

GROUPE DE CONFIANCE
RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITE
2020



REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

Table des matières

1	Mot d'introduction	5
2	Présentation et rappel des prestations	7
2.1	<i>Les prestations du Groupe de confiance en un clin d'œil.....</i>	8
3	Le contexte lié à la pandémie Covid-19.....	9
4	La prévention contre le harcèlement sexuel	9
5	Les prestations.....	10
5.1	<i>Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance</i>	10
5.2	<i>Projet de loi relatif aux lanceurs d'alerte.....</i>	13
6	Prévention – Information.....	13
6.1	<i>Formations – sensibilisations.....</i>	13
6.2	<i>Information.....</i>	13
6.3	<i>Partenariats.....</i>	14
7	Fonctionnement du Groupe de confiance	16
7.1	<i>L'équipe.....</i>	16
7.2	<i>Formation continue de l'équipe.....</i>	16
7.3	<i>Gestion.....</i>	17
8	Perspectives 2021	17
9	Remerciements.....	18
10	Témoignages.....	19
11	RAPPORT STATISTIQUE 2020	20
12	TABLE DES MATIERES.....	21
A.	Les chiffres clés	23
B.	Les dossiers.....	24
C.	Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail	25
1.	<i>Sexe, âge et niveau d'éducation</i>	25
2.	<i>Taux d'activité et classe salariale.....</i>	26
3.	<i>Statut, ancienneté et lieu d'affectation</i>	27
D.	Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes	29

E.	Les situations conflictuelles et leurs conséquences.....	33
1.	<i>Typologie des situations.....</i>	33
i.	Conflits interpersonnels	34
ii.	Conflits asymétriques	35
iii.	Conflits structurels.....	35
iv.	Conflits intergroupaux.....	35
2.	<i>Analyse du Groupe de confiance</i>	36
i.	Analyse des situations	36
ii.	Événements déclencheurs.....	38
iii.	Contexte des situations conflictuelles	39
F.	Les effets des conflits sur les personnes requérantes.....	41
1.	<i>Problèmes de santé et arrêts de travail</i>	41
2.	<i>Répercussion du conflit sur la vie professionnelle</i>	42
3.	<i>Répercussion du conflit sur la vie privée</i>	42
G.	Intervention du Groupe de confiance	43
1.	<i>Entretiens</i>	43
2.	<i>Médiations</i>	44
3.	<i>Autres prestations.....</i>	44
4.	<i>Évolution de la situation à la fin de la démarche</i>	44
H.	Satisfaction des personnes requérantes	45
13	TABLE DES ILLUSTRATIONS	48
14	ANNEXES	49

1 Mot d'introduction

Comme pour un grand nombre de secteurs professionnels publics et privés, l'année 2020 du Groupe de confiance a été marquée par la crise sanitaire, avec des semi confinements et une généralisation du télétravail, impliquant la nécessité de réinventer la manière de délivrer les prestations.

Il s'agit là d'une expérience majeure de changement qui s'est imposé tant à notre public qu'à nous. On le sait, tout changement amène son lot d'incertitudes, de perte de repères, d'inquiétudes et d'inconfort, le tout souvent teinté d'une forte émotion. Le meilleur moyen d'accompagner un changement est de pouvoir l'anticiper, préparer les équipes et donner du sens à ce changement. Or en l'occurrence, la nouvelle manière de travailler a dû se mettre sur pied en urgence, sans préparation et sans les moyens de travail nécessaires rapidement à disposition. Il ne s'agissait pas non plus d'une décision hiérarchique qu'on peut tenter de remettre en question, critiquer ou retarder. La hiérarchie, qui souvent cristallise les insatisfactions et incarne les mécontentements, joue ainsi dans les changements ce rôle d'exutoire qui peut aider à passer le cap.

Au changement, se rajoute un climat anxigène en termes de protection de la santé, voire même un danger perçu comme vital. Ce facteur d'angoisse est souvent vécu avec une intensité très différente au sein des équipes, entre les personnes qui n'envisagent plus aucun contact en présentiel sans se sentir en danger, et les personnes qui vivent très mal le fait de ne plus pouvoir délivrer des prestations en présentiel. Ce climat anxigène génère aussi souvent des tensions ambivalentes intérieures à chacun, l'instinct de survie incitant à se protéger et s'éloigner du danger et la conscience professionnelle incitant à garder le lien présentiel avec le public ou à ignorer les risques. Dans les métiers tels que le nôtre où le lien avec le public est le socle de toute avancée, il faut bien admettre que de ne plus pouvoir le rencontrer en présentiel apporte une dégradation de la qualité de la prestation. Or ne pas être en mesure d'effectuer du bon travail est une source de souffrance au travail.

Cette souffrance, nous l'avons régulièrement rencontrée au sein de notre public durant cette année. Si plusieurs situations ont pu s'apaiser du fait de la distance imposée par le télétravail, d'autres ont par contre été amplifiées voire générées par cette distance et ce climat anxigène. Sentiment d'isolement, de perte de soutien, de perte de lien avec les collègues, la hiérarchie et le public, complication de la communication, dégradation des prestations nous ont souvent été rapportés. Dans quelques situations s'est rajouté un sentiment d'insécurité parfois, les mesures de protection sanitaires mises en place dans l'environnement de travail n'étant pas perçues comme suffisantes. Parfois aussi, un sentiment d'inégalité de traitement a été évoqué, certains métiers pouvant effectuer plus de télétravail que d'autres au sein des mêmes équipes.

Finalement, le nombre de nouvelles personnes s'étant adressées au Groupe de confiance en 2020 est resté stable par rapport aux années antérieures. Par contre, nous avons constaté une certaine tendance à l'inertie cette année, les médiations ayant été peu nombreuses tout en prenant beaucoup de temps à pouvoir être réalisées en raison de périodes de suspension de cette prestation mais aussi d'isolement ou de quarantaine des personnes concernées; les relais et interventions collectives ont été moins nombreux et les investigations souvent suspendues pour diverses raisons. Le chiffre saillant de cette année est la demande de confidentialité du public qui s'est élevé à 71%, chiffre qui n'a jamais été aussi élevé. En général, la demande de confidentialité oscille entre 50% et 60% selon les années.

On peut faire l'hypothèse que le besoin de se confier et de réfléchir avec l'aide d'un intervenant expert et de confiance était bien là, mais que prendre action en période de pandémie et télétravail a paru peut-être compliqué et risqué pour notre public. Le rôle du Groupe de confiance dans ses démarches informelles est par nature peu visible, car s'inscrivant dans la confidentialité. Si cette confidentialité limite bien sûr les moyens d'action du Groupe de

confiance, elle reste un élément central pour les besoins d'une très grande partie de notre public.

Enfin, pour terminer sur une note positive, deux points saillants encore:

La situation sanitaire n'a pas empêché la promotion d'actions de prévention en particulier en matière de harcèlement sexuel, qui a été un axe fort de 2020 avec la réalisation en partenariat de l'e-learning et de plusieurs articles dans nos lettres d'information dédiés à ce thème important et toujours prégnant dans le monde professionnel.

La versatilité de notre environnement de travail a aussi permis à bon nombre de personnes de développer des compétences, en termes d'agilité informatique mais aussi de créativité et d'adaptabilité pour tenter de faire du mieux possible malgré les contraintes. La solidarité et l'entraide ont ainsi été des valeurs centrales en 2020 dans de nombreux services.

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, de la chancellerie d'Etat, 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 2020, le périmètre d'intervention du Groupe de confiance s'étend aux Établissements publics pour l'intégration (EPI), à l'Institution genevoise de maintien à domicile (IMAD), à l'Hospice général (HG), à l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS), à l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), aux Transports publics genevois (TPG) ainsi qu'aux villes de Genève, de Vernier et d'Onex et à la commune d'Anières.

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 à la présidence 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 ou pouvant relever d'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/groupe-confiance peut être consulté.

2.1 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

- Relai interne, soit un contact par la personne requérante (ou le Groupe de confiance avec l'accord de la personne requérante) 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 (médiation, convention de respect, entretien de conciliation par la hiérarchie, etc).
- 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 la mise en place d'entretiens individuels avec l'ensemble des personnes du service et une analyse de situation par le biais d'un examen préalable informel, le Groupe de confiance peut formuler à l'attention de l'autorité d'engagement 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 (médiations, communication par la hiérarchie, etc).

Investigations

Conciliations - Rapports - Classements

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 Le contexte lié à la pandémie Covid-19

Sans aucun doute, l'année 2021 a été hors norme pour chacune en raison de la pandémie de Covid qui s'est imposée partout. Le virus a contraint à des changements d'envergure en urgence dans de nombreux aspects de la vie quotidienne, et par conséquent aussi dans le monde du travail. Distanciation physique, mesures d'hygiène, télétravail, visioconférences, réorganisation des présences dans les locaux, nouveaux modes de collaboration au sein des équipes, prestations modifiées voire temporairement suspendues, surcharge : les contextes professionnels de l'ensemble des membres du personnel ont été perturbés au cours de cette année.

Si les mesures sanitaires ont eu des effets sur l'organisation des services et le travail, ce contexte anxiogène a également affecté les individus, donnant lieu à des réactions très diverses selon les personnes, ce qui a parfois pu impacter le climat de travail.

Le contexte lié au Covid a en effet été évoqué par la plupart des personnes ayant fait appel au Groupe de confiance en 2020 et l'on observe que deux courants contradictoires se dessinent.

D'une part une réaction de solidarité au sein de certaines équipes, là où le lien a pu être maintenu à satisfaction, les outils fournis pour un télétravail dans de bonnes conditions, de la reconnaissance exprimée par exemple. D'autre part, au contraire, un climat décrit comme beaucoup plus tendu, une communication complexifiée, moins de soutien informel entre pairs au sein des équipes, un ressenti d'inégalité de traitement entre collègues, les nouvelles conditions de travail imposées et la distance ayant donné lieu à un sentiment d'injustice, voire exacerbé des tensions préexistantes.

A l'instar d'autres services, ce contexte de lutte contre la pandémie a également eu des incidences sur les prestations du Groupe de confiance, comme par exemple la suspension temporaire des entretiens en présentiel et des médiations, et dans ce sens, forcément, une dégradation de la qualité des prestations due aux circonstances particulières en 2020 doit être déplorée. En effet, l'absence de rencontre personnelle rend bien plus difficile la création d'un lien de confiance avec le public, permettant de rechercher et construire ensemble des solutions constructives.

4 La prévention contre le harcèlement sexuel

La notion de harcèlement sexuel a trouvé ces dernières années, dans la suite du mouvement « #MeToo », un écho particulier auprès de l'ensemble de la population, et, partant, auprès des membres du personnel également. Afin de donner un éclairage précis sur cette notion et ses particularités dans le contexte du travail, le Groupe de confiance a interviewé Madame Karine Lempen, professeure à la faculté de droit de l'Université de Genève, interview publié dans sa Lettre d'information de février.

Le Groupe de confiance a par ailleurs collaboré à la réalisation d'un outil de **sensibilisation sur le harcèlement sexuel dans le contexte de travail**, sous la forme d'un e-learning développé au sein du groupe de travail piloté par l'OPE. A travers plusieurs mises en situation, cet e-learning « Moi ? Harceler ?! Si on ne peut plus rigoler... » permet de comprendre ce qui relève du harcèlement sexuel, de savoir comment réagir et quels sont les moyens d'actions, que l'on soit la personne cible, un témoin ou la personne à l'origine de cet acte. A des fins de prévention, cette sensibilisation a été rendue obligatoire pour l'ensemble du personnel de l'administration. Elle est accessible à toutes les institutions ou entreprises sur le site du BPEV.

On note une diminution ces 5 dernières années du nombre de situations pour lesquelles la personne qui fait appel au Groupe de confiance se considère comme victime de harcèlement sexuel (0 en 2020) ou se demande si la situation s'y apparente (1 en 2020). Relevons toutefois que cette même année, 4 situations pouvaient relever du harcèlement sexuel selon l'évaluation du Groupe de confiance (il s'agit ici de présomption d'atteinte et non pas des conclusions d'une investigation).

