GROUPE DE CONFIANCE

RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE

2017

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

TABLE DES MATIÈRES

1- MOT D'INTRODUCTION 3
2- PRESENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS 4
3- LES PRESTATIONS 6
3.1 Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance 6
3.2 Modification du RPPers et nouvelle prestation 8
3.3 Projet relatif aux lanceurs d'alerte 8
4- PRÉVENTION - INFORMATION 9
4.1.a) Formations - sensibilisations 9
4.1.b) Information 9
4.2. Partenariats 10
5- FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE 13
5.1 L'équipe 13
5.2 Formation continue de l'équipe 13
5.3 Gestion 14
5.4 Archivage 14
6- PERSPECTIVES 15
7- REMERCIEMENTS 16
8- TEMOIGNAGES 17
RAPPORT STATISTIQUE 18

1. MOT D'INTRODUCTION

Le Groupe de confiance arrive fin 2017 à l'orée de sa première décennie d'existence, déjà 9 années passées depuis sa création.

Dire "déjà" indique que le temps est passé vite, à construire une nouvelle structure, définir un nouveau métier, développer et affiner les prestations pour qu'elles soient les plus pertinentes et utiles possible, s'adapter aux évolutions, acquérir de nouveaux outils, créer et nourrir les réseaux et partenariats, développer la prévention. Ces années ont été denses et le Groupe de confiance a dû et doit toujours faire preuve de créativité.

Comme chaque année, 2017 a vu l'aboutissement et l'avancement de nouveaux projets portés par le Groupe de confiance ou menés en partenariat, notamment :

- Une modification de notre règlement de référence qui introduit la possibilité de tenter une conciliation dans le cadre des investigations, donnant ainsi une occasion supplémentaire de chercher des solutions conciliatoires
- La participation à la réflexion menée par le département présidentiel sur la mise en œuvre de la Constitution en matière de protection des lanceurs d'alertes, avec un rôle du Groupe de confiance encore à préciser
- L'avancement du projet de sensibilisation du personnel sur la promotion de la civilité au travail
- Le développement du travail en entretiens ou en médiation avec les outils de l'approche centrée solution
- Un approfondissement de son expertise en matière de harcèlement sexuel avec le regard spécialiste de la professeure de droit du travail Karine Lempen

Cette thématique du harcèlement sexuel est finalement apparue cette année au centre de l'actualité mondiale après pourtant des décennies de travail de sensibilisation visant à un changement de mentalités en la matière. Ce qui paraît une actualité ne reflète que la prise en compte, enfin, d'une problématique toujours présente, en particulier au travail, souvent niée ou raillée. Le Groupe de confiance avait lui-même constaté une certaine méconnaissance voire tendance à minimiser la problématique parmi quelques hiérarchies et cherché ainsi consolidation de ses analyses auprès de la professeure de droit experte en la matière, avant même que la presse ne relaie largement cette problématique. Le nombre de sollicitations du Groupe de confiance en la matière a toujours été faible mais a vu une petite progression en 2017.

Enfin, comme chaque année, le Groupe de confiance a mis en œuvre ses principes déontologiques fondateurs, soit la confidentialité, l'impartialité et l'indépendance. Il ne s'agit pas de mots creux mais d'une constante attention qui doit être réfléchie et mise en œuvre pour chaque intervention, au quotidien.

C'est ici le lieu, comme chaque année, de remercier le Président du Conseil d'Etat, M. François Longchamp, pour son constant respect de l'indépendance du Groupe de confiance et pour l'attribution à notre structure des moyens nécessaires pour effectuer son travail. Le Groupe de confiance n'est ainsi pas une structure alibi.

Sophie de Weck Haddad
Responsable

2. PRÉSENTATION ET RAPPEL DES PRESTATIONS

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

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

Le **périmètre d'intervention** initial prévu par le RPPers concerne le personnel des 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. Pour l'année 2017, 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 au département présidentiel.

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

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

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

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

Accueil téléphonique

Entretiens téléphoniques, échanges d'information-orientation.

Entretiens

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

Propositions de mesures individuelles

formulées à la personne requérante

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

Séances de médiations individuelles ou d'équipe

Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

formulées à l'autorité d'engagement

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

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

Investigations

Conciliations (modification du RPPers du 22.11.2017)

Recommandations d'ouverture d'une enquête administrative

formulées à l'autorité d'engagement

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

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

3. LES PRESTATIONS

3.1. 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 2015 et 2017.

Activités pour le Petit Etat	2015	2016	2017
Nombre de nouvelles situations	231	242	266
Nombre des nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	4	5	4
Nombre d'entretiens	465	391	373
Nombre de médiations effectuées	10	20	12
Nombre de propositions de mesures individuelles	131	144	182
Nombre de recommandations d'intervention collective	5	4	2
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	5	10	3
Nombre d'ouvertures d'investigation	3	6	-
Nombre d'investigations closes	1	4	2
Nombre de demandes d'investigations classées	-	1	1
Nombre d'auditions	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.)	1'890	2'004	2059

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. En tenant compte de l'ensemble de ses activités, le Groupe de confiance a traité 308 situations pour un total de 496 entretiens, 21 médiations, 1 ouverture d'investigation, 14 auditions, ainsi que 5 recommandations d'intervention collective. Ainsi, les démarches effectuées pour les communes et les établissements publics autonomes affiliés ont représenté en 2017 une proportion de 14% des nouvelles situations et de 24% 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 augmentation du nombre de situations traitées a été observée, dont un tiers environ étaient

des situations impliquant un collectif. En moyenne, le nombre d'entretiens par nouvelle situation a encore baissé en 2017. Plus de recommandations de mesures individuelles ont été formulées, alors que les médiations ont connu un recul par rapport à 2016. S'agissant du nombre de demandes d'investigation, il a diminué pour retrouver un nombre plus habituel (3 demandes) après le nombre record de 2016.

- **Les entretiens** restent la prestation principale pratiquée. Ils répondent à la demande des membres du personnel 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 95% des situations et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 4% des situations. A noter que 22 étaient des entretiens collectifs (3 personnes ou plus).

- **Les séances de médiation** réunissant directement les personnes en conflit en présence de médiateurs du Groupe de confiance ont retrouvé le niveau de 2015, après une nette augmentation en 2016. En 2017, une seule médiation a impliqué un groupe.

- 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 182 propositions de mesures individuelles, le Groupe de confiance a pris contact dans 49 cas, principalement avec les ressources humaines ou avec le service de santé du personnel de l'Etat, toujours avec l'accord de l'usager du Groupe de confiance.

- Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a baissé en 2017 (3 plaintes déposées) par rapport au nombre record atteint en 2016 (10 plaintes déposées), étant précisé que 16 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1er entretien au GDC. Sur ces 3 demandes d'investigation déposées en 2017, aucune n'a été requise par l'autorité d'engagement, une demande a été retirée et 2 sont au stade de l'examen avant enquête préliminaire. 2 investigations ouvertes en 2016 ont été closes en 2017. 2 plaintes déposées en 2016 ont été retirées en 2017 au profit de démarches informelles, une troisième n'a pas été confirmée dans le délai imparti. En outre, une demande déposée en 2016 a donné lieu à un classement en 2017. Aucune investigation n'était en cours de traitement au moment de la clôture statistique.

- En 2017, le Groupe de confiance a transmis deux **recommandations d'intervention collective** (avec des propositions de mesures d'ordre managérial, organisationnel ou de communication). 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 aiguës que le Groupe de confiance a jugé opportun de relayer.

  La seconde recommandation d'intervention collective faisait suite à un examen préalable requis par l'autorité d'engagement et les ressources humaines. Les démarches entreprises dans ce cadre permettent d'appréhender la complexité des facteurs en jeu

dans l'éclosion des conflits relationnels, ces derniers étant souvent la conséquence d'une conjonction de problèmes d'ordre managériaux, organisationnels et relationnels.

- S'agissant des **prestations diverses**, elles sont en augmentation par rapport à 2016 et concernent principalement des téléphones ou échanges de courriels en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. 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 2017, 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 vingtaine de situations, des personnes externes à l'Etat (structure similaire au Groupe de confiance, médiateurs, syndicats, avocats ou employeurs) se sont également adressées au Groupe de confiance pour questionner l'accès au dispositif du Groupe de confiance ou solliciter des orientations dans des situations liées à des difficultés au travail.

- Une **enquête de satisfaction**, anonyme et facultative, a été menée auprès des usagers du Groupe de confiance en 2017, 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.

3.2 Modification du RPPers et nouvelle prestation

Dans le but de renforcer les mesures amiables de résolution des conflits, le RPPers a été modifié pour introduire la possibilité pour le Groupe de confiance, en cas d'investigation, d'initier une **conciliation** afin de donner aux parties une chance supplémentaire de trouver une solution consensuelle. Cette conciliation pourra intervenir pour toute demande d'investigation qui n'a pas été d'emblée classée et ce, jusqu'à la clôture de l'instruction. Les déclarations des parties faites lors de séances de conciliation sont confidentielles. A la différence de la médiation, les parties ont une obligation de venir à la séance de conciliation.

3.3 Projet relatif aux lanceurs d'alerte

Le Groupe de confiance a participé à une réflexion, sous l'égide de la Direction générale de l'intérieur, sur le rôle que le Groupe de confiance pouvait avoir dans la mise en œuvre de l'article 26 al. 3 de la Constitution genevoise en lien avec la **protection des lanceurs d'alerte**. En effet, il est fréquent que les lanceurs d'alerte fassent l'objet de représailles, qui peuvent notamment intervenir sous la forme d'un harcèlement au travail. Dans ce contexte, il est prévu que le Groupe de confiance participe à la protection des lanceurs d'alerte.

Cette réflexion a donné lieu à un avant-projet de loi qui a été soumis pour consultation aux institutions concernées, ainsi qu'aux partis représentés au Grand Conseil. Suite au retour de la consultation, la réflexion est poursuivie afin de rédiger un projet de loi cohérent en la matière.

