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 103 situations, 52% concernent un changement de supérieur hiérarchique, 45% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 11% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 9% une mutation dans un autre service, 6% un changement de place de travail, 2% l'arrivée d'un nouveau collègue et 7% pour d'autres raisons (modifications d'horaires, nouveau service, difficultés en période probatoire, etc.).

Pour 36% des situations de 2023, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 91 situations de conflit, 64% ont été déclenchées par des différences de méthodes de travail, 54% par des conflits de valeur, 32% par des déceptions ou des frustrations professionnelles et 7% pour d'autres raisons (événements particuliers).

Les problèmes liés à la culture de l'entité concernée ont été déclencheurs du conflit dans 36% des situations.

Pour 7% des situations traitées, des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents.

La figure 27 montre les pourcentages de chaque élément déclencheur du conflit et leur évolution par rapport à l'année 2022.

Figure 27: Événements déclencheurs principaux, d'après le GDC

	2022	2023
Problèmes de personnalité (n=124)	46%	49%
<i>Personnalité / caractère difficile</i>	62%	56%
<i>Incompatibilité de caractère</i>	37%	46%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement (n=103)	43%	40%
<i>Changement de supérieur-e hiérarchique</i>	54%	52%
<i>Changements organisationnels</i>	32%	45%
Problèmes liés à la culture de l'entité concernée (n=93)	24%	36%
Événements touchant à la vie professionnelle (n=91)	46%	36%
<i>Conflit lié à des méthodes de travail différentes</i>	64%	64%
<i>Conflit de valeur</i>	57%	54%
Événements relevant de la vie privée (n=17)	8%	7%

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 2,6 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 28). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 28: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=169)	66%
Au niveau du management (n=128)	50%
Au niveau de la communication (n=123)	48%
Au niveau structurel et organisationnel (n=75)	29%
Éléments contextuels (n=33)	13%
Autour de la personne ou des personnes (n=12)	5%
Autre (n=3)	1%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel la première raison évoquée est le sentiment d'injustice (53%) puis le manque de respect (50%). Ensuite vient le manque de reconnaissance (36%), les conflits de valeurs (36%) et les problèmes de personnalités (31%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (26%) et le sentiment d'isolement (16%) sont moins souvent cités.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial, 73% 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 il est fait état d'un management trop « contrôlant ». L'inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.) est citée pour 28% des cas. Pour 17% c'est un management flottant (incohérent, contradictoire, flou) tandis que dans 3% des cas on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte le ton général est cité à 77%, une pauvre qualité de communication (par ex. pas pertinente ou pas claire) à 37% et des bruits de couloir ou des rumeurs à 27%.

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation 69% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 44% des cas impliquent une surcharge de travail, 40% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 36% à une pression pour atteindre les objectifs fixés, 17% à une répartition pas claire des tâches. Pour terminer, 13% 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, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle sont citées pour 58% de ces situations ; la remise en question de ses compétences est évoquée à 33%. Finalement, la surqualification l'est à 25% tandis que la sous-qualification n'est plus évoquée en 2023.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (33 situations, soit 13%). Parmi ces situations, la remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 42% des cas. Dans 24% des situations, les entretiens de service sont mentionnés, dans 15% les entretiens d'évaluation et dans 9%, soit 3 cas, le *whistleblowing* soit la dénonciation d'une irrégularité ou le lancement d'une alerte.