5 Les prestations

5.1 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 2016 et 2020.

Activités	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de situations	242	266	230	219	221
Nombre d'entretiens	391	373	359	327	378
Nombre de médiations	20	12	9	12	5
Nombre de propositions de mesures individuelles	144	182	169	135	160
Nombre d'interventions pour collectif et recommandations	4	2	4	4	0
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	10	3	13	3	2
Nombre d'ouvertures d'investigation	6	-	6	-	0
Nombre d'investigations closes	4	2	1	1	1
Nombre de demandes d'investigation classées	1	1	2	1	2
Nombre de demandes d'investigation retirées ou non confirmées par la personne plaignante	5	1	1	1	3
Nombre de demandes d'investigation suspendues	1	1	2	3	1
Nombre d'auditions	70	-	55	16	0

NB : pour ce qui concerne les investigations plusieurs actions (suspension, classement etc.) peuvent concerner une même investigation.

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 et des communes ayant adhéré à son dispositif.

	Situations	Entretiens	Médiations	Mesures individuelles	Interventions pour collectifs et recommandations	Demandes d'investigation
ETAT	221	378	5	22	0	2
ETABLISSEMENTS AFFILIES	124	237	12	17	1	4
TOTAL	345	615	17	39	1	6

En tenant compte de l'ensemble de ses activités, le Groupe de confiance a traité 345 situations (385 en 2019) pour un total de 615 entretiens (607 en 2019), 17 médiations, 6 demandes d'investigation, 1 démarche pour groupe ou service avec recommandations de mesures collectives, 39 mesures individuelles (relai auprès d'un interlocuteur interne), 2992 autres prestations diverses (entretiens téléphoniques jusqu'à 30 min., conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.).

Les situations issues des entités affiliées représentent 36% (43% en 2019) du total des situations.

S'agissant donc des prestations du Groupe de confiance pour le "Petit Etat", on note une stabilité du nombre de situations traitées. Les propositions de mesures individuelles par contre sont plus nombreuses que l'an passé et restent dans la moyenne de ces 5 dernières années. En ce qui concerne le nombre de médiations, il baisse sensiblement, en partie parce que cette démarche n'était pas envisageable durant plusieurs mois à cause des restrictions de contacts en présentiel liées à la pandémie. S'agissant du nombre de demandes d'investigation, il reste usuellement bas. En moyenne, le nombre d'entretiens par situation est resté stable en 2019 (1,7 entretien/situation).

- **Les entretiens** restent la prestation principale. Ils répondent à la demande des membres du personnel d'avoir un espace d'écoute pour pouvoir exposer 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. Ils visent aussi à l'élaboration d'un plan d'action. Enfin, les conseillers définissent avec l'utilisateur quel suivi donner à sa démarche. Le Groupe de confiance attache une importance particulière à pouvoir proposer un premier rendez-vous rapide pour offrir dans les meilleurs délais un espace d'apaisement. En 2020, un premier rendez-vous a pu être fixé dans les 3 jours pour 58 % des situations (43% en 2019) et dans un délai compris entre 4 et 7 jours pour 32 % des situations, traduisant une plus grande célérité qu'en 2019. A noter que 10 entretiens 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 sont en diminution cette année (5), cette diminution étant en partie due aux circonstances sanitaires et aux mesures de protection imposées par la pandémie. Il y a lieu de souligner qu'elles sont, cette année encore, plus nombreuses pour les établissements affiliés (12). Aucune médiation de groupe n'a été mise en place cette année.
- Le Groupe de confiance émet des **propositions de mesures individuelles**. Il s'agit d'orientations vers un interlocuteur interne (principalement le responsable hiérarchique et les ressources humaines) ou externe. Le contact (relai) 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 (par exemple entretiens de conciliation par la hiérarchie, médiation, convention de respect). Sur 160 propositions de mesures individuelles, le Groupe de confiance a pris contact dans 22 cas, toujours avec l'accord de l'utilisateur du Groupe de confiance.

- Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation** est de 2 cette année, étant précisé que 13 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC. S'agissant du suivi des investigations en cours, lequel a pu concerner des demandes déposées en 2018 et 2019, 3 demandes d'investigation ont été retirées par la personne plaignante, dont une au profit de démarches informelles proposées par le Groupe de confiance. Une investigation a été menée à terme et close, 2 demandes d'investigation ont été classées et une demande d'investigation a été suspendue en raison de procédures parallèles portant sur des faits connexes. Comme en 2019, aucune conciliation n'a été mise en place.
- Cette année, le Groupe de confiance n'a pas réalisé **d'interventions pour un collectif ou un service** au sein du Petit Etat, et partant n'a transmis aucune recommandation à l'autorité d'engagement (Recommandation suite à un examen préalable informel).
- S'agissant des **prestations diverses** (2992), elles sont en augmentation par rapport à 2019 (2620) et concernent principalement des téléphones ou échanges de courriels en lien avec les situations en cours auprès du Groupe de confiance. 65% d'entre elles concernent des situations de l'Etat.

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 2020, 14 de ces contacts ont concerné des hiérarchies ou des représentants des ressources humaines du Petit Etat (17 pour les établissements affiliés) qui faisaient appel au Groupe de confiance pour des conseils concernant des situations qu'ils étaient amenés à gérer. En outre, 15 intervenants, externes à l'Etat ou aux établissements affiliés (notamment membres d'associations, mandataires privés intervenant dans le domaine RH, médecins, avocats, institutions publiques, employeurs privés, structure similaire au Groupe de confiance) se sont également adressés 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 dans un contexte de travail.

- Comme chaque année, une **enquête de satisfaction**, anonyme et facultative, a été menée auprès des usagers du Groupe de confiance à l'issue du suivi, par l'intermédiaire de l'entreprise Satiscan. On relève une légère baisse du taux de satisfaction des usagers cette année (taux d'insatisfaction de 10%) alors qu'il restait relativement stable dans les années précédentes.

Le contexte de pandémie a eu pour conséquence une certaine dégradation de la qualité perçue des prestations offertes par le GDC (cf. ci-dessus 3). On peut faire l'hypothèse que ces limitations ont pu avoir une incidence cette année sur le taux de satisfaction exprimé par les usagers cette année.

Pour le surplus, et comme usuellement, il est relevé que certains usagers attendent parfois du GDC un rôle qui n'est pas celui que lui attribue sa mission, souhaitant par exemple qu'il puisse les défendre, ou prendre des décisions de gestion, ou intervenir pour une situation sans accepter de lever la confidentialité. A ce propos, il faut relever le taux particulièrement important cette année (71%) de personnes ayant fait appel au Groupe de confiance et souhaitant maintenir leur démarche confidentielle. Le rôle impartial du GDC, qui consiste à contribuer à gérer des conflits ou, sur plainte, à constater des atteintes à la personnalité, peut être perçu comme une limite conduisant à l'insatisfaction de certains usagers du Groupe de confiance.

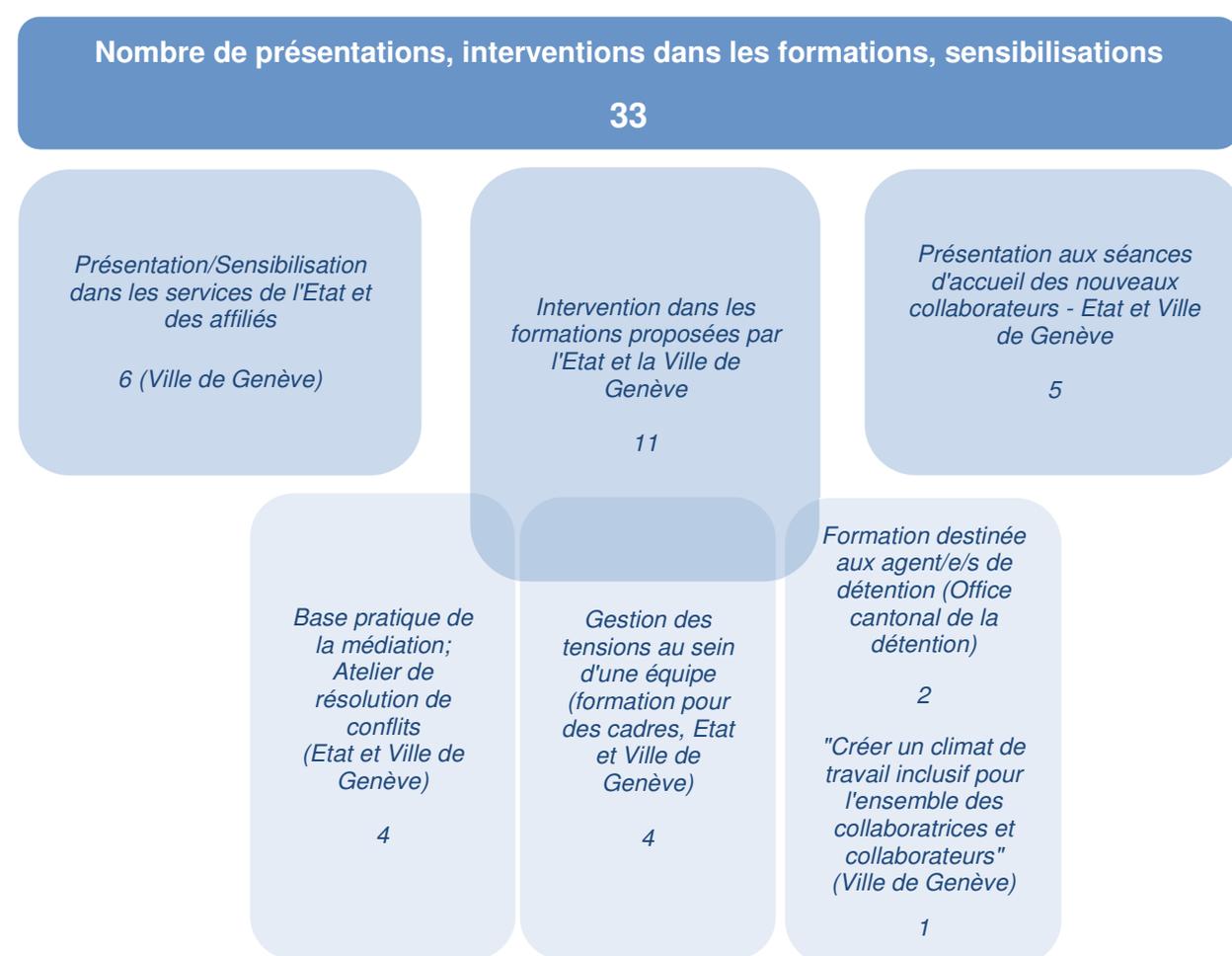
5.2 Projet de loi relatif aux lanceurs d'alerte

Depuis 2018, le Groupe de confiance a participé à la réflexion, sous l'égide du département présidentiel, 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.

Le projet de loi sera vraisemblablement traité par le Grand Conseil au début de l'année 2021. Il s'agira alors de mettre en œuvre la nouvelle mission confiée au Groupe de confiance selon les détails de la loi qui sera adoptée par le Grand Conseil.

6 Prévention – Information

6.1 Formations – sensibilisations



En raison des mesures sanitaires liées à la pandémie de Covid, trois interventions formatives prévues ont dû être annulées, de même que plusieurs présentations aux séances d'accueil.

6.2 Information

Le Groupe de confiance a poursuivi sa communication usuelle, à savoir :

- La publication en 2020 de 3 **Lettres d'information** contenant des actualités juridiques et des réflexions sur des thèmes psychosociologiques. Ces Lettres d'information figurent sur

le site internet du Groupe de confiance et sont adressées à 571 destinataires. Ont notamment été abordés cette année l'influence des perceptions dans les relations professionnelles, les obligations de l'employeur confronté à une situation relevant de l'atteinte à la personnalité, ainsi que les enjeux relationnels et organisationnels du télétravail. Par ailleurs, une interview de Madame Karine Lempen, professeure à la Faculté de droit de l'Université de Genève, sur le thème du harcèlement sexuel dans le contexte de travail a été réalisée.

