GROUPE DE CONFIANCE

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE 2015

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

TABLE DES MATIERES

1- MOT D'INTRODUCTION 3

2- LES CONFLITS AU TRAVAIL 5

3- PRESENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS 8

4- LES PRESTATIONS 10

1.A) Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance 10

1.B) Jurisprudences concernant le Groupe de confiance 13

2. PREVENTION - INFORMATION 14

2.A) Formations - sensibilisations 14

2.B) Information 14

2.C) Partenariats 15

5- GESTION ET FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE 17

1. L'équipe 17

2. Formation continue de l'équipe 17

3. Gestion 18

3.A) Outils de gestions 18

3.B) CFST & MSST 18

6- PERSPECTIVES 20

7- REMERCIEMENTS 21

8- TEMOIGNAGES 22

9- RAPPORT STATISTIQUE 23

1. MOT D'INTRODUCTION

En ce début d'année 2016, voici venu le traditionnel moment du rapport d'activités qui, au travers d'un regard rétrospectif permet de recenser le travail accompli et de mettre en évidence les points forts de l'année écoulée pour le Groupe de confiance.

2015 est l'année ayant vu aboutir la réalisation de la plateforme didactique "Prévention et gestion des conflits, que faire?" issue d'un partenariat fructueux entre le Groupe de confiance et des représentants du Collège spécialisé aux ressources humaines.

Cette plateforme a été diffusée à l'ensemble du personnel de l'Etat avec un message du Président du Conseil d'Etat.

Partant du constat que le conflit, pourtant inévitable en entreprise, est un contexte qui souvent paralyse tant les personnes en conflit que les personnes chargées de le gérer, cette plateforme se veut un outil d'aide concret donnant des premiers repères utiles en matière de prévention et de gestion des conflits.

Car sortir du conflit suppose prendre action.

Il revient en premier lieu aux hiérarchies de proximité et aux ressources humaines de traiter les situations conflictuelles. Le Groupe de confiance est également un lieu privilégié où aborder ces situations à un stade précoce, dans l'idée qu'un conflit pris en compte et géré pourra se résorber et éviter une dégradation qui pourrait alors s'orienter vers des comportements qui deviendraient inacceptables, susceptibles de porter atteinte à la personnalité.

Un dispositif de protection de la personnalité et du harcèlement n'a de sens que s'il peut aider à la gestion des situations de tensions et de conflit, en amont.

La majorité des situations soumises au Groupe de confiance relèvent d'ailleurs bien de tensions et conflits plutôt que d'atteintes à la personnalité.

C'est la raison pour laquelle le Groupe de confiance a encore développé ses actions de prévention en 2015, avec outre cette plateforme didactique, des interventions plus nombreuses dans le catalogue de formation de l'Etat ou sur demande.

Dans cet esprit, le Groupe de confiance a également élargi sa palette d'intervention en 2015 en mettant sur pied des interventions de gestion des tensions au sein de grandes équipes, à travers des ateliers d'une demi-journée.

Sur le chapitre des partenariats du Groupe de confiance avec les établissements publics affiliés, 2015 s'est caractérisée par une augmentation du volume des entretiens avec le personnel de ses établissement affiliés de 35%, ainsi que par l'adhésion à son dispositif d'une première commune genevoise, Vernier, suivie de manifestations d'intérêt d'autres communes, encore en projet.

Enfin, le cœur du métier de personne ou groupe de confiance consiste dans un premier temps en un travail en entretiens individuels avec des personnes en souffrance. Ces personnes arrivent avec des problématiques similaires souvent, mais avec un parcours et une manière d'aborder les problèmes très différents. Le but des entretiens est d'aider la personne à avancer, avec ou sans les autres prestations du Groupe de confiance, selon les situations et les souhaits des personnes concernées.

Dans ce sens, il est apparu nécessaire de développer et d'affiner nos techniques d'entretien afin de pouvoir aider plus efficacement les personnes à construire un meilleur futur professionnel. Des sensibilisations internes à diverses approches ont ainsi été mises sur pied, permettant de se familiariser avec des outils issus de méthodes telles que par exemple l'approche centrée solution ou le coaching.

Pour conclure, le Groupe de confiance remercie ses partenaires internes et externes qui par leur suivi et leur regard nous permettent de mettre en œuvre notre mission et d'améliorer nos prestations. Je tiens à remercier tout particulièrement le Conseil d'Etat et son Président qui, en octroyant au Groupe de confiance tant un soutien, que les moyens nécessaires ainsi que le respect de sa totale indépendance, lui permettent d'effectuer un travail qui a du sens et de l'utilité et de ne pas être une structure alibi.

Sophie de Weck Haddad

2. LES CONFLITS AU TRAVAIL

Comme souligné dans le mot d'introduction, le conflit est toujours central dans les situations traitées par le Groupe de confiance, qu'il ait donné lieu ou pas à des comportements inacceptables à caractère attentatoire, qu'il ait dégénéré ou pas en harcèlement psychologique. Intervenir précocement sur le conflit, avant qu'il n'engendre une cristallisation et une radicalisation des positions, voire un dérapage vers des actes abusifs et non éthiques, est la plus sage et la plus économique des voies à suivre. Mais comment s'y prendre? La plateforme "Prévention et gestion des conflits" a pour but de fournir quelques repères et d'inviter tous les acteurs sur le lieu de travail à réfléchir à leurs moyens d'action et de proposer de bons réflexes, des attitudes et des pratiques qui sont souvent porteurs d'apaisement voire de solutions.

Le conflit fait partie de toute vie relationnelle, que ce soit dans sa famille, avec ses amis, au sein de son couple; l'humain ne peut en faire l'économie et doit apprendre à gérer les tensions découlant de toute mise en relation d'individus dont le caractère, le passé, les expériences, les valeurs, les intérêts, les besoins sont spécifiques à chacun et sont susceptibles d'être divergents et donc potentiellement source de conflits. Tenir compte des différences et savoir les concilier fait partie du riche apprentissage de la vie sociale ce dont nous ne saurions traiter ici.

Notre propos est de nous pencher sur **les enjeux spécifiques qui se rencontrent sur le lieu de travail.** En effet, l'univers professionnel est composé de paramètres qui lui sont propres et présente la particularité de devoir combiner un nombre important de logiques antagonistes sources de conflits multiples. Sans chercher à être exhaustifs, nous identifions les principaux facteurs de tension suivants.

Tout d'abord l'objectif de performance du travail est une priorité, la qualité et l'efficacité étant généralement indispensables à la survie de l'entreprise. Cette **logique du fonctionnel, de l'efficience optimale se heurte à celle du facteur humain** dans la mesure où elle implique la mise sur pied de règles dans l'intérêt du service qui sont contraignantes pour le personnel. Celui-ci doit en effet dans une certaine mesure renoncer à des intérêts et à des principes individuels, voire accepter des sacrifices, que ce soit pour respecter des consignes horaires, des rythmes, des méthodes de travail jugées par les directions comme optimales et qui peuvent être en contradiction avec les valeurs ou pratiques de certains. Le personnel doit également faire son possible pour atteindre les objectifs fixés alors qu'il considère parfois ne pas disposer de moyens suffisants. La logique de performance n'est pas toujours en accord avec un travail bien fait dans les règles de l'art ni même, parfois, avec la logique éthique. L'équilibre entre performance et respect des besoins des personnes est donc difficile à réaliser, en particulier lorsque la conjoncture économique est mauvaise, alors qu'il est pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. En effet, le Groupe de confiance reçoit régulièrement des personnes qui ne sont plus en état de fonctionner de manière efficiente au travail, démotivées voire atteintes dans leur santé par des pressions qu'elles estiment subir et qu'elles jugent excessives si ce n'est irréalisables. Dans le même ordre d'idées, certains collaborateurs dotés de compétences professionnelles de haut niveau peuvent exercer un effet contreproductif et susciter des dysfonctionnements importants au sein d'une équipe lorsque leur savoir professionnel n'est pas associé à une capacité à interagir de manière respectueuse et à tenir compte de valeurs humaines.

Toute organisation de travail d'une certaine ampleur s'accompagne d'une structure hiérarchique, d'un organigramme définissant la fonction, la marge de pouvoir et l'autonomie de ses membres. Il faut en effet un organe qui soit en mesure de définir les lignes directrices, d'imposer les décisions, d'arbitrer les divergences d'intérêts. Or, **qui dit hiérarchie dit**

rapports de travail inégalitaires donc enjeux de pouvoirs qui sont potentiellement conflictuels. En effet, les rapports hiérarchiques engendrent souvent de la frustration chez les subordonnés, qui ne bénéficient pas du même pouvoir décisionnel; les hiérarchies quant à elles sont souvent en mal d'assoir leur autorité, devant faire preuve à la fois de compétences professionnelles et de qualités de management impliquant notamment capacité de communication et juste gestion du personnel. La tâche des cadres intermédiaires est en particulier délicate dans la mesure où ils doivent transmettre et faire appliquer à leur équipe les consignes venant de la direction tout en devant gérer avec doigté les fréquentes insatisfactions de l'équipe à les mettre en œuvre.

Les lieux de travail sont par ailleurs composés de corps professionnels qui ne se distinguent pas seulement par leur niveau hiérarchique mais aussi par d'autres critères. La formation suivie, le métier exercé, la provenance socio-culturelle impriment souvent un mode de pensée, une philosophie, des intérêts et valeurs communs et spécifiques; ces backgrounds constituent **des cultures professionnelles différentes qui doivent coexister** alors qu'elles ont été formées à penser et agir différemment. Le critère de l'ancienneté est aussi apparu au Groupe de confiance comme un facteur de tensions, les nouveaux ayant souvent de la peine à faire leur place et les anciens craignant de la perdre face au renouvellement de techniques et de méthodes que les plus jeunes apportent. Ces différences sont bien entendu une source de richesse mais aussi de conflits.

Une bonne organisation de travail doit aussi réussir à concilier individus et collectif de travail. Faire partie d'un réseau de professionnels avec lesquels des échanges conviviaux peuvent se créer selon les intérêts et les affinités est une source de plaisir. Toutefois il n'est pas rare que certaines personnes présentant des particularités qui les différencient du groupe soient marginalisées si ce n'est exclues, la discrimination pouvant porter sur des critères multiples (genre, âge, formation, origine, orientation sexuelle, religion…). Par ailleurs, la prise en compte des intérêts du collectif se heurte souvent aux besoins individuels : au travail, il faut bien composer avec les styles, les rythmes de travail, les habitudes, les méthodes ou encore les manies de ses collègues qui parfois apparaissent dérangeantes voire dysfonctionnelles. De plus, la concurrence au sein des collectifs de travail est fréquente, que ce soit pour obtenir les félicitations de son chef, un mandat intéressant ou une promotion. Dans les équipes de travail, **la logique de coopération se heurte ainsi bien souvent à celle de l'individualisme et de la compétition**, alors que l'ensemble du personnel devrait être attaché à coopérer pour réussir à œuvrer dans l'intérêt du service.

Le souhait d'être intégré à un collectif n'est ainsi pas facile à concilier avec le besoin de réalisation personnelle qui habite la plupart des êtres humains. Aujourd'hui, choisir un métier ne répond souvent plus uniquement à la nécessité de trouver un moyen d'assumer son autonomie et de pourvoir aux besoins alimentaires mais s'intègre dans une **quête identitaire**: nous passons beaucoup de temps au travail et la plupart d'entre nous sommes prêts à s'investir fortement pour réaliser une trajectoire professionnelle qui a du sens, qui permet de prendre une place dans la société et de démontrer sa valeur. Cette quête de réalisation s'inscrit dans un contexte où la concurrence, la rapidité de l'évolution des procédures de travail et des technologies demande des efforts d'adaptation toujours plus grands pour réussir à atteindre les objectifs de qualité et de performance toujours plus exigeants. Cette valorisation du professionnel se traduit souvent par une grande implication dans le travail, parfois au détriment de la vie familiale et sociale et a pour conséquence **un besoin important de reconnaissance pour le travail et l'effort engagé**.

Or les modalités par lesquelles cette reconnaissance est manifestée, ou ne l'est pas, sont souvent cause de frustration et de mécontentement et posent les questions suivantes:

- Comment reconnaître? Par une récompense pécuniaire? Un feed-back positif? Une promotion?
- Par qui reconnaître? Par la hiérarchie directe? La haute direction? Les pairs? Les usagers?
- A quelles occasions reconnaître? Au moment d'un acte professionnel réussi? Lors d'évaluations? Lors de réunion d'équipe?

Il apparait de cette évocation du monde du travail que le confit est une composante normale à toute organisation professionnelle; il tient à des raisons structurelles, organisationnelles, conjoncturelles et humaines et mérite d'être appréhendé comme une dimension légitime qui doit être ni ignorée ni évitée. Gérer les conflits permet à chaque individu d'exister au sein d'une organisation et d'un collectif avec toute sa spécificité en permettant l'expression des différences.

3. PRESENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS

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

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

Le périmètre d'intervention initial prévu par le RPPers concerne le personnel des sept départements, du Secrétariat général du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire. Les établissements publics autonomes qui le souhaitent peuvent adhérer au dispositif du Groupe de confiance avec l'accord du Conseil d'Etat et moyennant participation financière. A fin 2015 le périmètre d'intervention du Groupe de confiance s'étend aux Établissements publics pour l'intégration (EPI), à l'Institution Genevoise de maintien à domicile (IMAD), à l'Hospice général (HG), à l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS), à l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP) ainsi qu'à la Ville de Vernier.

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

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

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

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

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

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

Accueil téléphonique

Entretiens téléphoniques, téléphones d'information-orientation.

Entretiens individuels

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

Propositions de mesures individuelles

formulées à la personne requérante

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

Séances de médiations

Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

formulées à l'autorité d'engagement

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

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

Investigations

Recommandations d'ouverture d'une enquête administrative

formulées à l'autorité d'engagement

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

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

4. LES PRESTATIONS

4.1.A) PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu de l'évolution des prestations entre 2013 et 2015.

Activités	2013	2014	2015
Nombre de nouvelles situations	247	212	231
Nombre des nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	2	5	4
Nombre d'entretiens	471	365	465
Nombre de médiations effectuées	21	3	10
Nombre de propositions de mesures individuelles	84	105	131
Nombre de recommandations d'intervention collective	9	9	5
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	8	3	5
Nombre d'ouvertures d'investigation	4	1	3
Nombre d'investigations closes	2	3	1
Nombre de demandes d'investigations classées	2	2	-
Nombre d'auditions	47	26	17
Nombre de recommandations d'enquête administrative	-	-	-
Prestations diverses (entretiens téléphoniques jusqu'à 30 min. conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	1672	1534	1890

Avant de commenter le tableau ci-dessus, il sied de relever qu'il n'est pas le reflet complet de l'activité du Groupe de confiance qui traite également chaque année des demandes provenant des établissements publics autonomes adhérant à son dispositif, demandes non comptabilisées dans le présent rapport annuel.

En 2015, les démarches effectuées pour les communes et les établissements publics autonomes affiliés ont représenté une proportion de 13% des nouvelles situations et de 16% des entretiens sur l'ensemble de l'activité du Groupe de confiance.

S'agissant donc des prestations du Groupe de confiance pour le "petit Etat", une stabilité au niveau du nombre de situations traitées a été observée, avec cependant une hausse du nombre total d'entretiens par rapport à l'année précédente. Cela peut s'expliquer notamment par une prise de nouvelles plus systématique dans les mois suivant le traitement d'une situation. Alors que moins de recommandations de mesures collectives ont été formulées, les médiations ont à l'inverse connu un regain par rapport à 2014. Il en est de même pour le nombre d'investigations ouvertes.

- **Les entretiens** restent la prestation principale pratiquée. Ils répondent à la demande du-de la collaborateur-trice en difficulté d'avoir un espace d'écoute et de pouvoir déposer les problèmes rencontrés ainsi que d'obtenir un regard extérieur, un conseil en guise de ressource. Les entretiens permettent une prise de recul, une meilleure compréhension du conflit et évitent dans bien des cas d'encourager un vécu de victime qui souvent ne prend en compte qu'une vision partielle du conflit et fige les positions. Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir donner un premier rendez-vous rapidement, ce qui permet déjà d'apaiser la situation et de prendre un peu de recul. Ainsi, le premier rendez-vous a pu être fixé dans les 3 jours pour 94% des situations et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 5% des situations, répondant ainsi pleinement à l'objectif d'offrir rapidement un traitement des situations.

  Il a été mis en évidence ces dernières années que bien souvent, l'issue d'une situation restait inconnue du Groupe de confiance. Par le passé, le choix de ne pas reprendre contact avec les usagers-ères avait été fait, afin de ne pas imposer aux personnes de revenir sur leur situation difficile. Néanmoins, la pratique a été modifiée dès 2014, et est devenue systématique en 2015. Désormais, une prise de nouvelles est convenue après le ou les entretiens avec la personne ayant fait appel au Groupe de confiance. Il a été constaté que la majorité des personnes voyaient un intérêt à ce que le Groupe de confiance maintienne un regard dans les semaines/mois suivants. Ainsi, l'évolution, voire l'issue d'une situation est maintenant plus fréquemment connue et permet par conséquent de proposer d'éventuels nouveaux entretiens si aucune évolution positive n'était observée.

- **Les séances de médiations** réunissant directement les personnes en conflit en présence de professionnels du Groupe de confiance ont repris à la hausse après une année 2014 marquée par un nombre faible de médiation. 2015 a notamment connu le déroulement de médiations impliquant des grands groupes.

- **Les propositions de mesures individuelles** sont en hausse constante. Il s'agit de contacts pris en interne par la personne ayant consulté le Groupe de confiance ou par un-e conseiller-ère du Groupe de confiance afin d'envisager la mise sur pied de mesures spécifiques utiles à l'apaisement d'une situation.

- Le nombre de **demandes d'ouverture d'investigation** a été légèrement plus élevé qu'en 2014, avec 5 plaintes déposées. Il sied de préciser que sur ces 5 demandes d'investigation, 3 l'ont été à la demande de l'autorité d'engagement. 4 ont été instruites (dont 3 en cours lors de l'impression de ce rapport d'activité) et 1 fait l'objet de discussions, au profit de démarches conciliatoires.

- 5 **recommandations** (avec des propositions de mesures telles que coaching, formation, mesures managériales et organisationnelles diverses) ont été formulées. Certaines recommandations sont le fruit d'un cumul d'entretiens avec des usagers issus d'un même service et qui ont évoqué de manière concordante des difficultés relationnelles, organisationnelles et/ou managériales aiguës que le Groupe de confiance a jugé opportun de relayer.

  D'autres ont été suscitées par des demandes d'examen préalable formulées par l'autorité d'engagement ou les ressources humaines, lesquelles souhaitent faire appel à l'analyse du Groupe de confiance en tant qu'expert impartial et indépendant pour évaluer des situations conflictuelles complexes. Les démarches entreprises dans ce cadre permettent d'appréhender la complexité des facteurs en jeu dans l'éclosion des conflits relationnels, ces derniers étant souvent la conséquence de problèmes d'ordre managériaux ou

organisationnels; à l'inverse, les difficultés relationnelles ne manquent pas d'influencer négativement le fonctionnement global d'un lieu de travail.

Il est toutefois important de préciser que le Groupe de confiance n'intervient directement que sur les points identifiés en lien avec son champ de compétences (conflits relationnels, atteinte à la personnalité et harcèlement psychologique et/ou sexuel). S'il peut contribuer à un démêlage des différents éléments intriqués, il se limite, en ce qui concerne des aspects managériaux, organisationnels et structurels, à recommander une prolongation d'interventions qui lui paraissent à même de contribuer à une amélioration du climat de travail. Cela peut se faire, comme cela a été le cas en 2015, à travers des questionnaires permettant au Groupe de confiance de mesurer le climat de travail à moyen terme (utilisant notamment la grille d'analyse des 7 facteurs du bien-être au travail)[1], afin de vérifier si les recommandations mises en œuvre ont pu avoir des effets bénéfiques sur une entité concernée.

En 2015, la réflexion s'est poursuivie sur la communication entourant les recommandations. En effet, la confidentialité garantie aux usagers-ères par le RPPers peut entrer en contradiction avec l'intérêt, voire la nécessité de communiquer sur l'analyse menée par le Groupe de confiance dans un service. Lorsque le Groupe de confiance effectue un examen préalable informel dans un service, plusieurs éléments sont mis en évidence : les points de vue des personnes entendues - sous forme de thématiques afin de préserver l'anonymat - l'analyse du Groupe de confiance, les axes de développements, et enfin des recommandations visant à une amélioration de la situation. Or, l'acceptation et la mise en œuvre de ces recommandations dépendent de l'autorité d'engagement, et non du Groupe de confiance qui ne joue qu'un rôle d'analyse et de proposition. Cette dynamique induit en général la nécessité d'une double communication : celle du Groupe de confiance sur son analyse et sur les axes de développement mis en évidence, et celle de l'autorité d'engagement sur les actions concrètes mises en place. Bien que chaque situation nécessite un plan de communication propre, le Groupe de confiance entend systématiser autant que possible cette communication double, qui permet autant de respecter la confidentialité que d'aborder les mesures concrètes envisagées par l'autorité d'engagement, répondant ainsi aux besoins d'information légitimes des membres d'un service concerné par une situation conflictuelle. Naturellement, la communication ne peut se limiter aux équipes, et doit s'étendre aux instances en charge de la gestion du service concerné, qu'il s'agisse de la hiérarchie de proximité, de la hiérarchie distante ou des ressources humaines.

[1] BRUN Jean-Pierre: Management d'équipe: 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Editions Eyrolles, juin 2013

4.1.B) JURISPRUDENCES CONCERNANT LE GROUPE DE CONFIANCE

Le Groupe de confiance a, après 6 ans d'existence, des retours plus fréquents sur son activité de la part d'instances indépendantes telles que les Tribunaux ou le bureau des préposés à la protection des données.

En effet, des arrêts ont d'une part été rendus concernant des situations pour lesquelles le Groupe de confiance a rédigé un rapport d'investigation sur la base duquel une décision a été prise par l'autorité d'engagement; certaines de ces décisions ont été contestées devant la Chambre administrative de la Cour de Justice et font l'objet d'arrêts qui reprennent essentiellement les définitions liées au mobbing ou à l'atteinte à la personnalité et leur application au cas d'espèce. Le détail n'en sera pas repris ici, car il reste très lié à l'état de fait dont il était question dans chaque situation spécifique.

D'autre part, des arrêts ont également été rendus quant à des principes régissant l'activité du Groupe de confiance, comme la confidentialité ou la reconnaissance d'un rôle de "dénonciateur" du Groupe de confiance. Ces derniers méritent d'être relevés, puisqu'ils ont précisé ou clarifié certains points liés aux interventions du Groupe de confiance.

Ainsi, dans un arrêt de la Cour de Justice, le rôle de "dénonciateur" du Groupe de confiance a été reconnu, confirmant la possibilité pour le Groupe de confiance de recommander l'ouverture d'une enquête administrative, tout en maintenant l'anonymat des personnes entendues ayant dénoncé des faits susceptibles d'être attentatoires à la personnalité.

Dans un même esprit et s'agissant du principe de la confidentialité, pilier de l'activité du Groupe de confiance prévu par l'article 8 RPPers, les préposés à la protection des données ont rendu le 20 janvier 2014 un avis de droit concernant une recommandation émise par le Groupe de confiance; il a été retenu que la protection de la sphère privée des collaborateurs et collaboratrices entendus par le Groupe de confiance (et donc leur anonymat) s'opposait à un accès à la recommandation de la part du collaborateur qui avait fait l'objet des plaintes; dans le même sens, un arrêt de la Cour de Justice a confirmé la totale confidentialité prévue par l'article 8 RPPers retenant dans le cas d'espèce, suite à une demande de transmission de la recommandation par une personne entendue par le Groupe de confiance, que l'intérêt privé prépondérant des personnes concernées par les entretiens au Groupe de confiance s'opposait à une autorisation d'accès à la recommandation.

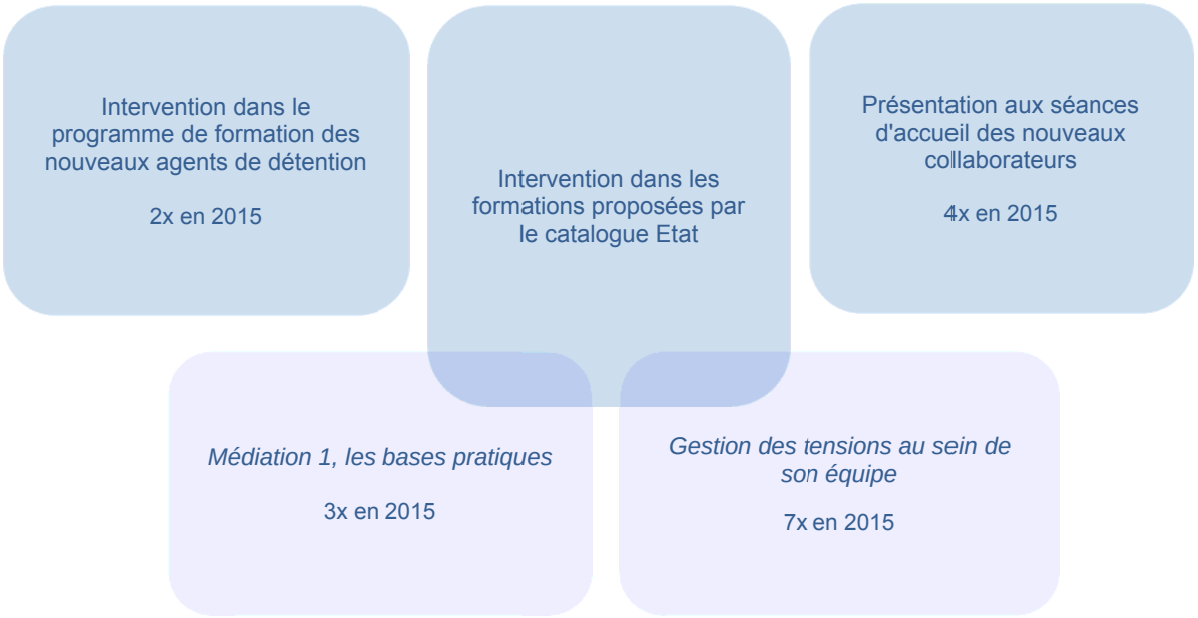
Il convient encore de relever que la Cour de Justice a été amenée à suspendre l'instruction d'une cause jusqu'à ce que le Groupe de confiance ait rendu son rapport d'investigation concernant une éventuelle atteinte à la personnalité, démontrant ainsi le rôle central du Groupe de confiance dans ce domaine. Ce rôle central est également confirmé par un arrêt dans lequel la Cour de Justice a considéré, suite à un classement opéré par le Groupe de confiance, que l'examen d'une atteinte à la personnalité d'un employé de la fonction publique devait avoir lieu initialement auprès du Groupe de confiance et non devant la Cour, tant parce que "*cette dernière ne doit pas, sans motif particulier, se substituer aux autorités chargées ordinairement de l'instruction, que pour ne pas priver le justiciable de la garantie du double degré de juridiction*". Le classement n'ayant pas été confirmé par la Cour, la cause a donc été renvoyée au Groupe de confiance, considéré comme un premier degré de juridiction.

