

GROUPE DE CONFIANCE  
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE  
2016

---



REPUBLIQUE  
ET CANTON  
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

## TABLE DES MATIERES

---

1- MOT D'INTRODUCTION .....	3
2- LE DEVELOPPEMENT DES INTERVENTIONS COLLECTIVES AU GROUPE DE CONFIANCE .....	4
3- PRESENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS.....	6
4- LES PRESTATIONS .....	8
1. Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance .....	8
2. Prévention - information .....	11
2.A) Formations - sensibilisations.....	11
2.B) Information .....	11
2.C) Partenariats .....	12
5- FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE .....	15
1. L'équipe .....	15
2. Formation continue de l'équipe.....	15
6- PERSPECTIVES.....	17
7- REMERCIEMENTS .....	18
8- TEMOIGNAGES .....	19
9- RAPPORT STATISTIQUE.....	20

# 1. MOT D'INTRODUCTION

---

**Continuité et nouveauté** sont les termes marquants de cette 8<sup>ème</sup> année d'existence du Groupe de confiance.

**Continuité** dans le nombre de sollicitations se situant autour de 1,4% de notre public cible, ainsi que dans les caractéristiques du public ayant fait appel à nous. Continuité dans les problématiques évoquées, avec comme constantes de la souffrance et de la démotivation, des sentiments de non reconnaissance, d'injustice et d'irrespect et des modes de management souvent remis en question, ressentis comme trop autoritaires, peu empathiques voire abusifs, plus en raison de "la manière" d'exercer cette autorité que du contenu des décisions.

**Nouveauté** dans la ventilation de nos prestations, 2016 ayant vu à la fois plus de demandes formelles d'ouverture d'investigations et plus de médiations individuelles ou de groupes que les années précédentes. La demande que la démarche auprès du Groupe de confiance reste confidentielle a baissé, passant de 63% du public en 2015 à 54% en 2016.

Cette année, notre public s'est ainsi davantage placé comme acteur de la résolution de ses difficultés, en acceptant de sortir de la confidentialité qui limite les possibilités d'intervention, choisissant de poser les difficultés sur la table de discussion ou d'enquête.

Cette nouvelle tendance rejoint les orientations développées cette année par le Groupe de confiance visant à favoriser la mise en mouvement des personnes et des équipes concernées pour les aider à être actives dans la résolution de leurs difficultés. Dans ce sens, les membres du Groupe de confiance ont fait un travail de sensibilisation à de nouveaux outils d'entretiens, notamment à travers l'approche centrée solution. Et de fait, une intervention impliquant la participation de l'ensemble d'une équipe en crise est plus efficace qu'une analyse de situation ou un audit de cette équipe, quand cela est possible. Un dialogue accompagné par la médiation entre deux personnes en conflit est plus porteur que des échanges de doléances écrites ou la rupture de communication.

Quant aux demandes formelles d'investigation, si elles ont été plus nombreuses, elles ont aussi plus souvent que d'autres années débouché sur une médiation ou une autre intervention informelle, permettant de vraiment traiter les problèmes, pas seulement de les constater.

**Nouveauté encore dans le domaine de la prévention**, avec l'aboutissement de l'outil "Convention de respect" élaborée au sein du groupe de travail mixte GDC-RH. Cette convention, signée par des personnes en conflit, vise là aussi à les rendre actrices d'une meilleure collaboration future.

2016 aura encore vu l'aboutissement de la mise en place d'un processus précisant et clarifiant la mise en œuvre des mesures de protection prévues par le règlement de référence du Groupe de confiance (RPPers).

**Nouveauté peut-être dans nos missions ?** Le Groupe de confiance a reçu en 2016 le mandat d'étudier la pertinence et la faisabilité de se voir confier la protection des lanceurs d'alertes au sein de l'Etat de Genève. C'est avec beaucoup d'intérêt que l'équipe se penche actuellement sur cet éventuel nouveau défi dans un domaine passionnant et délicat.

**Continuité** enfin dans l'engagement du Groupe de confiance à intervenir de la manière la plus constructive possible et dans le respect de ses principes d'intervention essentiels que sont la confidentialité, l'impartialité et l'indépendance. Continuité encore dans le soutien du Président du Conseil d'Etat aux missions et à l'indépendance du Groupe de confiance, je l'en remercie vivement.

Sophie de Weck Haddad



## 2. LE DEVELOPPEMENT DES INTERVENTIONS COLLECTIVES AU GROUPE DE CONFIANCE

---

Environ la moitié des situations traitées par le Groupe de confiance concerne un conflit entre deux personnes, le plus souvent entre un collaborateur et son responsable hiérarchique.

L'autre moitié consiste en des collectifs de travail en conflit voire en crise, qu'il s'agisse d'une personne en conflit avec un groupe ou de tensions entre plusieurs groupes au sein d'une même unité, la constitution de clans étant un des problèmes récurrents. Il est fréquent que les conflits relationnels se développent autour d'un facteur structurel, tant dans les situations individuelles que collectives. Il s'agit notamment de désaccords avec les méthodes et/ou les valeurs de l'institution ou de problèmes organisationnels.

Le Groupe de confiance dispose de différentes prestations pour aborder les situations collectives. Dans tous les cas, il procède à des **entretiens** favorisant une prise de recul et une aide à la réflexion; il évalue également la pertinence d'une orientation vers un interlocuteur interne ou externe.

Quand la problématique relève a priori d'une certaine ampleur, par exemple au vu du nombre de personnes d'un même service faisant appel au Groupe de confiance et de la gravité des éléments décrits, le Groupe de confiance a la faculté de procéder à un **examen préalable informel** de la situation. Dans ce cas, il élargit sa compréhension en entendant les personnes clés du service concerné qui ne l'ont pas consulté spontanément, de manière à prendre en compte les divergences de point de vue et la situation dans sa complexité, et délivre une analyse et des recommandations visant à une amélioration de la situation.

Ce dernier outil a l'intérêt d'offrir à l'autorité d'engagement une vision d'ensemble d'une situation collective, à travers un regard neutre et expert, et a avant tout une force propositive. En effet, le Groupe de confiance ne dispose pas d'un pouvoir décisionnel, mais aide à la recherche de solutions, d'une part en offrant une possibilité aux personnes entendues d'exprimer leur point de vue sur une situation difficile au travail et de réfléchir à des pistes d'amélioration et d'autre part en émettant à l'autorité d'engagement des recommandations de mesures visant à améliorer la situation. Néanmoins, cette démarche, si elle s'avère pertinente dans certaines situations, ne permet pas toujours aux personnes entendues de prendre un rôle actif dans la résolution d'une situation difficile, et peut limiter le rôle de chacun à celui de simple descripteur, laissant ensuite l'autorité d'engagement responsable de prendre les mesures qu'elle jugera utiles. En outre, elle peut également générer un sentiment de frustration pour les personnes entendues par le Groupe de confiance, puisque la communication qui leur sera faite à l'issue d'une telle démarche devra respecter la confidentialité des entretiens et pourra donc sembler laconique.

L'outil "roi" de la gestion d'un conflit relationnel est la **médiation**. Le Groupe de confiance l'applique régulièrement dans des conflits entre deux personnes. Depuis quelques années, l'équipe du Groupe de confiance a complété sa formation pour pouvoir également mener des **médiations au sein de collectifs**. En effet, si les principes de base de la médiation s'appliquent tant à deux individus qu'à un groupe, la méthodologie doit être adaptée dans des situations impliquant une équipe entière.

Ainsi le Groupe de confiance a mis en place plusieurs interventions de groupe, à la lumière d'une méthodologie spécifique, en particulier ces deux dernières années.

Les interventions ont concerné des parties d'équipe et des équipes entières. Certaines intégraient la hiérarchie, d'autres non.

Quelques caractéristiques spécifiques aux médiations de groupe sont à relever :

- La première tient à la visibilité de la démarche. En effet, une médiation interindividuelle peut se mettre en place et se dérouler dans la confidentialité absolue, tant sur le processus que sur le contenu. Dans le cadre d'une équipe, il est nécessaire et sain que le processus fasse l'objet d'une communication transparente auprès des hiérarchies et/ou des ressources humaines, ne serait-ce que pour des questions d'organisation. Le contenu demeure néanmoins propriété des collaboratrices et collaborateurs ayant participé à la médiation, et si un ou des éléments méritaient d'être transmis à des tiers, cela ne pourrait se faire que sur la base d'un consensus et d'un accord commun entre les participants à la médiation d'équipe. On constate donc que s'il existe plus de **transparence sur le processus**, la question de la **confidentialité sur le contenu** reste donc semblable qu'il s'agisse d'une médiation interindividuelle ou collective.
- Si dans le cadre d'une médiation interindividuelle la volonté de participation de chacun est une condition sine qua non à la tenue de la médiation, il peut en aller autrement dans des médiations d'équipe, d'autant plus quand une telle intervention est initiée à la demande d'une hiérarchie ou des ressources humaines. Alors, une certaine contrainte est admise, limitée toutefois à la participation à l'entretien individuel de préparation.

La dynamique des interventions d'équipe permet de respecter l'implication et la personnalité de chacun. Un collaborateur plus en retrait ne sera pas contraint à la parole, tout comme un autre très actif ne sera pas entravé dans ses propositions. Cependant, chacun aura eu l'occasion de s'exprimer, dans un cadre sécurisé et confidentiel assuré par les médiateurs.

A ce jour, le Groupe de confiance dresse un **bilan positif** des interventions d'équipe qu'il a pu mener. Un des effets bénéfiques le plus visible est sans conteste le fait que chaque participant est rendu directement acteur de la résolution du conflit, quelle que soit son implication dans la dynamique collective. L'expression individuelle durant l'entretien de préparation, combinée à l'expression et à la réflexion groupale durant la séance de médiation participent à une implication à la fois personnelle et collective, rendant souvent plus aisée l'acceptation d'un changement, de propositions impliquant l'ensemble de l'équipe, et surtout la prise de conscience de faire partie d'un système. Cela participe et aide à la prise de recul. Bien entendu, la médiation, interindividuelle ou collective, n'est pas un outil miraculeux, et la restauration d'une dynamique d'équipe positive ne peut reposer uniquement sur ce type d'intervention. Néanmoins, elle pousse au rassemblement des points de vue, à l'expression des besoins, et mène à des pistes de solutions concrètes, réalisables et partagées. Ce processus présente l'intérêt de stimuler les membres d'une équipe vivant une situation difficile à ne pas s'en tenir à un discours plaintif ou accusateur mais à être actifs dans la construction de solutions.

Les médiations de groupe constituent donc une étape, modeste et remuante à la fois. Elles mobilisent une projection dans l'avenir et amènent les participants à s'engager dans une étape encore plus exigeante : celle du passage à l'action, à la mise en œuvre et à l'application des bonnes intentions et des propositions. Ce passage a pour préalable l'acceptation de la nécessité d'un changement ou parfois même l'acceptation que le changement ne sera pas possible. Ce processus ne saurait se dérouler sans le développement de la tolérance du point de vue de l'autre, de la prise de conscience de la complexité, des difficultés et des richesses du système dans lequel chaque membre de l'équipe travaille.

### 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 2016 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 la Haute Ecole spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), à l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP) ainsi qu'aux Villes de Vernier et Onex.

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

Le Groupe de confiance travaille en toute **indépendance**. Pour ce faire, il est fonctionnellement rattaché au Président du Conseil d'Etat et administrativement 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](http://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

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

### Propositions de mesures individuelles

formulées à la personne requérante

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

### Séances de médiations individuelles ou d'équipe

### Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

formulées à l'autorité d'engagement

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

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

### Investigations

### 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. 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 2014 et 2016.