- L'envoi en novembre à l'ensemble des membres du personnel d'une Lettre d'information dite « tout public », document présentant quelques thèmes traités dans les récentes Lettres d'information.
- En 2020, le site internet du Groupe de confiance a été visité 6'068 fois et on relève que les pages les plus consultées concernent, dans l'ordre d'importance, les entretiens, la médiation, les Lettres d'information, et, enfin, l'investigation, soit principalement les outils informels contribuant à la gestion des conflits. On constate par ailleurs une augmentation de ces visites, laquelle pourrait être en lien avec l'envoi, en novembre, de notre Lettre d'information « tout public » qui traitait en particulier du harcèlement sexuel, ainsi que l'envoi dans la même période, et à tous les collaborateurs de l'Etat, du e-learning concernant cette même notion et qui mentionne le Groupe de confiance comme structure où trouver du soutien.

6.3 Partenariats

En 2020, le Groupe de confiance a poursuivi ses partenariats, tant internes (Etat et établissements affiliés) qu'externes, le contexte sanitaire ayant toutefois limité le nombre de rencontres :

Nombre de rencontres avec les partenaires internes (Etat et établissements affiliés) et externes

45

Rencontres
s
avec les
partenaires
s
internes
du Petit
Etat

31

Le Médiateur cantonal
Le Collège spécialisé des ressources humaines
La Commission santé et sécurité au travail (COSST)
La Direction de l'office du personnel de l'Etat
La Direction des affaires juridiques de la Chancellerie
Le Service de formation
Les juristes de l'OPE
Plusieurs responsables et équipes ressources humaines des départements
Le Service du contrôle interne du département présidentiel
Le Service informatique de la Chancellerie
Le Service de communication et d'information du département des finances et des ressources humaines
Le Service de formation de l'OCD
Le Service psycho-social de l'OCD
La responsable du service de médiation de la police
Le groupe climat de travail GDC/RH

Rencontres
avec les
partenaires
externes

6

Le Rectorat de l'Université de Genève

Madame Karine Lempen, professeure à la faculté de droit de l'Université de Genève

Des représentants de la Plateforme Satiscan

Madame Marie-Luce Stephan, rédactrice d'une thèse sur la médiation sous la direction du Professeur Arnaud Stimec, Université de Rennes

Rencontres
avec les
partenaires
internes
des
établisse-
ments
affiliés

8

Le Conseil administratif de la Ville de Genève

La Direction générale des TPG

La Direction du département de la culture et du sport de la Ville de Genève

Plusieurs directions et responsables ressources humaines des départements de la Ville de Genève

Le Comité directeur du Grand-Théâtre

En partenariat avec les spécialistes RH membres du groupe climat de travail RH-GDC, le Groupe de confiance a également participé à l'élaboration d'un nouveau projet de prévention visant à **promouvoir une culture du feed-back** au sein des différents services de l'Etat. Ce travail est en cours et devrait aboutir à des outils pratiques facilitant la mise en place par tous les membres du personnel, manager ou non, d'une nouvelle culture relationnelle dans le contexte de travail.

En 2020, le Groupe de confiance a été contacté par 1 commune et 1 établissement public autonome se renseignant sur les modalités d'affiliation au dispositif du Groupe de confiance.

7 Fonctionnement du Groupe de confiance

7.1 L'équipe

Sophie DE WECK HADDAD, responsable (90%),
Tania NICOLINI, adjointe et conseillère (80%),
Cristina BERNARDINO FARINHA, assistante administrative (80%),
Carmen HANNON, assistante administrative (50%),
Sabrina BASTIANPILLAI, conseillère (50%),
Frédérique BOUTHEON ARTELS, conseillère (80%),
Ariane DREYFUS, conseillère (50%, jusqu'au 30.06.2020),
Alexandra ELSIG, conseillère (60%),
Pierre- Emmanuel FEHR, conseiller (80%),
Jennifer KLEIN, conseillère (80% depuis le 01.09.2020),
Sarah PETITPIERRE, conseillère ad interim (40%),
Eric RICKLI, conseiller (80%).

Il s'agit d'une équipe pluridisciplinaire, constituée pour les conseillers-ères d'avocats-es, juristes, psychologues, économiste, tous formés à la médiation et disposant également de compétences en ressources humaines, santé et sécurité au travail ou techniques d'entretiens (Approche centrée sur la solution ou orientation systémique notamment).

En juin 2020, Madame Ariane Dreyfus, conseillère qui était en poste depuis la création du service en 2009, a pris sa retraite. L'équipe saisit cette nouvelle occasion de la remercier chaleureusement pour son engagement professionnel durant toutes ces années.

Afin de soutenir la responsable du service, un poste d'adjointe a été créé cette année (80% dès le 1^{er} septembre) et le service a également pu bénéficier d'un remplacement temporaire compte tenu d'un congé maternité mais aussi du fait que, dans le contexte de la pandémie, le recrutement d'un-e conseiller a dû être retardé et sera finalisé dans le premier trimestre de 2021.

7.2 Formation continue de l'équipe

Un accent particulier est mis sur la formation continue afin d'asseoir la cohérence des pratiques et modes d'intervention. Le contexte de pandémie a toutefois diminué les possibilités de formation continue en 2020, plusieurs interventions prévues ayant été annulées.

Cette année, les membres de l'équipe ont pu bénéficier d'une journée de formation et de supervision de leur pratique (en visioconférence) par Mme Martine Nannini, formatrice en Approche centrée solution.

Des conseiller-ères ont également participé à une visioconférence du CEDIDAC/Université de Lausanne, intitulée « La Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes et la Convention d'Istanbul : quelle portée pratique ? »

7.3 Gestion

Un important travail, imposé par le contexte de pandémie, a été effectué pour mettre rapidement en place le télétravail pour les différents postes du service, mais également pour redéfinir les prestations afin de garantir leur compatibilité avec les mesures sanitaires et assurer un continuum pour les usagers et partenaires du Groupe de confiance.

Initiée en 2019, la refonte des supports de cours des différentes formations dispensées par le Groupe de confiance a pu être finalisée.

Il a également été procédé à une actualisation de la revue des risques du service.

8 Perspectives 2021

Le Groupe de confiance prévoit les principaux axes de développement ou d'évolution suivants :

- Finaliser les démarches de recrutement en cours et, compte tenu de l'important renouvellement de l'équipe ces derniers mois, consolider l'expertise du service par le biais de la formation continue et de supervision.
- Poursuivre la réflexion sur les outils de sensibilisation - à l'échelle de l'ensemble des membres du personnel de l'Etat - concernant les notions de harcèlement psychologique (mobbing) et d'atteinte à la personnalité.
- Poursuivre et finaliser, en partenariat avec les spécialistes RH membres du groupe climat de travail RH-GDC, le projet de prévention visant à promouvoir une culture du feedback.
- Mettre en œuvre une éventuelle nouvelle mission liée au projet de loi sur la protection des lanceurs d'alerte, selon la loi qui sera adoptée par le Grand Conseil.
- Planifier et organiser l'extension des locaux du service.
- Mettre en place une nouvelle application informatique support pour les activités du Groupe de confiance.

9 Remerciements

Le Groupe de confiance remercie chaleureusement pour leurs indispensables soutiens, informations et conseils les partenaires et personnes suivants :

Antonio HODGERS, Président du Conseil d'Etat jusqu'en octobre 2020.

Anne EMERY-TORRACINTA, Présidente du Conseil d'Etat depuis octobre 2020.

Madame Michèle RIGHETTI, Chancelière d'Etat.

Madame Joëlle HERMANN, Secrétaire générale adjointe au département présidentiel.

Les services de support du département présidentiel et de la chancellerie d'Etat.

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 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 Karine LEMPEN, professeure à la faculté de droit de l'Université de Genève pour l'interview accordé sur la question du harcèlement sexuel.

Madame Martine NANNINI, formatrice en Approche centrée solution, chargée de supervision.

Le cabinet VICARIO consulting Lausanne, chargé de supervision.

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

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

10 Témoignages

« (...) Je vous remercie encore de vos conseils dans toute cette affaire, le Groupe de confiance est vraiment très recommandable. Cordialement. »

« Je fais suite à notre entrevue de ce matin et je tenais à vous remercier chaleureusement pour cet échange et pour votre écoute attentive.

En effet, votre disponibilité, votre soutien et votre compréhension de la situation ont rendu cet échange très constructif et je me sens bien d'avoir pu m'exprimer librement sur cette situation délicate.

Je suis maintenant persuadé que je vais retrouver une situation normale au sein du bureau et me sentir à nouveau détendu lorsque je me rends à ma place de travail.

Je vais aussi faire preuve de patience pour retrouver un climat de travail "normal". Il faut laisser du temps pour que cela s'améliore gentiment. (...)

Le fait d'être soutenu, écouté m'a vraiment fait du bien et je vous en remercie sincèrement.

Je vous souhaite une belle fin de journée et un agréable week-end. »

« Bonjour, et merci de prendre de mes nouvelles. Je ressens votre bienveillance et cela me fait beaucoup de bien. (...) »

« (...) Je voulais encore vous dire que je suis très reconnaissante de votre soutien. »

« Je tiens à vous remercier de votre présence et de la qualité d'écoute dont vous avez fait preuve lundi dernier. Je vous suis également très reconnaissante de m'avoir confirmé la volonté du Groupe de confiance de poursuivre le travail entamé pour qu'au (service), étape par étape, se mettent en place différentes rencontres et séances de travail. C'est extrêmement rassurant. (...) »

GROUPE DE CONFIANCE

11 RAPPORT STATISTIQUE 2020

Préparé par Matthias Brunner et Margarita Rakeviciute, 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), des Transports publics genevois (TPG) et des Villes de Genève, de Vernier et d'Onex. Au mois de septembre 2020, la commune d'Anières a adhéré au dispositif du Groupe de confiance.

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

Le rapport statistique annuel présente les activités de l'année se rapportant exclusivement aux 221 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 2020, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1^{er} décembre 2019 et le 30 novembre 2020.

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 2020.

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%.

12 TABLE DES MATIERES

1	Mot d'introduction	5
2	Présentation et rappel des prestations	7
2.1	<i>Les prestations du Groupe de confiance en un clin d'œil.....</i>	8
3	Le contexte lié à la pandémie Covid-19.....	9
4	La prévention contre le harcèlement sexuel	9
5	Les prestations.....	10
5.1	<i>Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance</i>	10
5.2	<i>Projet de loi relatif aux lanceurs d'alerte.....</i>	13
6	Prévention – Information.....	13
6.1	<i>Formations – sensibilisations.....</i>	13
6.2	<i>Information.....</i>	13
6.3	<i>Partenariats.....</i>	14
7	Fonctionnement du Groupe de confiance	16
7.1	<i>L'équipe.....</i>	16
7.2	<i>Formation continue de l'équipe.....</i>	16
7.3	<i>Gestion.....</i>	17
8	Perspectives 2021	17
9	Remerciements.....	18
10	Témoignages.....	19
11	RAPPORT STATISTIQUE 2020.....	20
12	TABLE DES MATIERES.....	21
A.	Les chiffres clés	23
B.	Les dossiers.....	24
C.	Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail	25
1.	<i>Sexe, âge et niveau d'éducation.....</i>	25
2.	<i>Taux d'activité et classe salariale.....</i>	26
3.	<i>Statut, ancienneté et lieu d'affectation</i>	27

D. Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes	29
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences.....	33
1. <i>Typologie des situations</i>	33
i. Conflits interpersonnels	34
ii. Conflits asymétriques	35
iii. Conflits structurels.....	35
iv. Conflits intergroupaux.....	35
2. <i>Analyse du Groupe de confiance</i>	36
i. Analyse des situations	36
ii. Événements déclencheurs.....	38
iii. Contexte des situations conflictuelles	39
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes.....	41
1. <i>Problèmes de santé et arrêts de travail</i>	41
2. <i>Répercussion du conflit sur la vie professionnelle</i>	42
3. <i>Répercussion du conflit sur la vie privée</i>	42
G. Intervention du Groupe de confiance	43
1. <i>Entretiens</i>	43
2. <i>Médiations</i>	44
3. <i>Autres prestations</i>	44
4. <i>Évolution de la situation à la fin de la démarche</i>	44
H. Satisfaction des personnes requérantes	45
13 TABLE DES ILLUSTRATIONS	48
14 ANNEXES.....	49

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

Sur les 18'175 employés de l'État, 221 personnes, soit 1.2%, se sont adressées au GDC. Cette proportion était identique en 2019.