4. PRÉVENTION – INFORMATION

4.1.a) FORMATIONS – SENSIBILISATIONS

Nombre de présentations, interventions dans les formations, sensibilisations

13

Intervention dans le programme de formation des nouveaux agents de détention

2x en 2017

Intervention dans les formations proposées par le catalogue Etat

Présentation aux séances d'accueil des nouveaux collaborateurs

4x en 2017

Médiation 1, les bases pratiques

3x en 2017

Gestion des tensions au sein de son équipe

4x en 2017

4.1.b) INFORMATION

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

- La publication en février, juin et novembre 2017 d'une **lettre d'information** contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Les thèmes de la responsabilité dans les conflits, de la promotion de collaborateur à chef, ainsi que la différence entre saine gestion managériale et harcèlement psychologique ont été abordés.
- La mise à jour régulière de la rubrique "*Actualités"* du site Internet du Groupe de confiance, en lien avec ses thèmes d'intervention
- L'envoi en septembre 2017 **à tous les membres du personnel** d'une information éclairant certaines thématiques traitées par le Groupe de confiance et permettant un lien direct vers les Lettres d'information publiées sur le site internet.

Le **site Internet du Groupe de confiance** est l'un des principaux vecteurs d'information utilisé par le public pour prendre connaissance des diverses prestations offertes. En 2017, le site a été consulté près de 7'000 fois et environ 8'500 pages ont été visionnées, soit une augmentation de plus de 20% par rapport à 2016. De manière stable, 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 toujours très visionnées.

4.2 PARTENARIATS

En 2017, le Groupe de confiance a poursuivi ses nombreux partenariats, tant internes qu'externes :

Nombre de rencontres avec les partenaires internes et externes

71

Rencontres avec les partenaires **internes**

42

Le Conseil d'Etat
Le Président du Conseil d'Etat

- Le Collège spécialisé des ressources humaines
- La Commission santé et sécurité au travail (COSST)
- La Direction de l'office du personnel de l'Etat
- Le Service de santé du personnel de l'Etat
- Le Service de formation
- Les juristes de l'OPE et du DIP
- Plusieurs responsables et équipes ressources humaines des départements
- La Direction générale de l'intérieur
- La Direction des affaires juridiques de la Chancellerie
- Le Service du contrôle interne du département présidentiel
- Le Service de communication et d'information du département présidentiel
- Les représentants du groupe de suivi MiSeFI pour le département présidentiel
- Le Service de médiation scolaire (SMS) - Le Point
- Le Bureau pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes et de prévention des violences domestiques (BPEV)
- Le Service du médecin cantonal

Rencontres avec les partenaires **externes** **29**	
	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
	Représentants des établissements publics autonomes ayant adhéré ou étant intéressés à adhérer au dispositif du Groupe de confiance
	Associations et institutions de médiation
	Université de Genève SECO
	Des étudiants en médiation ou en psychologie du travail

A l'initiative du Groupe de confiance, des rencontres sont intervenues avec les juristes de l'OPE et du DIP afin d'échanger sur les notions d'atteintes à la personnalité et de harcèlement. Ces rencontres ont été riches et ont permis de faire le point sur les pratiques respectives dans ce domaine.

Groupe de travail GDC - DRH des établissements publics affiliés (EPA)

Dans le but de favoriser l'articulation et la mise en commun des pratiques, des rencontres annuelles entre les différents DRH des EPA affiliés et le Groupe de confiance ont été mises en place depuis 2015. Cette année, un éclairage particulier a été donné aux conflits au sein de groupes en lien avec les prestations du Groupe de confiance concernant ces situations collectives, notamment les examens informels et les médiations en groupe. La réflexion a aussi porté sur l'information et la sensibilisation des membres du personnel à la gestion des conflits comme prévention des atteintes.

Par ailleurs, le groupe de travail réunissant les directeurs des ressources humaines de quatre établissements affiliés et des membres du Groupe de confiance s'est réuni à deux reprises cette année. Ces rencontres ont donné lieu à la présentation de diverses prestations de soutien aux managers dans la gestion de leurs équipes développées et expérimentées au sein desdits établissements.

Groupe de travail GDC – RH du Petit Etat: projet concernant les incivilités

Le groupe de travail composé de représentants du Collège spécialisé des ressources humaines et du Groupe de confiance s'est attelé en 2017 à un projet visant à promouvoir **la civilité** sur le lieu de travail.

Ce choix du thème de la civilité au travail émane d'une part du constat du Groupe de confiance que de nombreuses personnes le consultent en évoquant des comportements qui relèvent d'incivilités (dévalorisations injustifiées, insultes, ton irrespectueux, mise à l'écart par exemple); d'autre part, les responsables des ressources humaines sont confrontés à des conduites qui en soi peuvent paraître banales, pas graves (ne pas se saluer, se couper la parole, se parler sans se regarder dans les yeux, laisser des déchets sur une place de travail par exemple) mais qui, à la longue, si elles deviennent régulières et nombreuses, risquent d'avoir des conséquences importantes sur le climat de travail et le bon fonctionnement d'un service.

La démarche a pour objectif de participer à la promotion de la qualité de vie au travail en suscitant une réflexion à la fois individuelle et collective sur le respect et la civilité en milieu professionnel. En prenant pour base des travaux canadiens, plusieurs outils sont en cours d'élaboration :

- **un questionnaire individuel** qui vise à établir un bilan de la civilité dans les services; ce questionnaire a pour but de repérer des équipes où la fréquence de comportements incivils comporte un risque pour le climat le travail. Ce questionnaire permet également de mobiliser une réflexion critique individuelle sur les comportements de chacun et sur les effets qu'ils sont susceptibles d'engendrer sur l'entourage.
- **un processus d'accompagnement à l'élaboration d'un modèle de code de conduite** qui serait à mettre en œuvre lorsque le questionnaire a permis d'évaluer un état peu satisfaisant de la civilité dans une équipe. Partant de la considération que les règles de civilité peuvent varier d'un milieu à un autre, le processus proposé est de constituer des ateliers propres à un environnement de travail de manière à accompagner les membres d'un service dans l'élaboration de leur code de conduite spécifique; la participation et l'implication des collaborateurs et collaboratrices est encouragée. Le processus pourrait être accompagné par les spécialistes en ressources humaines, à la demande de la hiérarchie.

5. FONCTIONNEMENT DE L'ÉQUIPE

5.1 L'ÉQUIPE

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.

Mme Joséphine Boillat a quitté le Groupe de confiance au 30 novembre 2017 suite à son élection comme Préposée cantonale adjointe à la protection des données. Le Groupe de confiance la remercie chaleureusement pour la qualité de son travail et de sa collaboration durant sept années au Groupe de confiance et lui souhaite plein succès pour la suite de son parcours. Un nouveau conseiller a été engagé et entrera en fonction en février 2018.

5.2 FORMATION CONTINUE DE L'ÉQUIPE

Comme chaque année, les membres de l'équipe ont pu bénéficier en 2017 de supervisions de leur pratique (par Mesdames Anne-Yaël Rège et Sophie Tornare de Vicario consulting SA à Lausanne et par Mme Martine Nannini) ainsi que d'une intervention spécifique de Mme Karine Lempen, professeure ordinaire à la Faculté de droit de Genève, sur les questions de harcèlement sexuel traitées par le Groupe de confiance.

Colloques et séminaires

Les conseillères et conseiller ont également participé à différentes formations et séminaires en lien avec les thématiques traitées par le Groupe de confiance, dont notamment:

- "Le droit disciplinaire : instrument nécessaire de l'efficacité administrative ou relique d'une époque révolue ?" (UNIGE)

- "Regards croisés sur les dispositifs de prévention des risques psychosociaux: bilan, perspectives et défis", organisé par l'Office cantonal de l'inspection et des relations du travail (OCIRT);
- "Sens au travail, les défis du 21ème siècle" (8e congrès HR sections romandes)

Enfin une conseillère a suivi en 2017 la formation CAS Cap manager LT.

5.3 Gestion

L'année 2017 a permis la finalisation pour le Groupe de confiance du projet MiSeFi, pour "Migration Service de Fichiers", qui visait à terme la suppression de tous les serveurs bureautiques ancienne génération. Ce travail impliquait un important travail de réorganisation et de restructuration de l'arborescence des données du Groupe de confiance. La partie technique a été réalisée avec l'appui précieux du service organisation et sécurité de l'information du département présidentiel.

Le Groupe de confiance rappelle que ses données sont stockées de manière sécurisée, notamment par l'usage d'un cryptage des données qui assure un accès strictement limité aux membres du Groupe de confiance.

Le Groupe de confiance a également entamé un travail sur le contenu et l'organisation de ses pages internet, en lien avec le projet de refonte intégrale du site de l'Etat de Genève, sur le modèle demain.ge.ch. La nouvelle mouture des pages du Groupe de confiance sera opérationnelle en 2018.

5.4 Archivage

Suite à la mise à disposition d'un local dans l'immeuble, le système d'archivage du Groupe de confiance a été entièrement revu et adapté aux directives de l'Etat avec l'aide précieuse des archivistes du département Présidentiel.

Le système d'archivage tant informatique que papier est dès lors opérationnel.

6. PERSPECTIVES 2018

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

- Mettre en œuvre les modifications du RPPers, notamment la nouvelle prestation de conciliation

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

- Suivre et préparer la mise en œuvre du projet de loi sur la protection des lanceurs d'alerte

- Finaliser le projet promouvant la civilité au travail au sein du groupe de travail avec les représentants du collège spécialisé aux ressources humaines et le soutien de l'OPE

- 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

- Procéder à la refonte du site internet du Groupe de confiance sur le modèle du site demain.ge.ch

- Contribuer à des publications sur les dispositifs de protection de la personnalité

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.

Monsieur Michael FLAKS, Directeur général de l'intérieur.

Les services du département présidentiel et de la chancellerie d'Etat et en particulier la Direction des affaires juridiques ainsi que 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 services juridiques de l'office du personnel et du département de l'instruction publique, de la culture et du sport.

Les syndicats et associations représentatives du personnel.

Madame Martine NANNINI, formatrice en approche centrée solution.

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

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

La professeure Karine LEMPEN pour sa présentation experte 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. TÉMOIGNAGES

"J'ai noté tout l'intérêt que vous avez porté à mon dossier il y a deux ans et ce, pendant toute une période. Votre engagement ainsi que vos précieux conseils ont été la pierre angulaire de mon rétablissement professionnel. Vous avez fait un travail fantastique. Pour tout cela je vous remercie."