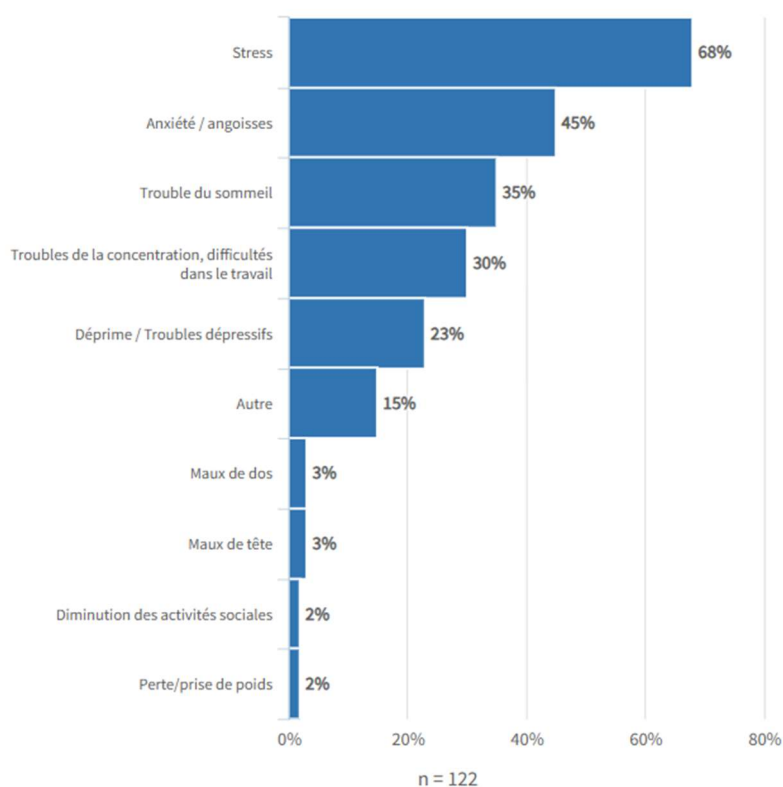
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Près de la moitié des personnes requérantes (122 personnes, soit 48%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes ; cette proportion est en légère hausse (+2%) depuis l'année passée.

La Figure 29 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (68% des situations, -9% depuis 2022). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (45%, -6%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles du sommeil (35%, -4%), les troubles de la concentration (30%, -11%), et les troubles dépressifs (23%, -2%). La catégorie autre (15%, +5%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement. Les 4 derniers symptômes évoqués sont les maux de dos (3%, +1%), les maux de tête (3%, +1%), la diminution des activités sociales (2%, -7%) et les problèmes de poids (2%, -2%).

Figure 29: Répercussion du conflit sur la santé

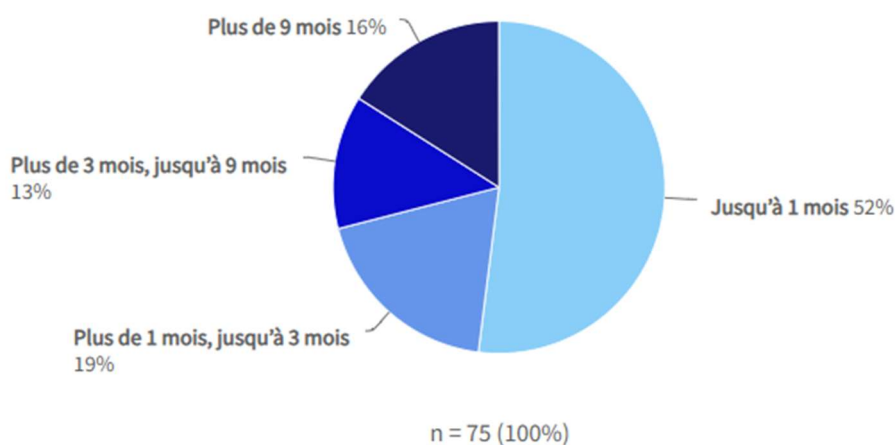


Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 30% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion a diminué de 10% depuis 2022.

La Figure 30 montre que parmi ces arrêts de travail, 52% sont d'un mois ou moins (+13% depuis l'an passé) et 16% sont de plus de 9 mois (+1%).

Figure 30: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



Parmi ces personnes requérantes en arrêt, 82% ont des arrêts de travail à 100%, 13% ont des arrêts avec des taux variables et 5% des arrêts inférieurs à 100%.

2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

Les deux tiers des personnes requérantes sur dix (67%) se disent atteintes dans leur vie professionnelle (-4% depuis 2022). La Figure 31 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant les difficultés de communication (58%, stable depuis 2022) et la diminution ou la perte de motivation (54%, -9%). On trouve ensuite la lassitude du travail et le souhait de changement (19%, -13%), les difficultés d'attention ou de concentration (16%, -2%) ainsi que la baisse de productivité (16%, +4%). Les dernières répercussions mentionnées concernent d'autres répercussions (8%, -1%) ainsi que la diminution ou la perte de créativité (7%, +1%).

Figure 31: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Difficultés de communication (n=100)	58%
Diminution/perte de motivation (n=93)	54%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=33)	19%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=28)	16%
Baisse de productivité (n=27)	16%
Autre (n=14)	8%
Diminution/perte de créativité (n=12)	7%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

En 2023, 5% des personnes requérantes (n=13) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée (-2% par rapport à 2022) ; la Figure 32 les détaille.