4.2. PREVENTION – INFORMATION

4.2.A) FORMATIONS – SENSIBILISATIONS

Nombre de présentations, interventions dans les formations, sensibilisations

16



4.2.B) INFORMATION

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

- la publication en février, juin et octobre 2015 d'une lettre d'information contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Deux textes sur la reconnaissance au travail ont été présentés, ainsi qu'un texte sur l'affirmation de soi, comme moyen d'appréhender les conflits professionnels de façon constructive.
- la mise à jour régulière de la rubrique *Actualités* du site internet du Groupe de confiance, en lien avec ses thèmes d'intervention.

Tous ces documents se trouvent sur le site internet du Groupe de confiance qui est un des principaux vecteurs d'information utilisé par le public pour prendre connaissance des diverses prestations offertes. En 2015, le site a été consulté plus de 6'600 fois et plus de 8'200 pages ont été visionnées. Le lancement de la plateforme e-learning sur la gestion des conflits a contribué au maintien d'une consultation élevée, les pages les plus visitées étant celles relatives aux *informations pratiques* (contacts, public ayant accès aux prestations, documents à télécharger), aux informations sur l'*entretien* individuel ou collectif. A noter que les *témoignages* ont connu un pic de consultation en 2015.

4.2.C) PARTENARIATS

En 2015, le Groupe de confiance a poursuivi ses nombreux partenariats, tant internes qu'externes :

Nombre de rencontres avec les partenaires internes et externes

54

Rencontres avec les partenaires **internes**

35

Le Président du Conseil d'Etat

Collège des Secrétaires généraux
Le Directeur général de l'office du personnel de l'Etat
Collège spécialisé des ressources humaines

Office du personnel de l'Etat
Commission santé et sécurité au travail (COSST)
Service de santé du personnel de l'Etat
Service de formation
Cellule retour au travail (CERT)
Cellule lien au travail (CELT)
Plusieurs responsables et équipes ressources humaines des départements
Bureau pour la promotion de l'égalité
Bureau des préposés à la protection des données et à la transparence
Service du contrôle interne du département présidentiel
Responsable de la formation du futur Care Team

Rencontres avec les partenaires **externes**

19

- Syndicats et associations représentatives du personnel
- Structures similaires au Groupe de confiance : le Groupe Impact pour le canton de Vaud, la Cellule Arc pour la Ville de Lausanne, le Groupe de protection de la personnalité des HUG
- Les représentants des établissements publics autonomes ayant adhéré ou étant intéressés à adhérer au dispositif du Groupe de confiance
- La HEG Vaud pour une étude mandatée par le SECO sur les dispositifs de protection de la personnalité
- Participation à un forum de prévention de la santé mentale
- Des étudiants en médiation ou en psychologie du travail

Un des **points forts** des partenariats internes en 2015 a été l'aboutissement et la diffusion par le Président du Conseil d'Etat à l'ensemble du personnel de l'Etat de la plateforme didactique "Prévention des conflits : que faire ?". Cet outil donnant des premiers repères concrets représente une base commune et transversale à l'Etat de Genève en matière de prévention et résolution de conflits. Il a été élaboré au sein d'un groupe de travail réunissant des représentants du Collège spécialisé aux ressources humaines et du Groupe de confiance, avec le soutien de l'Office du personnel de l'Etat pour les aspects graphiques. Ce groupe de travail a poursuivi ses travaux sur le thème des mesures de protection prévues par le RPPers en cas de représailles liées au fait d'avoir fait appel au Groupe de confiance. Ces mesures sont recommandées par le Groupe de confiance et mises en œuvre par les autorités d'engagement.

L'année 2015 s'est encore caractérisée par un accroissement des interventions de sensibilisation des cadres de l'Etat aux questions de protection de la personnalité dans le cours "Gérer les tensions au sein de son équipe".

Enfin, des rencontres avec des représentants syndicaux ont permis d'aborder certains points de dissension et, grâce au regard expert et externe de ces partenaires, d'identifier des pistes d'amélioration des modes d'intervention du Groupe de confiance.

5. GESTION ET FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE

5.1 L'EQUIPE

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

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

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

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

5.2 FORMATION CONTINUE DE L'EQUIPE

Formations internes

En 2015, les formations suivantes ont été suivies par l'ensemble de l'équipe des conseillers-ères :

- 2 jours de supervision sur les situations suivies par le Groupe de confiance, 1 jour avec Monsieur Angelo Vicario, 1 jour avec Mesdames Leila Ksontini et Anne-Yaël Rael de Vicario consulting SA à Lausanne.
- des veilles psychosociales et juridiques ont été effectuées afin de maintenir à jour les connaissances sur les publications et les événements en lien avec l'activité du Groupe de confiance.
- des recherches thématiques sur différentes approches de gestion de conflits et sur les outils de climat de travail (p.ex.: approche centrée solution, feedback 360° etc.) ont été menées par les conseillers-ères et ensuite présentées à l'ensemble de l'équipe afin de développer les connaissances et les outils d'intervention du Groupe de confiance.

Formations externes

Par ailleurs, des membres de l'équipe ont participé aux modules externes de formation continue suivants :

- Colloque "Horaires à la carte, locaux partagés, nouvelles technologies, nomadisme : quels impacts sur la santé? Quelles ressources?" Organisé par l'AMG en collaboration avec l'OCIRT
- Conférence organisée par le Préposé cantonal à la protection des données et à la transparence (PPDT) sur la protection des données personnelles et la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme
- Présentation d'une étude québécoise sur le harcèlement par Madame Viviane Gonik, ergonome
- Deux conférences de l'Espace cadre: "Emotions et prises de décisions" par le Prof. David Sander, "Le bonheur au travail, c'est rentable et durable" par Madame Laurence Vanhée
- Formation sur le stress organisationnel au travail
- Conférence BPEV "Travailler la diversité : prévenir les violences et promouvoir l'égalité en contexte professionnel"
- Formation sur la méthode Mindmap

5.3 GESTION

5.3.A) OUTILS DE GESTION

En 2015, dans une optique d'amélioration de ses prestations, le Groupe de confiance a modifié certains de ses outils de gestion courante :

- Un nouveau questionnaire de satisfaction en ligne a été développé en collaboration avec le partenaire externe qui gère la plateforme de saisie des données statistiques. Les questionnaires sont envoyés sur le courriel privé de personnes ayant fait appel au Groupe de confiance. Ils sont anonymes afin de permettre aux usagers-ères de s'exprimer en toute liberté sur leur expérience avec le Groupe de confiance. L'enquête de satisfaction a lieu deux fois par année et les résultats permettent de mieux cibler les besoins des usagers, ainsi que les axes d'amélioration du Groupe de confiance.

- L'analyse de données statistiques et la rédaction du rapport statistique annuel ont aussi été confiées au même partenaire externe.

La centralisation des aspects techniques, analytiques et rédactionnels des données statistiques du Groupe de confiance va permettre une meilleure efficacité et un regard plus pertinent dans la gestion et le traitement des données.

5.3.B) CFST & MSST

Après avoir finalisé la revue de risques avec le concours du service du contrôle interne du département présidentiel, le Groupe de confiance s'est penché sur l'application des prescriptions de la directive de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail (directive MSST). Pour rappel, depuis le 1er janvier 2000, les entreprises, les

administrations fédérales, cantonales ainsi que les institutions publiques ont l'obligation d'appliquer la CFST.

La méthode MSST rassemble les exigences essentielles en matière de sécurité au travail et de protection de la santé permettant de concevoir un système de sécurité efficace qui tient compte des particularités liées à l'activité professionnelle.

Cette méthode MSST est basée sur trois étapes: i) déterminer les dangers pouvant survenir et en apprécier les risques, ii) mettre en place un système pour la maîtrise professionnelle et durable des risques identifiés, iii) appliquer les mesures identifiées et contrôler cette application.

Le Groupe de confiance a ainsi réalisé le processus décrit ci-dessus. Dans ce cadre, six protocoles internes ont été développés pour faire face aux situations de violence verbale ou physique, stalking, tensions internes et fortes chaleurs.

Cette mise en œuvre initiale ainsi que toutes les mises à jour sont consignées dans un classeur à disposition de tous les membres du Groupe de confiance.

6. PERSPECTIVES 2016

Le Groupe de confiance prévoit les axes de développement ou d'évolution suivants, à moyen terme :

- *Poursuivre le travail au sein du groupe de travail avec les représentants du collège spécialisé aux ressources humaines* sur l'axe prioritaire en 2016 de la mise en œuvre des mesures de protection prévues par le RPPers.

- Développer les *interventions de gestion de conflits au sein de collectifs de travail.*

- Poursuivre la *formation* de l'équipe sur *les outils de prise de recul en entretiens individuels, notamment à travers l'approche centrée solution.*

- Poursuivre le développement de *l'information et de la sensibilisation du personnel* Etat tant sur l'existence du Groupe de confiance que sur la prévention en lien avec les thématiques traitées. Le Groupe de confiance restera à disposition de tout organe interne qui le souhaite pour venir présenter ses prestations et thèmes d'intervention.

- Poursuivre la diffusion du *questionnaire de satisfaction* à l'ensemble du public ayant fait appel au Groupe de confiance et prendre en compte les remarques évoquées afin d'optimiser les prestations du Groupe de confiance.

- Consolider l'échange d'information et de pratiques *avec les structures publiques similaires.*

- Poursuivre l'élargissement de son périmètre d'intervention aux éventuelles *communes* qui le souhaiteraient.

7. REMERCIEMENTS

Le Groupe de confiance n'a pu se mettre sur pied et se développer que grâce aux indispensables soutiens, informations et conseils des partenaires et personnes suivants :

Monsieur François LONGCHAMP, Président du Conseil d'Etat.

Madame Anja WYDEN GUELPA, Chancelière d'Etat.

Les services du département présidentiel et de la chancellerie d'Etat et en particulier Madame Isabelle REY, cheffe du service administratif et ressources humaines.

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

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

Le service de santé du personnel de l'Etat et en particulier, Monsieur Michel GISLER, chef de service.

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

Les syndicats et associations représentatives du personnel.

Madame Catherine SIMONIN COUSIN, formatrice à la médiation.

Monsieur Angelo VICARIO, Vicario consulting Lausanne, directeur, chargé de la supervision du Groupe de confiance.

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

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

8. TEMOIGNAGES

"J'ai été très rassurée par notre rendez-vous car j'ai réalisé que je n'étais pas seule face à mon problème lié au travail. J'ai trouvé une écoute attentive, respectueuse et bienveillante dont la qualité fait souvent défaut dans le monde professionnel (…)"

"Je vous remercie de suivre cette affaire. Je constate que vous êtes la seule à le faire parmi les personnes que j'ai alertées et informées des multiples dysfonctionnements dont j'ai été témoin et victime."

"Vous êtes une des personnes dont l'appui m'a été le plus aidant. Il est des moments où on est tellement déstabilisé qu'un avis professionnel devient un repère fondamental. Votre bienveillance patiente pour les longs entretiens et votre attention fiable (toujours me recontacter quand vous l'avez promis) ont été réellement bienfaisantes. Ça fait du bien de parler en osant les détails et ça éclaire les idées (…)"

"Recevez mes remerciements les plus sincères pour votre accompagnement, votre compréhension bienveillante, la manière dont vous m'avez permis de mettre des mots qui clarifiaient chaque étape et votre solide fiabilité."

"Depuis hier j'ai pensé à vous à de nombreuses reprises avec gratitude : je me suis sentie écoutée sérieusement, comprise grâce à vos reformulations et j'ai ressenti que vous vous êtes impliquée pour moi, ne serait-ce qu'au niveau du temps prolongé que vous m'avez consacré."

"Encore un grand merci pour votre écoute, votre soutien et votre disponibilité. C'est très précieux lorsque l'on vit ce genre de situation."

"Je réitère mes sincères remerciements pour votre disponibilité, votre écoute attentive et de qualité, vos reformulations éclairantes et vos bons conseils. Vous êtes un précieux soutien et conseil dans une période difficile."