"Je vous remercie pour votre aide et pour les réponses que vous nous avez apportées, elles m'ont été très utiles et je vous en suis extrêmement reconnaissante."

"Par ces quelques lignes je souhaitais juste donner quelques nouvelles et vous remercier encore pour votre accompagnement dans la période difficile que j'ai traversée l'an dernier. Je crois que j'ai retrouvé du plaisir à travailler, je suis soulagée d'avoir pu passer à autre chose sans laisser de difficulté non résolue derrière moi. Voilà. Encore merci pour tout."

"Je vous remercie pour ces informations et pour votre précieuse écoute, et compréhension, ainsi que pour la pertinence de votre analyse de ma situation. Je ne manquerai pas de vous tenir informée de la suite de mes démarches."

"Je tenais en tout cas à vous remercier pour votre écoute, pour ce temps accordé qui a permis l'expression des émotions et ressentis dans un lieu neutre et accueillant. Grâce à ce moment, les pensées plus sombres deviennent moins nombreuses, comme une sortie de tunnel avec la lumière au bout, il faut simplement encore un peu de temps! Merci."

"Je vous remercie pour votre soutien qui m'a apporté des pistes concrètes et m'a permis également d'évoluer personnellement."

"Je suis aujourd'hui sereine dans ma collaboration avec X. Nous avons pu dès mon retour et ce tout au long des semaines prendre le temps de nous retrouver professionnellement. Les bonnes relations personnelles que nous avions avant notre conflit ont également pu se recréer. Je vous remercie personnellement mais également le Groupe de confiance pour l'accompagnement dans ce moment".

* * * * *

GROUPE DE CONFIANCE

RAPPORT STATISTIQUE

2017

Préparé par Matthias Brunner et Coline Kaufmann, 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 266 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 2017, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1er décembre 2016 et le 30 novembre 2017.

Collecte des informations, codage et analyse de données : les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseiller-ères du GDC durant leurs entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire. Les données ainsi numérisées sont traitées de manière anonyme et seuls les résultats agrégés sont publiés. Les comparaisons avec l'ensemble de l'État de Genève se basent sur les effectifs de l'État au 30 novembre 2017.

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

TABLE DES MATIERES **19**

A. LES CHIFFRES CLÉS **20**

B. LES DOSSIERS **21**

C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL **22**

1. SEXE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION 22
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE 23
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION 24

D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES **25**

E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES **28**

1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS 28
   - i. Conflits interpersonnels.....29
   - ii. Conflits asymétriques.....30
   - iii. Conflits structurels.....30
   - iv. Conflits intergroupaux.....30
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE 31
   - i. Analyse des situations.....31
   - ii. Événements déclencheurs.....33
   - iii. Contexte des situations conflictuelles....34

F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES **35**

1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL 35
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE 36
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE 36

G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE **37**

1. ENTRETIENS 38
2. MÉDIATIONS 38
3. AUTRES PRESTATIONS 39
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE 39

H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES **40**

TABLE DES ILLUSTRATIONS **42**

ANNEXES **43**

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 1.5% des effectifs du personnel de l'État. Ainsi, 266 personnes se sont adressées au GDC en 2017.

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

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (30%) et de 50 à 59 ans (32%) représentent ensemble presque les deux tiers (62%) des situations et la moyenne d'âge des requérants se situe à 46 ans.

73% des personnes requérantes ont une formation supérieure.

90% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 22%, classes 14-22 : 63%, classe 23 ou plus : 5%). 9% sont des employés avec fonction d'encadrement (6% sont des cadres intermédiaires et 3% 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 (92%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (58%).

Dans 44% des cas, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité.

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

Dans 49% des cas, c'est un conseil, avant tout celui d'un collègue, qui oriente l'intéressé vers le GDC, alors que dans 47% des cas, il s'agit d'une initiative individuelle.

18% des personnes requérantes ont déjà fait appel au GDC par le passé, soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit.

56% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 37% des situations soumises au GDC et ces conflits sont, avant tout, à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 28% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique.

Quant aux impacts, 90% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 64% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Dans 64% des cas, ce sont des évènements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.) ; dans 60% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; dans 57% des cas, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; il est lié dans 17% 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 (85%), communication (64%), management (58%), ou organisationnel (46%).

Les prestations du Groupe de confiance

La quasi-totalité (93%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance.

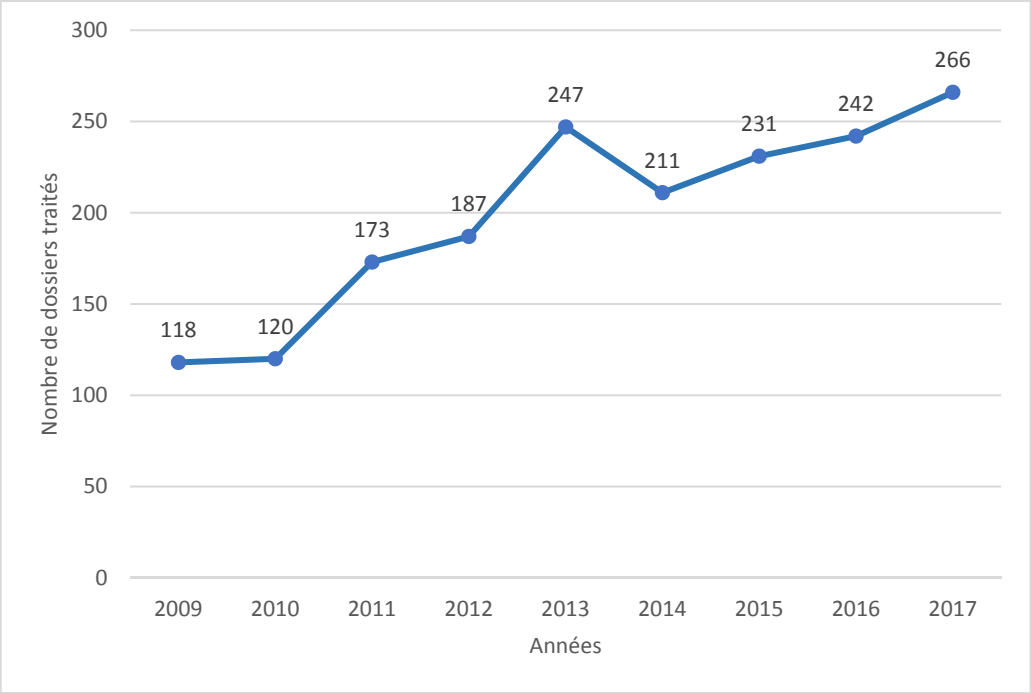
Dans 68% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 73% des personnes reçues durant l'année 2017 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, ils seraient 5% à être plutôt insatisfaits. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 73%.

B. Les dossiers

Entre le 1er décembre 2016 et le 30 novembre 2017, 266 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 219 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.5 % du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a plus que doublé depuis la création du GDC en 2009.

Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2017, 46 dossiers – soit 17% du total de l'année − étaient ouverts. 83% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 95% de ces cas 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 4% des personnes requérantes, seulement 3 personnes ont eu un délai supérieur à 8 jours.

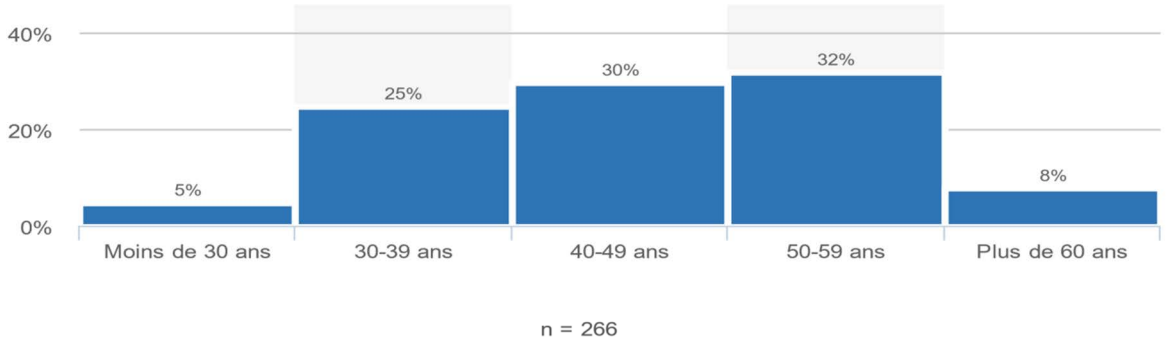
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2017, 65% de femmes et 35% d'hommes se sont adressés au GDC.

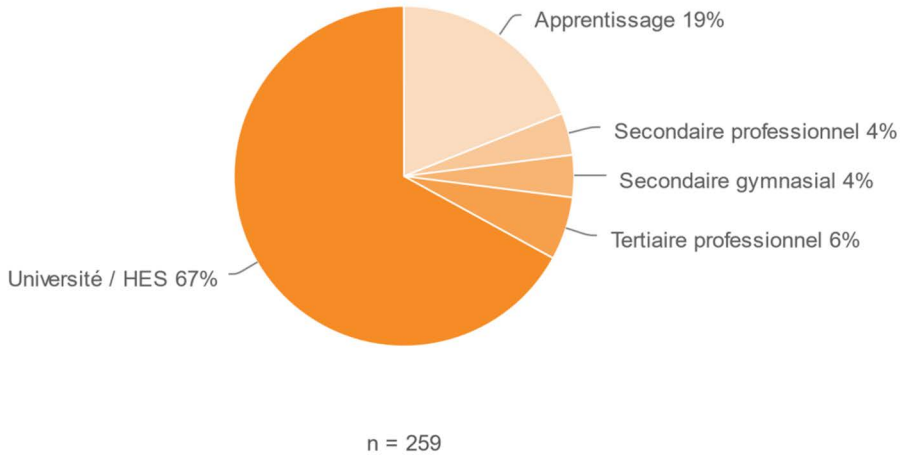
La Figure 2 présente l'âge des personnes requérantes par tranche de 10 ans. La distribution des âges est comparable aux années précédentes, avec une moyenne d'âge de 46 ans.