On constate une forte surreprésentation des femmes, 65% par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les tranches d'âge de 40 à 49 ans (30%) et de 50 à 59 ans (43%) représentent ensemble près des trois quart (73%) des situations et la moyenne d'âge des personnes requérantes se situe à 47 ans.

68% des personnes requérantes ont une formation supérieure.

87% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 23%, classes 14-22 : 63%, classe 23 ou plus : 1%). 13% sont des employés avec fonction d'encadrement : 6% sont des cadres intermédiaires et 7% des cadres supérieurs.

Un peu plus de la moitié des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans et un peu plus d'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 (91%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (53%).

Dans 54% des cas, 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 (65%), directement avec la personne mise en cause (45%), avec les ressources humaines (40%) ou un autre échelon hiérarchique (38%).

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

71% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

La part des conflits interpersonnels constitue un peu plus de la moitié des situations soumises au GDC (51%) ; ces conflits sont, avant tout (78%), à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause). Dans 27% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et dans 16% d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 74% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 57% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 66% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; pour 56%, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.) ; pour 43%, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement ; pour 15%, c'est lié à la culture de l'entité concernée et pour 6% 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 (73%), communication (69%), management (58%), ou organisationnel (26%).

Les prestations du Groupe de confiance

L'année 2020 a été marquée par une diminution des prestations en présentiel en raison de la situation sanitaire, ce qui a forcément impacté la qualité du service offert et la satisfaction des personnes requérantes.

La très grande majorité (93%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance. Après une baisse en 2018 (81%) et 2019 (85%), cette proportion revient cette année au niveau de 2017 (93%).

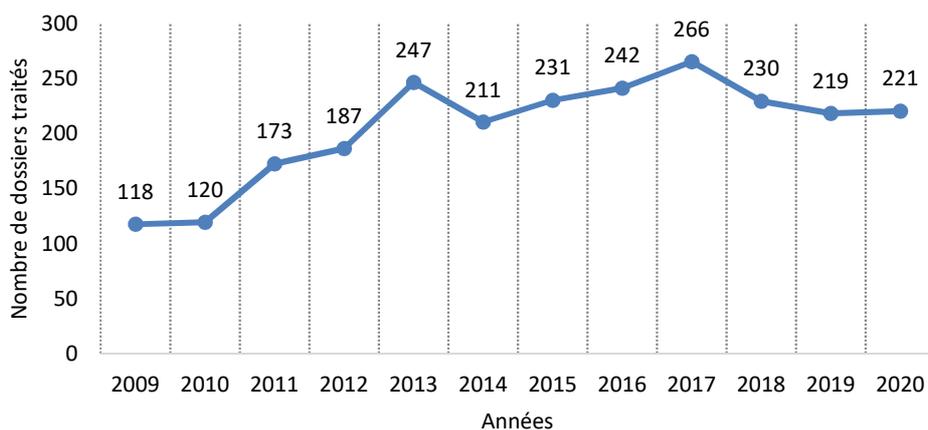
Dans 72% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 76% des personnes reçues durant l'année 2020 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 4% à être plutôt insatisfaites. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 72%.

B. Les dossiers

Entre le 1^{er} décembre 2019 et le 30 novembre 2020, 221 dossiers ont été traités par le Groupe de Confiance (GDC), dont 175 nouveaux dossiers ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.2% du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a quasiment doublé depuis la création du GDC en 2009.

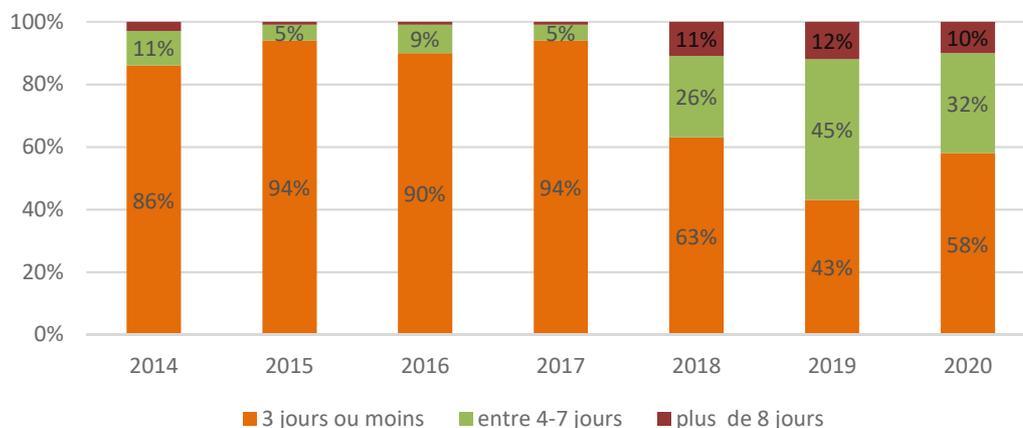
Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2020, 72 dossiers – soit 33% du total de l'année – étaient ouverts. 67% des dossiers étaient clos.

Après avoir été contacté par une personne employée de l'Etat, le GDC propose un entretien. Dans 58% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique ou par email. Comme on le voit dans la Figure 2, cette proportion augmente de 15% par rapport à 2019 (année chargée notamment en raison de l'adhésion de la Ville de Genève et des TPG) ; ce qui amorce un retour à la situation de 2018. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 32% des requérant-e-s (-13% depuis 2019) et supérieur à 8 jours dans 10% des situations (-2%).

Figure 2: Temps écoulé entre le 1^{er} contact et le rendez-vous



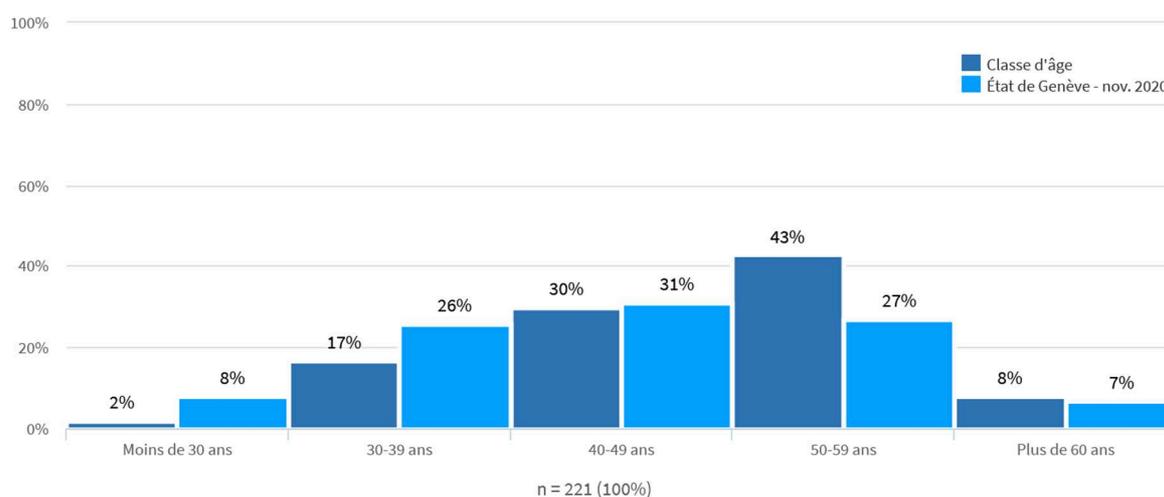
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2020, 65% de femmes et 35% d'hommes se sont adressés au GDC.

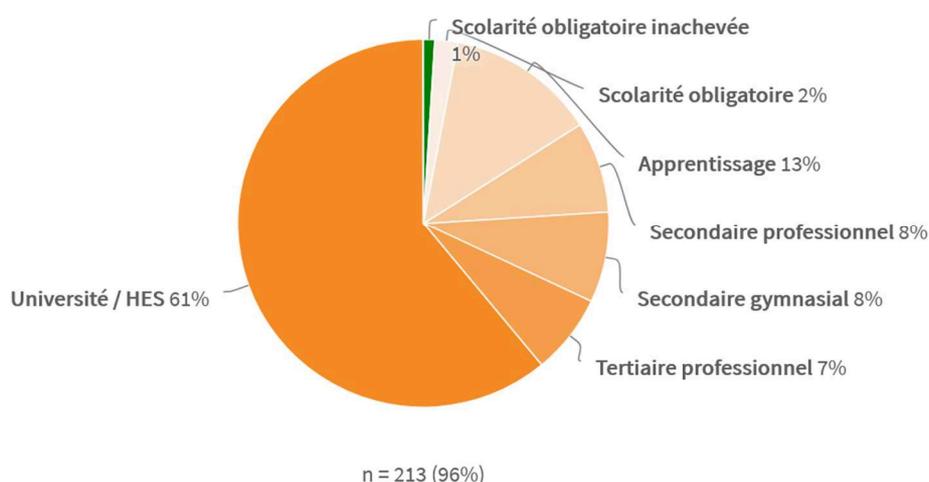
La Figure 3 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des 18'715 collaborateurs de l'État de Genève en novembre 2020. On y observe que les quinquagénaires sont très fortement surreprésentés (+16%) parmi les personnes requérantes tandis que les 30-39 ans (-9%) et les moins de 30 ans (-6%) y sont sous-représentés.

Figure 3 : Classes d'âge : personnes requérantes et collaborateurs de l'État de Genève



La Figure 4 indique que 68% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 16% bénéficient d'une formation secondaire et que 13% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 4: Niveau de formation des personnes requérantes

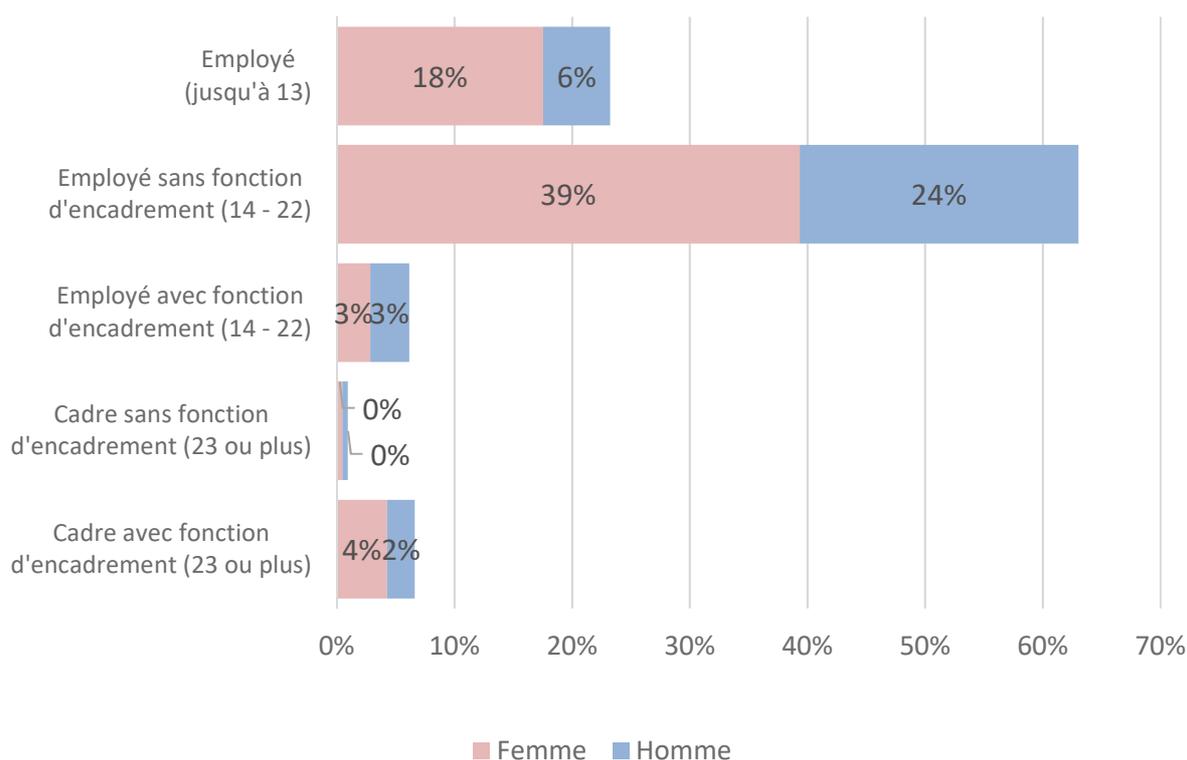


2. Taux d'activité et classe salariale

En 2020, une petite majorité (55%) des personnes requérantes travaille à plein temps. Un tiers (34%) travaille entre 50 et 80%.