Activités	2014	2015	2016
Nombre de nouvelles situations	212	231	242
Nombre des nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	5	4	5
Nombre d'entretiens	365	465	391
Nombre de médiations effectuées	3	10	20*
Nombre de propositions de mesures individuelles	105	131	144
Nombre de recommandations d'intervention collective	9	5	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	3	5	10
Nombre d'ouvertures d'investigation	1	3	6
Nombre d'investigations closes	3	1	4
Nombre de demandes d'investigations classées	2	-	1
Nombre d'auditions	26	17	70
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.)	1534	1890	2004

\*dont 4 médiations d'équipe

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 2016, les démarches effectuées pour les communes et les établissements publics autonomes affiliés ont représenté une proportion de 14% des nouvelles situations et de 15% 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 baisse du nombre total d'entretiens par rapport à 2015. Tout comme en 2015, moins de recommandations de mesures collectives ont été formulées, alors que les médiations ont connu un regain par rapport aux deux années antérieures. S'agissant du nombre de



demandes d'investigation, il a été en 2016 le plus important depuis l'entrée en vigueur du RPPers et la création du Groupe de confiance.

- **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 difficultés rencontrées ainsi que d'obtenir un regard extérieur, un conseil en guise de ressource. Les entretiens permettent une prise de recul, une meilleure compréhension du conflit et évitent dans bien des cas d'encourager un vécu de victime qui souvent ne prend en compte qu'une vision partielle du conflit et fige les positions. Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir donner un premier rendez-vous rapidement, offrant un espace d'apaisement et de prise d'un peu de recul. Ainsi, le premier rendez-vous a pu être fixé dans les 3 jours pour 90% des situations et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 9% des situations, répondant ainsi pleinement à l'objectif d'offrir rapidement un traitement des situations.
- **Les séances de médiations** réunissant directement les personnes en conflit en présence de professionnels du Groupe de confiance ont continué d'augmenter en 2016 et ont doublé par rapport à l'année précédente. Tout comme en 2015, plusieurs de ces médiations (4 en 2016) impliquaient des groupes.
- Les **propositions de mesures individuelles** sont en hausse constante. Il s'agit d'orientations proposées par le Groupe de confiance vers un interlocuteur interne ou externe. Le contact peut alors être pris par la personne ayant consulté le Groupe de confiance ou par un-e conseiller-ère du Groupe de confiance afin d'envisager la mise sur pied de mesures spécifiques utiles à l'apaisement d'une situation. Sur 144 propositions de mesures individuelles, le Groupe de confiance a pris contact dans 58 cas, principalement avec le service de santé du personnel de l'Etat ou avec les ressources humaines, toujours avec l'accord de l'utilisateur du Groupe de confiance.
- Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a été en 2016 le plus élevé depuis la mise sur pied du Groupe de confiance, avec 10 plaintes déposées, étant précisé que 24 personnes avaient envisagé le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1<sup>er</sup> entretien au GDC. Sur ces 10 demandes d'investigation, 1 l'a été à la demande de l'autorité d'engagement et une autre est intervenue par renvoi d'une cause de la Cour de Justice au Groupe de confiance, suite à un classement de ce dernier. En 2016, 6 demandes d'investigation, dont 2 déposées en 2015, ont fait l'objet d'une ouverture. 4 ont été closes en 2016 et deux étaient en cours de traitement au moment de la clôture statistique. Parmi les 6 autres demandes d'investigation déposées en 2016, 3 font l'objet d'une suspension, au profit de démarches conciliatoires, 1 a été suspendue jusqu'à droit jugé sur une question connexe pendante devant les Tribunaux, 1 est au stade de l'examen avant enquête préliminaire et une demande a été retirée. En outre, une demande déposée en 2015 a donné lieu à un classement émis en 2016. Les investigations ont impliqué 70 auditions en 2016.
- 4 **recommandations** (avec des propositions de mesures telles que coaching, mesures managériales et organisationnelles diverses) ont été formulées. L'une de ces recommandations est le fruit d'un cumul d'entretiens avec des usagers issus d'un même service et qui ont évoqué de manière concordante des difficultés relationnelles, organisationnelles et/ou managériales aiguës que le Groupe de confiance a jugé opportun de relayer.

Deux autres ont été suscitées par des demandes d'examen préalable formulées par l'autorité d'engagement ou les ressources humaines, ces dernières souhaitant 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.

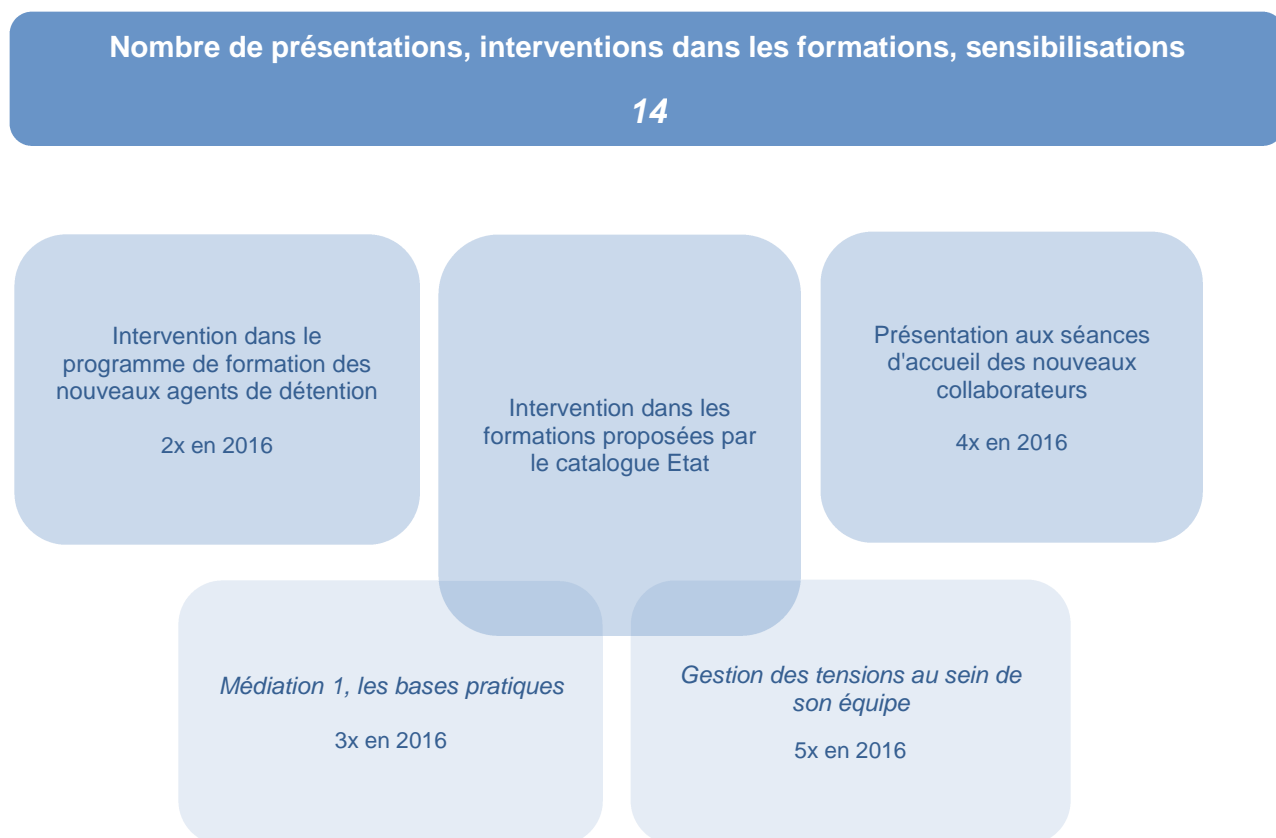
Finalement, une recommandation a porté sur le suivi à donner à une analyse du climat de travail intervenue par le biais de questionnaires.

Une hypothèse expliquant la diminution du nombre de recommandations en 2015 et 2016 peut être l'augmentation des démarches de médiations concernant des groupes, qui sont parfois préférées dans des situations concernant une équipe dans son ensemble. En effet, la médiation a l'avantage de permettre aux participants d'aborder ensemble ouvertement et directement les problématiques rencontrées et de co-construire eux-mêmes des solutions, selon leurs besoins. Cette démarche s'inscrit également dans une grande transparence entre les participants, alors que l'examen préalable informel implique le respect de la confidentialité garantie aux personnes entendues dans la communication qui est faite à l'équipe.

- S'agissant des **prestations diverses**, elles concernent principalement des téléphones ou échanges de courriels en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. Toutefois, le Groupe de confiance est également sollicité au regard de son expertise en matière de gestion des conflits et de protection de la personnalité. Ainsi, en 2016, 19 de ces prestations diverses ont concerné des hiérarchies ou des représentants des ressources humaines qui faisaient appel au Groupe de confiance pour des conseils concernant des situations qu'ils étaient amenés à gérer. En outre, dans une dizaine de situations, des personnes externes à l'Etat (structure similaire au Groupe de confiance, médiateurs, syndicats ou avocats) se sont également adressées au Groupe de confiance pour solliciter des orientations dans des situations liées à des difficultés au travail.
- Une **enquête de satisfaction**, anonyme et facultative, a été menée auprès des usagers du Groupe de confiance en 2016, par l'intermédiaire de l'entreprise Satiscan, spécialisée dans ce domaine. Cette démarche permet au Groupe de confiance d'améliorer ses prestations, en tenant compte des critiques positives et négatives. Ces aspects sont repris de manière plus détaillée dans la partie statistique du présent rapport.

## 4.2. PREVENTION – INFORMATION

### 4.2.A) FORMATIONS – SENSIBILISATIONS



### 4.2.B) INFORMATION

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

- la publication en février, juin et novembre 2016 d'une [lettre d'information](#) contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Les thèmes suivants ont été développés : le feedback comme outil de management, la peur au travail et la reconnaissance au travail.
- 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 2016, le site a été consulté plus de 6'000 fois et plus de 7'400 pages ont été visionnées. Les pages les plus visitées sont celles relatives aux *informations pratiques* (contacts, public ayant accès aux prestations, documents à télécharger), aux informations sur l'*entretien* individuel ainsi qu'au descriptif des *missions* du Groupe de confiance. Les vidéos de présentation de la structure sont particulièrement consultées.

#### 4.2.C) PARTENARIATS

En 2016, le Groupe de confiance a poursuivi ses nombreux partenariats, tant internes qu'externes :

### Nombre de rencontres avec les partenaires internes et externes

47

#### Rencontres avec les partenaires internes

33

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 entre hommes et femmes et de  
prévention des violences domestiques (BPEV)  
Service du contrôle interne du département présidentiel

Rencontres  
avec les  
partenaires  
externes

14

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

Associations et institutions de médiation, salon RH

Participation à un forum de prévention de la santé mentale et à un forum organisé par la Ville de Genève,

Des étudiants en médiation ou en psychologie du travail



Plusieurs travaux issus du groupe de travail composé de représentants du Collège spécialisé des ressources humaines et du Groupe de confiance méritent d'être mentionnés comme des **points forts** pour cette année 2016. Le premier concerne l'aboutissement de la réflexion sur la **mise en pratique des mesures de protection** prévues par le RPPers pour les personnes qui auraient fait l'objet de représailles pour avoir fait appel au Groupe de confiance. Un document de clarification du processus, intitulé "Recommandations concernant la mise en œuvre des mesures de protection des mesures du RPPers" a été élaboré et est accessible dans le MIOPE; il s'agit de lignes directrices définissant les modalités d'intervention, les étapes et les rôles respectifs du Groupe de confiance, de l'autorité d'engagement et des ressources humaines dans l'éventuelle mise en œuvre de mesures de protection lorsqu'un usager en fait la demande auprès du Groupe de confiance. Des propositions concrètes de mesures de protection envisageables selon les situations ont été listées.