Figure 2 : Âge des personnes requérantes



La Figure 3 indique que 73% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 8% bénéficient d'une formation secondaire et que 19% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 3: Niveau de formation des personnes requérantes

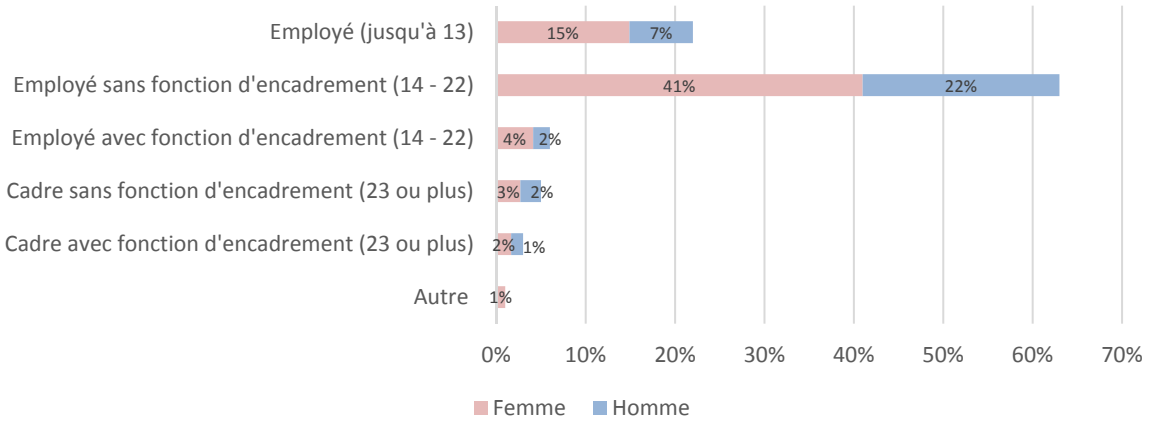


2. Taux d'activité et classe salariale

En 2017, une majorité (60%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un peu plus d'un quart (28%) travaille entre 50 et 80%.

22% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 69% de classes 14-22 (dont 6% avec fonction d'encadrement) et 8% de classe supérieure à 22 (dont 3% 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. Les hommes des classes 14 à 22 sont sous-représentés (24% par rapport à 33%). Les femmes sont, quant à elles, légèrement surreprésentées dans toutes les classes salariales.

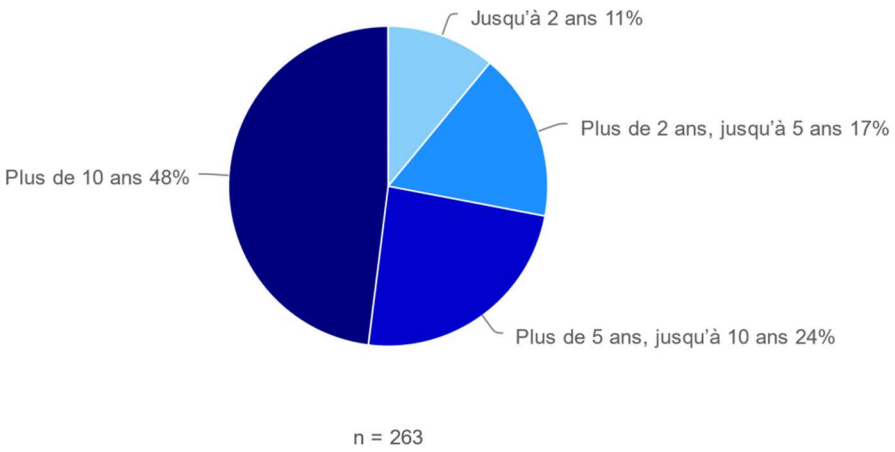
Figure 5: Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

	Femmes		**Hommes**	
Classe	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	15%	11%	7%	8%
14-22	45%	41%	24%	33%
23 ou plus	5%	3%	3%	4%
Autre	1%			
Total	66%	55%	34%	45%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

La moitié des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans (48%), un quart entre 6 et 10 ans (24%), et 28% de 5 ans ou moins.

Figure 6: Ancienneté à l'État

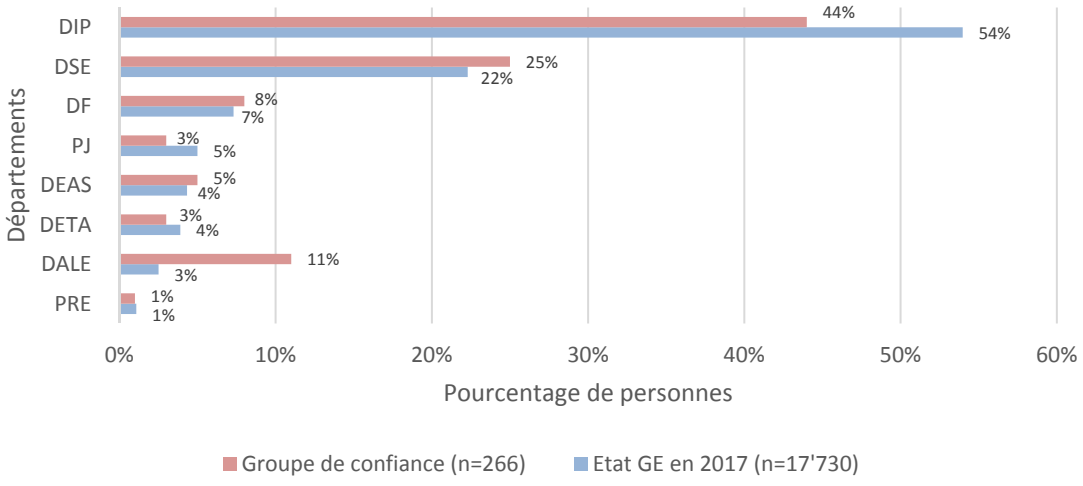


Un tiers ont une ancienneté dans le même service de plus de 10 ans (30%), un quart de 6 à 10 ans (26%) et 44% de moins de 5 ans.

La plupart des personnes requérantes ont le statut de fonctionnaire (85%). 10% sont des employés non nommés, 4% ont un statut spécial et nous n'avons pas d'information sur le statut de deux personnes (1%).

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 dans les deux populations ; il est aussi nettement sous-représenté au sein des usagers du GDC. Le DSE est légèrement surreprésenté dans la population requérante, tout comme le DF et le DEAS. Il y a une forte surreprésentation des usagers du GDC dans le département de l'aménagement, du logement et de l'énergie (DALE).

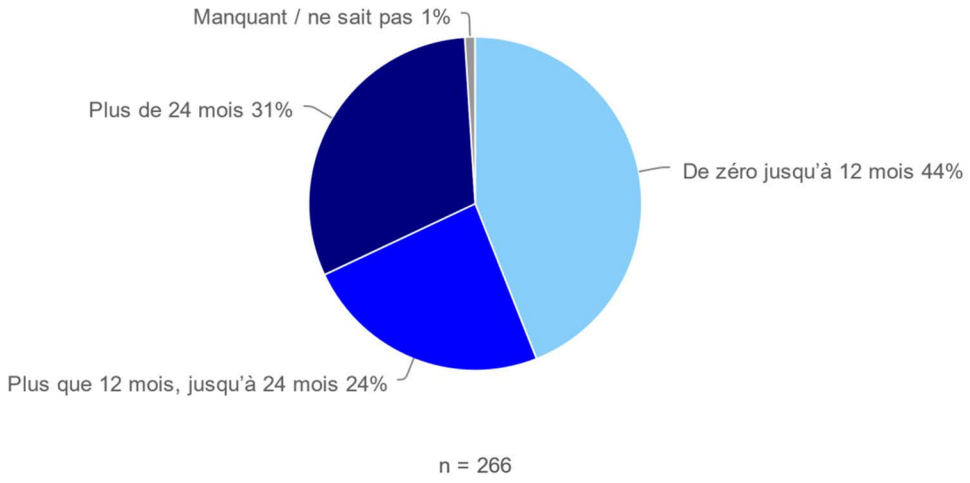
Figure 7: Départements d'affectation des usagers du GDC



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

Dans un peu moins 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 tiers des cas (31%), la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans.

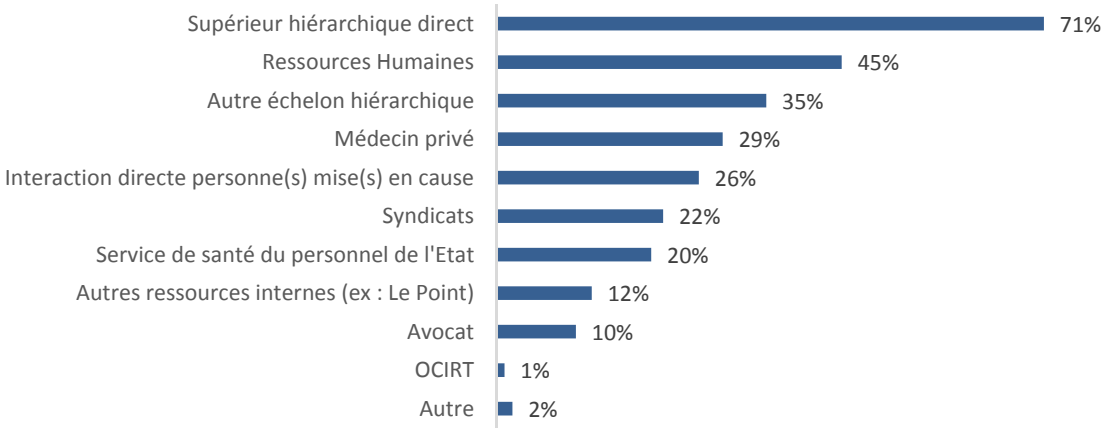
Figure 8: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 73% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches, soit auprès de leur supérieur direct (71%) ou d'un autre échelon hiérarchique (35%), soit auprès des ressources humaines (45%), l'un n'excluant pas l'autre. 29% des personnes ont consulté un médecin privé. Dans 26% des situations (20% en 2016) une interaction directe avec la personne mise en cause a été tentée, environ un cinquième des personnes requérantes ont entrepris une démarche préalable auprès des syndicats (22%) et/ou du service santé du personnel (20%) (Figure 9).