Figure 32: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=9)	69%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=4)	31%
Autre (n=0)	0%

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 la Figure 33 ci-dessous fournit un aperçu des prestations réalisées en 2023.

À l'issue du premier entretien 85% (-3% depuis 2022) des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

Figure 33: Prestations au public du Petit Etat ayant fait appel au GDC

Activités	2023
Nombres de nouvelles situations	226
Nombre des situations encore en cours depuis l'année précédente	29
Nombre d'entretiens	370
Nombre de processus de médiation	8
Nombre de séances de médiation	10
Nombre de propositions de mesures individuelles	154
Nombre de recommandations d'intervention pour collectif et recommandation	2
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	8
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation dont l'examen est suspendu	0
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation retirées par la partie plaignante	2
Nombre de conciliations	0
Nombre de séances de conciliation effectuées	0
Nombre d'ouvertures d'investigation sans enquête préliminaire	4
Nombre d'ouvertures d'investigation en enquête préliminaire	2
Nombre d'investigations closes	1
Nombre d'investigations classées sur pièces	1
Nombre d'investigations classées après enquête préliminaire	1
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation suspendues	2
Nombre d'investigations encore en cours à la clôture de l'année statistique	3
Nombre d'auditions	24
Conseils aux hiérarchies / RH	24
Formations dispensées par le GDC	11
Autres prestations (contacts internes, informations aux externes, entretiens de recrutement, etc.)	78
Prestations diverses (entretiens téléphoniques, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2051

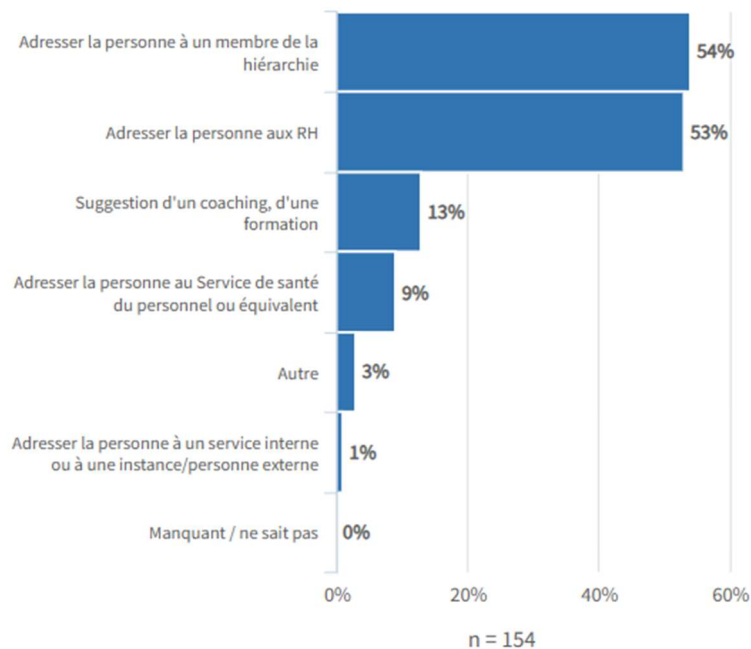
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 74% des cas, dans 16% la démarche est mise en attente de la décision de la personne requérante et dans 10% des cas, elle est close.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 60% des cas ; c'est 9% de moins qu'en 2022.

La Figure 34 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-e responsable hiérarchique (54%) ou vers le responsable RH (53%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite la suggestion d'un coaching ou d'une formation (13%), le fait d'adresser la personne vers un service de santé (9%) ou vers une instance externe (1%).

Figure 34: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 22 personnes ont évoqué la médiation comme étant l'une de leurs attentes. En sus, le GDC a évoqué de manière concrète et détaillée la médiation dans 27 situations identifiées comme étant propices à la médiation. En tout, ce sont 8 processus de médiation qui ont été mis en place, donnant lieu à 10 séances interindividuelles en 2023.

De ces processus, 7 sont clôturés et 1 est encore en cours. Parmi les 7 processus clôturés, 2 sont considérés comme des réussites et 5 comme des réussites partielles.