23% des personnes requérantes sont des employés de classes salariales jusqu'à 13, 69% de classes 14-22 et 8% de classe supérieure à 22. En tout, 13% d'entre elles ont une fonction d'encadrement.

Figure 5: 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. Globalement les femmes sont surreprésentées au GDC. Ce sont particulièrement les femmes des classes 13 et inférieures qui sont surreprésentées (18% par rapport à 11%).

Figure 6: Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

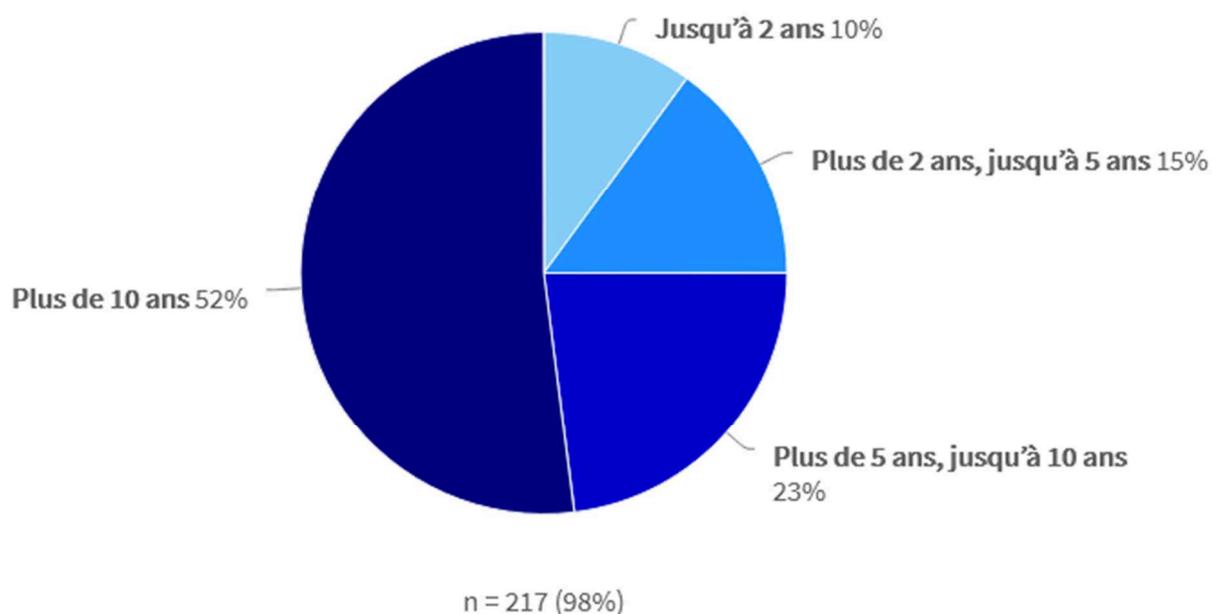
Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	18%	11%	6%	8%
14-22	42%	42%	27%	32%
23 ou plus	5%	3%	3%	4%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 7 ci-dessous, plus de la moitié (52%) des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans, presque un quart (23%) entre 5 et 10 ans, 15% entre 2 et 5 ans et 10% de 2 ans ou moins.

Par rapport à l'année passée, on observe une baisse de 5% de la proportion de personnes engagées il y a 2 ans (15% à 10%) au profit d'une hausse de 4% de celles qui ont une ancienneté de 2 à 5 ans (11% à 15%).

Figure 7: Ancienneté à l'État

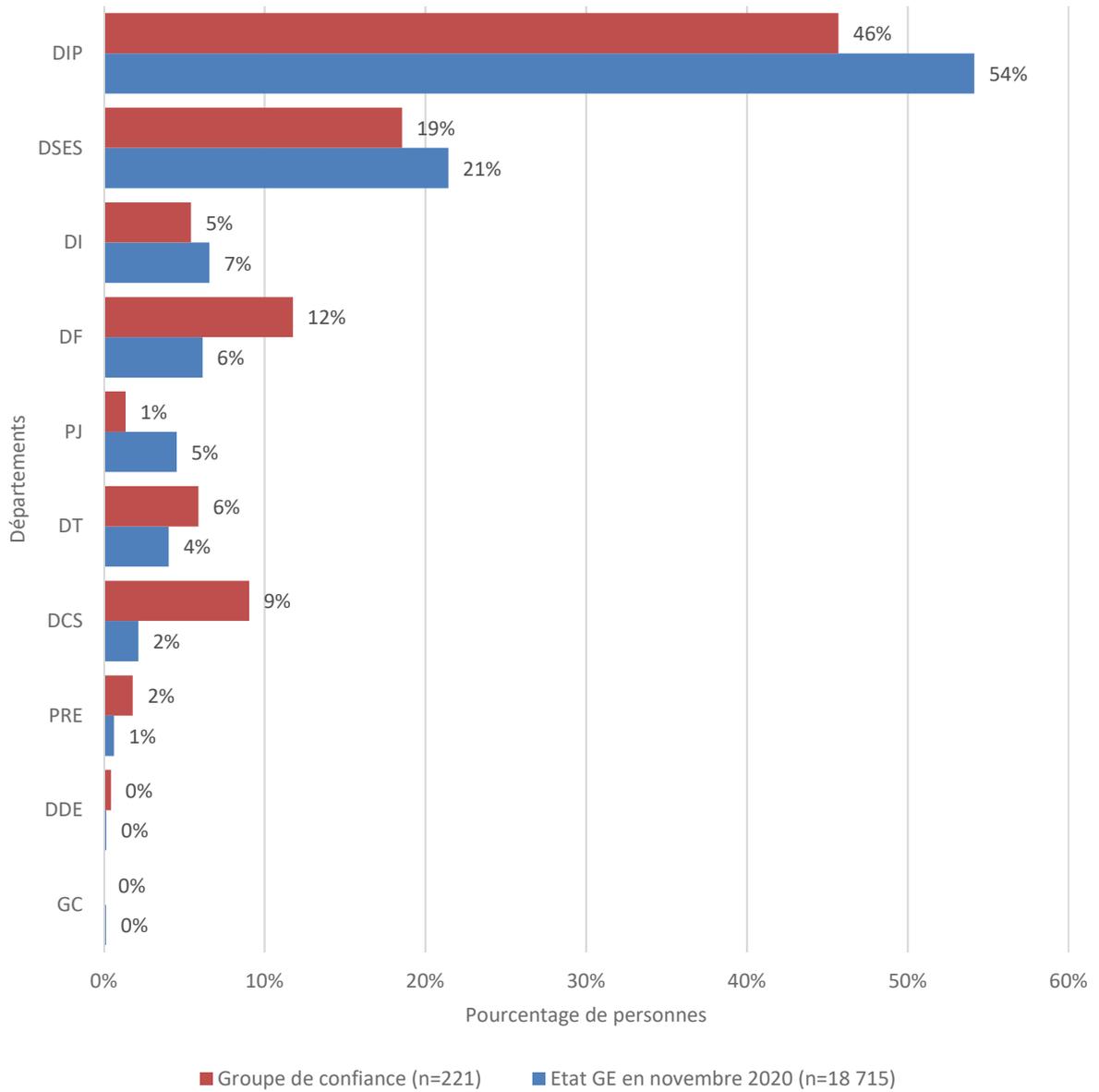


Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 36% y sont depuis plus de 10 ans, 27% depuis 5 à 10 ans, 21% depuis 2 à 5 ans et 16% depuis 2 ans ou moins.

Depuis l'an passé, la proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes a augmenté de 11% pour s'établir à 89%. Seulement 9% ne sont pas nommés et 1% ont un statut spécial.

La Figure 8 ci-après compare la répartition des usagers du GDC avec la répartition des employés selon les départements de l'État de Genève en novembre 2020. Le DIP est le plus représenté dans les deux populations, puis le DSES. Ils sont légèrement sous-représentés dans la population requérante tout comme le PJ. Le PRE et le DF sont légèrement surreprésentés au sein des usagers du GDC.

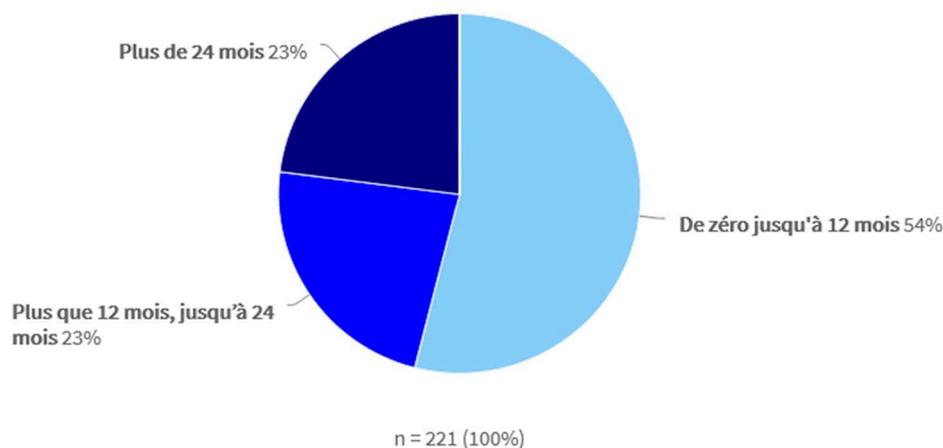
Figure 8: Départements d'affectation des usagers du GDC



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

Dans 54% des situations, la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité ; l'année passée, cette proportion n'était que de 45%. Dans 23% des cas, la relation conflictuelle dure depuis plus de deux ans (28% en 2019).