En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables avant de contacter le Groupe de confiance se sont adressées à 2.7 instances.

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

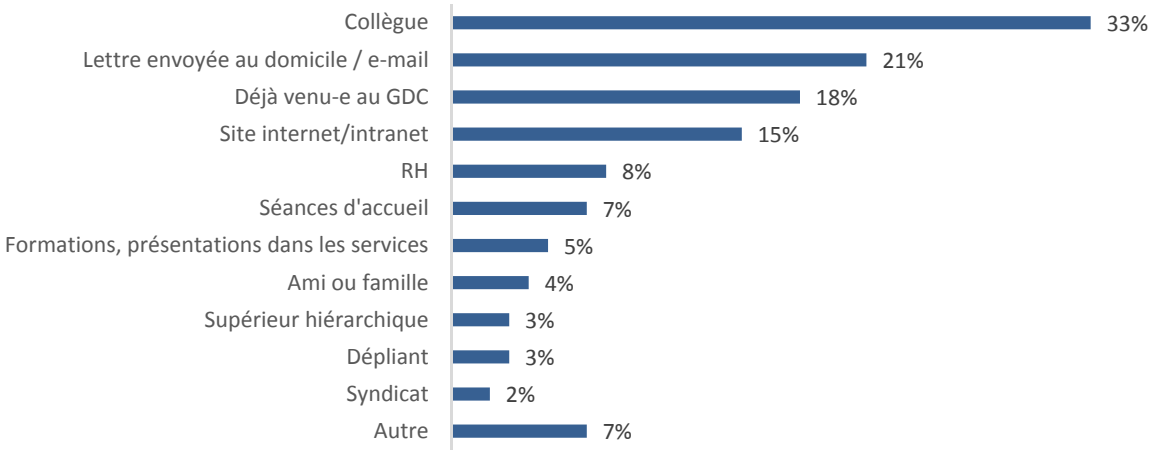


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

La Figure 10 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues (33% des cas).

L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail, dépliant) est citée dans 21% des cas. Un peu moins d'un usager sur cinq (18%) était déjà venu au GDC soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit. 15% des usagers connaissent le GDC grâce à internet.

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

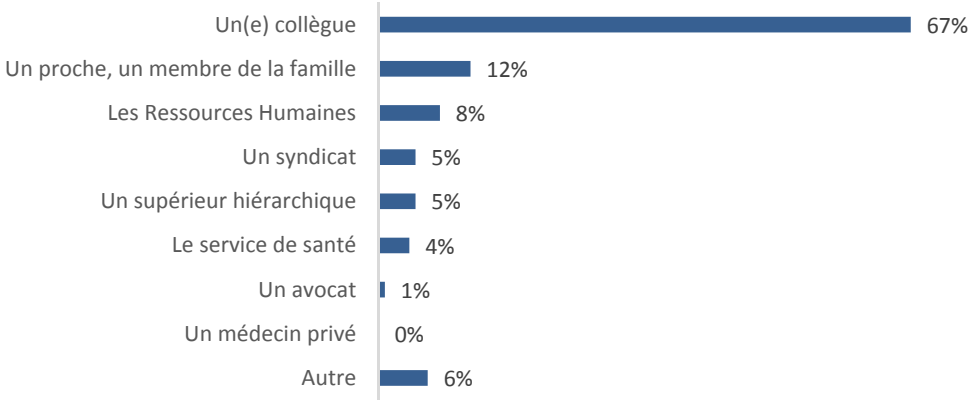


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 49% des cas, c'est un conseil qui oriente l'intéressé vers le GDC en vue de trouver une issue à une situation conflictuelle, alors que dans 47% des cas il s'agit d'une initiative individuelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 67% 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 2017, 56% des requérants ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Cette proportion, nonobstant des fluctuations, est toujours restée supérieure à 50% depuis la création du GDC.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. L'attente qui revient le plus souvent est la volonté d'exposer sa situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (92%).

Un peu plus de la moitié souhaite laisser une trace, pour soi et pour autrui, en témoignant (58%).

Figure 12: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	Pourcentage de personnes
Exposer sa situation, parler – Solliciter votre point de vue: conseils, suggestions pour gérer la situation (n=246)	92%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=154)	58%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=38)	14%
Médiation (n=26)	10%
Transfert dans un autre service (n=23)	9%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=21)	8%
Demande de conseils juridiques (n=17)	6%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=16)	6%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=11)	4%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=2)	1%
Autre (n=17)	6%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

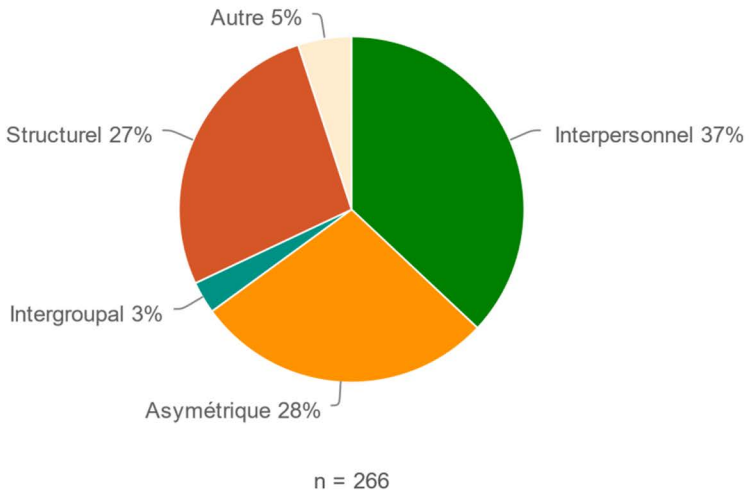
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

1. Typologie des situations

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

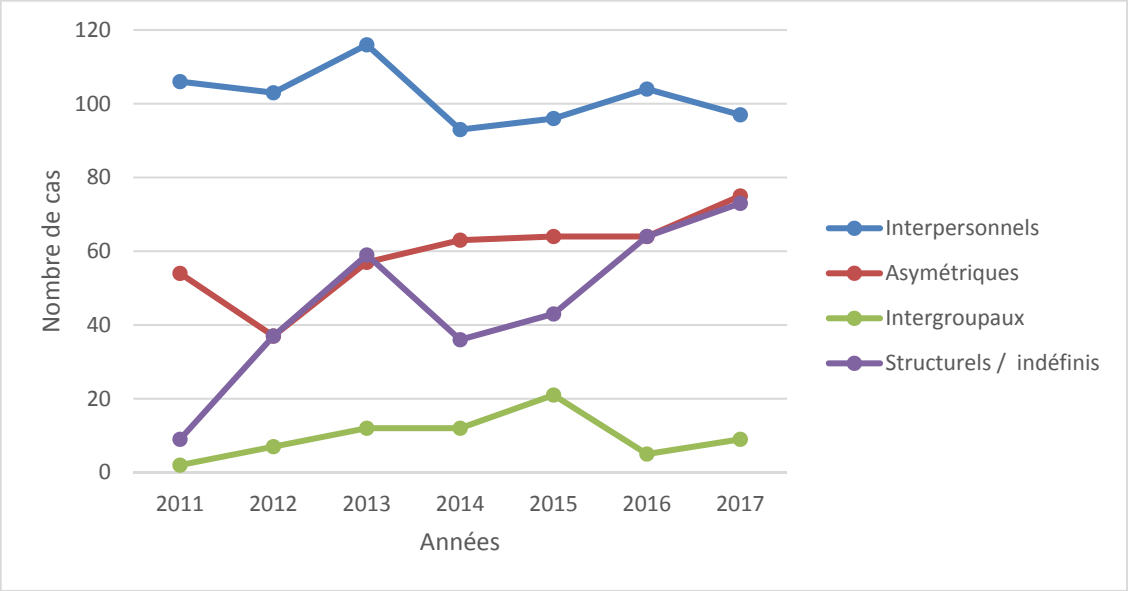
Les conflits interpersonnels constituent 37% des situations traitées tandis que les conflits asymétriques et structurels concernent un peu plus du quart des situations chacun.

Figure 13: Typologie des conflits



La Figure 14 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2017 s'inscrivent dans une tendance d'augmentation du nombre de situations évaluées comme conflits structurels et d'une baisse des conflits interpersonnels.

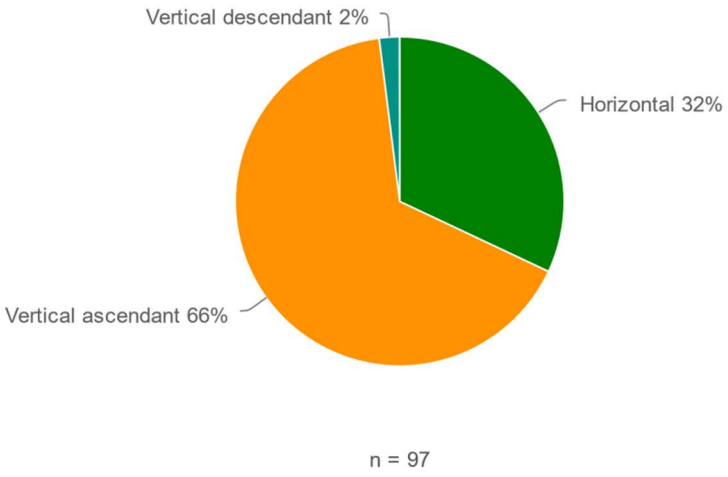
Figure 14: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2017



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 2017, 66% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause. 32% sont des conflits horizontaux (collègue mis en cause). Les 2% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause).

Figure 15: Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 16, parmi les 97 situations de conflits interpersonnels, trois démarches sur cinq (60%) sont initiées par une femme et 40% par un homme.

Les femmes sont plus souvent requérantes que les hommes mais moins souvent mises en cause ce qui est différent de 2016 où les femmes étaient plus souvent mises en cause.