3. Autres prestations

Cette année le GDC a reçu 8 **demandes d'ouvertures d'investigation**, soit 3% des situations traitées, étant précisé que 12 personnes (5%) envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC.

Parmi ces 8 demandes d'investigation, 4 ont été ouvertes sans passer par une enquête préliminaire et 2 par le biais d'une enquête préliminaire. De ces dernières, 1 a été classée au terme de l'enquête préliminaire.

Les investigations ont donné lieu à un total de 24 auditions.

1 demande a été classée sur pièces sans ouverture d'investigation, tandis que 4 demandes ont été retirées par les personnes plaignantes.

A la clôture de l'année statistique, 3 investigations étaient encore en cours.

L'investigation close a abouti à un constat d'absence d'atteinte à la personnalité.

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

Dans 44% des situations (n=111), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche (Figure 35) :

- L'apaisement du conflit dans 32% des situations est l'évolution la plus courante. Cette proportion a fortement diminué (-23%) depuis 2022.
- 21% des issues concernent la personne requérante (-2% depuis 2022) : son transfert (9%, -1%), sa démission (7%, +3%) ou son licenciement (5%, stable).
- Dans 23%, l'issue est un statu quo ; hausse de 9% depuis 2022.
- Dans 16% des cas, le conflit s'est aggravé ; c'est une forte hausse de 14% depuis 2022.
- 13% (+11% depuis 2022) des issues concernent la personne mise en cause : un licenciement (7%, +7%), un transfert (5%, +4%) ou une démission (1%, stable).

Figure 35: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=35)	32%
Statu quo (n=25)	23%
Aggravation du conflit (n=18)	16%
Autre (n=13)	12%
Transfert de la personne requérante (n=10)	9%
Démission de la personne requérante (n=8)	7%
Licenciement de la personne mise en cause (n=8)	7%
Transfert de la personne mise en cause (n=6)	5%
Licenciement de la personne requérante (n=5)	5%
Démission de la personne mise en cause (n=1)	1%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans la catégorie "Autre" figurent notamment des mesures organisationnelles telles que la fin d'un contrat de durée déterminée, une retraite anticipée, un changement de bureau ou de supérieur hiérarchique.

H. Satisfaction des personnes requérantes

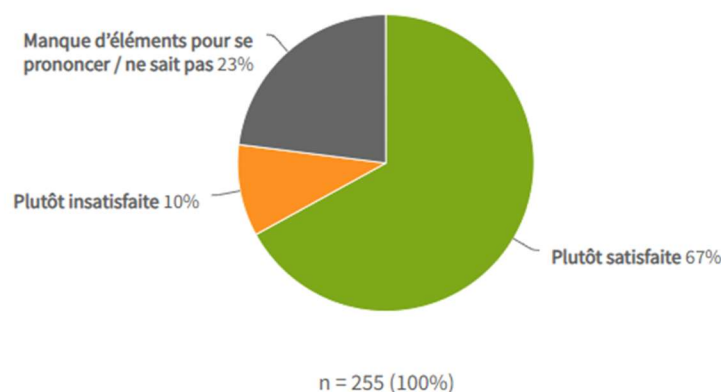
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

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, 67% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 10% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 23% des cas (Figure 36).

Figure 36: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 37 montre que parmi les personnes plutôt satisfaites (n=171), l'immense majorité (88%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Un peu moins de la moitié (47%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. La satisfaction avec les outils d'intervention du GDC sont évoqués pour 16% d'entre elles. La même proportion des personnes satisfaites (16%) citent les aides à la décision.

Figure 37: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=149)	88%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=80)	47%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=28)	16%
Aide à la décision, changements concrets (n=27)	16%
Autre (n=2)	1%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 26 personnes plutôt insatisfaites : 20 personnes (77%) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 5 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée, 1 personne ne s'est pas sentie assez entendue.

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Entre 1^{er} décembre 2022 et le 30 novembre 2023, 158 personnes (149 par e-mail et 9 par SMS) qui avaient fait appel au GDC et qui ont accepté de participer à l'enquête de satisfaction, ont reçu, de manière automatique, une invitation à y répondre. 61 personnes ont répondu, pour un taux de participation de 39%, plus du double des 19% de 2022.