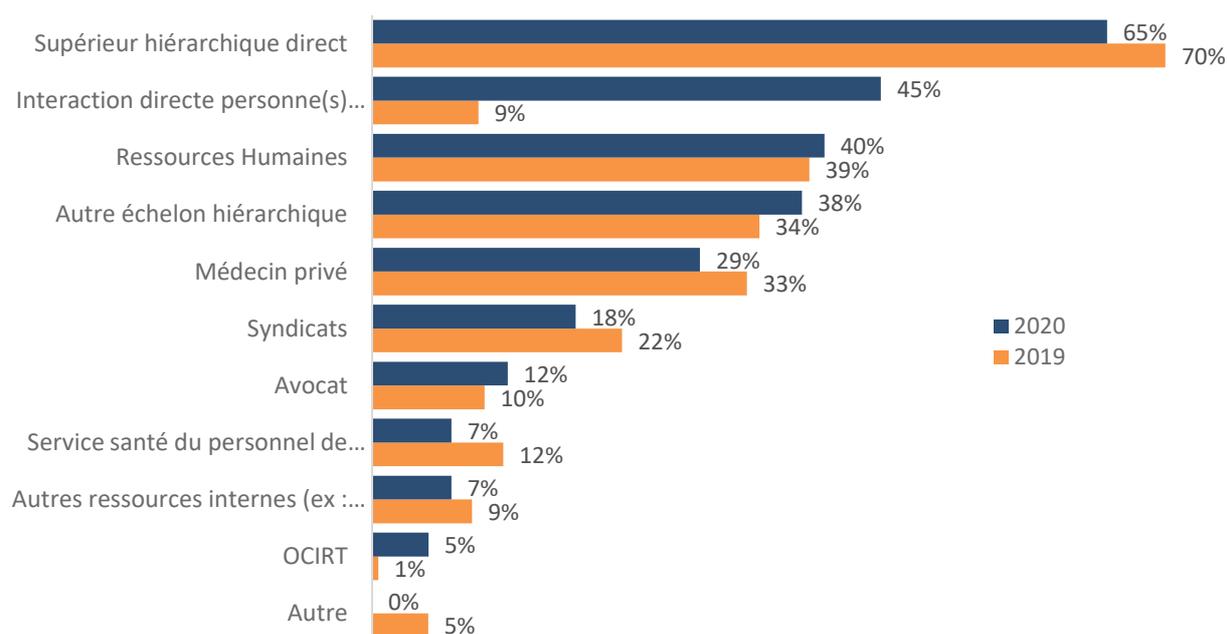
Figure 9: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 83% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant. Ce chiffre est stable par rapport à 2020.

La Figure 10 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises auparavant en 2020 et en 2019. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables avant de contacter le Groupe de confiance se sont adressées à 2.6 instances (2.5 en 2019).

Figure 10: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC



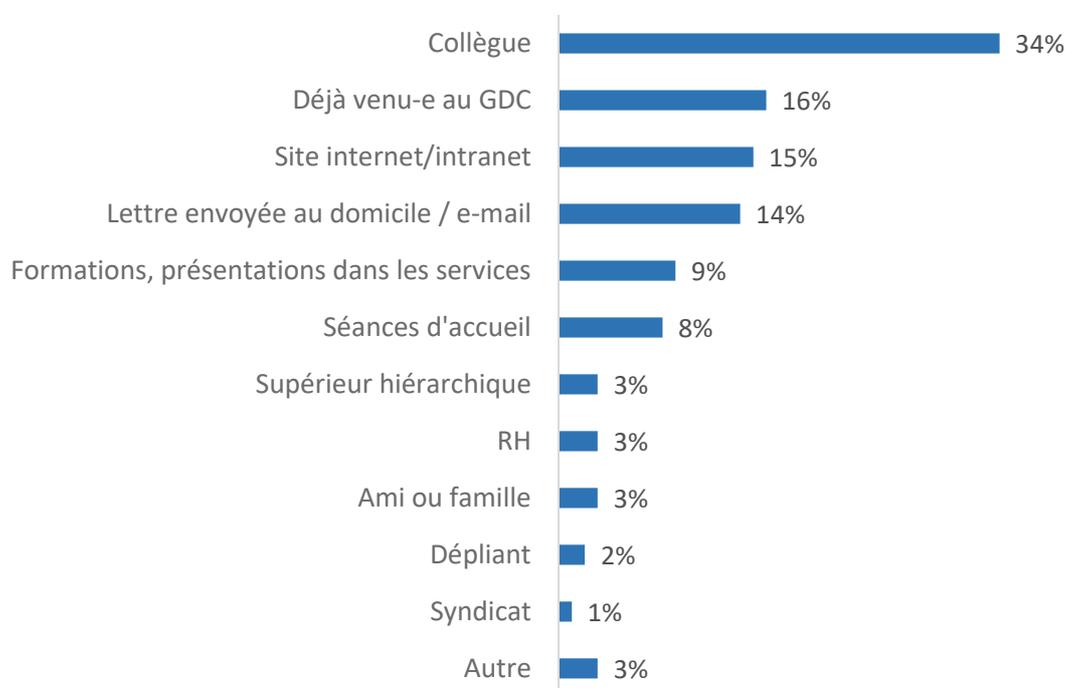
Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans la Figure 10 ci-dessus, on observe que la démarche préalable la plus commune est de contacter le supérieur direct (65% contre 73% l'an passé). En 2020, c'est l'interaction directe avec les personnes mises en cause qui arrive en 2^{ème} position avec 45% des personnes requérantes contre seulement 10% en 2019 ; une telle progression est remarquable.

Comme l'année passée, de nombreuses personnes ont aussi contacté les ressources humaines (40% stable) ou un autre échelon hiérarchique (38% contre 35%). Au niveau du médecin privé (34%) et des syndicats (18%) on observe une baisse de 5% depuis l'année passée tandis que pour l'avocat (12%) on observe une très faible hausse de 2%. Les autres instances sont mentionnées par moins de 8% des personnes requérantes.

La Figure 11 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. A ce titre le rôle le plus important revient aux collègues (34% des cas). L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 14% des cas et 15% des usagers connaissent le GDC grâce à internet. 16% des usagers étaient déjà venus au GDC soit dans le cadre d'un même conflit qui perdurait, soit dans celui d'un nouveau conflit.

Figure 11: Source d'information sur l'existence du GDC

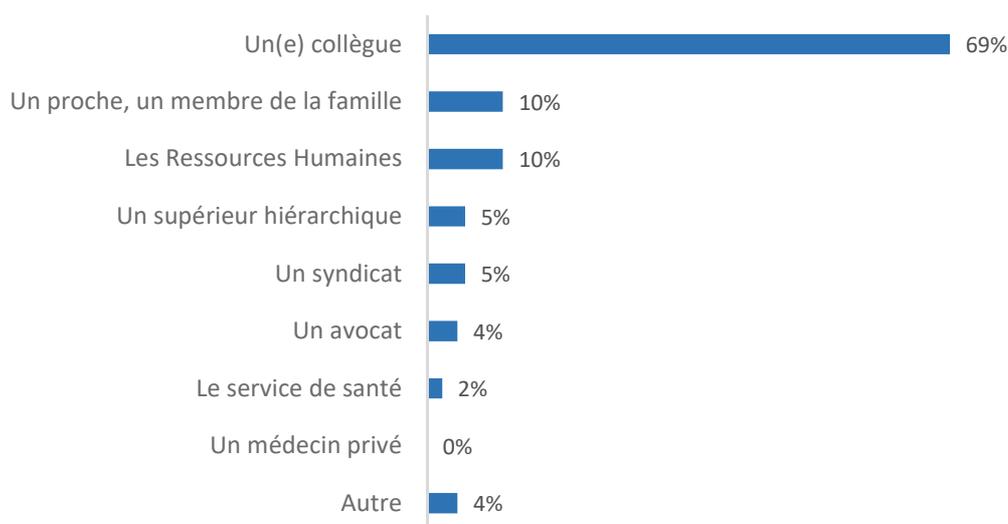


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 69% des cas c'est un collègue qui en est la source (Figure 12).

Figure 12: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2020, 71% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Par rapport à l'année passée, ce chiffre est en augmentation de 12% ; entre 2014 et 2019 il n'a jamais dépassé 63%.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 13, 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 (91%).

Entre 2019 et 2020, la proportion de personnes qui souhaitent, en témoignant, laisser une trace augmente fortement de 31% à 53% et revient donc au niveau de 2018.

Figure 13: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	2020	2019
Exposer sa situation, parler – Solliciter votre point de vue: conseils, suggestions pour gérer la situation (n=201)	91%	91%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=118)	53%	31%
Demande de conseils juridiques (n=33)	15%	12%
Médiation (n=14)	6%	11%
Transfert dans un autre service (n=17)	8%	11%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc.) (n=26)	12%	10%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=13)	6%	6%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=17)	8%	6%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=7)	3%	4%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc.) (n=5)	2%	3%
Autre (n=17)	8%	5%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

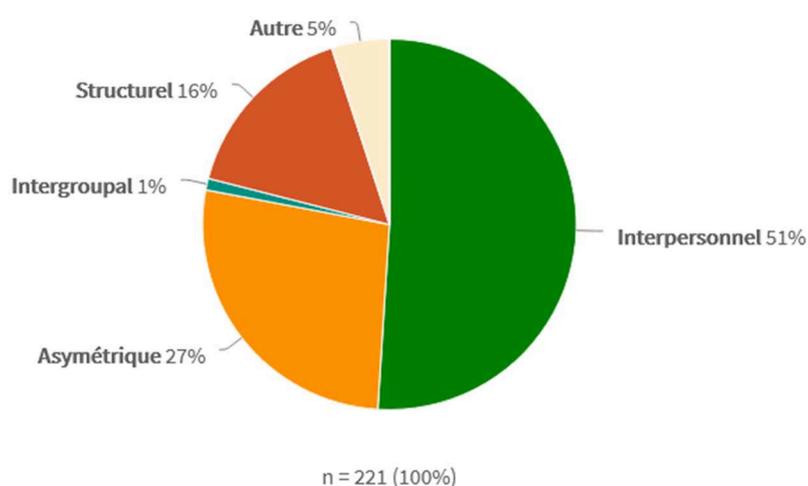
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

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 ».

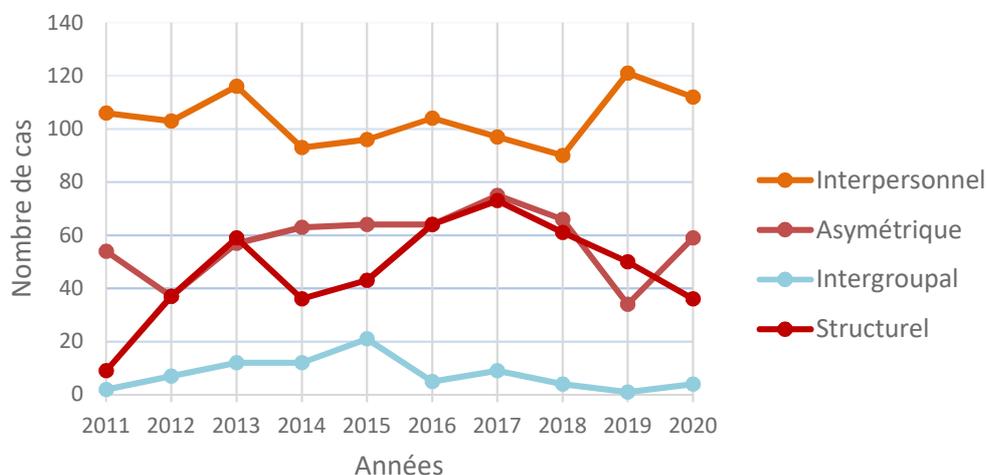
Les conflits interpersonnels constituent 51% des situations traitées (55% en 2019), les conflits asymétriques 27% (16%) les conflits structurels 16% (23%), les conflits intergroupaux 1%.

Figure 14: Typologie des conflits



La Figure 15 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2020 montrent une légère tendance à la baisse (-4%) des conflits interpersonnels alors qu'ils étaient en forte hausse (+16%) l'année dernière. À l'inverse, les conflits asymétriques sont en forte hausse (+11%) par rapport à la forte baisse de 2019 (-13%). Quant aux conflits structurels, ils baissent (-7%) comme chaque année depuis 2018.

Figure 15: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2019



i. Conflits interpersonnels

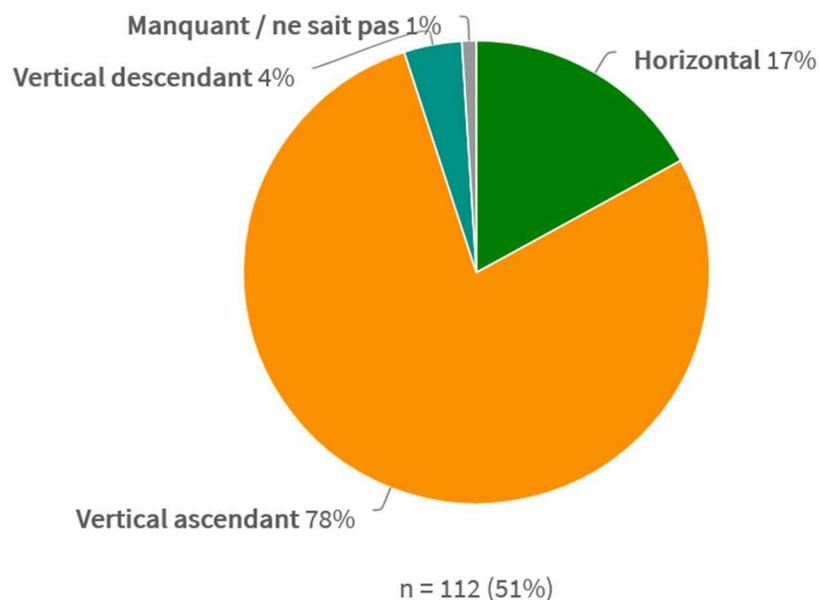
Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante).