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

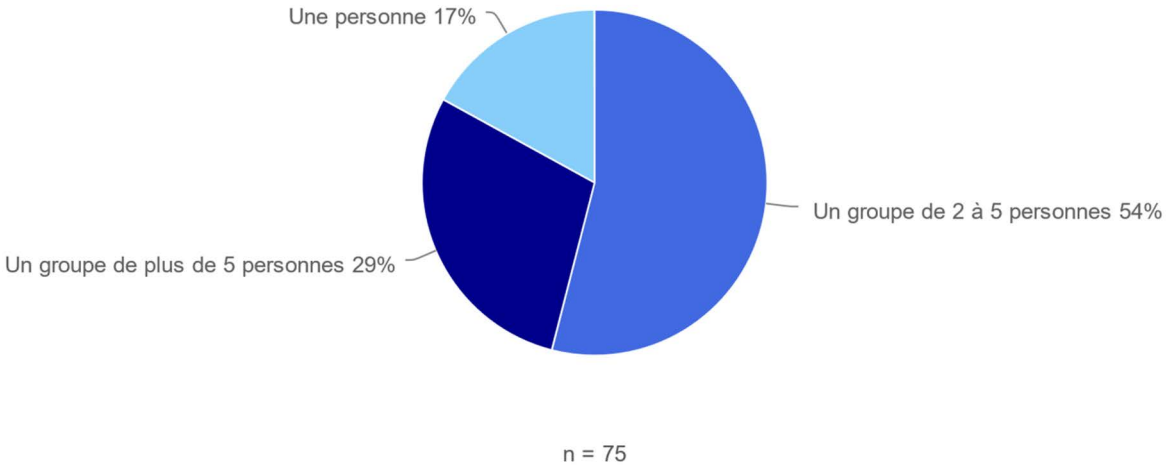
	Personne mise en cause		
Personne requérante	Femme (n=37)	Homme (n=60)	Total (n=97)
Femme (n=58)	29%	31%	60%
Homme (n=39)	9%	31%	40%
Total (n=97)	38%	62%	100%

ii. Conflits asymétriques

Plus de la moitié des 75 conflits asymétriques opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant 57%). Un peu moins d'un quart concernent des situations où une personne est opposée à un groupe du même niveau hiérarchique (horizontal multiple 24%). Dans 16% 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 (54%). La situation où un groupe de plus de 5 personnes est mis en cause concerne 29% des cas. Dans 17% des cas, une seule personne est mise en cause par un groupe.

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



iii. Conflits structurels

En 2017, la proportion de conflits de type structurel est de 27% (n=73, v. Figure 13 ci-dessus).

Les conflits ont été considérés comme structurels dans des situations de malaise ou de désaccord avec l'institution, ou encore lorsque la personne ressent une perte de sens au travail, des conflits de valeurs, ou lors de problèmes organisationnels ou structurels. Cette typologie de conflits suit une tendance à la hausse depuis 2011.

Les personnes requérantes dans les situations de conflits structurels se sentent moins souvent victimes de harcèlement psychologique (8% contre 20%) ou d'atteinte à la personnalité (16% contre 29%).

iv. Conflits intergroupaux

Seules 9 situations de conflit intergroupal ont été traitées en 2017. Pour 8 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. 65% sont évaluées comme situations de conflit, 12% comme atteinte à la personnalité, 3% comme harcèlement sexuel (1% en 2016) et 1% comme harcèlement psychologique. Dans 20% des cas (+6% par rapport à 2016), 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 la présomption du GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=174)	65%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=53)	20%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=33)	12%
Situation de harcèlement sexuel (n=8)	3%
Situation de harcèlement psychologique (n=2)	1%
Autre (n=22)	8%

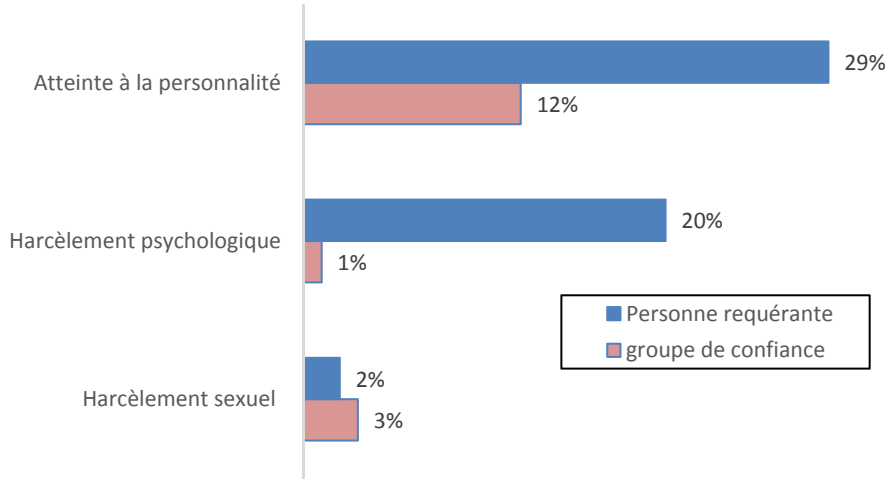
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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.

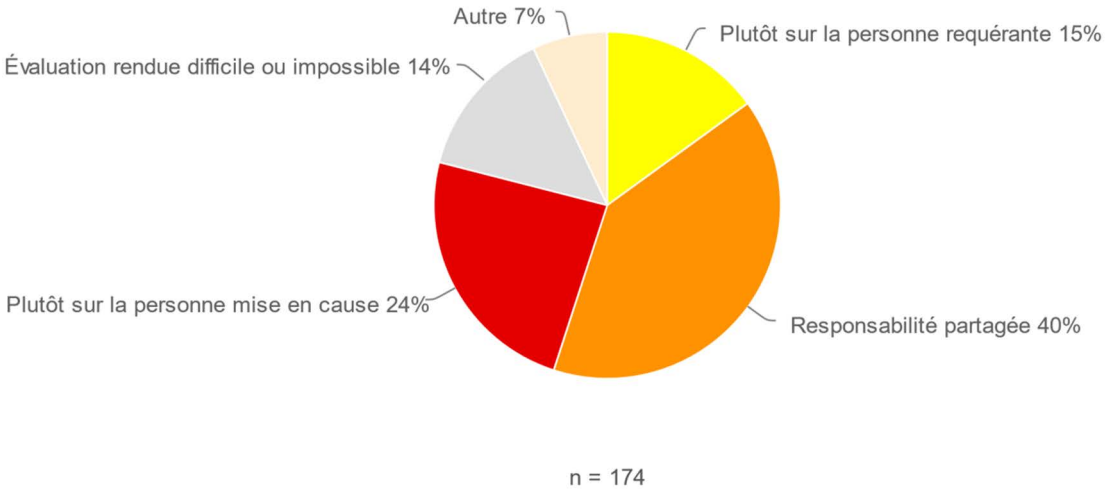
Pour l'atteinte à la personnalité on constate le même type de décalage. Par contre, dans le cas du harcèlement sexuel, les situations ont été évaluées de manière très similaire : 3% des situations dans cette catégorie pour le GDC et 2% pour les personnes requérantes.

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 174 cas, 65% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 40% des cas la responsabilité serait partagée, dans 24% des cas elle incomberait à la personne mise en cause et dans 15% des cas c'est la personne requérante qui porterait la responsabilité. Dans 14% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

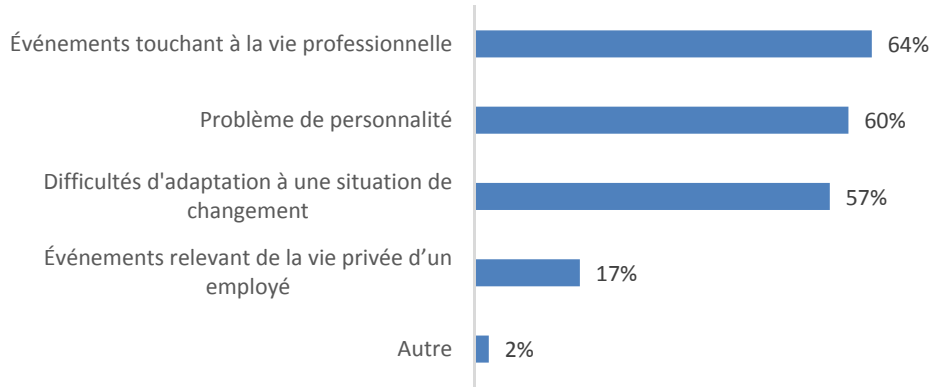
Figure 20 La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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 64% des situations traitées, le GDC estime que ce sont des évènements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 170 situations, les différences de méthodes de travail sont mises en cause (69% des cas); des conflits de valeurs (58%) et des déceptions ou des frustrations professionnelles (34%).

Dans 60%, l'élément déclencheur du conflit est lié à des problèmes de personnalité. Dans 47% de ces 159 situations, les problèmes sont liés à une incompatibilité de caractères, dans 40% à la personnalité de la personne mise en cause et dans 23% à celle de la personne requérante.

Dans 57% des dossiers, le GDC estime que ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Parmi ces 152 situations, 56% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services ; 42% concernent un changement de supérieur hiérarchique, 40% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 16% une mutation dans un autre service, 15% l'arrivée d'un nouveau collègue et 6% un changement de place de travail.

Pour 17% des situations traitées (45 dossiers), des évènements relevant de la vie privée d'un employé sont présents : une maladie ou un accident (69%), un congé maternité (11%) ou un décès (7%).

iii. Contexte des situations conflictuelles

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne un peu moins 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=225)	85%
Au niveau de la communication (n=171)	64%
Au niveau du management (n=154)	58%
Au niveau structurel et organisationnel (n=122)	46%
Éléments contextuels (n=43)	16%
Autour de la personne ou des personnes (n=35)	13%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (225 situations, soit 85%), la première raison évoquée est le sentiment d'injustice (63%). Ensuite viennent le manque de respect (53%), les problèmes de personnalité (47%), le manque de reconnaissance (45%), les conflits de valeurs —par exemple dans la conception du travail— (44%) et l'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (40%). Le sentiment d'isolement (22%) est moins souvent cité.