"Voilà, tout semble un peu s'éclaircir. Je ne vous dis pas à bientôt, car j'espère ne plus avoir besoin de recourir à vos services à l'avenir. Encore merci pour votre écoute. Cela fait chaud au cœur d'avoir des gens comme vous présents pour orienter le personnel en difficulté."

"Je tiens à vous remercier pour le soutien que vous m'avez apporté au moment opportun et pour les clés que vous m'avez transmises; celles-ci m'ont permis de gérer au mieux la situation sans que cela joue contre moi. Je vous réitère mes plus vifs remerciements et, de manière générale, tiens à féliciter l'existence d'une telle structure et de son fonctionnement exemplaire."

"N'arrivant pas à vous joindre par téléphone, je tenais à vous remercier pour vos interventions et particulièrement pour celle de vendredi dernier, toute en nuance et en pondération. Soyez sûr que je ferai tout pour maintenir et améliorer le climat de travail, aujourd'hui quelque peu apaisé."

GROUPE DE CONFIANCE

RAPPORT STATISTIQUE

2015

Préparé par Frédéric Pont, Gabriel Valdez et Matthias Brunner, Satiscan sàrl.

Février 2016

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) et de la Ville de Vernier.

Le GCD 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 231 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 2015, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1er décembre 2014 et le 30 novembre 2015.

Collecte des informations, codage et analyse de données : les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseiller-ères du GDC durant leurs entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire élaboré en 2010 et revu en 2014. 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 2015.

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

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

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

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES 25

A. LES CHIFFRES CLES 26

B. LES DOSSIERS 27

C. CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION REQUERANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL 28

1. SEXE, AGE ET NIVEAU D'EDUCATION 28
2. TAUX D'ACTIVITE ET CLASSE SALARIALE 29
3. STATUT, ANCIENNETE ET LIEU D'AFFECTATION 29

D. DEMARCHES PREALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUERANTES 31

E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSEQUENCES 34

1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS 34

10- i. Conflits interpersonnels 35

11- ii. Conflits asymétriques 36

12- iii. Conflits intergroupaux 37

2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE 37

13- i. Analyse des situations 37

14- ii. Événements déclencheurs 39

15- iii. Contexte des situations conflictuelles 39

F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUERANTES 41

1. PROBLEMES DE SANTE ET ARRETS DE TRAVAIL 41
2. REPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE 42
3. REPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVEE 42

G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE 43

1. ENTRETIENS 44
2. MEDIATIONS 44
3. AUTRES PRESTATIONS 45
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION A LA FIN DE LA DEMARCHE 45

H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUERANTES 46

TABLE DES ILLUSTRATIONS 48

ANNEXES 49

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

La part des employés de l'État recourant au GDC est en augmentation depuis 2009 ; elle se situe aujourd'hui à 1.3% des effectifs du personnel de l'État. Ainsi, 231 personnes se sont adressées au GDC en 2015.

On constate une forte sur représentation des femmes, 65% par rapport à 55% à l'État de Genève.

La tranche d'âge de 40 à 49 ans représente 37% des situations et la moyenne d'âge se situe à 46 ans.

66% des personnes requérantes ont une formation supérieure. 90% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13: 26%, classes 14-22: 61%, classes 23 ou plus: 3%). 2% sont des cadres intermédiaires et 6% des cadres supérieurs.

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

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

Les usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (90%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (56%).

Dans la majorité des cas (56%), la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité.

77% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct.

Dans 55% des cas, c'est un conseil, avant tout celui d'un collègue, qui oriente l'intéressé vers le GDC, alors que dans 44% des cas, il s'agit d'une initiative individuelle.

63% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 42% des situations soumises au GDC et ces conflits sont, avant tout, à caractère vertical ascendant – le supérieur hiérarchique étant mis en cause. Dans 10% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique dans lequel un groupe met en cause un supérieur hiérarchique.

Quant aux impacts, 72% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 63% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Dans 60% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; dans 59% des cas, de facteurs relatifs à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.) ; dans 49% des cas, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; il est lié dans 21% des cas à des aspects relatifs à la vie privée des protagonistes en conflit.

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes : relationnel ou du ressenti personnel (91%), management (58%), communication (48%), ou organisationnel (39%).

Les prestations du Groupe de confiance

La quasi-totalité (94%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance.

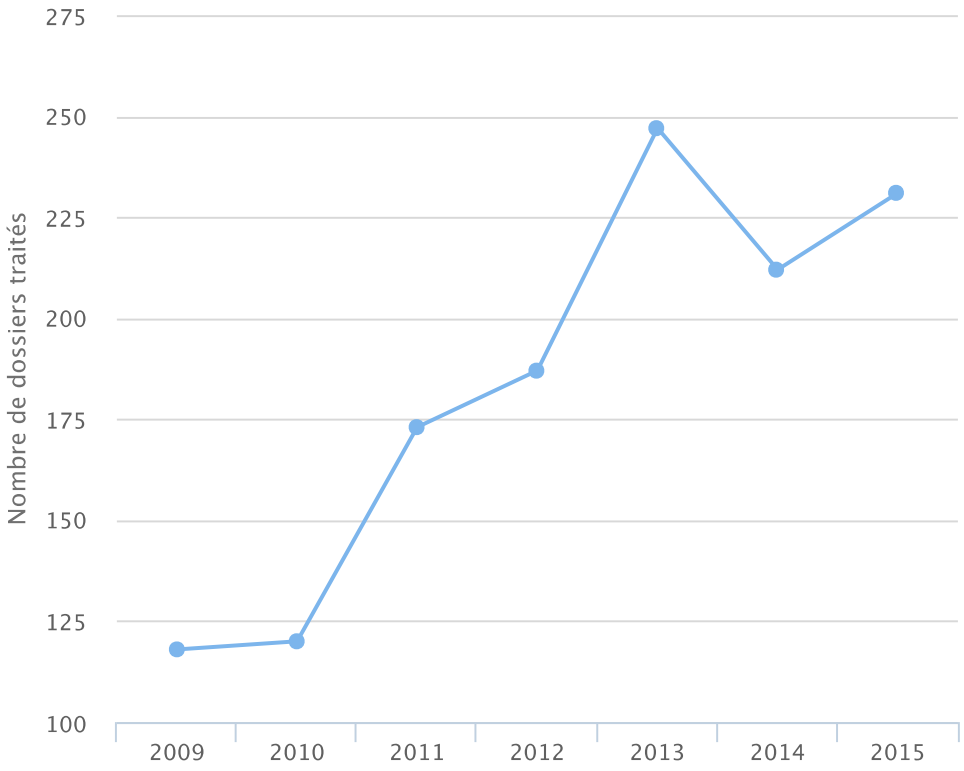
Dans 57% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 75% des personnes reçues durant l'année 2015 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, ils seraient 6% à être plutôt insatisfaits. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueilles par sondage anonyme) est de 76%.

B. Les dossiers

Entre le 1er décembre 2014 et le 30 novembre 2015, 231 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 214 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. Ce nombre est comparable à ceux de 2014 (212 dossiers) et 2013 (247 dossiers). En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3 % du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a doublé depuis la création du GDC en 2009.

Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2015, 36 dossiers – soit 16% du total de l'année − étaient ouverts. 84% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 94% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique. Dans 5% des cas, ce délai a été de 4 à 7 jours, alors que moins de 1% des personnes ont été reçues plus de 8 jours après le premier contact.

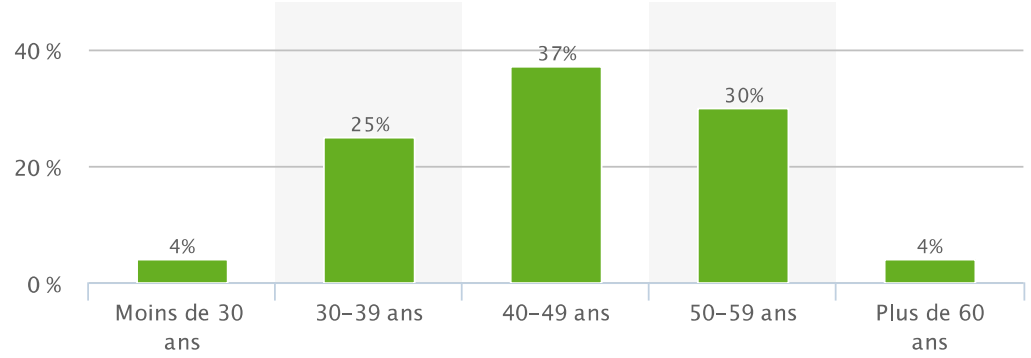
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2015, 65% de femmes et 35% d'hommes se sont adressés au GDC.

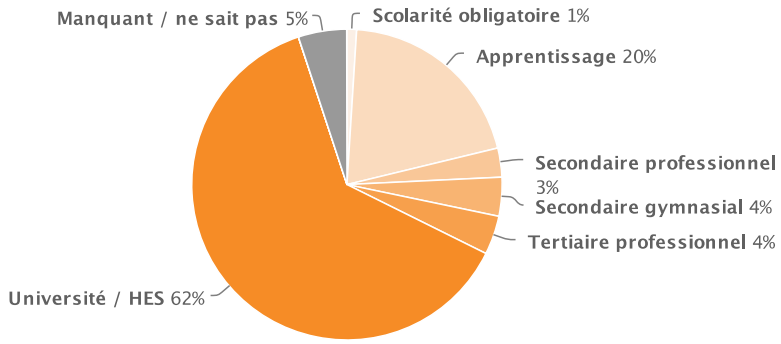
La Figure 2 présente l'âge des personnes requérantes par tranche de 10 ans. La distribution des âges est comparable aux années précédentes, avec une moyenne d'âge de 46 ans.

Figure 2: Âge des personnes requérantes



La Figure 3 indique que 66 % des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire ou tertiaire professionnelle) tandis que 7% bénéficient d'une formation secondaire. 20% sont issues de la filière d'apprentissage, et seulement 1% des personnes ont une formation ne dépassant pas la scolarité obligatoire.

Figure 3: Niveau de formation des personnes requérantes

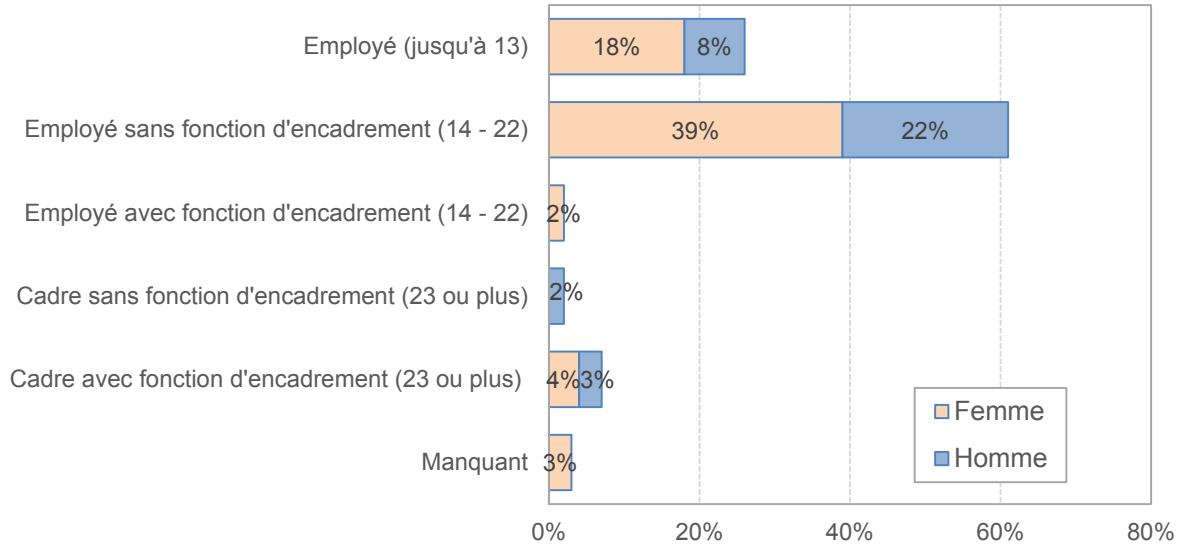


2. Taux d'activité et classe salariale

En 2015, une majorité (56%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un tiers travaille entre 50 et 80%.

26% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 63% de classes 14-22 (dont 2% avec fonction d'encadrement) et 9% de classe supérieure à 22 (dont 7% avec fonction d'encadrement).

Figure 4: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 5 compare le profil (classe salariale et sexe) de la population ayant fait appel au GDC à celui de l'ensemble des collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève. On constate une forte surreprésentation des femmes dans les classes salariales inférieures à 14 (19% par rapport à 12%). A l'inverse, les hommes des classes 14 à 22 sont particulièrement sous-représentés (22% par rapport à 32%). Les indications pour les classes salariales 23 ou plus sont peu fiables étant donné le faible nombre de personnes représentées.