Ce groupe de travail a également conçu un nouvel outil, la "**convention de respect**", qui vise à promouvoir un processus de prise de conscience et de responsabilisation des collaborateurs dans la gestion des relations conflictuelles et dans le maintien de rapports respectueux et fonctionnels au travail. Cette convention peut être initiée par les ressources humaines, les hiérarchies, voire les collaborateurs eux-mêmes. Par ailleurs, la "convention de respect" peut également être envisagée dans le cadre d'une recommandation de mesures de protection formulée par le Groupe de confiance à l'autorité d'engagement; dans ce cas cet outil est à considérer comme une mesure d'accompagnement à d'autres mesures de protection. Les principes, contextes d'utilisation et étapes dans la mise en œuvre sont spécifiés dans le document "Recommandations pour l'utilisation de la convention de respect" également accessible dans le MIOPE.

Ainsi, après la conceptualisation de l'articulation entre les diverses interventions des RH ou des hiérarchies et du Groupe de confiance, puis la mise sur pied d'une action transversale de sensibilisation sur les bonnes pratiques en matière de gestion des conflits sous la forme d'une plateforme didactique dorénavant accessible à tout le personnel de l'Etat de Genève dans le catalogue de formation, 2016 marque l'aboutissement des objectifs de travail que le groupe DRH/GDC s'était fixé en 2011. Le groupe a toutefois décidé de poursuivre sa collaboration en s'attelant à de **nouveaux projets** :

- une réflexion sur l'"examen préalable informel" de manière à clarifier et permettre une meilleure compréhension, tant pour les usagers que les partenaires RH et les hiérarchies, de cette prestation complexe du Groupe de confiance;
- de concevoir un outil permettant de gérer les incivilités dans les services;
- de mettre sur pied des ateliers de pairs entre cadres.

## 5. 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 2016, les formations suivantes ont été suivies par l'ensemble de l'équipe des conseiller-ères :

- 3 jours de supervision sur les situations suivies par le Groupe de confiance, avec Mesdames Leila Ksontini et Anne-Yaël Rège de Vicario consulting SA à Lausanne;
- 1 jour de formation à l'approche centrée solution avec Madame Martine Nannini;
- Présentation de Madame Hélène Rey, conseillère en protection de la personnalité auprès des HUG, concernant l'approche centrée compétences;
- Sensibilisation sur la violence au travail par Monsieur Jean-Philippe Golay, responsable sécurité et logistique au DEAS;
- Présentation de Mme Ursula Marti, juriste auprès de l'office du personnel de l'Etat, sur diverses procédures administratives à l'Etat de Genève;
- Des veilles psychosociales et juridiques sont poursuivies 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 poursuivies par les conseillers-ères et présentées à l'ensemble de l'équipe afin de développer les connaissances et les outils d'intervention du Groupe de confiance;
- Des fiches décrivant des techniques utiles lors des entretiens individuels ont été élaborées permettant ainsi à l'équipe d'élargir sa palette d'outils et de supports lors de ces interventions.

### **Formations externes**

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

- Formation "Approche Centrée sur la Solution, un nouveau paradigme pour les relations d'aide" auprès de la Haute école de travail social de Genève;
- Journée droit du travail sur le thème de la "protection de la personnalité", organisée par l'association des professionnels en ressources humaines du canton de Vaud;
- Colloque "l'organisation du travail et son impact sur la santé : responsabilités des individus ou responsabilité des organisations", organisé par l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT) et la haute école ARC;
- Conférence organisée par le Préposé cantonal à la protection des données et à la transparence (PPDT) sur "institutions publiques et audit de protection des données personnelles – les points clés pour assurer la sécurité";
- Congrès de l'Institut universitaire romand de santé au travail sur le thème "le travail à contretemps : temps, travail et santé";
- Conférences Espace cadre : "la libération des neurones" par Mme Chantal Vander Vorst et "de la Pleine conscience à la Paix économique, une chimère vraiment?" par Monsieur Dominique Steiler.

## 6. PERSPECTIVES 2017

---

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

- Poursuivre l'élargissement de son périmètre d'intervention aux éventuelles communes qui le souhaiteraient.
- Etudier la prise en compte par le Groupe de confiance de la protection des lanceurs d'alerte.
- Préparer une campagne sur la civilité au travail au sein du groupe de travail avec les représentants du collège spécialisé aux ressources humaines.
- Développer les médiations au sein de groupes en conflit.
- Poursuivre la formation de l'équipe sur les outils de prise de recul en entretiens individuels, notamment à travers l'approche centrée solution.
- Participer aux travaux du sous-groupe de travail piloté par le BPEV dans le cadre du plan d'action égalité.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel de l'Etat à travers la diffusion d'une lettre d'information tout public.

## 7. REMERCIEMENTS

---

Le Groupe de confiance remercie pour leurs indispensables soutiens, informations et conseils les 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. 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 Martine NANNINI, formatrice en approche centrée solution.

Le cabinet VICARIO consulting Lausanne, chargé de la supervision du Groupe de confiance.

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

Madame Ursula MARTI, juriste à l'OPE, Madame Hélène REY, conseillère au GPP des HUG et M. Jean-Philippe GOLAY pour leurs présentations expertes à l'équipe 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

---

*"Merci pour votre bienveillance, je vous tiendrai au courant dès que les choses se décanteront davantage."*

*"Je vous remercie encore d'avoir prêté une oreille attentive à la présentation de ma situation. Cela m'a fait du bien de parler à quelqu'un, qui plus est à quelqu'un un peu au fait des problématiques étatiques."*

*"Ce message pour vous remercier et vous féliciter de ce dernier envoi. La qualité de votre "Lettre d'Information" est remarquable. Son contenu est bien structuré et très accessible. Meilleurs messages et encore bravo à toute l'équipe pour votre travail !"*

*"Je profite de ce message pour vous remercier de la discussion que nous avons eue le xx, qui m'a aidée à appréhender de manière calme la séance de ce matin."*

*"Je vous remercie de votre professionnalisme et vous souhaite une excellente continuation."*

*"J'espère que pour vous tout va bien. Je vous remercie encore mille fois pour votre aide et votre écoute."*

*"Par ce bref message, je tiens simplement à vous remercier pour notre entretien. Il était important pour moi de pouvoir m'exprimer ouvertement sur les problèmes rencontrés dans mon service. Et également d'être écouté et entendu."*

*"Merci d'exister. J'ai connu pas mal d'employeurs et c'est la première fois que je rencontre une telle offre, à mon sens essentielle dans le monde du travail actuel. Merci beaucoup pour tout ce que vous faites. Heureusement tout va bien pour moi en ce moment, mais on ne sait jamais."*

*"....pour faire suite aux séances de médiations que nous avons partagées ensemble, je remercie ici encore une fois le groupe de confiance pour son aide."*

\* \* \* \* \*

## GROUPE DE CONFIANCE

# RAPPORT STATISTIQUE

2016

Préparé par Matthias Brunner, Satiscan sàrl.

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 des Villes de Vernier et d'Onex.

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

Le rapport statistique annuel présente les activités de l'année se rapportant exclusivement aux 242 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 2016, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1<sup>er</sup> décembre 2015 et le 30 novembre 2016.

*Collecte des informations, codage et analyse de données* : les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseillers-ères du GDC durant leurs entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire. Les données ainsi numérisées sont traitées de manière anonyme et seuls les résultats agrégés sont publiés. Les comparaisons avec l'ensemble de l'État de Genève se basent sur les effectifs de l'État au 30 novembre 2016.

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

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

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

# TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>21</b>
<b>A. LES CHIFFRES CLÉS</b> .....	<b>22</b>
<b>B. LES DOSSIERS</b> .....	<b>23</b>
<b>C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL</b> 24	
1. SEXE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION .....	24
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE.....	25
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION .....	26
<b>D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES</b> .....	<b>27</b>
<b>E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES</b> .....	<b>30</b>
1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS.....	30
i. Conflits interpersonnels.....	31
ii. Conflits asymétriques .....	32
iii. Conflits structurels.....	32
iv. Conflits intergroupaux .....	32
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE .....	33
i. Analyse des situations .....	33
ii. Événements déclencheurs.....	35
iii. Contexte des situations conflictuelles .....	36
<b>F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES</b> .....	<b>38</b>
1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL .....	38
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	39
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE .....	39
<b>G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE</b> .....	<b>40</b>
1. ENTRETIENS .....	41
2. MÉDIATIONS.....	41
3. AUTRES PRESTATIONS .....	42
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE .....	42
<b>H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES</b> .....	<b>44</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>46</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>47</b>

## 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 1.4% des effectifs du personnel de l'État. Ainsi, 242 personnes se sont adressées au GDC en 2016.

On constate une forte surreprésentation des femmes, 66% par rapport à 55% à l'État de Genève.

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (34%) et de 50 à 59 ans (33%) représentent ensemble les deux tiers (67%) des situations et la moyenne d'âge des requérants se situe à 48 ans.

69% des personnes requérantes ont une formation supérieure. 88% sont des employés de classe 22 ou inférieure sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 26%, classes 14-22 : 57%, classes 23 ou plus : 5%); 5% sont des cadres intermédiaires et 7% des cadres supérieurs.

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

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

Les usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (89%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (55%).

Dans la majorité des cas (55%), la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité.

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

Dans 55% des cas, c'est un conseil, avant tout celui d'un collègue, qui oriente l'intéressé vers le GDC, alors que dans 43% des cas, il s'agit d'une initiative individuelle.

54% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

### Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 43% des situations soumises au GDC et ces conflits sont, avant tout, à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 26% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et pour 26% il s'agit d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 81% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 65% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Dans 68% des cas, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.); dans 61% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit; dans 60% des cas, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement; il est lié dans 20% 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 (88%), communication (64%), management (62%), ou organisationnel (45%).

### Les prestations du Groupe de confiance

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

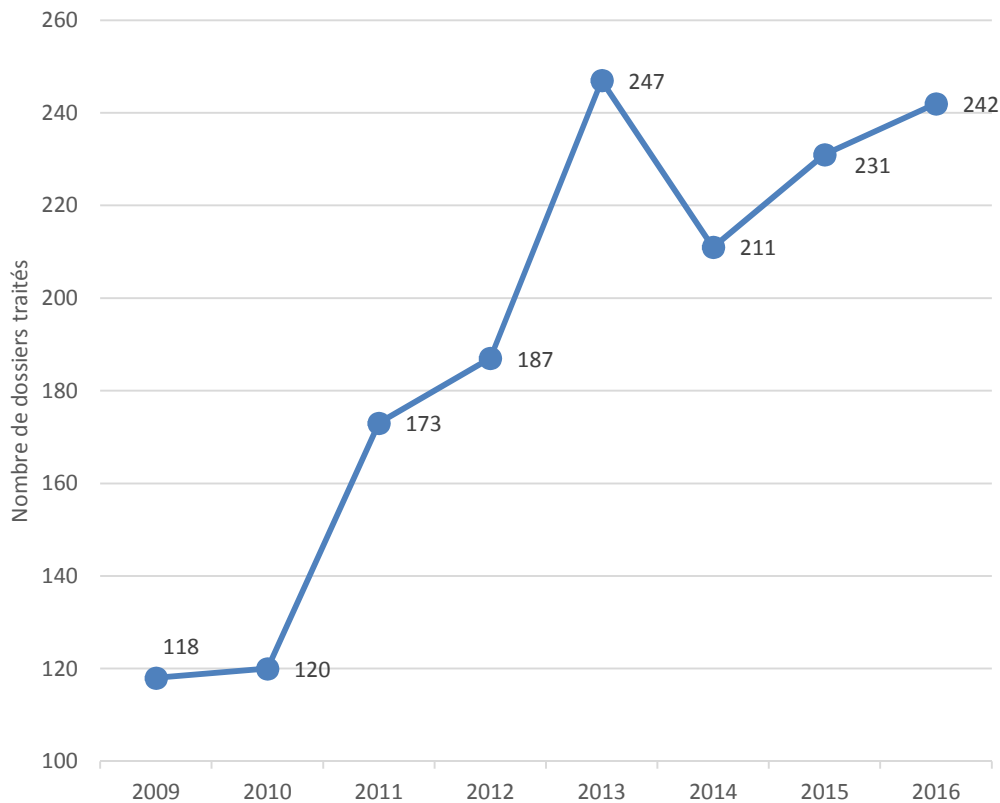
Dans 60% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 78% des personnes reçues durant l'année 2016 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, ils seraient 6% à être plutôt insatisfaits. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 76%.