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (171 situations, soit 64%), le ton général est cité à 83%, des bruits de couloir ou des rumeurs à 37% et une communication pas claire à 34%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (154 situations, soit 58%), 63% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.), 39% indiquent un management flottant (incohérent, contradictoire, flou) et 25% une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). Dans 16% des cas, il est fait état d'un management trop « contrôlant » tandis que dans 3% des cas, on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation (122 situations, soit 46%), 60% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non identification avec la mission, avec le management, etc.), 30% à une surcharge de travail, 25% à une pression pour atteindre les objectifs fixés, 25% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 22% à une double hiérarchie. Pour terminer, 20% des cas impliquent une répartition pas claire des tâches et 16% 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 (43 situations, soit 16%). Les entretiens d'évaluation et de développement du personnel sont évoqués dans 30% des cas et la remise en question des compétences par un ou des tiers dans 28% des cas. 29% des situations relèvent des entretiens de service et 7% du « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte, 3 cas).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (35 situations, soit 13%), la remise en question de ses compétences ainsi que l'insatisfaction et la lassitude professionnelle sont évoquées respectivement à 26% et la qualification inadaptée à 31% (surqualification à 17% et sous-qualification à 14%).

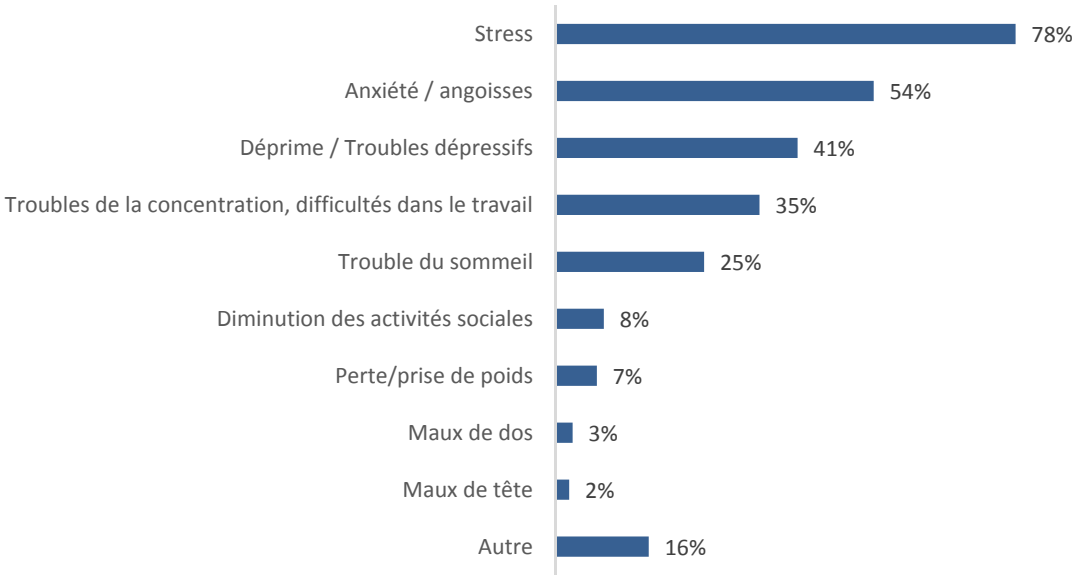
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Les deux tiers des personnes requérantes (64%) 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 (78% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (54%). Viennent ensuite une série de troubles tels que la dépression (41%), les troubles de la concentration (35%) et les troubles du sommeil (25%). La catégorie autre (16%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement.

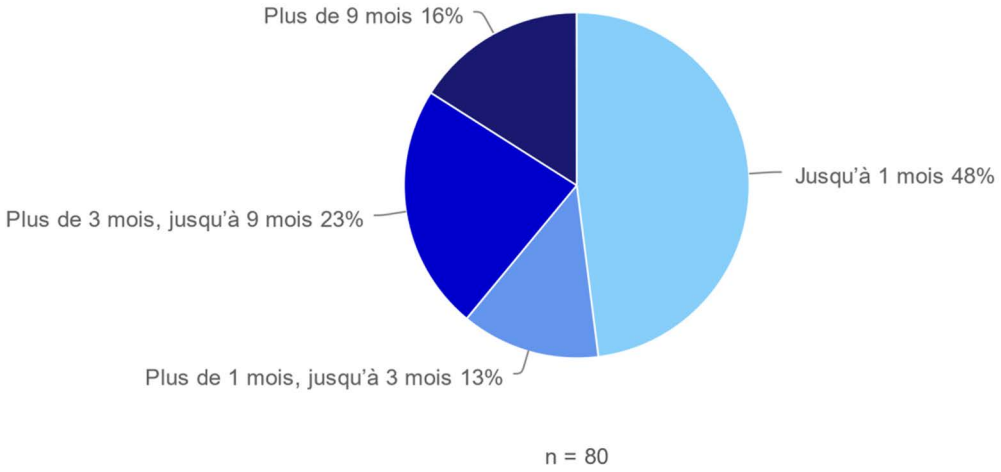
Figure 23: Répercussion du conflit sur la santé



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 31% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entrainé des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue : pour 48% d'entre elles, il s'agit d'un mois ou moins ; mais pour 16%, l'arrêt de travail a duré plus de 9 mois (Figure 24).

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



2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

90% des personnes requérantes (n=240) 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 (69%) et la perte de motivation (57%).

Figure 25: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Difficultés de communication (n=166)	69%
Diminution/perte de motivation (n=136)	57%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=52)	22%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=42)	18%
Diminution/perte de créativité (n=33)	14%
Baisse de productivité (n=32)	13%
Autre (n=18)	8%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

13% des personnes requérantes (n=33) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée. Parmi ces atteintes, 48% citent des problèmes familiaux liés au conflit vécu, 45% 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)	48%
Repli sur soi, perte du lien social (n=15)	45%
Autre (n=4)	12%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

G. Intervention du groupe de confiance

Le Groupe de confiance a poursuivi le développement de ses activités et le tableau ci-dessous fournit un aperçu des prestations de 2017.

A l'issue du premier entretien 93% des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

Figure 27: Prestations au public ayant fait appel au groupe de confiance

Activités	**2017**
Nombres de nouvelles situations	266
Nombre de nouvelles situations initiées par les autorités d'engagement ou les ressources humaines	4
Nombre d'entretiens	373
Nombre de médiations effectuées	12*
Nombre de recommandations de mesures individuelles	182
Nombre de recommandations d'intervention collective	2
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	3
Nombre d'ouvertures d'investigation	-
Nombre d'investigations closes	2
Nombre d'investigations classées	1
Nombre d'auditions	-
Nombre de recommandations d'enquête administrative	-
Prestations diverses (entretiens téléphones, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2'059

* dont 1 médiation d'équipe

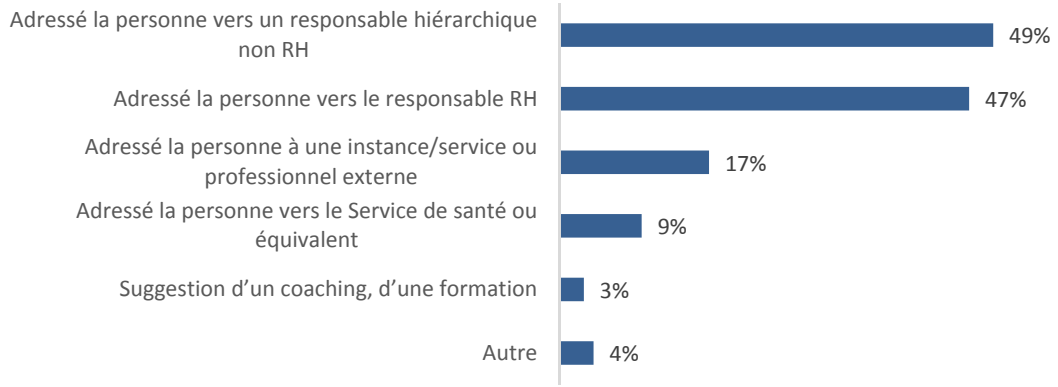
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 59% des cas.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 68% des cas.

La Figure 28 montre que les mesures individuelles qui ont été le plus souvent proposées après le premier entretien ont été d'adresser la personne requérante vers un responsable hiérarchique (49%, soit deux fois plus qu'en 2016 où le pourcentage était de 24%) ou vers le responsable RH (47%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers une instance externe (17%) ou vers un service de santé (9%), ce qui représente une baisse importante par rapport à 2016 où ce chiffre était de 23%. Seulement dans 3% 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 44% 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, 26 personnes (10%) ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 36 personnes, qui n'avaient pas toutes exprimé spontanément ce besoin lors du premier entretien. Finalement, le processus a abouti à 12 médiations, dont 1 de groupe. Pour le reste, le processus n'a pas abouti pour les motifs suivants : refus d'entrer en matière de la part des personnes ayant fait appel au GDC ou mises en cause, existence d'un processus parallèle en cours, renoncement de la personne requérante avant la première séance de médiation, annulation pour des raisons de santé et refus du GDC pour cause d'inadéquation de la démarche.

Les médiations menées à terme ont permis de trouver un terrain d'entente dans trois-quarts des situations. Pour le quart restant, aucun accord n'a pu être trouvé en raison de divergences inconciliables ou à des difficultés de remise en question.

3. Autres prestations

Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** a baissé en 2017 (3 plaintes déposées) par rapport au nombre record atteint en 2016 (10 plaintes déposées), étant précisé que 16 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1er entretien au GDC. Sur ces 3 demandes d'investigation déposées en 2017, aucune n'a été requise par l'autorité d'engagement, une demande a été retirée et 2 sont au stade de l'examen avant enquête préliminaire. 2 investigations ouvertes en 2016 ont été closes en 2017. 2 plaintes déposées en 2016 ont été retirées en 2017 au profit de démarches informelles, une troisième n'a pas été confirmée dans le délai imparti. En outre, une demande déposée en 2016 a donné lieu à un classement en 2017. Aucune investigation n'était en cours de traitement au moment de la clôture statistique.

Par ailleurs, 2 recommandations d'intervention collectives ont été rendues par le Groupe de confiance, faisant suite à des examens préalables informels.

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

Dans 44% des situations (n=117), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche.

Parmi ces situations, le conflit s'est apaisé dans 44% des cas et dans aucun cas le conflit ne s'est aggravé.