Sur les 60 réponses reçues pour cette question, 39 personnes, soit 65% des réponses, se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites », 18 personnes, soit 30%, se disent « insatisfaites » ou « plutôt insatisfaites », 3 personnes, soit 5% ne le savent pas. En d'autres termes, en 2023, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 65%. Ce chiffre est en forte baisse (-10%) par rapport à 2022 ; il convient cependant de préciser qu'il n'y a eu que 17 réponses cette année-là, le différentiel du taux de réponse ayant donc un impact sur la représentativité de ce pourcentage.

À la question « Recommanderiez-vous le GDC à une personne qui en aurait besoin ? », 51% des 86 personnes (n=31) qui ont répondu à cette question disent clairement oui et 13% plutôt oui (n=8). 8% (n=5) répondent clairement non, 16% (n=10) plutôt non et 12% (n=7) ne savent pas si elles le recommanderaient.

Cependant, quand on leur demande si les moyens d'intervention du GDC leur semblent adaptés, seulement 17% des personnes interrogées répondent clairement oui (-8% depuis 2022), 25% plutôt oui (+12%) contre 16% plutôt non (-22%) et 21% non (+15%) ; 21% (+3%) ne se prononcent pas.

Parmi les 32 personnes qui ont évalué leurs contacts téléphoniques avec le GDC, 81% sont clairement satisfaites de l'écoute qui leur a été prodiguée, 16% plutôt satisfaites et 3% clairement insatisfaites. En ce qui concerne la facilité à joindre la permanence, 75% sont satisfaites, 22% plutôt satisfaites et 3% clairement insatisfaites. Les horaires de la permanence téléphonique sont clairement appréciés par 66% des personnes répondantes, plutôt appréciés par 18%, pas du tout appréciés par 3% et 13% ne se prononcent pas.

Les entretiens individuels ont été évalués par 56 personnes qui en sont aussi satisfaites. À l'exception de la compréhension de la situation (59% de personnes clairement satisfaites) et de l'impartialité de la conseillère ou du conseiller (68%), plus de 72% de ces 56 personnes se disent clairement satisfaites sur chacun des critères proposés : l'écoute (79%), le délai entre le premier téléphone et l'entretien (79%), le contact (77%), ainsi que les conditions d'accueil (72%).

Les entretiens en groupe ont été évalués par 23 personnes qui en sont aussi satisfaites : 59% répondent clairement oui sur le délai entre le téléphone et l'entretien, 55% sur les conditions d'accueil, 52% sur l'écoute et sur l'impartialité, 50% sur le contact et seulement 44% sur la compréhension de leur situation.

Seulement 4 personnes ont évalué leur séance de médiation ; elles en sont satisfaites.

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 87% si l'on ne tient pas compte des 23% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 67% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 65% 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 83% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer.

Comme le montre la Figure 38, il est de 66% au minimum si l'on en tient compte. Ce taux de satisfaction a baissé depuis 2022 quand il était de 69%.

La proportion de personnes insatisfaites est de 14%, l'année passée, elle était de 7%.