## B. Les dossiers

Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2015 et le 30 novembre 2016, 242 dossiers ont été traités par le GDC, dont 206 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.4 % 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 2016, 56 dossiers – soit 23% du total de l'année – étaient ouverts. 77% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 90% de ces cas (200 dossiers), un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 9% des personnes requérantes (20 dossiers), une seule personne a eu un délai supérieur à 8 jours.



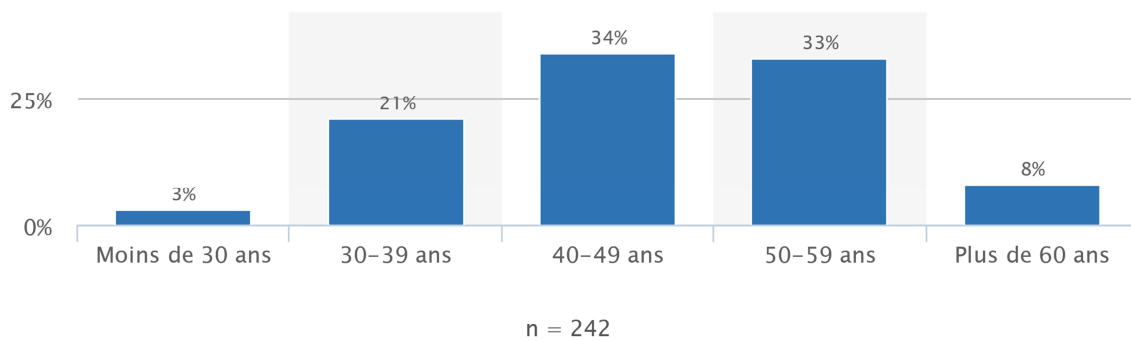
## C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

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

En 2016, 66% de femmes et 34% d'hommes se sont adressés au GDC.

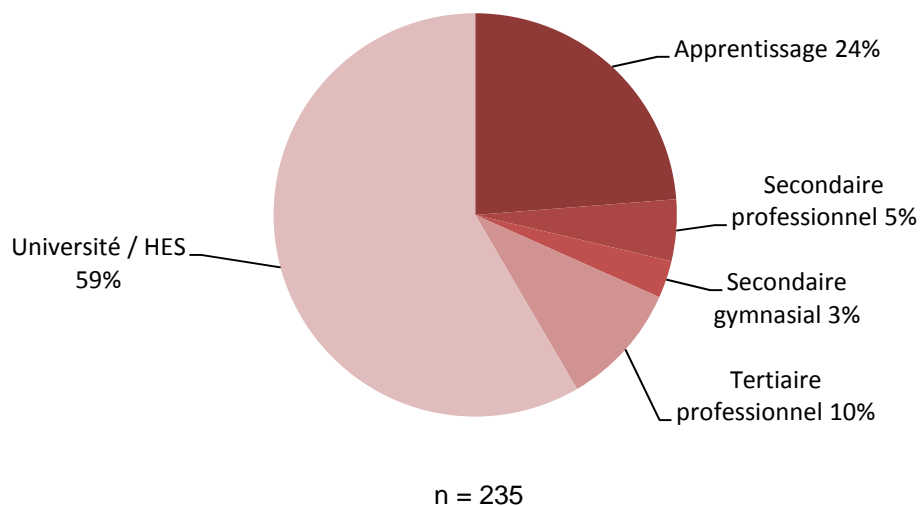
La Figure 2 présente l'âge des personnes requérantes par tranche de 10 ans. La distribution des âges est comparable aux années précédentes, avec une moyenne d'âge de 48 ans.

Figure 2 : Âge des personnes requérantes



La Figure 3 indique que 69% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 8% bénéficient d'une formation secondaire et que 24% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 3 : Niveau de formation des personnes requérantes

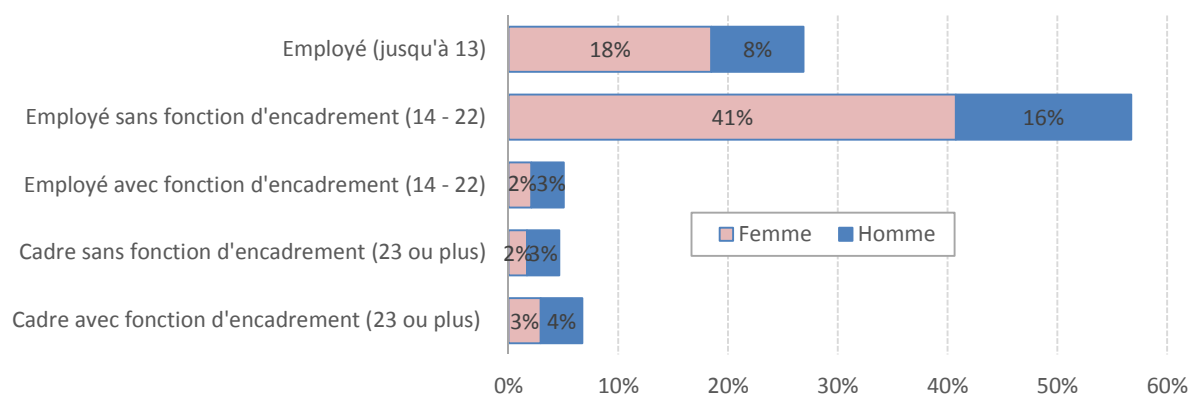


## 2. Taux d'activité et classe salariale

En 2016, une majorité (52%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un peu plus d'un tiers (36%) travaille entre 50 et 80%.

Environ 27% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 61% de classes 14-22 (dont 5% avec fonction d'encadrement) et 11% 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 surreprésentation des femmes toutes classes salariales confondues, plus particulièrement dans les classes jusqu'à 13. À l'inverse, les hommes des classes 14 à 22 sont particulièrement sous-représentés (19% par rapport à 33%).

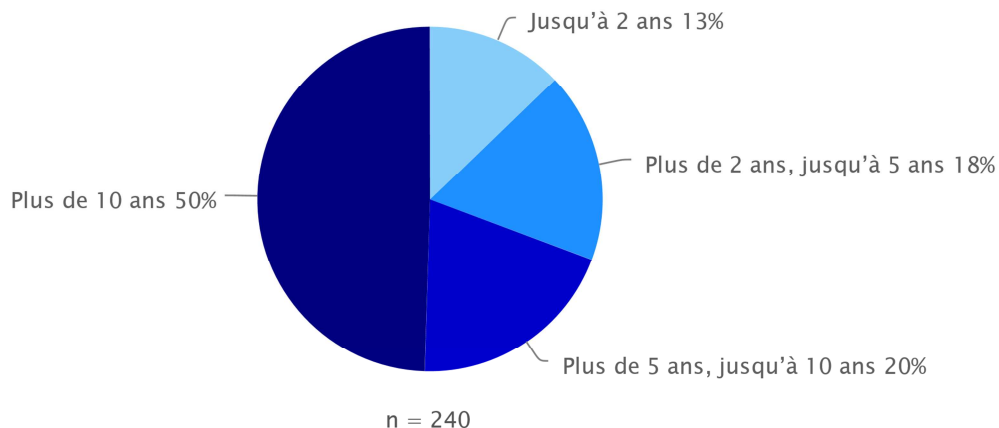
Figure 5 : Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	18%	12%	8%	8%
14-22	43%	40%	19%	33%
23 ou plus	5%	3%	7%	4%
<b>Total</b>	<b>66%</b>	<b>55%</b>	<b>34%</b>	<b>45%</b>

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

La moitié des personnes requérantes a une ancienneté à l'État de plus de 10 ans (50%), un cinquième entre 6 et 10 ans (20%), et un tiers de 5 ans ou moins (31%).

Figure 6 : Ancienneté à l'État

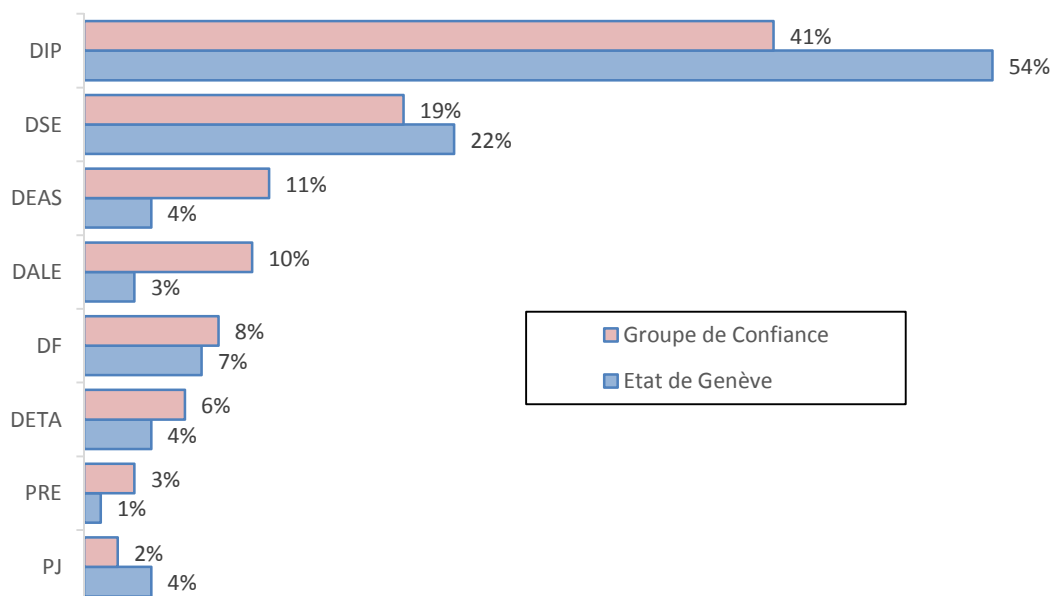


Un tiers ont une ancienneté dans le même service de plus de 10 ans (33%), un cinquième de 6 à 10 ans (21%) et 46% de moins de 5 ans.

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'Etat; par contre il est nettement sous-représenté au sein des usagers du GDC.