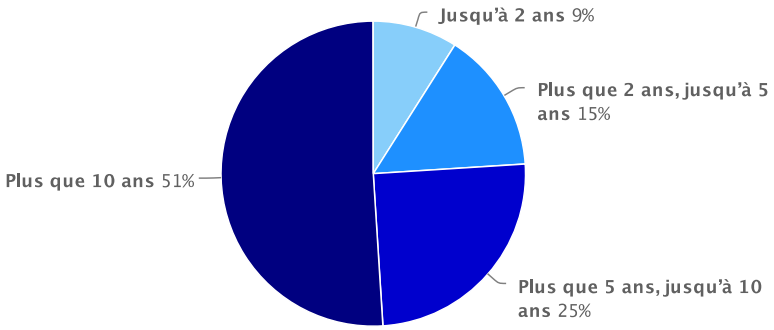
Figure 5: Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

	Femmes		**Hommes**	
Classe	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	**19%**	**12%**	8%	9%
14-22	42%	40%	**22%**	**32%**
23 ou plus	4%	3%	5%	4%
Total	65%	55%	35%	45%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

La moitié des personnes requérantes a une ancienneté à l'État de plus de 10 ans, un quart entre 5 et 10 ans, et un quart moins de 5 ans.

Figure 6: Ancienneté à l'État

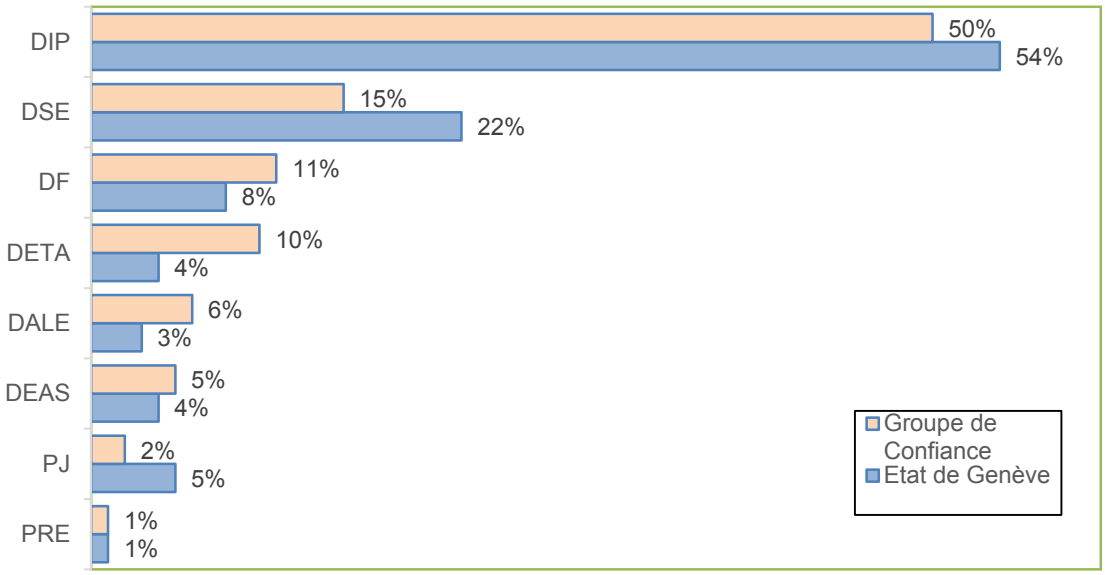


Un tiers a une ancienneté dans le même service de plus de 10 ans, un tiers de 5 à 10 ans et un tiers de moins de 5 ans.

La plupart des personnes requérantes ont le statut de fonctionnaire (85%). 11% sont des employés non nommés et 4% ont un statut spécial.

La Figure 7 compare la répartition des usagers du GDC avec la répartition des employés selon les départements de l'État de Genève. Le DIP est le plus représenté à la fois dans la population requérante et dans celle des employés de l'État. Comme en 2014, le DSE est nettement sous-représenté parmi les usagers du GDC. Les autres différences ne correspondent pas à celles observées en 2014 et sont donc probablement dues à des fluctuations statistiques.

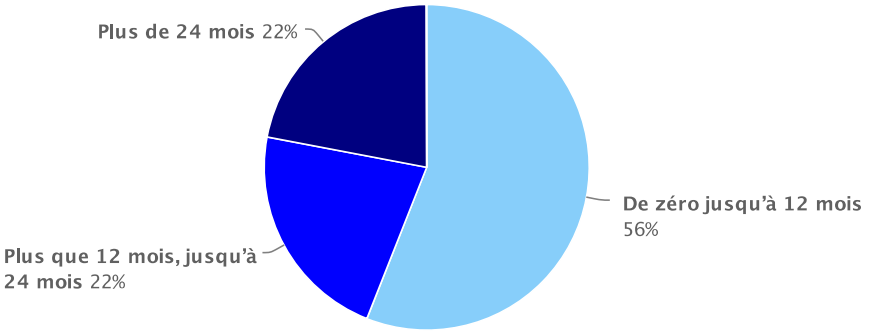
Figure 7: Départements d'affectation des usagers du GDC



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

Dans plus de la moitié des situations, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Dans 22 % des cas, la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans.

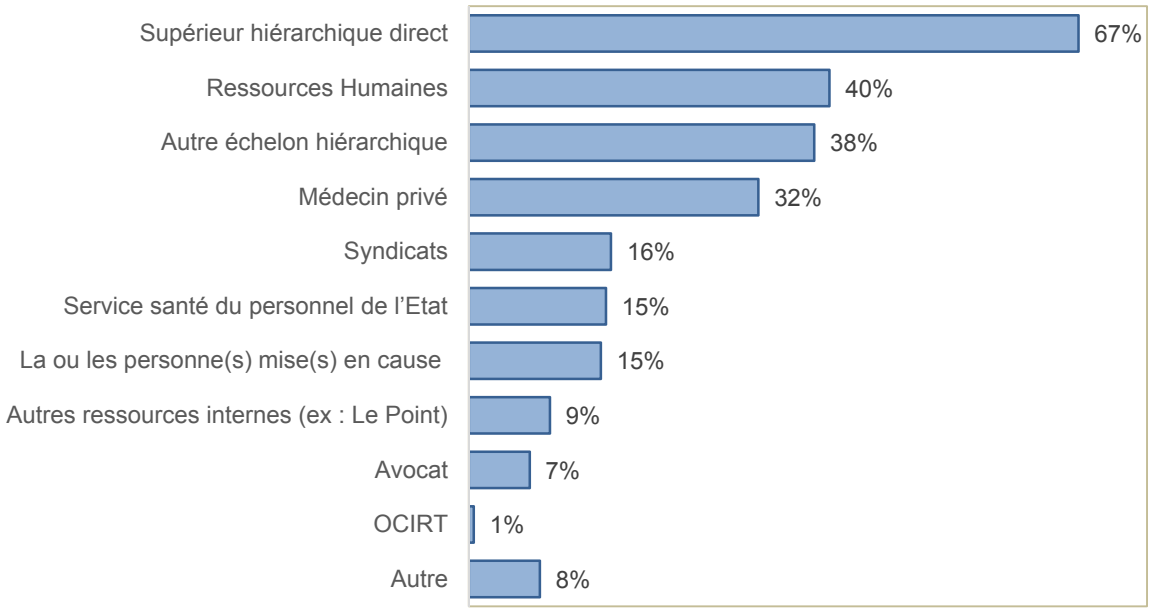
Figure 8: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 77% des personnes avaient entrepris des démarches, soit auprès du supérieur direct (67%) ou d'un autre échelon hiérarchique (38%), soit auprès des ressources humaines (40%), l'un n'excluant pas l'autre. Un tiers des personnes ont consulté un médecin privé. Moins fréquemment, le service de santé du personnel, les syndicats, un avocat ou d'autres organismes ont été contactés.

Dans 15% des situations seulement, une démarche a été entreprise directement auprès de la personne considérée comme la source du problème.

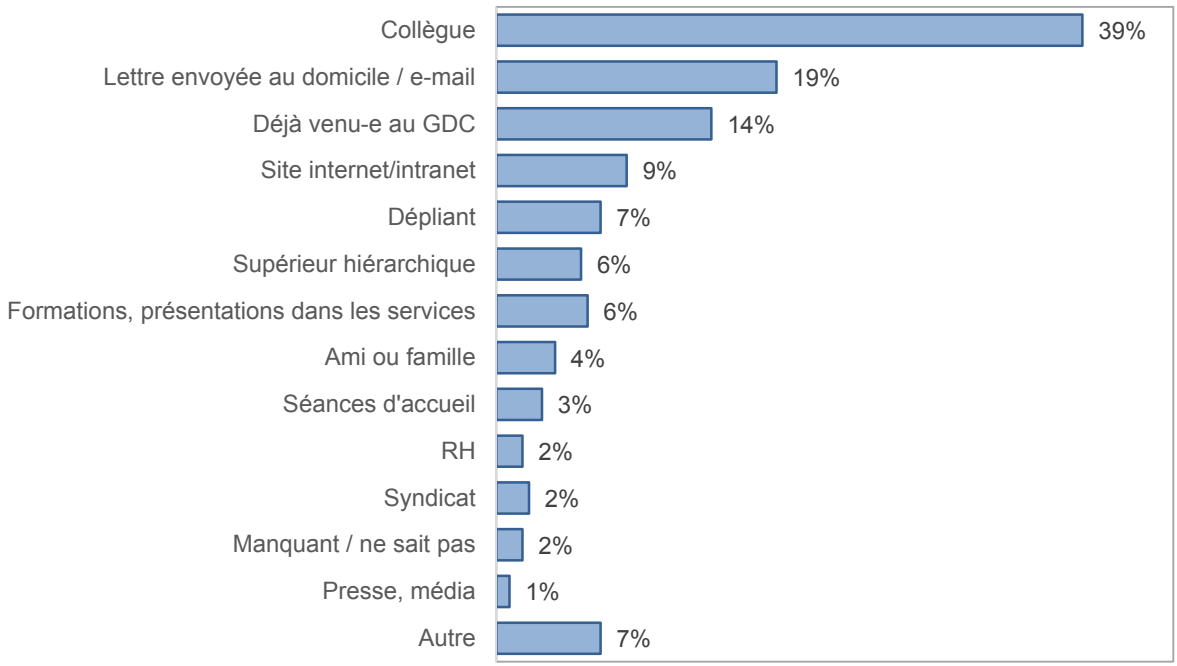
Figure 9: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 10 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre un rôle important revient aux collègues (39% des cas). L'information directe du GDC (lettre à domicile, e-mail, dépliant) est citée dans 35% des cas.

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

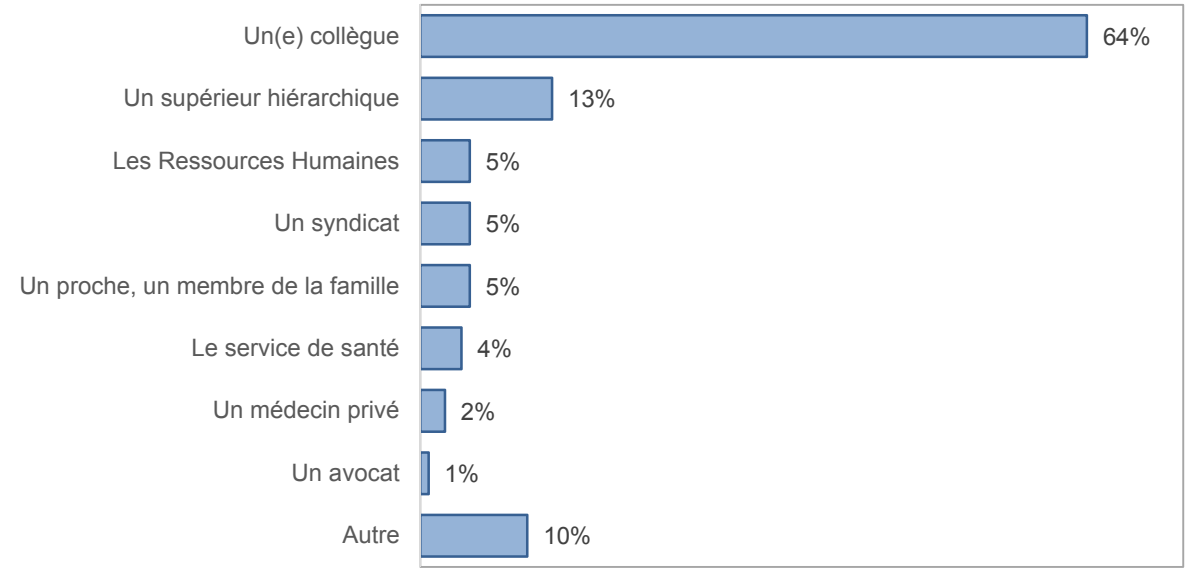


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans un peu plus de la moitié des cas (55%), c'est un conseil qui oriente l'intéressé vers le GDC en vue de trouver une issue à une situation conflictuelle, alors que dans 44% des cas il s'agit d'une initiative individuelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans deux cas sur trois c'est un collègue qui en est la source.

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



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2015, 63% des requérants ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. La proportion de personnes souhaitant rester dans la confidentialité fluctue selon les années, tout en restant supérieure à 50 % depuis la création du GDC.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. L'attente qui revient le plus souvent est la volonté d'exposer sa situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (90%). Cette attente est en augmentation depuis la création du GDC, partant de 64% en 2009.
Un peu plus de la moitié souhaite laisser une trace, pour soi et pour autrui, en témoignant.