Figure 38: Taux de satisfaction global

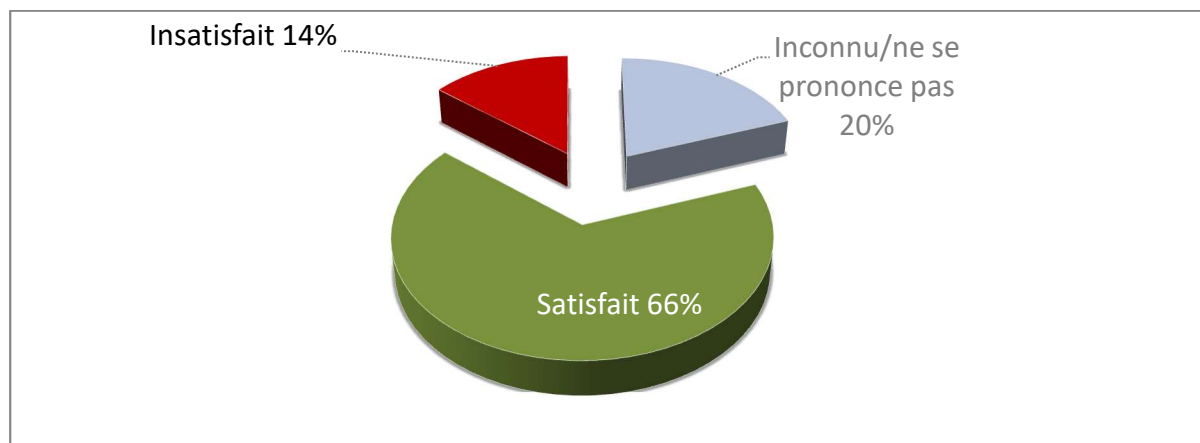


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE	6
FIGURE 2 : DATE D'OUVERTURE DU DOSSIER	6
FIGURE 3: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1 ^{ER} CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS	7
FIGURE 4: CLASSES D'ÂGE : PERSONNES REQUÉRANTES ET COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES DE L'ÉTAT DE GENEVE	8
FIGURE 5: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	9
FIGURE 6: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES	9
FIGURE 7: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR GENRE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT	10
FIGURE 8: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT	10
FIGURE 9: DISTRIBUTION DES EFFECTIFS DE L'ÉTAT DE GENÈVE AU 31.05.2023 (N=19 307)	11
FIGURE 10: DISTRIBUTION DES DOSSIERS DU GDC DU 01.12.2022 AU 31.05.2023 (N=152/255)	11
FIGURE 11: DISTRIBUTION DES EFFECTIFS DE L'ÉTAT DE GENÈVE AU 30.11.2023 (N=19 660)	12
FIGURE 12: DISTRIBUTION DES DOSSIERS DU GDC DU 01.06.2023 AU 30.11.2023 (N=103/255)	13
FIGURE 13: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC.....	14
FIGURE 14: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC	14
FIGURE 15: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC	15
FIGURE 16: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC	16
FIGURE 17: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	17
FIGURE 18: TYPOLOGIE DES CONFLITS	18
FIGURE 19: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2012 À 2023	19
FIGURE 20: ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2012 À 2023	19
FIGURE 21: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS	20
FIGURE 22: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES	21
FIGURE 23: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC	22
FIGURE 24: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC	23
FIGURE 25: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC.....	23
FIGURE 26: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	24
FIGURE 27: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS PRINCIPAUX, D'APRÈS LE GDC	25
FIGURE 28: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE.....	25
FIGURE 29: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	27
FIGURE 30: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN	28
FIGURE 31: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	28
FIGURE 32: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE	29
FIGURE 33: PRESTATIONS AU PUBLIC DU PETIT ETAT AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE	30
FIGURE 34: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN	31
FIGURE 35: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE	32
FIGURE 36: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC)	33
FIGURE 37: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC.....	33
FIGURE 38: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL	35

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante - Tableau comparatif

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total personnes requérantes	242	266	230	219	221	240	259	255
Femmes	66%	65%	68%	62%	65%	62%	65%	71%
Hommes	34%	35%	32%	38%	35%	38%	35%	29%
Moyenne d'âge	48	46	46	47	47	47	48	48
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	50%	48%	48%	55%	52%	54%	57%	57%
Ancienneté dans service (> à 10 ans)	46%	44%	39%	41%	37%	42%	45%	42%
Formation supérieure	69%	73%	70%	73%	68%	68%	63%	76%
Formation secondaire	8%	8%	7%	11%	16%	14%	14%	11%
Fonctionnaires	85%	85%	86%	78%	89%	90%	88%	87%
Travail à plein temps	52%	60%	54%	56%	55%	58%	59%	54%
Travail à temps partiel	46%	39%	45%	44%	45%	42%	41%	46%
Classe salariale 7-13	26%	22%	23%	21%	23%	18%	23%	21%
Classe salariale 14-22	61%	69%	70%	67%	69%	75%	70%	72%
Sans fonction d'encadrement	59%	63%	62%	61%	66%	68%	60%	64%
Avec fonction d'encadrement	2%	6%	8%	6%	6%	7%	10%	8%
Classe supérieure à 23	11%	8%	7%	12%	8%	7%	7%	7%
Sans fonction d'encadrement	4%	5%	3%	4%	1%	0%	1%	2%
Avec fonction d'encadrement	7%	3%	4%	8%	6%	7%	6%	5%
Information manquante	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Proportions d'usagers/ères du GDC	1.4%	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%	1.3%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
La démarche constitue une initiative individuelle	43%	47%	40%	48%	44%	44%	45%	49%
La démarche se fait suite à un conseil	55%	49%	56%	47%	50%	50%	48%	43%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	83%	73%	88%	83%	83%	81%	80%	82%
Auprès de la hiérarchie directe	68%	71%	73%	73%	65%	64%	60%	57%
Auprès des RH	44%	45%	44%	39%	40%	46%	42%	37%
Auprès d'un autre échelon de la hiérarchie	38%	35%	44%	35%	38%	33%	37%	24%