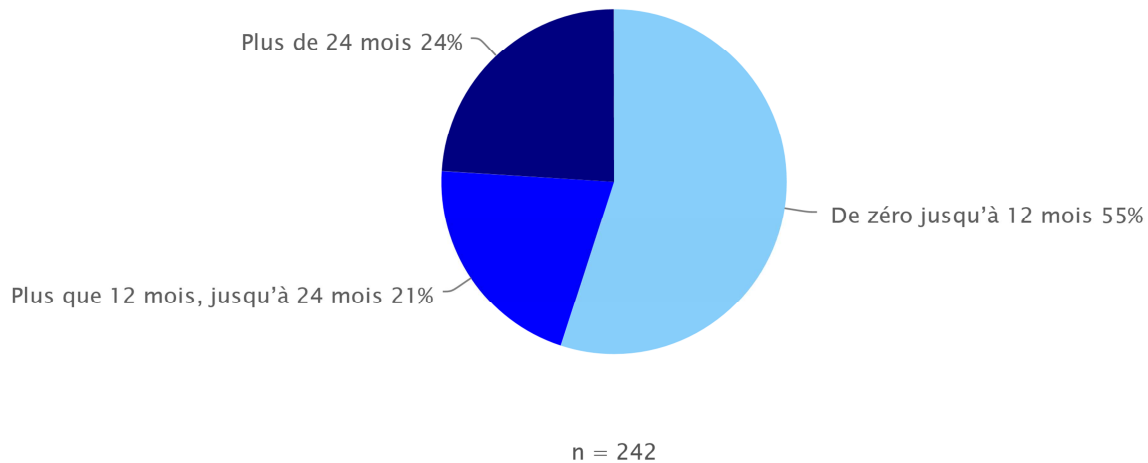
Figure 7 : Départements d'affectation des usagers du GDC



## 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 un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité. Dans presque un quart des cas, la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans.

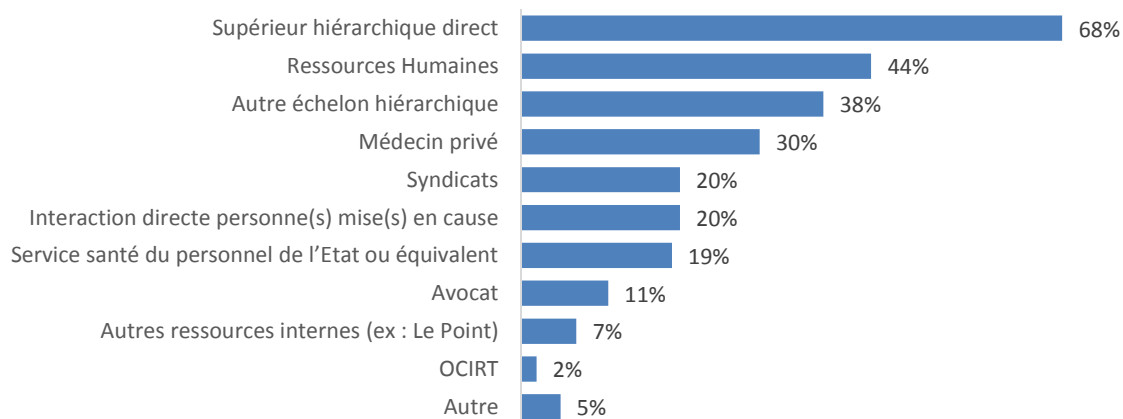
Figure 8 : Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 83% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches, soit auprès de leur supérieur direct (68%) ou d'un autre échelon hiérarchique (38%), soit auprès des ressources humaines (44%), l'un n'excluant pas l'autre. 30% des personnes ont consulté un médecin privé. Dans 20% des situations une interaction directe avec la personne mise en cause a été tentée, les syndicats et le service santé du personnel ont été contactés dans une proportion similaire.

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

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

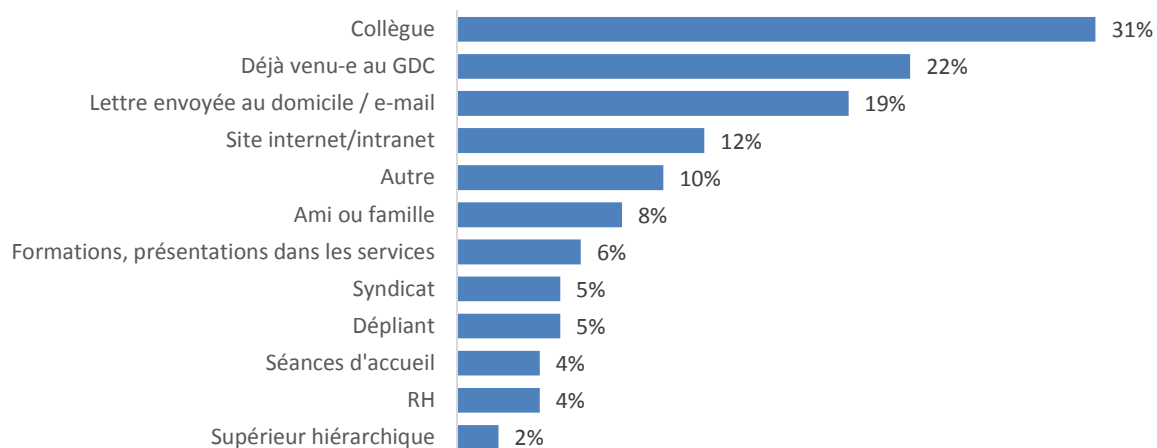


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 10 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues (31% des cas).

L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail, dépliant) est citée dans 19% des cas.

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

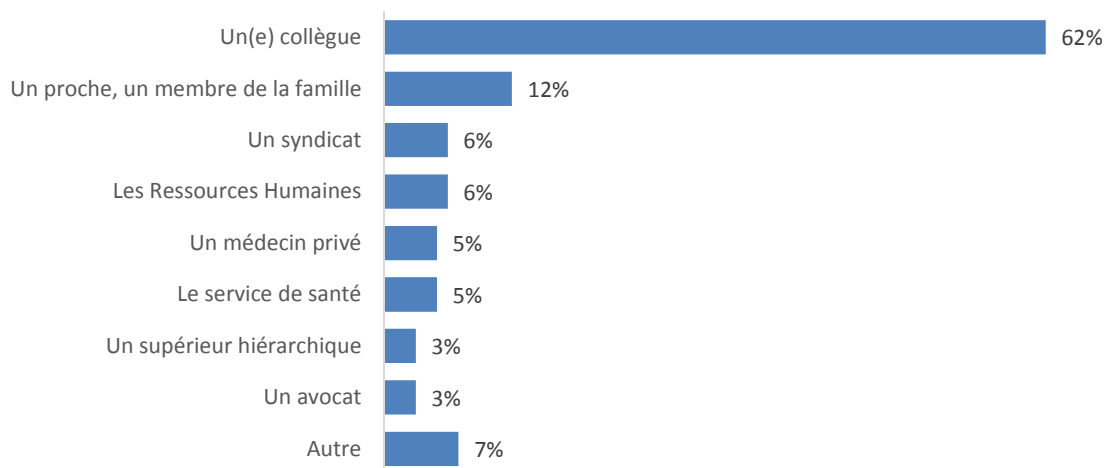


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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 43% des cas il s'agit d'une initiative individuelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 62% des cas c'est un collègue qui en est la source (Figure 11).

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



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2016, 54% des requérants ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Par rapport à 2015, cette proportion a diminué de 9% pour se retrouver au même niveau qu'en 2014. A noter que cette proportion, nonobstant des fluctuations, est toujours restée supérieur à 50% depuis la création du GDC.

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

Un peu plus de la moitié souhaite laisser une trace, pour soi et pour autrui, en témoignant (55%).

*Figure 12 : Attentes des personnes requérantes envers le GDC*

	Pourcentage de personnes
Exposer sa situation, parler, solliciter le point de vue du GDC pour conseils, suggestion et gestion de la situation (n=215)	89%
Témoignage, volonté qu'il y ait une trace pour soi ou pour autrui (n=134)	55%
Médiation (n=30)	12%
Demande d'interventions collectives (n=26)	11%
Demande d'ouverture d'investigation (n=24)	10%
Transfert dans un autre service (n=24)	10%
Résoudre un problème administratif (n=23)	10%
Demande de conseils juridiques (n=22)	9%
Demande de mesures individuelles (n=12)	5%
Autre (n=5)	2%

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



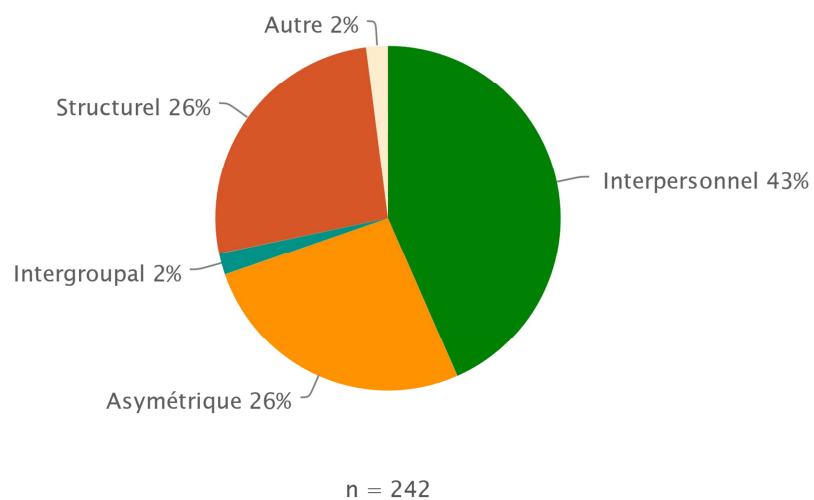
## E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

### 1. Typologie des situations

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

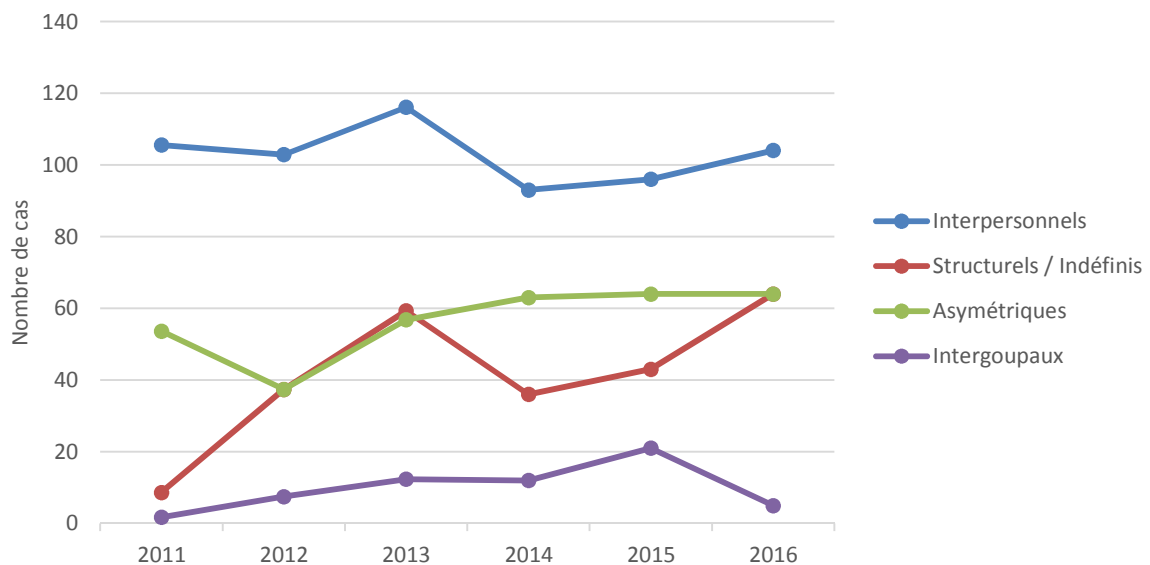
Les conflits interpersonnels constituent 43% des situations traitées tandis que les conflits asymétriques et structurels concernent un peu plus du quart des situations chacun.