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

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=51)	44%
Transfert de la personne requérante (n=22)	19%
Statu quo (n=12)	10%
Démission de la personne requérante (n=8)	7%
Licenciement de la personne requérante (n=6)	5%
Démission de la personne mise en cause (n=4)	3%
Transfert de la personne mise en cause (n=4)	3%
Licenciement de la personne mise en cause (n=1)	1%
Aggravation du conflit (n=0)	0%
Autre (n=28)	24%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

12 situations ont débouché sur un statu quo. 45 ont connu une issue par l'éloignement de l'une ou l'autre des personnes en conflit : transfert de la personne requérante (22 situations) ou de la personne mise en cause (4 situations), démission de la personne requérante (8 situations) ou de la personne mise en cause (4 situations), licenciement de la personne requérante (6 situations) ou de la personne mise en cause (1).
Dans la catégorie "autre" figurent notamment des mesures individuelles ou collectives (team building, coaching etc) et des mesures organisationnelles (suppression de poste, enquête interne, non renouvellement de contrat etc.)

H. Satisfaction des personnes requérantes

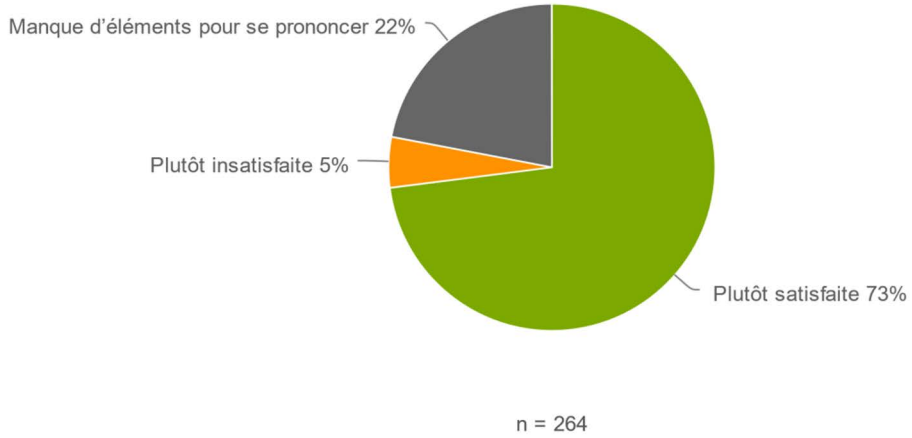
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

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

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

Selon l'estimation du GDC, 73% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 5% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 22% des cas (Figure 30).

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



Parmi les personnes satisfaites (n=193), la quasi-totalité (97%) évoque le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Près des deux-tiers (62%) 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 44% 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=187)	97%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=119)	62%
Aide à la décision, changements concrets (n=84)	44%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=78)	41%
Autre (n=6)	3%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 13 personnes plutôt insatisfaites 62% (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, 1 évoque des difficultés de contact et la dernière personne a mentionné une autre source d'insatisfaction liée au transfert.

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

En mai puis en décembre 2017, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 115 personnes ayant fait appel au GDC en 2017. Sur les 45 réponses reçues (taux de participation 39%), 32 personnes se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites », 12 ne le sont pas et une personne n'a pas répondu à cette question. En d'autres termes, en 2017, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 73%.

Pour les 32 personnes satisfaites, les raisons les plus souvent avancées concernent l'écoute, l'impartialité et les conseils prodigués.

Les 12 personnes plutôt insatisfaites avancent comme raisons le manque de moyens d'action du GDC (4 situations), l'impuissance du GDC face à la hiérarchie (3 situations) et le manque d'appui (2 situations). Dans 3 situations aucune explication n'est donnée.

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 94% si l'on ne tient pas compte des 22% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 73% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique également un taux de satisfaction de 73% 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 73% au minimum si l'on en tient compte.

Figure 32: Taux de satisfaction global

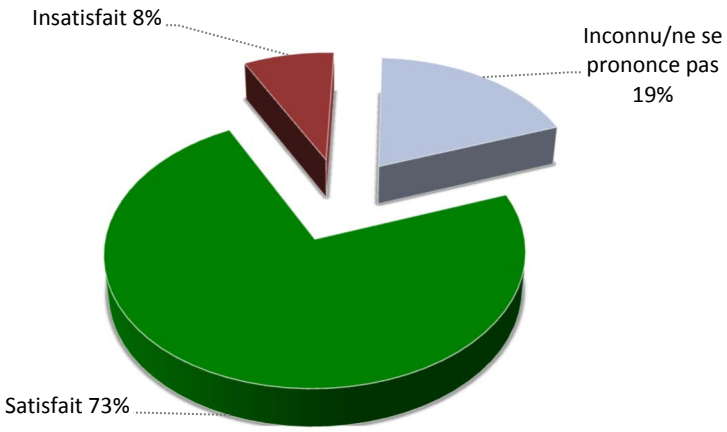


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE 21
FIGURE 2 : ÂGE DES PERSONNES REQUÉRANTES..... 22
FIGURE 3: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES 22
FIGURE 4: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES..... 23
FIGURE 5: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMI LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT 23
FIGURE 6: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT 24
FIGURE 7: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC..... 24
FIGURE 8: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC .. 25
FIGURE 9: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC..... 25
FIGURE 10: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC 26
FIGURE 11: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC 26
FIGURE 12: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC 27
FIGURE 13: TYPOLOGIE DES CONFLITS..... 28
FIGURE 14: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2017 28
FIGURE 15: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS..... 29
FIGURE 16: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE 29
FIGURE 17: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES 30
FIGURE 18: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC..... 31
FIGURE 19: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC 32
FIGURE 20 LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC 32
FIGURE 21: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC..... 33
FIGURE 22: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE 34
FIGURE 23: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ..... 35
FIGURE 24: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN 35
FIGURE 25: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE..... 36
FIGURE 26: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE 36
FIGURE 27: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE 37
FIGURE 28: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN 38
FIGURE 29: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE..... 39
FIGURE 30: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) 40
FIGURE 31: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC..... 40
FIGURE 32: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL 41

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Proportions d'usagers/ères du GDC	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

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

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

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

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

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

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

Annexe 6 : Principaux évènements déclencheurs du conflit - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017
Événements touchant à la vie professionnelle	**62%**	**69%**	**59%**	**68%**	**64%**
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	83%	74%	68%	70%	69%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	54%	58%
Déceptions / frustrations professionnelles	37%	30%	31%	32%	34%
Problèmes de personnalité	**57%**	**54%**	**60%**	**61%**	**60%**
Personnalité / caractère difficile	92%	71%	65%	54%	63%
Incompatibilité de caractère	45%	39%	57%	53%	47%
Difficultés d'adaptation à une situation de	**38%**	**56%**	**49%**	**60%**	**57%**
Évènements relevant de la vie privée	**19%**	**19%**	**21%**	**20%**	**17%**

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017
Au niveau relationnel	**67%**	**85%**	**91%**	**88%**	**85%**
Manque de respect	44%	62%	56%	67%	53%
Sentiment d'injustice	51%	54%	51%	66%	63%
Manque de reconnaissance	49%	52%	48%	59%	45%
Problèmes de personnalités	46%	38%	48%	53%	47%
Conflit de valeur	45%	47%	34%	48%	44%
Sentiment d'isolement	12%	25%	15%	25%	22%
Au niveau de la communication	**47%**	**60%**	**48%**	**64%**	**64%**
Problèmes de communication	64%	78%	73%	84%	83%
Bruits de couloir, on-dit	10%	31%	26%	37%	37%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	48%	41%	34%	37%	34%
Au niveau du management	**62%**	**60%**	**58%**	**62%**	**58%**
Management trop « contrôlant »	33%	24%	27%	23%	16%
Management flottant	28%	38%	32%	32%	39%
Problèmes de circulation de l'information managériale	25%	32%	24%	30%	25%
Absence de management	1%	7%	5%	2%	3%
Au niveau organisationnel	**38%**	**39%**	**38%**	**45%**	**46%**
Surcharge de travail	36%	41%	23%	34%	30%
Pressions sur les objectifs à atteindre	38%	20%	14%	29%	25%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	59%	37%	29%	21%	25%
Répartition des tâches pas claire	39%	34%	31%	19%	20%
Double hiérarchie	11%	20%	16%	12%	22%
Problèmes de locaux ou de matériel	4%	8%	13%	11%	16%
Au niveau des éléments contextuels	**27%**	**19%**	**18%**	**22%**	**16%**
Remise en question des compétences par un ou des tiers	49%	28%	50%	42%	28%
Entretiens de service	43%	50%	21%	28%	19%
EEDP	25%	48%	45%	38%	30%
Whistleblowing	12%	7%	10%	19%	7%
Autour de la/des personne(s)	**24%**	**14%**	**19%**	**20%**	**13%**
Remise en question de ses compétences	67%	33%	35%	52%	26%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	20%	47%	23%	27%	26%
Sous-qualification	8%	7%	9%	6%	14%
Surqualification	7%	7%	16%	13%	17%

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

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

* En 2014 3%= information manquante

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

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

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

	2013	2014	2015	2016	2017
Appréciation de satisfaction envers le GDC	57%	83%	75%	78%	73%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	9%	6%	6%	6%	5%
Appréciation impossible	34%	11%	19%	15%	22%

Annexe 11 : Types d'actes*

	2014	2015	2016	2017
Critiques, dénigrements, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiés et/ou malveillantes des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	82	89	85	92
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution etc.)	73	92	106	118
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanction, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	53	41	43	43
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole etc.)	46	35	26	24
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs).	41	36	36	45
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices.	34	41	45	41
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	30	25	31
Violence verbale, menaces	29	16	22	14
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou ou fallacieux et/ou malveillants.	25	22	14	29
Autre	16	20	10	23
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail.	15	18	25	20
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	11	12	10	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	8
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	5	11	4	11
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	4	5	1	2
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	2	4	0	5
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	1	7	1	4
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	1	2	0	0
Violence physique	1	5	3	1
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	1	2	0	1
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	1	3	2	3
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	1	4	0	5
Total général	480	503	477	530

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

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

Papier recyclé