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Volonté d'exposer sa situation	89%	92%	89%	91%	91%	88%	80%	89%
Volonté de témoigner de sa situation	55%	58%	53%	31%	53%	45%	34%	25%
Demande de conseils juridiques	9%	6%	9%	12%	15%	8%	8%	5%
Demande d'une médiation	12%	10%	10%	11%	6%	13%	3%	9%
Volonté d'obtenir un transfert	10%	9%	9%	11%	8%	10%	10%	4%
Demande d'une intervention collective	11%	14%	12%	10%	12%	8%	9%	6%
Volonté de résoudre un problème administratif	10%	8%	10%	6%	8%	8%	8%	4%
Demande d'investigation (plainte)	10%	6%	8%	6%	6%	8%	3%	5%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	3%	1%	3%	4%	3%	1%	1%	1%
Demande de mesures individuelles	5%	4%	3%	3%	2%	1%	0%	3%
Autre	2%	6%	2%	5%	8%	4%	5%	4%

Annexe 5 : Typologie des conflits -Tableau comparatif

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Interpersonnel	43%	37%	39%	55%	51%	46%	42%	49%
Hommes mis en cause	47%*	62%	36%	55%	55%	52%	46%	46%
Femmes mises en cause	53%*	38%	64%	45%	45%	48%	54%	54%
Asymétrique	26%	28%	29%	16%	27%	21%	25%	13%
Intergroupal	2%	3%	2%	0%	1%	3%	2%	2%
Conflits structurels	26%	27%	27%	23%	16%	26%	27%	32%
Autre	2%	5%	3%	6%	5%	4%	4%	4%

* Le genre 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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Événements touchant à la vie professionnelle	68%	64%	55%	54%	56%	40%	46%	36%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	70%	69%	72%	55%	66%	66%	64%	64%
Conflit de valeur	54%	58%	46%	46%	52%	52%	57%	54%
Déceptions / frustrations professionnelles	32%	34%	30%	29%	19%	16%	33%	32%
Aspects relatifs à la personnalité	61%	60%	60%	49%	66%	55%	46%	49%
Personnalité / caractère difficile	54%	63%	78%	81%	77%	60%	62%	56%
Incompatibilité de caractère	53%	47%	55%	44%	35%	34%	37%	46%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement	60%	57%	47%	31%	43%	40%	43%	40%
Événements relevant de la vie privée	20%	17%	16%	13%	7%	9%	8%	7%

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Au niveau relationnel	88%	85%	75%	68%	73%	62%	59%	66%
Manque de respect	67%	53%	65%	64%	65%	66%	61%	50%
Conflit de valeur	48%	44%	51%	54%	50%	48%	43%	36%
Aspects relatifs à la personnalité	53%	47%	63%	49%	52%	41%	39%	31%
Sentiment d'injustice	66%	63%	46%	48%	57%	58%	61%	53%
Manque de reconnaissance	59%	45%	51%	42%	43%	51%	47%	36%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	34%	40%	30%	28%	23%	26%	27%	26%
Sentiment d'isolement	25%	22%	20%	22%	24%	23%	16%	16%
Au niveau de la communication	64%	64%	61%	61%	69%	71%	68%	48%
Problèmes de communication, ton général	84%	83%	77%	83%	78%	82%	79%	77%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	37%	34%	24%	34%	40%	30%	32%	37%
Bruits de couloir, on-dit	37%	37%	31%	27%	26%	22%	24%	27%
Au niveau du management	62%	58%	49%	47%	58%	55%	61%	50%
Inadéquation des compétences relationnelles	72%	63%	70%	65%	73%	74%	69%	73%
Management flottant	32%	39%	35%	39%	28%	18%	28%	17%
Inadéquation de l'information managériale	30%	25%	35%	28%	40%	15%	28%	28%
Management trop contrôlant	23%	16%	18%	14%	21%	32%	18%	32%
Absence de management	2%	3%	2%	4%	3%	4%	5%	3%
Au niveau organisationnel	45%	46%	33%	26%	26%	23%	21%	29%
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	54%	60%	62%	55%	60%	59%	57%	69%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	21%	25%	44%	38%	31%	25%	24%	40%
Répartition des tâches pas claire	19%	20%	23%	36%	36%	34%	36%	17%
Pressions sur les objectifs à atteindre	29%	25%	27%	24%	19%	18%	33%	36%
Surcharge de travail	34%	30%	34%	21%	19%	32%	50%	44%
Double hiérarchie	12%	22%	9%	10%	10%	13%	12%	13%
Problèmes de locaux ou de matériel	11%	16%	23%	9%	3%	9%	12%	9%
Autour de la/des personne(s)	20%	13%	16%	14%	12%	12%	8%	5%
Remise en question de ses compétences	52%	26%	32%	60%	59%	36%	41%	33%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	27%	26%	41%	20%	22%	46%	45%	58%
Sous-qualification	6%	14%	11%	10%	22%	14%	14%	-
Surqualification	13%	17%	11%	7%	0%	0%	0%	25%
Au niveau des éléments contextuels	22%	16%	17%	7%	11%	12%	7%	13%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	42%	28%	29%	75%	40%	71%	53%	42%
Entretiens de service	28%	19%	16%	25%	32%	29%	6%	24%
EEDP	38%	30%	16%	19%	28%	21%	12%	15%
Whistleblowing	19%	7%	39%	6%	4%	4%	6%	9%