Figure 13 : Typologie des conflits



La Figure 14 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2016 s'inscrivent dans une tendance d'augmentation du nombre de situations évaluées comme conflits structurels.

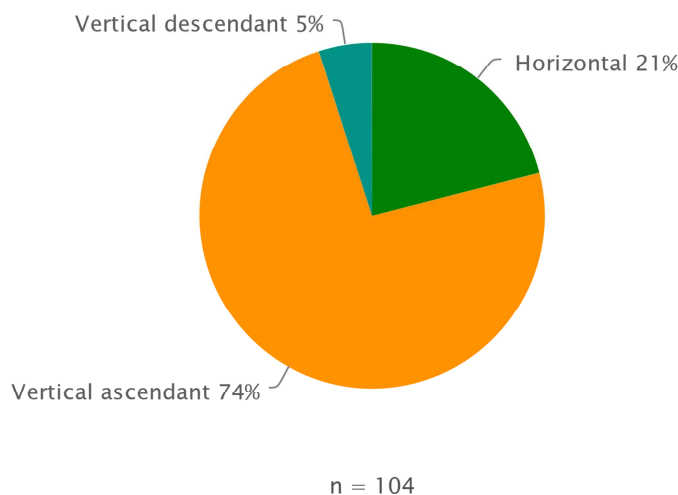
Figure 14 : Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2016



### 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 2016, 74% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause. 21% sont des conflits horizontaux (collègue mis en cause). Les 5% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause).

Figure 15 : Types de conflits interpersonnels



La Figure 16 montre la répartition des situations de conflits interpersonnels (N=104) en fonction du genre de la personne requérante et de la personne mise en cause.

Les femmes sont majoritaires parmi les personnes requérantes (67%). Pour ce qui concerne les personnes mises en cause, dans 53% des situations il s'agit d'une femme, dans 47% il s'agit d'un homme.

Les femmes sont donc plus souvent requérantes et plus souvent mises en cause ce qui est différent de 2015 où les hommes étaient plus souvent mis en cause.

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

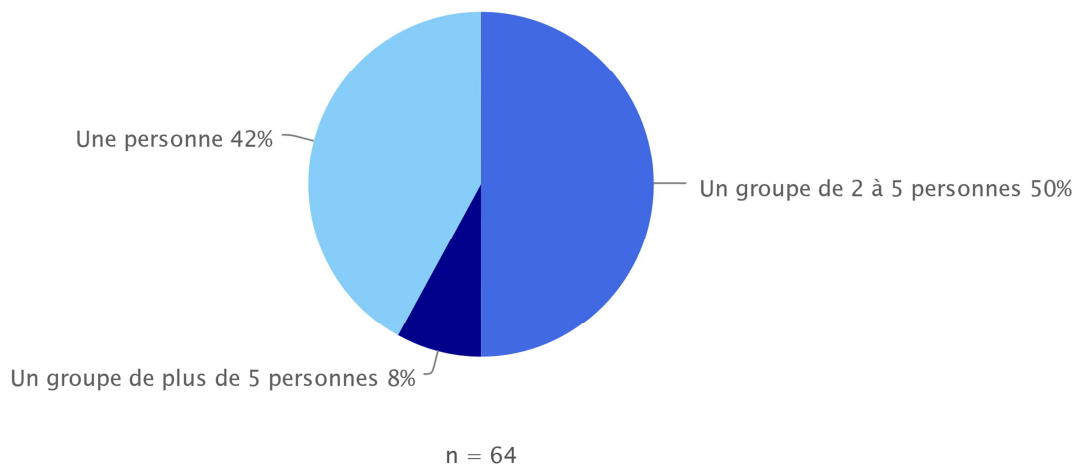
Personne requérante	Personne mise en cause		Total (n=104)
	Femme (n=55)	Homme (n=34)	
Femme (n=70)	<b>39%</b>	<b>28%</b>	67%
Homme (n=34)	<b>13%</b>	<b>19%</b>	33%
<b>Total (n=104)</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>	<b>100%</b>

## ii. Conflits asymétriques

Plus de la moitié des 64 conflits asymétriques opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant 55%). Un peu plus d'un quart concernent des situations où une personne est opposée à un groupe du même niveau hiérarchique (horizontal multiple 27%) et dans 14% des cas, la situation est mixte et implique des supérieurs et des collègues. Les autres cas sont bien moins fréquents.

La Figure 17 montre que dans la majorité des conflits asymétriques, c'est un groupe de 2 à 5 personnes qui est mis en cause (53%). La situation où c'est une seule personne qui est mise en cause concerne quant à elle 42% des cas.

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



## iii. Conflits structurels

En 2016, la proportion de conflits de type structurel a augmenté à 26% (n=64, v. Figure 13 ci-dessus); en 2015 ce type ne représentait que 19% de l'ensemble des conflits. L'incompréhension face à des changements organisationnels répétés dont on ne comprend pas le sens ni la valeur ajoutée, l'impératif de "faire plus avec moins" au détriment de la qualité peuvent notamment contribuer à la perte de sens du travail et à l'épuisement professionnel. Ce conflit de valeurs peut opposer deux ou plusieurs personnes, mais aussi des personnes face à l'institution en générant des tensions, voir des hostilités. Le GDC constate que plusieurs situations s'inscrivent dans cette dynamique; dans un contexte économique incertain cette typologie de conflits est susceptible d'augmenter encore.

## iv. Conflits intergroupaux

Seules 5 situations de conflit intergroupal ont été traitées en 2016. Pour 3 d'entre elles, il s'agit d'un conflit entre collègues.

## 2. Analyse du Groupe de confiance

### i. Analyse des situations

La Figure 18 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes. 69% sont évaluées comme situations de conflit, 14% comme atteinte à la personnalité, 1% comme harcèlement psychologique et 1% comme harcèlement sexuel. Dans 14% des cas (-8% par rapport à 2015), le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. Il s'agit d'évaluations basées sur l'écoute, l'analyse des données recueillies et l'expertise des professionnels, mais non de résultats d'investigations formelles. Aussi ces évaluations relèvent de la présomption.

Figure 18 : Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=167)	69%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=34)	14%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=33)	14%
Situation de harcèlement psychologique (n=3)	1%
Situation de harcèlement sexuel (n=3)	1%
Autre (n=19)	8%

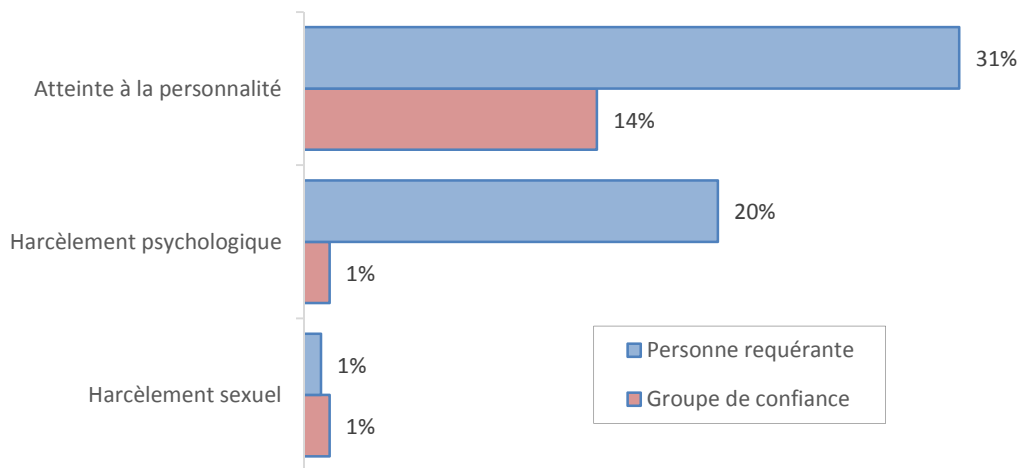
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

La Figure 19 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique est particulièrement frappante, comme cela avait été le cas les années précédentes. Seule une minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions formelles de ces problématiques psychosociales. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir plus d'écoute et d'empathie.

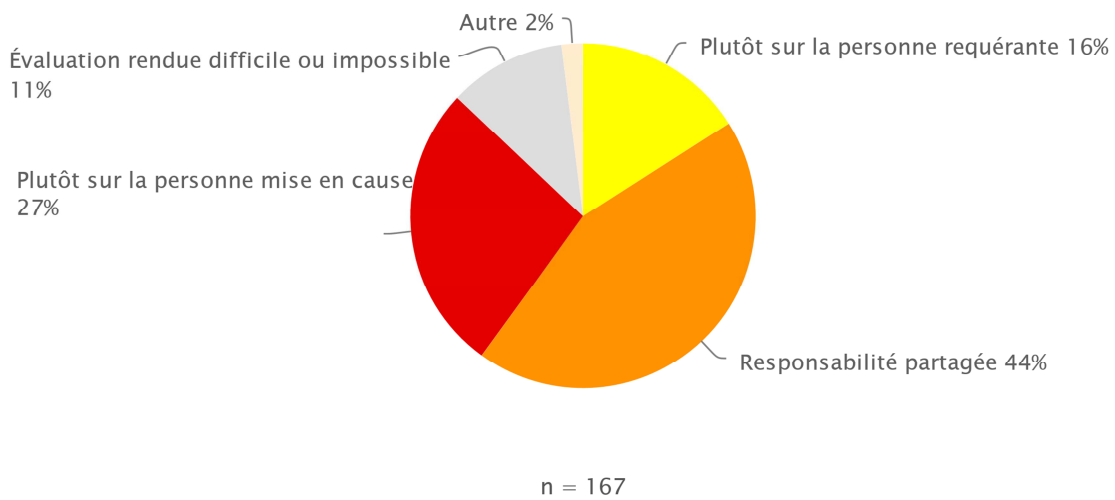
Pour l'atteinte à la personnalité on constate le même type de décalage, presque avec la même intensité. Par contre, dans le cas du harcèlement sexuel, les situations ont été évaluées de manière très similaire : trois situations dans cette catégorie pour le GDC et deux pour les personnes requérantes.

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



Comme on le voit dans la Figure 20, pour les situations présumées de conflit (soit 167 cas, 69% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 44% des cas la responsabilité serait partagée, dans 27% des cas elle incomberait à la personne mise en cause et dans 16% des cas c'est la personne requérante qui en porterait la responsabilité. Dans 11% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

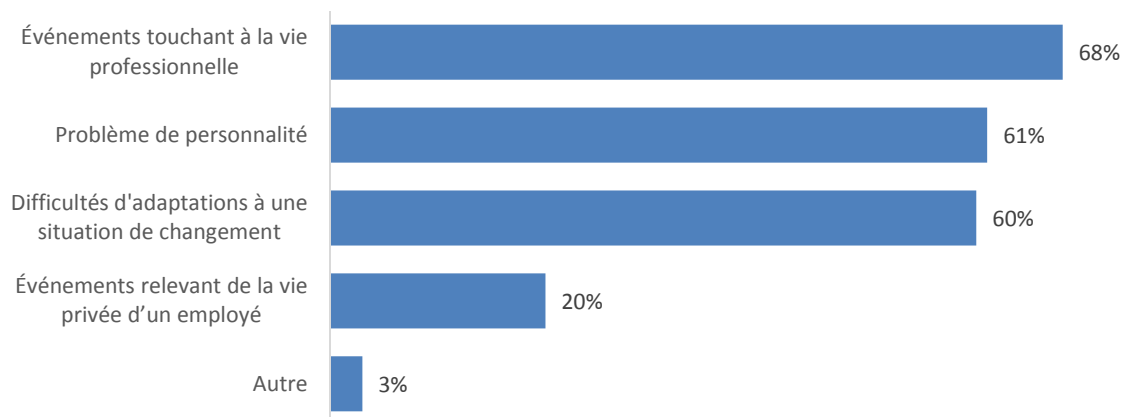
Figure 20 : La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



## ii. Événements déclencheurs

Le GDC se penche aussi sur les événements qui ont déclenché le conflit et identifie en moyenne près de deux événements déclencheurs par situation (Figure 21). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun de ces événements est affinée à l'aide de questions à choix multiple. Ceci explique que les totaux sont largement supérieurs à 100%

Figure 21 : Événements déclencheurs d'après le GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 68% des situations traitées, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 165 situations, les différences de méthodes de travail sont mises en cause (70% des cas), des conflits de valeurs (54%) et des déceptions ou des frustrations professionnelles (32%).