Figure 12: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

	Pourcentage de personnes
Exposer sa situation, parler, solliciter point de vue : conseils, suggestions	90%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui	56%
Demande d'interventions collectives	13%
Médiation	12%
Résoudre un problème administratif	10%
Transfert dans un autre service	10%
Demande de conseils juridiques	7%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.)	7%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation)	6%
Demandes de conseils de la part des RH ou des hiérarchies	3%
Autre	6%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

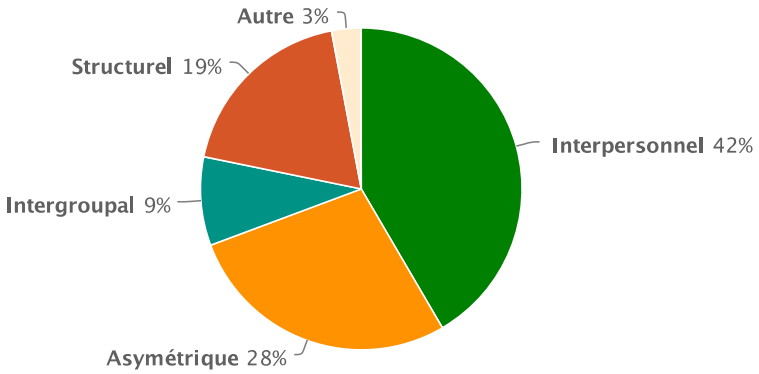
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

1. Typologie des situations

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

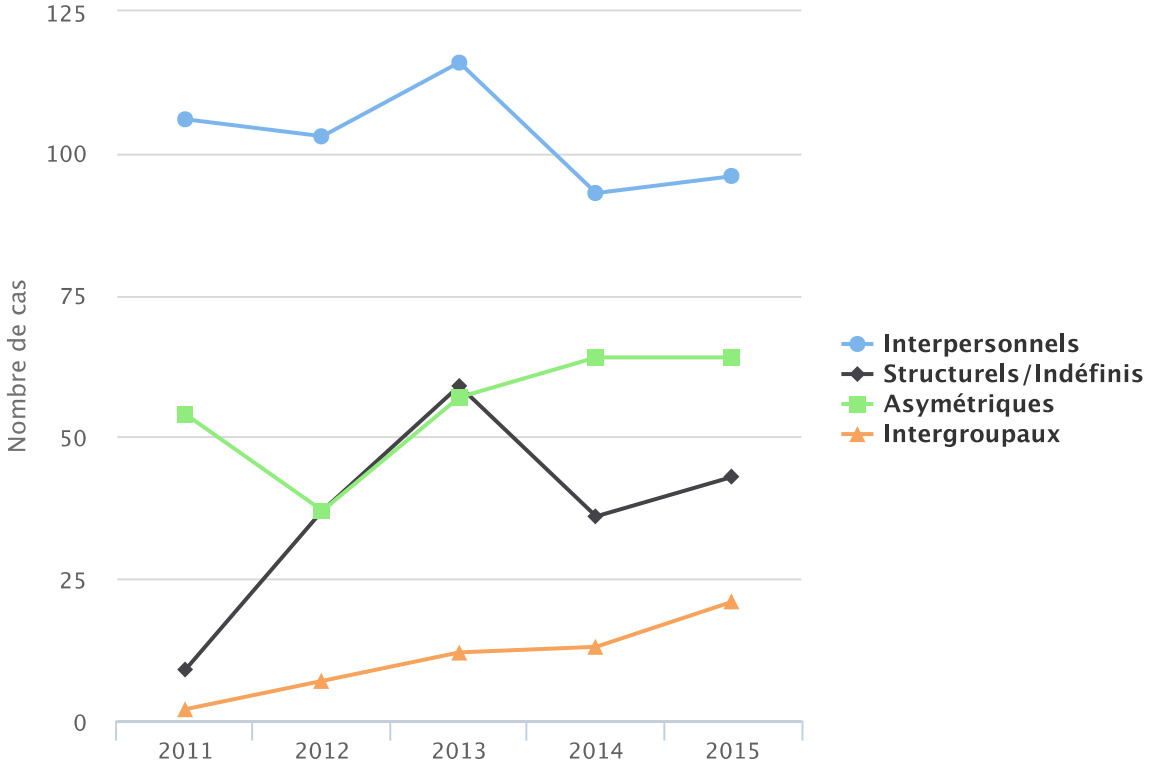
Les conflits interpersonnels constituent 42% des situations traitées.

Figure 13: Typologie des conflits



La Figure 14 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2015 s'inscrivent dans une tendance d'augmentation du nombre de situations évaluées comme conflits structurels et intergroupaux, alors que le nombre de situations de conflits interpersonnels reste stable.

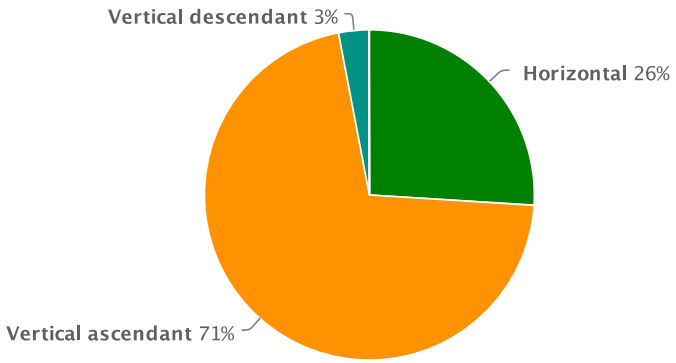
Figure 14: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2015 (en 2009 et 2010 cette catégorisation n'a pas été utilisée)



i. Conflits interpersonnels

Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante). En 2015, 71% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause. 26% sont des conflits horizontaux (collègue mis en cause). Les 3% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause).

Figure 15: Types de conflits interpersonnels



La Figure 16 montre la répartition des situations de conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne requérante et de la personne mise en cause. La configuration où le subordonné est un homme et la personne mise en cause une femme est proportionnellement moins fréquente.

Figure 16: Conflits interpersonnels en fonction du genre des participants

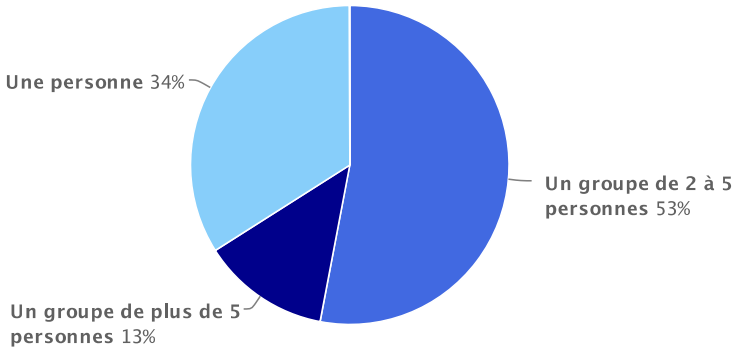
	Personne mise en cause		
Personne requérante	Femme	Homme	Total
Femme	29	27	56
Homme	14	23	37
Total	43	50	93

On constate que le nombre d'hommes mis en cause est plus important que celui des femmes mises en cause.

ii. Conflits asymétriques

Les conflits asymétriques, opposant une personne et un groupe, ne peuvent eux être catégorisés plus finement du fait du grand nombre de configurations possibles. Dans la majorité des conflits asymétriques, un groupe de 2 à 5 personnes est mis en cause. Dans 34% des cas, il s'agit d'un groupe mettant en cause une seule personne, à savoir le supérieur hiérarchique. La mise en cause d'un groupe de plus de 5 personnes est plus rare et ne représente que 13% du total des situations.

Figure 17: Personne ou groupe mis en cause (total = 64 situations)



iii. Conflits intergroupaux

Lorsque deux groupes sont en conflit, il s'agit à 95 % de conflits entre collègues.

2. Analyse du groupe de confiance

i. Analyse des situations

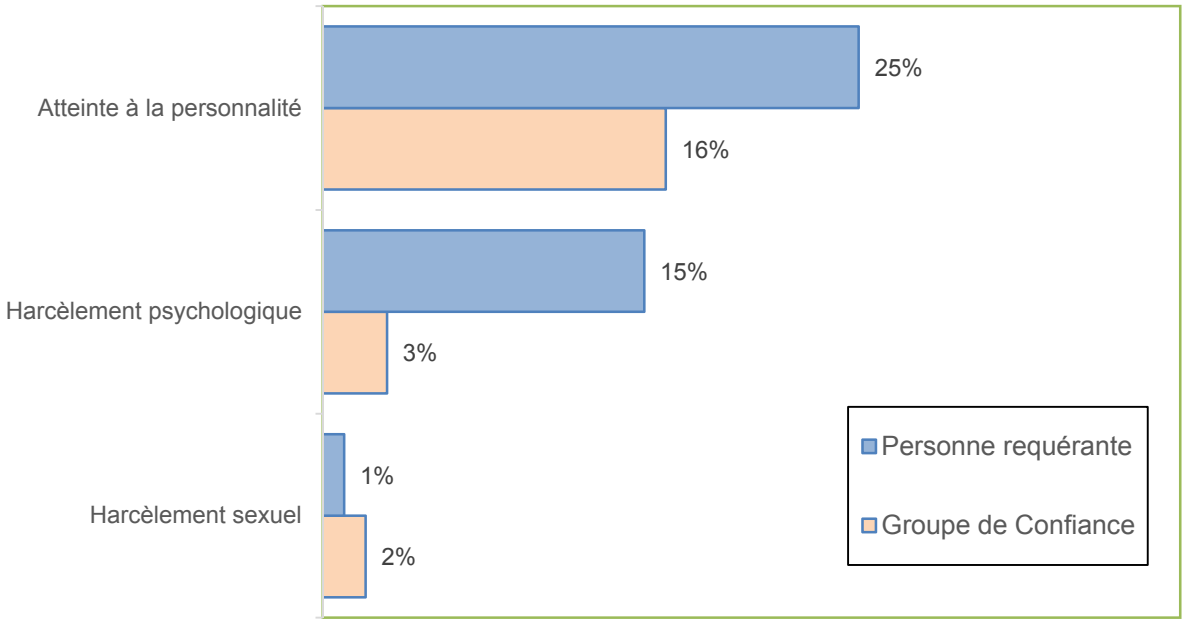
La Figure 18 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes. Plus de la moitié sont évaluées comme situations de conflit, 16% comme atteinte à la personnalité, 3% comme harcèlement psychologique et 2% comme harcèlement sexuel. Il s'agit d'évaluations basées 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.

Figure 18: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit	57%
Situation d'atteinte à la personnalité	16%
Situation de harcèlement psychologique	3%
Situation de harcèlement sexuel	2%
Évaluation difficile ou impossible	22%
Autre	7%

Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer.
La Figure 19 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique est particulièrement frappante, comme cela avait été le cas les années précédentes. Seule une petite minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions formelles de ces problématiques psychosociales. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir plus d'écoute et d'empathie.
Pour l'atteinte à la personnalité on constate aussi le même type de décalage. Par contre, dans le cas du harcèlement sexuel, cinq situations ont été classées dans cette catégorie par le GDC, alors que seules deux personnes requérantes se sont senties victimes de ce comportement.

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



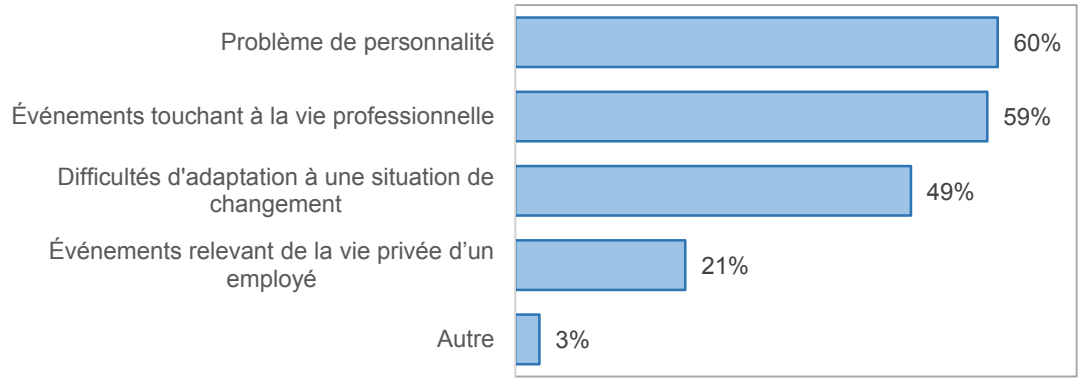
Il apparaît que dans une large part des situations, les membres du GDC ne partagent pas l'évaluation de la personne requérante sur la présence d'atteinte à la personnalité et de harcèlement psychologique, et classe la majorité des situations comme « situation de conflit ».

Pour les situations présumées de conflit (soit 132 cas, 57% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 48% la responsabilité serait partagée, dans 20% la responsabilité incomberait à la personne mise en cause et dans 7% la personne requérante porterait la responsabilité. Par contre dans 13% des situations il s'agit de facteurs externes aux personnes (problèmes institutionnels, administratifs, etc.). Dans le 11% restant il est impossible au GDC se prononcer, faute d'information.