La Figure 16 montre qu'en 2020, 78% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, le supérieur hiérarchique étant mis en cause. Cette proportion est en forte augmentation (+19%) depuis l'année passée où elle était de 59%.

Les conflits horizontaux (collègue mis en cause) représentent cette année 17% des conflits interpersonnels, bien moins (-19%) qu'en 2019 (36%).

Les 4% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné mis en cause, 5% en 2019).

Figure 16: Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 17, parmi les 112 situations de conflits interpersonnels, les deux tiers des démarches (66%) sont initiées par une femme, un tiers (34%) par un homme. Les personnes mises en cause sont au contraire en majorité des hommes (56%).

Cette situation est restée très similaire à celle de l'année passée.

Figure 17: Conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne mise en cause et de la personne requérante

2020	Personnes mise en cause		
	Femme (n=50)	Homme (n=62)	Total (n=112)
Personne requérante			
Femme (n=74)	29%	36%	66%
Homme (n=38)	14%	20%	34%
Total (n=112)	44%	56%	100%

ii. Conflits asymétriques

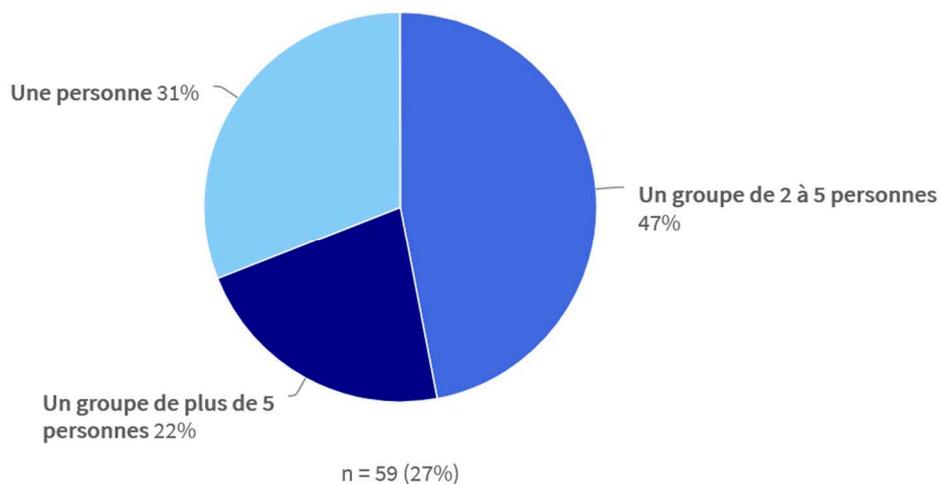
En 2020, les conflits asymétriques représentent 27% des situations traitées par le GDC, une forte progression depuis l'année précédente quand ce chiffre était de 16%.

En 2020, la majorité des conflits asymétriques (46%) opposent une personne à plusieurs supérieurs hiérarchiques (vertical multiple ascendant) ; cette proportion est en hausse (+8%) par rapport à 2019.

Dans 27% des cas, la situation est mixte et implique des supérieurs et des collègues ; cette proportion est aussi en hausse (+9%). Les autres cas sont bien moins fréquents.

La Figure 18 montre, comme l'année passée, que dans la plupart des conflits asymétriques, c'est un groupe de 2 à 5 personnes qui est mis en cause (47%).

Figure 18: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



Il convient aussi de préciser que les personnes requérantes dans un conflit asymétrique sont plus nombreuses (20% contre 16%) à se sentir victimes de harcèlement psychologique.

iii. Conflits structurels

En 2020, la proportion de conflits de type structurel est de 16% (v. Figure 14 ci-dessus) contre 23% l'année précédente.

Les conflits ont été considérés comme structurels dans des situations de malaise ou de désaccord avec l'institution, ou encore lorsque la personne ressent une perte de sens au travail, des conflits de valeurs, ou lors de problèmes organisationnels ou structurels. Cette typologie de conflits suit une tendance à la hausse depuis 2011 mais est repartie à la baisse depuis 2017.

Les personnes requérantes dans les situations de conflits structurels se sentent moins souvent victimes de harcèlement psychologique que celles qui sont dans une situation de conflit interpersonnel (9% contre 15%).

iv. Conflits intergroupaux

Seules 4 situations de conflit intergroupal ont été traitées en 2020.

2. Analyse du Groupe de confiance

i. Analyse des situations

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

- ✓ Un peu plus de 7 dossiers sur 10 (71%) sont évalués comme des situations de conflit, en forte augmentation (+11%) depuis 2019.
- ✓ Comme l'année passée, le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation pour un peu plus d'un cinquième (22%, 21% l'an passé) des dossiers.
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité en représentent 15% (13% l'an passé).
- ✓ Ce n'est qu'à partir de 2020 que les situations de discrimination ont été mesurées, elles représentent 6% des dossiers (n=14).

Figure 19: Type de discrimination selon le GDC

	Nombre de situations
Discrimination liée à l'identité de genre et/ou orientation sexuelle	4
Discrimination liée aux aspects de la loi sur l'égalité	3
Discrimination liée à l'origine et/ou la race	2
Discrimination liée à l'engagement syndical	2
Discrimination mixte (liée à plusieurs facteurs)	2
Autre type de discrimination	1
Discrimination liée à la croyance religieuse ou philosophique et/ou à l'engagement politique et/ou associatif	0

- ✓ La proportion de harcèlement psychologique a légèrement augmenté de 3% l'année passée à 5% en 2020.
- ✓ En 2020, 4 situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées alors qu'il n'y en avait pas en 2019.
- ✓ Les autres situations représentent 12% (14% l'an passé) des dossiers, elles englobent notamment des tensions liées à des problèmes de performance, à des problématiques administratives ou encore aux effets de changements structurels ou organisationnels.

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 20: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=156)	71%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=49)	22%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=34)	15%
Situation de harcèlement psychologique (n=11)	5%
Situation de discrimination* (n=8)	4%
Situation de harcèlement sexuel (n=4)	2%

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

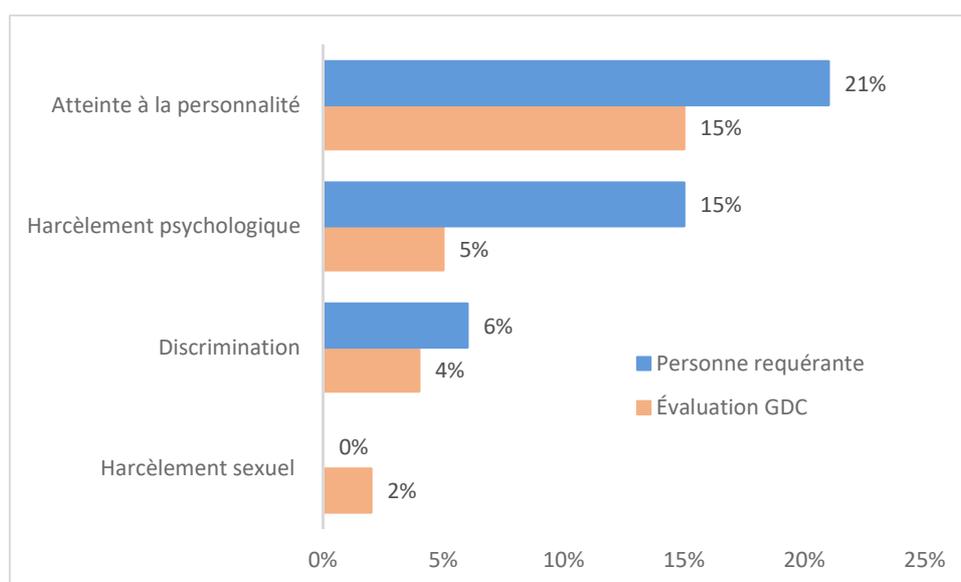
Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 21 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique 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, bien que plus faible. La surévaluation par les personnes requérantes existe aussi pour les situations de discrimination mais elle est nettement plus faible.

Finalement, il est intéressant de constater que 4 situations (2%) ont été évaluées comme relevant du harcèlement sexuel par le GDC alors que les personnes requérantes ne les évaluaient pas comme telles.

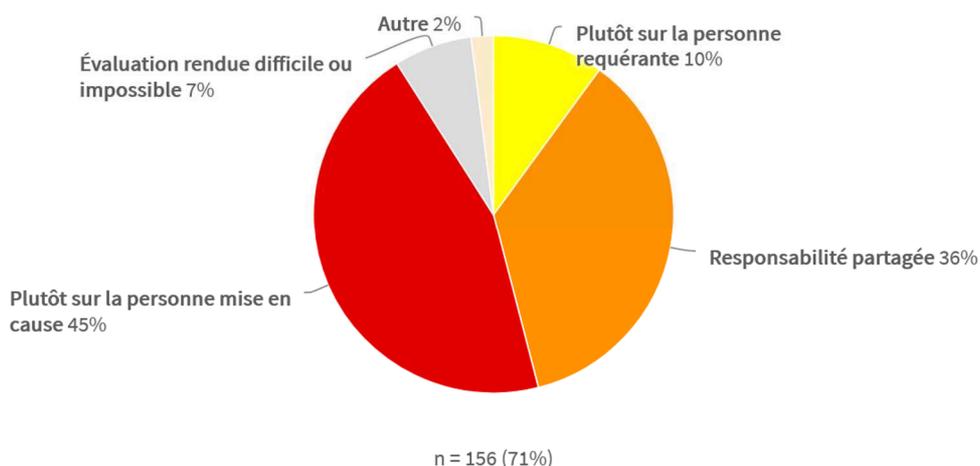
Figure 21: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 22, pour les situations présumées de conflit (soit 156 cas, 71% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : Dans 45% des cas, elle incomberait à la personne mise en cause, pour 36%, la responsabilité serait partagée et pour 10%, ce serait la personne requérante. Dans 7% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

Il convient de noter que la proportion de situations où la responsabilité incombe plutôt à la personne mise en cause a fortement augmenté (+11%) depuis 2019 tandis que celles qui incombent à la personne requérante ont diminué (-7%).