Dans 61%, l'élément déclencheur du conflit est lié à des problèmes de personnalité. Dans 54% de ces 148 situations, les problèmes sont liés à une incompatibilité de caractères, dans 39% à la personnalité de la personne mise en cause et dans 15% à celle de la personne requérante.

Dans 60% des situations, le GDC estime que ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 145 situations, 61% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services; 50% concernent un changement de supérieur hiérarchique, 32% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 10% l'arrivée d'un nouveau collègue et 10% un changement de place de travail.

Pour 20% des situations traitées (48 dossiers) des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents : une maladie ou un accident (75%), un décès (15%) ou un congé maternité (8%).

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

Figure 22 : Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=212)	88%
Au niveau de la communication (n=156)	64%
Au niveau du management (n=150)	62%
Au niveau structurel et organisationnel (n=108)	45%
Éléments contextuels (n=53)	22%
Autour de la personne ou des personnes (n=48)	20%
Autre (n=2)	1%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (212 situations, soit 88%), les premières raisons évoquées sont le manque de respect (67% de ces cas) et le sentiment d'injustice (66%). Ensuite viennent le manque de reconnaissance (59%) puis les conflits de valeurs -par exemple dans la conception du travail- (48%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (34%) et le sentiment d'isolement (15%) sont moins souvent cités.

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (156 situations, soit 64%), le ton général est cité à 84%, des bruits de couloir ou des rumeurs à 37% et une communication pas claire à 37%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (150 situations, soit 62%), 72% 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 30% une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). Dans 23% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant » tandis que dans 2% des cas, on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation (108 situations, soit 45%), 54% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non identification avec la mission, avec le management, etc.), 34% à une surcharge de travail, 29% à une pression pour atteindre les objectifs fixés, 21% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires) et 19% à une répartition des tâches pas claire. Pour terminer, 12% des cas impliquent une double hiérarchie et 11% des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (53 situations, soit 22%). La remise en question des compétences par des tiers est évoquée dans 42% des situations. Les entretiens d'évaluation et de développement du personnel sont cités dans 38% des cas, les entretiens de service dans 28% des cas, et



19% des situations relèvent du « whistleblowing » (10 cas). Dans cette dernière catégorie (lanceurs d'alerte) sont répertoriées les situations où des soupçons d'irrégularités sont mentionnés par l'usager. Ces irrégularités consistant en une violation alléguée d'obligations légales ou réglementaires peuvent avoir été commises soit à l'insu de l'entité concernée, soit avoir été tolérées par celle-ci.

En 2016, on constate une augmentation des situations ayant un contexte d'irrégularités par rapport à 2015 (seules 4 situations, soit 10% des éléments contextuels cités). Ceci s'inscrit dans une tendance à la hausse constatée depuis 4 ans.

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (48 situations, soit 20%), la remise en question de ses propres compétences est évoquée à 52%, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle à 27% ainsi que la qualification inadaptée à 19% (surqualification à 13% et sous-qualification à 6%).

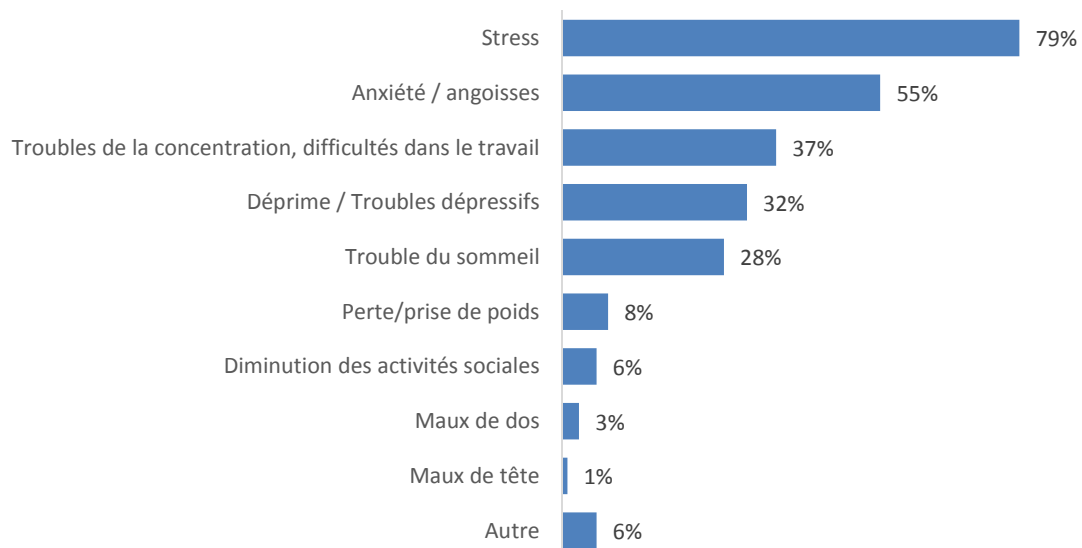
## F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

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

Les deux tiers des personnes requérantes (65%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes.

La Figure 23 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (79% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (55%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles de la concentration (37%), la déprime (32%) et les troubles du sommeil (28%).

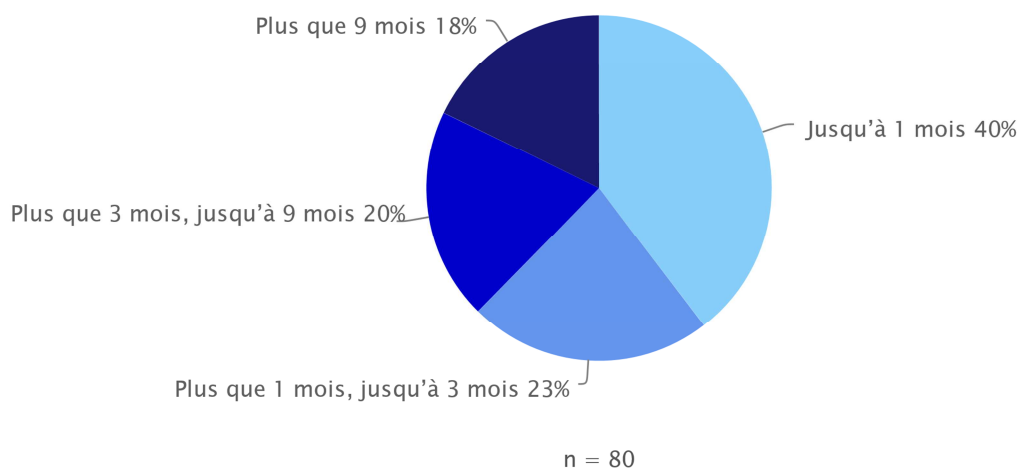
Figure 23 : Répercussion du conflit sur la santé



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 34% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue : pour 40% d'entre elles, il s'agit d'un mois ou moins; mais pour 18%, l'arrêt de travail a duré plus de 9 mois (Figure 24). Si les arrêts de courte durée (jusqu'à un mois) ont fortement diminué par rapport à 2015 (2016=40%; 2015=67%), on constate que toutes les autres catégories ont fortement augmenté (total 2016=61%; total 2015=23%).

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



## 2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

81% des personnes requérantes se disent atteintes dans leurs capacités professionnelles. La Figure 25 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant les difficultés de communication (70%) et la perte de motivation (60%).

Figure 25 : Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Difficultés de communication (n=137)	70%
Diminution/perte de motivation (n=118)	60%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=48)	24%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=47)	24%
Baisse de productivité (n=41)	21%
Diminution/perte de créativité (n=23)	12%
Autre (n=9)	5%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

## 3. Répercussion du conflit sur la vie privée

11% des personnes requérantes évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée. Parmi elles, 62% citent des problèmes familiaux liés au conflit vécu, 31% le repli sur soi et la perte du lien social.

Figure 26 : Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=16)	62%
Repli sur soi, perte du lien social (n=8)	31%
Autre (n=4)	15%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

## G. Intervention du Groupe de confiance

Le GDC a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations de 2016.

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

*Figure 27 : Prestations au public ayant fait appel au GDC*

<b>Activités</b>	<b>2016</b>
Nombres de nouvelles situations	242
Nombre de nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	5
Nombre d'entretiens	391
Nombre de médiations effectuées	20*
Nombre de propositions de mesures individuelles	144
Nombre de recommandations d'interventions collectives	4
Nombre de demandes d'ouvertures d'investigation	10
Nombre d'ouvertures d'investigation	6
Nombre d'investigations closes	4
Nombre d'investigations classées	1
Nombre d'auditions	70
Prestations diverses (entretiens téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2004

\* dont 4 médiations d'équipe

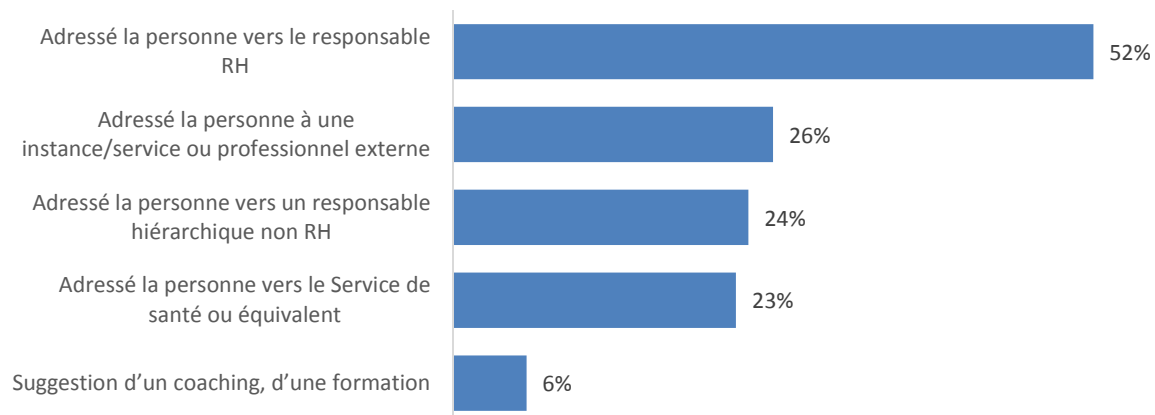
## 1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 60% des cas.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 60% des cas.

La Figure 28 montre que la mesure individuelle qui a été la plus souvent proposée après le premier entretien a été d'adresser la personne requérante vers le responsable RH (52%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers une instance externe (26%), vers un responsable hiérarchique (24%) ou vers un service de santé (23%). Seulement dans 6% des situations, un coaching ou une formation ont été suggérés.

Figure 28 : Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 40% des situations où des mesures ont été proposées, le GDC a pris contact avec des tiers, par exemple le service RH ou le service de santé, avec l'accord de la personne requérante.

## 2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 30 personnes ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Après réflexion, cela a abouti à des séances de médiation dans 20 situations, dont 4 d'équipe (de 6 à 11 personnes). La hiérarchie a participé aux séances dans 12 de ces 20 situations, le reste impliquant des collègues.