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. 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 20: Événements déclencheurs d'après le GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 60% des situations, des problèmes de personnalité apparaissent comme un des éléments déclencheurs. Selon le GDC, dans 47% de ces cas, le caractère difficile de la personne mise en cause serait à la source du conflit, alors que le caractère de la personne requérante n'est retenu que dans 17% des cas. Toutefois, dans 57% des cas, le GDC présume une incompatibilité de caractères.

Dans 59% des situations, l'événement déclencheur touche à la vie professionnelle. Les différences dans les méthodes de travail sont mises en cause dans 68% de ces cas, les conflits de valeur dans 54% ainsi que la déception et la frustration professionnelle dans 31%.

Dans les cas où le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement (49% des cas), le changement organisationnel - à l'instar d'une suppression de poste ou d'une fusion de services - est la raison principale (56% de ces cas). Vient ensuite le changement de supérieur hiérarchique (50%). La mutation de poste ou un changement du cahier des charges est invoqué à 25%, tandis que le changement de place de travail ou de bureau est cité dans 13% de ces situations. Viennent ensuite l'arrivée d'un nouveau collègue (13%) et la mutation dans un autre service (13%).

Pour 21% des situations où l'événement déclencheur relève de la vie privée de l'employé, la maladie ou l'accident est cité à 67%, la maternité ou une naissance à 14%, un décès à 6%.

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 entre 2 et 3 pour chaque situation qui lui est soumise. Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 21: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel	91%
Au niveau du management	58%
Au niveau de la communication	48%
Au niveau structurel et organisationnel	38%
Autour de la personne ou des personnes	19%
Éléments contextuels	18%
Autre	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (210 situations, soit 91%), la première raison évoquée est le manque de respect (56% de ces cas). Viennent ensuite le sentiment d'injustice (51%) et le manque de reconnaissance (48%). Parmi d'autres raisons évoquées figurent le conflit de valeurs – par exemple dans la conception du travail – (34%), l'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (34%) ou encore un sentiment d'isolement (15%).

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (135 situations, soit 58%), 57% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.), 32% indiquent un management flottant (incohérent, contradictoire, flou) et 24% une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). Dans 27% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant » tandis que dans 5% des cas, on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (110 cas, soit 48%), le ton général est cité à 73%, une communication pas claire à 39% et des bruits de couloir ou des rumeurs à 26%.

Pour les conflits liés à la structure ou à l'organisation (88, soit 38%), 53% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non identification avec la mission, avec le management, etc.), 31% à une répartition des tâches pas claires, 29% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), et 23% à une surcharge de travail. Dans 16% des cas, il est question de la présence d'une double hiérarchie ainsi que d'une pression pour atteindre les objectifs fixés. Pour terminer, 13% des cas impliquent des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (43 situations, soit 19%), la remise en question des compétences est évoquée à 35%, la qualification inadaptée à 25% (surqualification à 16% et sous-qualification à 9%), ainsi que l'insatisfaction et la lassitude professionnelle à 23%.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (42 situations, soit 18%). La remise en question des compétences par des tiers est évoquée dans 50% des situations. Les entretiens d'évaluation et de développement du personnel sont cités dans 45% des cas, les entretiens de service dans 21% des cas, et le « whistleblowing » dans 10% des cas.

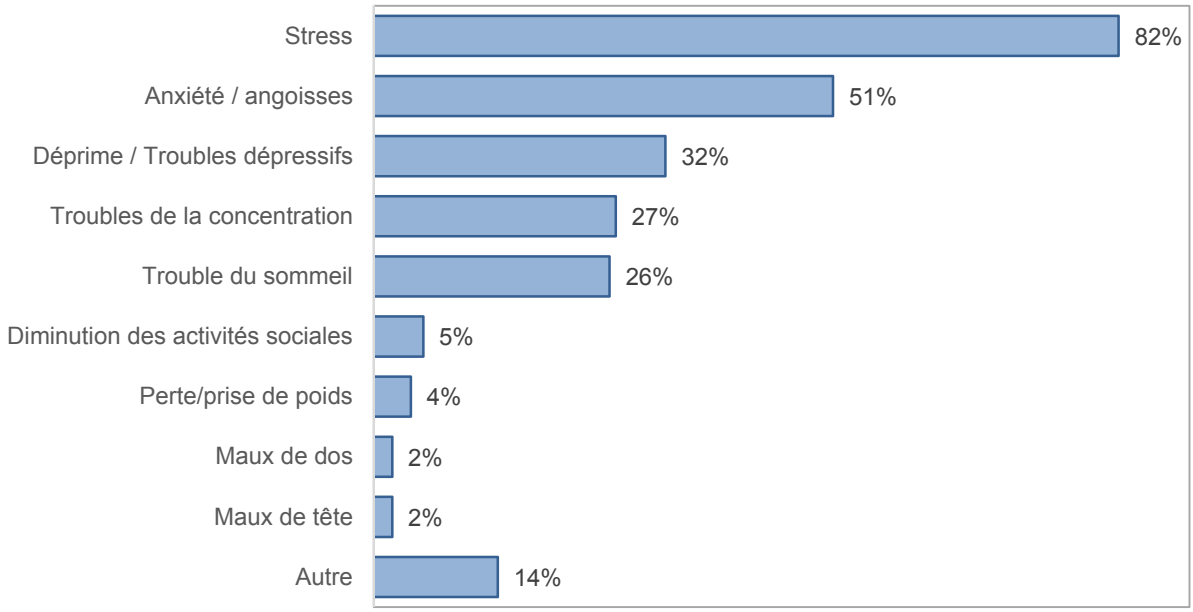
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Une large majorité des personnes requérantes (63%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes.

Parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (82% des cas). Viennent ensuite une série de troubles tels que l'anxiété, les troubles du sommeil, la dépression ou les troubles de la concentration.

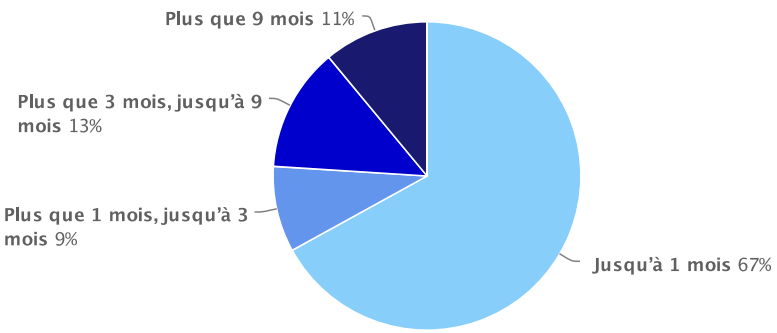
Figure 22: Répercussion du conflit sur la santé



note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 35 % des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entrainé des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue, deux tiers d'entre elles ayant manqué leur travail moins d'un mois. Dans 11% des cas, l'arrêt de travail a duré plus de 9 mois.

Figure 23: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

72% des personnes requérantes se disent atteintes dans leurs capacités professionnelles et évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant la perte de motivation et la difficulté de communication.

Figure 24: Répercussion sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes	Nombre de personnes
Diminution/perte de motivation	62%	103
Difficultés de communication	59%	98
Lassitude du travail, souhait de changement	25%	41
Difficultés d'attention ou de concentration	16%	27
Baisse de productivité	16%	26
Diminution/perte de créativité	11%	19
Autre	7%	11

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

15% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur vie privée. Parmi ces atteintes, la moitié cite les problèmes familiaux liés au conflit vécu, un quart le repli sur soi et la perte du lien social.

Figure 25: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes	Nombre de personnes
Problèmes familiaux liés au conflit vécu	53%	18
Repli sur soi, perte du lien social	24%	8
Autre	29%	10

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

G. Intervention du groupe de confiance

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations de 2015.

A l'issue du premier entretien 94% des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

Figure 26: Prestations au public ayant fait appel au groupe de confiance

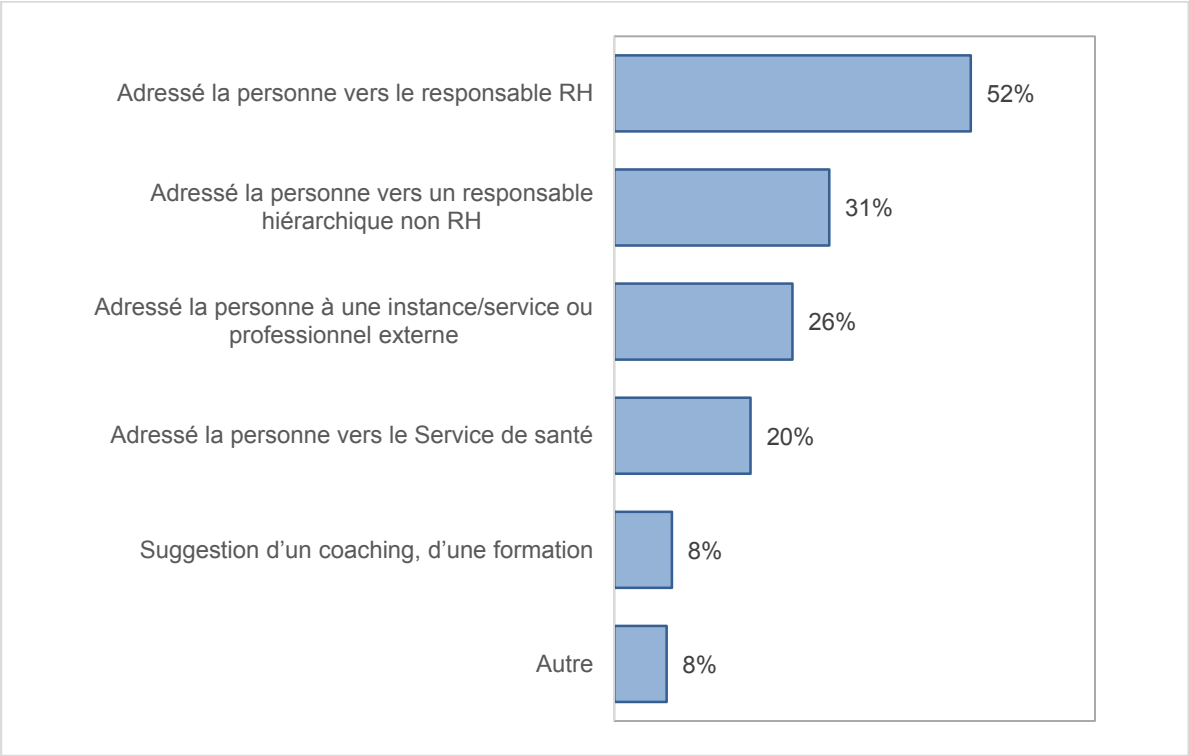
Activités	**2015**
Nombres de nouvelles situations	231
Nombre de nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	4
Nombre d'entretiens	465
Nombre de médiations	10
Nombre de recommandations de mesures individuelles	131
Nombre de recommandations d'intervention collective	5
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	5
Nombre d'ouvertures d'investigation	3
Nombre d'investigations closes	1
Nombre d'auditions	17
Prestations diverses (entretiens téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	1890

1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 62% des cas.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans un peu plus de la moitié des cas (57%).

Figure 27: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 45% des cas où des mesures ont été proposées, le GDC a pris contact avec des tiers, par exemple le service RH ou le service de santé, avec l'accord de la personne requérante.

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 27 personnes ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Après réflexion, seule une partie des personnes (22) a confirmé le souhait d'aller de l'avant. Dans 10 cas, le processus a abouti à des séances de médiation. Pour le reste, le processus n'a pas abouti, pour les motifs suivants : refus d'entrer en matière de la part de l'autre personne (3), raisons de santé (2), renoncement de la personne requérante avant la 1ère séance (3), existence d'un processus parallèle déjà en cours (1), refus du GDC pour cause d'inadéquation (1). A noter la tenue d'une médiation collective au sein d'un service entier. Pour les situations restantes (2), le processus était toujours en cours au moment de la clôture statistique.

Parmi les 10 médiations, 9 ont été menées à terme, le processus est toujours en cours dans la dixième situation.

3. Autres prestations

15 personnes souhaitaient l'ouverture d'une investigation au moment du premier entretien au GDC. Finalement, 5 demandes ont été déposées formellement, et 3 ont fait l'objet d'une ouverture par le Groupe de confiance, donnant lieu à 17 auditions relatives à une investigation, l'instruction n'ayant pas encore débuté en 2015 pour les deux autres.
Par ailleurs, 5 recommandations d'intervention collectives ont été rendues par le Groupe de confiance, faisant suite à des examens préalables informels. Dans ce cadre, 75 personnes ont été entendues. Sur ces 5 examens préalables, seul un a eu lieu à la demande de l'autorité d'engagement.

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

Dans environ la moitié des situations, le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche.

Parmi ces situations, le conflit s'est apaisé dans 48% des cas. A l'inverse, dans une seule situation (1%), le conflit s'est aggravé.