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Personnes exprimant des problèmes de santé	65%	64%	59%	50%	57%	57%	46%	48%
Personnes en arrêt au 1 ^{er} RDV	34%	31%	32%	32%	22%	29%	40%	30%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	77%	72%	79%	80%	83%	89%	83%	82%
Arrêt d'une durée inférieure ou égale à un mois	40%	48%	59%	44%	35%	40%	39%	52%
Arrêt d'une durée supérieure à un mois	60%	52%	41%	56%	65%	60%	61%	48%

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Résultat connu	40%	44%	37%	37%	36%	48%	38%	44%
Apaisement du conflit	49%	44%	49%	48%	38%	40%	55%	32%
Statu quo	20%	10%	24%	23%	9%	20%	14%	23%
Autre	19%	24%	6%	17%	34%	21%	12%	12%
Licenciement	5%	6%	5%	6%	5%	5%	5%	5%
Démission	16%	10%	6%	5%	9%	8%	4%	7%
Transfert de la personne	16%	22%	24%	9%	16%	17%	10%	9%
Aggravation du conflit	2%	0%	8%	2%	10%	5%	2%	16%
Résultat inconnu	60%	56%	63%	63%	64%	52%	62%	56%

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

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Appréciation de satisfaction envers le GDC	78%	73%	72%	76%	76%	73%	69%	67%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	6%	5%	6%	4%	4%	6%	7%	10%
Appréciation impossible	15%	22%	22%	19%	20%	21%	24%	23%

Annexe 11 : Types d'actes

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Critiques, dénigrements, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiée et/ou malveillante des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	85	92	98	83	108	110	112	105
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution, etc.)	106	118	72	62	43	68	74	58
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation, etc.), injustices	45	41	38	51	44	47	58	58
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)	36	45	40	40	34	30	39	36
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	25	31	37	39	33	35	36	43
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanctions, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	43	43	40	37	60	42	53	62
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole, etc.)	26	24	30	36	49	39	28	44
Violence verbale, menaces	22	14	23	21	13	20	8	21
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou fallacieux et/ou malveillants	14	29	27	18	16	12	25	15
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail	25	20	24	15	27	17	36	25
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	1	2	7	11	7	10	6	3
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	10	10	16	8	12	9	3	6
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	7	6	10	6	10	3
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	4	11	5	5	5	4	10	16
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	6	5	3	5	3	5	9	3
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	0	0	1	1	2	4	1	4
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	0	5	5	0	1	2	1	12
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	1	4	4	0	1	1	0	3
Violence physique	8	1	2	0	0	1	0	3
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	0	1	0	0	0	0	0	1
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	2	3	3	0	1	1	0	12
Autre	10	23	27	35	41	28	29	23
Manquant /ne sait pas	0	0	0	3	0	0	1	0
Total général	477	530	509	476	511	500	539	556