Quand le processus de médiation n'a pas pu être mené à son terme, les motifs (parfois cumulatifs) étaient les suivants : renoncement de la personne requérante avant la 1<sup>ère</sup> séance (4), existence d'un processus parallèle déjà en cours (3), refus d'entrer en matière de l'autre personne (3), abandon pour raisons de santé (3) et refus du GDC pour cause d'inadéquation (1).

Le processus de médiation était toujours en cours dans 2 situations au moment de la clôture statistique.

### 3. Autres prestations

Le nombre de demandes d'ouvertures d'investigation a été en 2016 le plus élevé depuis la mise sur pied du GDC, avec 10 plaintes déposées, étant précisé que 24 personnes avaient envisagé le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1<sup>er</sup> entretien au GDC. Sur ces 10 demandes d'investigation, 1 l'a été à la demande de l'autorité d'engagement et une autre est intervenue par renvoi d'une cause de la Cour de Justice au GDC, suite à un classement de ce dernier. En 2016, 6 demandes d'investigation, dont 2 déposées en 2015, ont fait l'objet d'une ouverture. 4 ont été closes en 2016 et deux étaient en cours de traitement au moment de la clôture statistique. Parmi les 6 autres demandes d'investigation déposées en 2016, 3 font l'objet d'une suspension, au profit de démarches conciliatoires, 1 a été suspendue jusqu'à droit jugé sur une question connexe pendante devant les Tribunaux, 1 est au stade de l'examen avant enquête préliminaire et une demande a été retirée. En outre, une demande déposée en 2015 a donné lieu à un classement émis en 2016. Les investigations ont impliqué 70 auditions en 2016.

Par ailleurs, 4 recommandations d'interventions collectives ont été rendues par le GDC, faisant suite à des examens préalables informels. Dans ce cadre, 44 personnes ont été entendues. La moitié de ces situations a été initiée à la demande de l'autorité d'engagement ou des ressources humaines.

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

Dans 40% 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 49% des cas. À l'inverse, dans deux situations (2%), le conflit s'est aggravé.

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

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=48)	49%
Statu quo (n=19)	20%
Transfert de la personne requérante (n=13)	13%
Démission de la personne requérante (n=11)	11%
Démission de la personne mise en cause (n=5)	5%
Licenciement de la personne requérante (n=5)	5%
Transfert de la personne mise en cause (n=3)	3%
Aggravation du conflit (n=2)	2%
Licenciement de la personne mise en cause (n=0)	0%
Autre (n=18)	19%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

19 situations ont débouché sur un statu quo. 37 ont connu une issue par l'éloignement de l'une ou l'autre des personnes en conflit : transfert de la personne requérante (13 situations) ou de la personne mise en cause (3 situations), démission de la personne requérante (11 situations) ou de la personne mise en cause (5 situations), licenciement de la personne requérante (5 situations). Il est à préciser que la personne mise en cause n'a jamais été licenciée.

Dans la catégorie « Autre » figurent notamment des procédures juridiques en cours, des arrêts maladie, des départs à la retraite ou à l'assurance invalidité, une promotion, un congé sabbatique, un contrat de durée déterminée arrivant à terme, une suppression de poste, une demande d'ouverture d'investigation par l'autorité d'engagement ainsi qu'un changement de carrière.



## H. Satisfaction des personnes requérantes

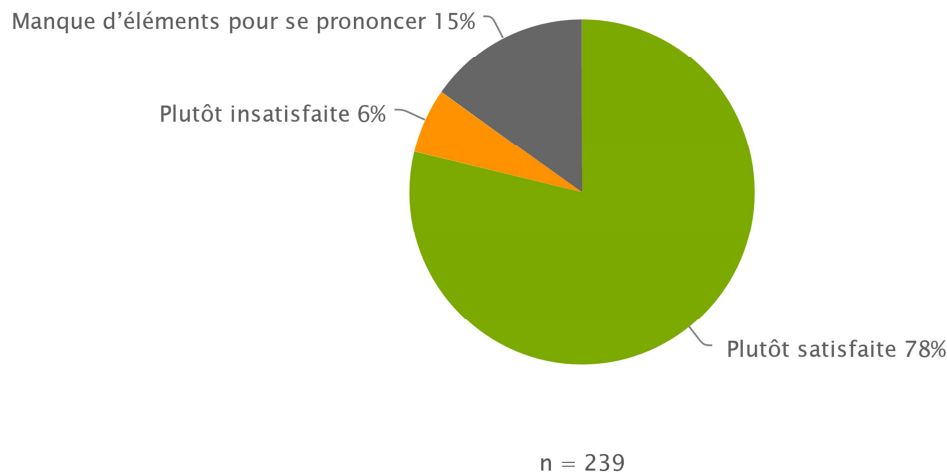
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

### 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, 78% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 6% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 15% des cas (Figure 30).

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



Parmi les personnes satisfaites, la quasi-totalité (90%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Plus de la moitié (52%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. L'aide à la décision et les changements concrets sont cités par 42% et 41% la satisfaction avec les outils d'intervention du GDC (Figure 31).

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

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=168)	90%
Élaboration d'outils pour affronter la situation (n=98)	52%
Aide à la décision, changements concrets (n=78)	42%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=77)	41%
Autre (n=3)	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 15 personnes plutôt insatisfaites plus de la moitié (8 situations) sont frustrées par rapport aux outils d'intervention mais elles expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée, 7 expriment seulement de la frustration par rapport aux outils et 2 évoquent des difficultés de contact.

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

En juin puis en décembre 2016, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 109 personnes ayant fait appel au GDC en 2016. Sur les 29 réponses reçues (taux de participation 25%), 22 personnes se déclarent "satisfaites" ou "plutôt satisfaites" et 7 ne le sont pas. En d'autres termes, en 2016, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 76%.

Pour les 22 personnes satisfaites, les raisons les plus souvent avancées concernent l'écoute, les conseils prodigués, et l'accueil.

Les 7 personnes plutôt insatisfaites avancent comme raisons le manque de moyens d'action du GDC (2 situations), le manque d'impartialité (2 situations) et le manque d'implication du GDC (2 situations). La dernière ne précise pas de motif d'insatisfaction.

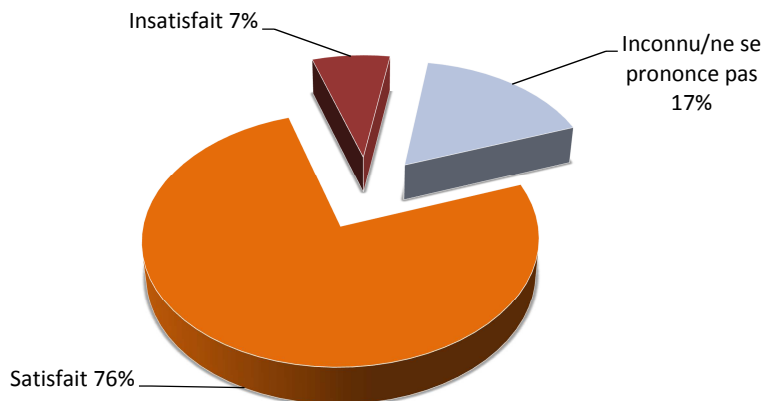
## 3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 93% si l'on ne tient pas compte des 15% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 78% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 76% 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 90% 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 32 : Taux de satisfaction global



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 : NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE .....	23
FIGURE 2 : ÂGE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	24
FIGURE 3 : NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES .....	24
FIGURE 4 : CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	25
FIGURE 5 : RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT .....	25
FIGURE 6 : ANCIENNETÉ À L'ÉTAT .....	26
FIGURE 7 : DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC.....	26
FIGURE 8 : TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC..	27
FIGURE 9 : NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....	27
FIGURE 10 : SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC .....	28
FIGURE 11 : SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC .....	28
FIGURE 12 : ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	29
FIGURE 13 : TYPOLOGIE DES CONFLITS.....	30
FIGURE 14 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2016 .....	30
FIGURE 15 : TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS.....	31
FIGURE 16 : CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE .....	31
FIGURE 17 : PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES .....	32
FIGURE 18 : TYPE DE SITUATION SELON LE GDC.....	33
FIGURE 19 : COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC .....	34
FIGURE 20 : LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC .....	34
FIGURE 21 : ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	35
FIGURE 22 : CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE .....	36
FIGURE 23 : RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	38
FIGURE 24 : DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN .....	38
FIGURE 25 : RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	39
FIGURE 26 : RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE .....	39
FIGURE 27 : PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE .....	40
FIGURE 28 : MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN .....	41
FIGURE 29 : ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHÉ.....	42
FIGURE 30 : SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) .....	44
FIGURE 31 : RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC .....	44
FIGURE 32 : TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	45

## ANNEXES

### Annexe 1 : Population requérante - Tableau comparatif

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Total personnes requérantes	247	212	231	242
Femmes	62%	67%	65%	66%
Hommes	38%	33%	35%	34%
Moyenne d'âge	46	48	46	48
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	48%	49%	51%	50%
Ancienneté dans le service (≤ à 10 ans)	44%	42%	49%	50%
Formation supérieure	62%	68%	66%	69%
Formation secondaire	13%	8%	7%	8%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	85%
Travail à plein temps	55%	51%	56%	52%
Travail à temps partiel	45%	47%	41%	48%
Classe salariale 7-13	27%	24%	26%	26%
Classe salariale 14-22	59%	61%	63%	62%
sans fonction d'encadrement	54%	54%	61%	57%
avec fonction d'encadrement	5%	7%	2%	5%
Classe supérieure à 23	12%	13%	9%	12%
sans fonction d'encadrement	4%	2%	-	5%
avec fonction d'encadrement	8%	11%	-	7%
Information manquante	2%	2.5%	2%	0%

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

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Proportions d'utilisateurs/ères du GDC	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%

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

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

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

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

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

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

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

### Annexe 6 : Principaux événements déclencheurs du conflit - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016
<b>Événements touchant à la vie professionnelle</b>	<b>62%</b>	<b>69%</b>	<b>59%</b>	<b>68%</b>
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	83%	74%	68%	70%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	54%
Déceptions / frustrations professionnelles	37%	30%	31%	32%
<b>Problèmes de personnalité</b>	<b>57%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>61%</b>
Personnalité / caractère difficile	92%	71%	64%	54%
Incompatibilité de caractère	45%	39%	57%	53%
<b>Difficultés d'adaptation à une situation de changement</b>	<b>38%</b>	<b>56%</b>	<b>49%</b>	<b>60%</b>
<b>Événements relevant de la vie privée</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>20%</b>

## Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

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

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

	2013	2014	2015	2016
Personnes exprimant des problèmes de santé	54%	70%	63%	65%
Personnes en arrêt au 1 <sup>er</sup> RDV	30%	33%	35%	34%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	69%	78%	80%	77%
Arrêt à 100% d'une durée inférieure ou égale à un mois	43%	51%	59%	40%
Arrêt à 100% d'une durée supérieure à 1 mois	26%	27%	21%	61%



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

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>
Résultat connu	38%	62%	48%	40%
Apaisement du conflit	34%	28%	48%	49%
Statu quo	26%	14%	9%	20%
Autre	10%	16%	38%	19%
Licenciement	10%	1%	3%	5%
Démission	9%	5%	9%	16%
Transfert de la personne	9%	6%	20%	16%
Aggravation du conflit	2%	1%	1%	2%
Résultat inconnu	62%	38%	52%	60%

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

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Appréciation de satisfaction envers le GDC	57%	83%	75%	78%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	9%	6%	6%	6%
Appréciation impossible	34%	11%	19%	15%

## Annexe 11 : Types d'actes

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