Figure 28: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes	Nombre de personnes
Apaisement du conflit	48%	53
Changements structurels/organisationnels	15%	17
Transfert de la personne mise en cause	10%	11
Transfert de la personne requérante	10%	11
Statu quo	9%	10
Démission de la personne requérante	6%	7
Démission de la personne mise en cause	3%	3
Licenciement de la personne requérante	2%	2
Licenciement de la personne mise en cause	1%	1
Aggravation du conflit	1%	1
Autre	*23%*	*25*

note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Un tiers des cas environ (49 situations) ont connu une issue par l'éloignement de l'une ou l'autre des personnes en conflit : transfert de la personne requérante (11 situations) ou de la personne mise en cause (11 situations), démission de la personne requérante (7 situations) ou de la personne mise en cause (3 situations), licenciement de la personne requérante (2 situations) ou de la personne mise en cause (1 situation). Dans la catégorie "autre" figurent notamment des procédures juridiques en cours, des fins de contrats d'auxiliaire, des demandes d'ouvertures d'investigations par l'autorité d'engagement et la suspension de la personne mise en cause.

H. Satisfaction des personnes requérantes

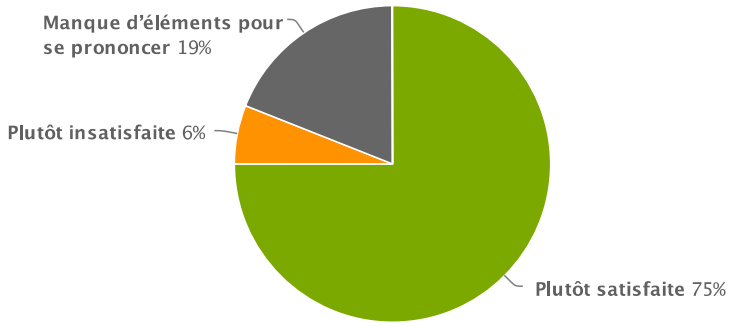
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

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

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

Selon l'estimation du GDC, 75% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 6% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 19% des cas.

Figure 29: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



Parmi les personnes satisfaites, la quasi-totalité évoque le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Environ deux tiers citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation, et un peu moins de la moitié sa satisfaction avec les outils d'intervention du GDC. L'aide à la décision vient en dernier parmi les raisons considérées avec 38%.

Figure 30: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes	Nombre de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation, d'être écouté-e	98%	170
Élaboration d'outils pour affronter la situation, faire face	64%	111
Aide à la décision, changements concrets	38%	66
Satisfaction quant aux outils d'intervention du GDC	46%	80
Autre	1%	2

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les personnes plutôt insatisfaites prévaut la frustration quant aux outils d'intervention (14 personnes sur 17). Il faut noter que parmi les personnes frustrées pour cette raison, 6 sur 14 ont tout de même été soulagées d'avoir pu exposer leur situation et d'avoir pu être écoutées.

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

En décembre 2015, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 48 personnes ayant fait appel au GDC durant l'année. Sur les 27 réponses reçues (taux de participation 56%), 22 personnes se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » et 5 ne le sont pas.

En septembre 2015 une enquête similaire a été effectuée. Sur les 21 réponses reçues, 18 personnes sont satisfaites et 3 insatisfaites.

Si l'on cumule les deux enquêtes, le taux de satisfaction est de 83% pour un total de 48 répondants.

Pour les personnes satisfaites, les raisons les plus souvent avancées concernent l'écoute, la disponibilité, et l'accueil.

Les 8 personnes plutôt insatisfaites avancent comme raisons le manque de moyens d'action du GDC (6) ou le manque d'impartialité (2). A noter qu'une des 2 personnes relevant un manque d'impartialité recommanderait quand même le GDC.

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 93% si l'on ne tient pas compte des 19% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est au minimum de 75% si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 83% exprimés par les personnes requérantes elles-mêmes.

En combinant les deux résultats proportionnellement au nombre de réponses, on obtient un taux de satisfaction global de 91% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer. Il est de 76% au minimum si l'on en tient compte.

Figure 31: Satisfaction personne requérante (Taux de satisfaction global)

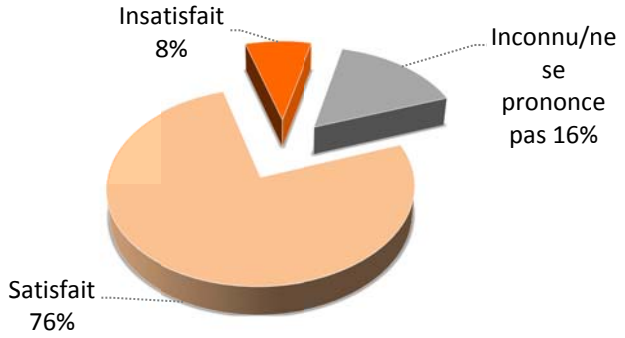


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE 27
FIGURE 2: ÂGE DES PERSONNES REQUÉRANTES 28
FIGURE 3: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES. 28
FIGURE 4: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES. 29
FIGURE 5: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMI LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT 29
FIGURE 6: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT 30
FIGURE 7: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC 30
FIGURE 8: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC 31
FIGURE 9: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC 31
FIGURE 10: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC 32
FIGURE 11: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC 32
FIGURE 12: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC 33
FIGURE 13: TYPOLOGIE DES CONFLITS 34
FIGURE 14: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2015 35
FIGURE 15: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS 35
FIGURE 16: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DES PARTICIPANTS 36
FIGURE 17: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE 36
FIGURE 18: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC 37
FIGURE 19: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC 38
FIGURE 20: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC 39
FIGURE 21: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE 40
FIGURE 22: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ. 41
FIGURE 23: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN 41
FIGURE 24: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PROFESSIONNELLE 42
FIGURE 25: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE 42
FIGURE 26: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE 43
FIGURE 27: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN 44
FIGURE 28: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE 45
FIGURE 29: SATISFACTION PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) 46
FIGURE 30: RAISON(S) DE SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC 46
FIGURE 31: SATISFACTION PERSONNE REQUÉRANTE 47

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total personnes requérantes	118	120	173	187	247	212	231
Femmes	58%	68%	61%	65%	62%	67%	65%
Hommes	42%	32%	39%	35%	38%	33%	35%
Moyenne d'âge	45	46	46	47	46	48	46
Ancienneté à l'Etat (>10 ans)	53%	51%	56%	51%	48%	49%	51%
Ancienneté dans le service (-de 5 ans)	50%	43%	49%	48%	44%	42%	49%
Formation supérieure	51%	54%	61%	58%	62%	68%	66%
Formation secondaire	30%	18%	17%	11%	13%	8%	7%
Fonctionnaires	81%	87%	80%	84%	85%	85%	85%
Travail à plein temps	66%	50%	54%	56%	55%	51%	56%
Travail à temps partiel	34%	50%	44%	40%	45%	47%	41%
Classe salariale 7-13	29%	37%	31%	23%	27%	24%	26%
Classe salariale 14-22	52%	44%	47%	60%	59%	61%	63%
sans fonction d'encadrement	43%	32%	38%	54%	54%	54%	61%
avec fonction d'encadrement	9%	12%	9%	6%	5%	7%	2%
Classe supérieure à 23	19%	13%	15%	13%	12%	12.5%	9%
sans fonction d'encadrement	-	-	3%	4%	4%	1.5%	-
avec fonction d'encadrement	-	-	8%	9%	8%	11%	-
Information manquante	-	-	8%	4%	2%	2.5%	2%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Proportions d'usagers/ères du GDC	0.8%	0.8%	1.1%	1.1%	1.5%	1.3%	1.4%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
La démarche constitue une initiative individuelle	72%	54%	42%	42%	34%	47%	44%
La démarche se fait suite à un conseil	-	22%	50%	55%	64%	50%	55%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	80%	70%	70%	73%	85%	86%	77%
Auprès d'un supérieur hiérarchique	48%	42%	45%	46%	51%	51%	67%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	51%	32%	22%	36%	49%	32%	38%
Auprès des RH	56%	62%	36%	36%	42%	34%	40%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volonté d'exposer sa situation	64%	79%	78%	85%	84%	93%	90%
Volonté de témoigner de sa situation	34%	26%	42%	63%	59%	56%	56%
Demande d'une intervention collective	-	-	10%	21%	19%	17%	13%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	-	-	7%	3%	11%	3%	3%
Volonté de résoudre un problème administratif	17%	20%	9%	7%	11%	8%	10%
Demande d'une médiation	35%	12%	12%	17%	9%	17%	12%
Demande de conseils juridiques	12%	13%	17%	5%	9%	10%	7%
Volonté d'obtenir un transfert	23%	15%	15%	13%	8%	8%	10%
Demande d'investigation (plainte)	19%	12%	13%	6%	7%	9%	6%
Autre	2%	13%	10%	7%	2%	16%	6%

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Interpersonnel	74%	77%	61%	55%	47%	44%	42%
Hommes mis en cause	57%	63%	63%	46%	40%*	58%	52%*
Femmes mises en cause	43%	37%	37%	54%	39%*	42%	45%*
Asymétrique	-	17%	31%	20%	23%	30%	28%
Intergroupal	-	-	1%	4%	5%	6%	9%
Conflits structurels	-	6%	5%	20%	24%	17%	19%
Autre	-	-	2%	1%	1%	3%	3%

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

Annexe 6 : Principaux évènements déclencheurs du conflit - Tableau comparatif

	2011	2012	2013	2014	2015
Événements touchant à la vie professionnelle	63%	71%	62%	69%	59%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	64%	80%	83%	74%	
Conflit de valeur	49%	48%	54%	54%	
Déceptions / frustrations professionnelles	34%	32%	37%	30%	
Problèmes de personnalité	68%	59%	57%	54%	60%
Personnalité / caractère difficile	73%	65%	92%	71%	
Incompatibilité de caractère	33%	59%	45%	39%	

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2011	2012	2013	2014	2015
Au niveau relationnel	79%	76%	67%	85%	91%
Sentiment d'injustice	55%	44%	51%	54%	51%
Manque de reconnaissance	57%	55%	49%	52%	48%
Problèmes de personnalités	58%	61%	46%	38%	48%
Conflit de valeur	50%	55%	45%	47%	34%
Manque de respect	62%	61%	44%	62%	56%
Sentiment d'isolement	29%	16%	12%	25%	15%
Au niveau de la communication	68%	74%	47%	60%	48%
Problèmes de communication (ambiance globale, ton général, tensions etc.)	86%	74%	64%	78%	73%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	-	-	48%	41%	34%
Bruits de couloir, "ont dits"	42%	36%	10%	31%	26%
Au niveau du management	62%	66%	62%	60%	58%
Management trop "contrôlant"	36%	45%	33%	24%	27%
Management flottant	46%	37%	28%	38%	32%
Problèmes de circulation de l'information managériale	38%	46%	25%	32%	24%
Absence de management	-	4%	1%	7%	5%
Au niveau organisationnel	46%	38%	38%	39%	38%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	44%	52%	59%	37%	29%
Répartition des tâches pas claire	23%	20%	39%	34%	31%
Pressions sur les objectifs à atteindre	37%	25%	38%	20%	14%
Surcharge de travail	28%	34%	36%	41%	23%
Double hiérarchie	18%	8%	11%	20%	16%
Problèmes de locaux ou de matériel	20%	21%	4%	8%	13%
Autour de la/des personne(s)	34%	28%	24%	14%	19%
Remise en question de ses compétences	25%	42%	67%	33%	35%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	40%	10%	20%	47%	23%
Sous-qualification	-	4%	8%	7%	9%
Surqualification	-	8%	7%	7%	16%
Au niveau des éléments contextuels	23%	21%	27%	19%	18%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	-	-	49%	28%	50%
Entretiens de service	30%	20%	43%	50%	21%
EEDP	40%	38%	25%	48%	45%
Whistleblowing	2%	10%	12%	7%	10%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personnes exprimant des problèmes de santé	61%	54%	69%	59%	54%	70%	63%
Personnes en arrêt au 1er RDV	36%	33%	39%	33%	30%	33%	35%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	-	-	69%	85%	69%	78%	80%
Arrêt à 100% d'une durée inférieure ou égale à un mois	-	-	46%	45%	43%	51%	59%
Arrêt à 100% d'une durée supérieure à un mois			24%	40%	26%	27%	21%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Résultat connu	48%	64%	46%	45%	38%	62%	48%
Apaisement du conflit	28%	36%	47%	35%	34%	28%	48%
Statut quo	26%	16%	29%	17%	26%	14%	9%
Autre	5%	19%	4%	16%	10%	16%	38%
Licenciement	7%	1%	7%	8%	10%	1%	3%
Démission	4%	2%	4%	8%	9%	5%	9%
Transfert de la personne	21%	8%	8%	16%	9%	6%	20%
Aggravation du conflit	5%	3%	2%	1%	2%	1%	1%
Résultat inconnu	52%	36%	54%	55%	62%	38%	52%

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Appréciation de satisfaction envers le GDC	66%	77%	67%	72%	57%	83%	75%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	5%	5.5%	7.5%	3%	9%	6%	
Appréciation impossible	29%	17.6%	22%	22.5%	34%	11%	19%

Annexe 11 : Types d'actes

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

Groupe de confiance
Boulevard Helvétique 27 • 1207 Genève
Tél. +41(22) 546 66 90 • Fax +41(22) 546 66 99
confiance@etat.ge.ch • www.geneve.ch/confiance

Papier recyclé