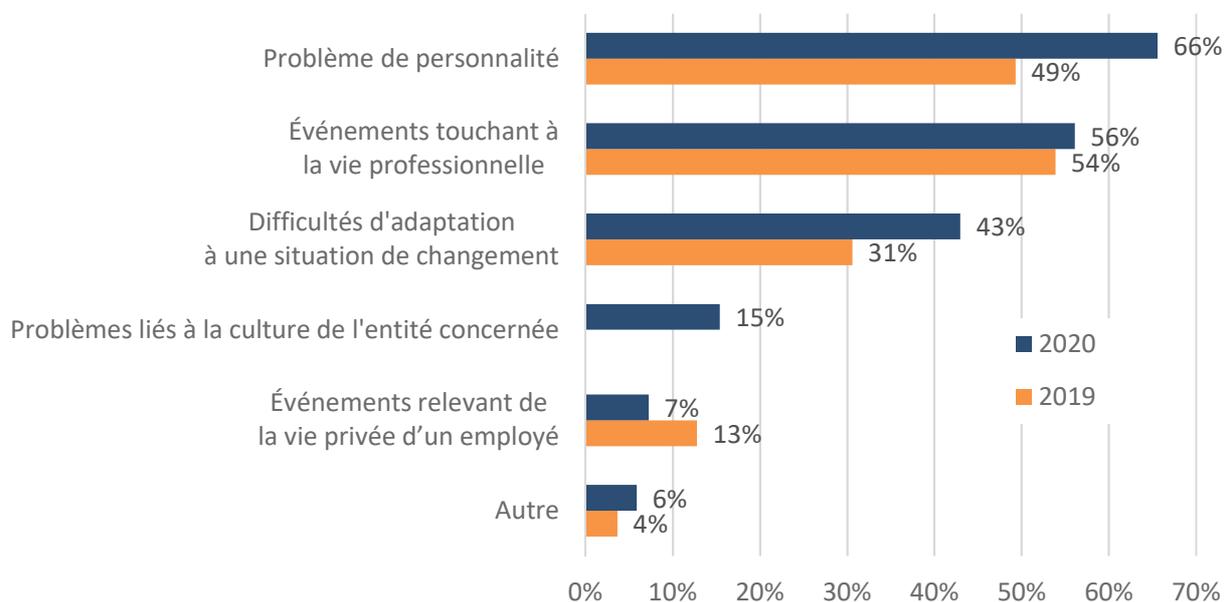
Figure 22 La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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 23). 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 23: Événements déclencheurs d'après le GDC



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

En 2020, dans les deux tiers des situations (66%), le GDC estime que ce sont des problèmes de personnalité qui ont déclenché le conflit. Par rapport à l'année passée on observe une très forte hausse (+17%) des situations qui ont été déclenchées par des problèmes de personnalité.

Parmi ces 145 situations, 54% sont liées à la personnalité de la personne mise en cause, 35% à une incompatibilité de caractères et 23% à celle de la personne requérante.

Pour un peu plus de la moitié (56%) des situations de 2020, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit ; cette proportion est stable depuis 2019.

Parmi ces 124 situations de conflit, 66% ont été déclenchées par des différences de méthodes de travail, 52% par des conflits de valeur et 19% par des déceptions ou des frustrations professionnelles.

Dans 43% des situations, ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit. Ce chiffre a fortement augmenté (+12%) depuis l'année passée. Parmi ces 95 situations, 72% (+16% depuis 2019) concernent un changement de supérieur hiérarchique, 39% (-7%) font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 23% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 15% une mutation dans un autre service, 12% un changement de place de travail et 10% l'arrivée d'un nouveau collègue.

Les particularités liées à la culture de l'entité concernée ont été déclencheurs du conflit dans 15% des situations. Ce type de déclencheur n'était pas encore mesuré en 2019.

Pour 7% des situations traitées, des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents. Cette proportion diminue de 6% par rapport à l'année passée.

Parmi ces 16 dossiers, 69% concernent une maladie ou un accident, 25% une maternité ou une naissance, 13% un décès et 19% autre événement.

iii. Contexte des situations conflictuelles

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne 2,5 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 24). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 24: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=161)	73%
Au niveau de la communication (n=152)	69%
Au niveau du management (n=129)	58%
Au niveau structurel et organisationnel (n=58)	26%
Autour de la personne ou des personnes (n=27)	12%
Éléments contextuels (n=25)	11%
Autre (n=3)	1%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel (161 situations, soit 73%, en hausse de 5% depuis 2019), la première raison évoquée est le manque de respect (65%, +1% depuis 2019). Ensuite vient le sentiment d'injustice (57%, +9%) puis les problèmes de personnalités (52%, +3%) et les conflits de valeurs (50%, -4%), par exemple dans la conception du travail. Le manque de reconnaissance (43%) arrive en 5^{ème} place. Le sentiment d'isolement (24%) et l'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (23%, -5%) sont moins souvent cités.

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte (152 situations, soit 69%, en hausse de 8%), le ton général est cité à 78% (-5%), une communication pas claire à 40% (+6%) et des bruits de couloir ou des rumeurs à 26%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial (129 situations, soit 58%, en hausse de 11%), 73% (+8%) des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.). Dans 40% (+12%) des cas, ils se réfèrent à une inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.). Pour 28% (-11%), c'est un management flottant (incohérent, contradictoire, flou) et pour 21% (+7%), 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 (58 situations, soit 26%, stable depuis 2019), 60% (+5%) des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 36% à une répartition pas claire des tâches, 31% (-7%) à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 19% (-5%) à une pression pour atteindre les objectifs fixés et 19% des cas impliquent une surcharge de travail. Pour terminer, 10% à une double hiérarchie et 3% (-6%) des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne (27 situations, soit 12%, assez stable depuis 2019), la remise en question de ses compétences est évoquée à 59%, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle à 22% et la sous-qualification à 22% (+12%). La surqualification n'est plus évoquée en 2020 bien qu'elle représentait 7% des situations de l'année précédente.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (25 situations, soit 11%, une hausse de 4%). La remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 40% (-35%) des cas. 32% (+7%) des situations relèvent des entretiens de service et 28% (+9%) des entretiens d'évaluation. Le « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte) n'est évoqué que dans un seul cas (3%). Il convient de mentionner que 45% des situations relèvent d'autres éléments contextuels ; par rapport à l'année passée, c'est une hausse de 25%.

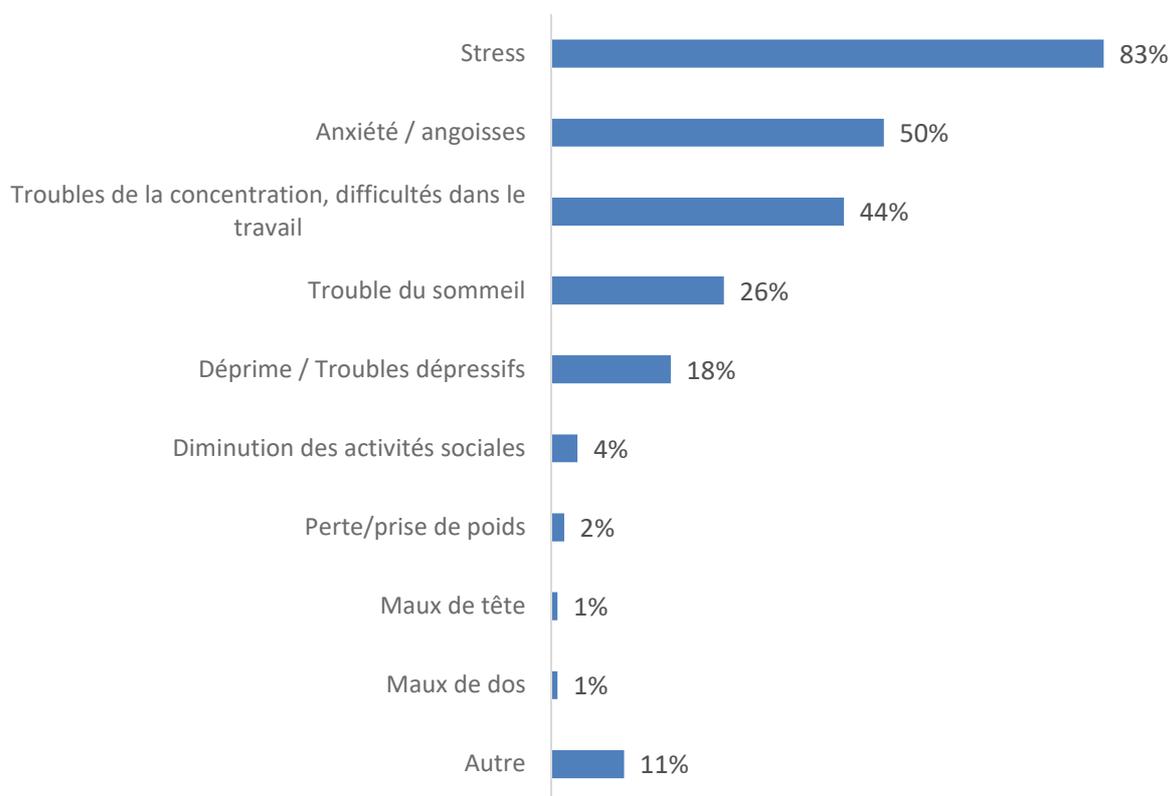
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de la moitié des personnes requérantes (57%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes ; c'est 7% de plus qu'en 2019.

La Figure 25 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (83% des situations, +8% depuis 2019). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (50%, +6%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles de la concentration (44%, +6%), les troubles du sommeil (26%, -5%) et la dépression (18%, -17%). La catégorie autre (11%) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement.

Figure 25: Répercussion du conflit sur la santé

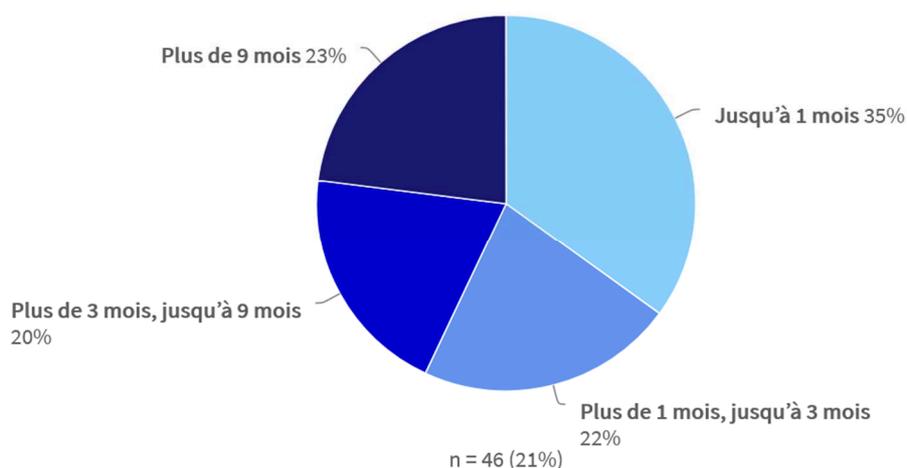


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 22% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion a baissé significativement depuis 2019 où elle était de 32%.

Parmi ces arrêts de travail, un bon tiers (35%, -9%) sont d'un mois ou moins et près d'un quart (23%) sont de plus de 9 mois (Figure 26).

Figure 26: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

Près des trois quarts (74%) des personnes requérantes (n=162) se disent atteintes dans leurs capacités professionnelles. La Figure 27 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, la plus souvent citée étant la perte de motivation (66%, +13% depuis 2019). On trouve ensuite les difficultés de communication (52%, -7%) ainsi que la lassitude du travail et le souhait de changement (26%, +3%). Environ un quart (26%, +10%) des personnes interrogées se plaignent de difficultés d'attention ou de concentration.

Figure 27: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Diminution/perte de motivation (n=107)	66%
Difficultés de communication (n=84)	52%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=57)	35%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=42)	26%
Diminution/perte de créativité (n=26)	16%
Baisse de productivité (n=24)	15%
Autre (n=18)	11%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

Seulement 7% (-4% depuis 2019) des personnes requérantes (n=14) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée. La Figure 28 détaille celles-ci.

Figure 28: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=7)	44%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=3)	25%
Autre (n=5)	31%

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 2020.

A l'issue du premier entretien 93% (+8% depuis 2019) des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC. En effet, on trouve notamment des problèmes de prestations, des désaccords généraux avec l'institution, le besoin d'être accompagné à un entretien ou encore des problèmes de santé ou des problèmes familiaux indépendants du travail.

Figure 29: Prestations au public ayant fait appel au groupe de confiance

Activités	2020
Nombres de nouvelles situations	221
Nombre d'entretiens	378
Nombre de médiations effectuées	7
Nombre de propositions de mesures individuelles	160
Nombre de recommandations d'intervention pour collectif et recommandation	0
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	2
Nombre d'ouvertures d'investigation	0
Nombre d'investigations closes	1
Nombre d'investigations classées	2
Nombre de demandes d'investigations retirées par le plaignant	3
Nombre de demandes d'investigations suspendues	1
Nombre d'auditions	0

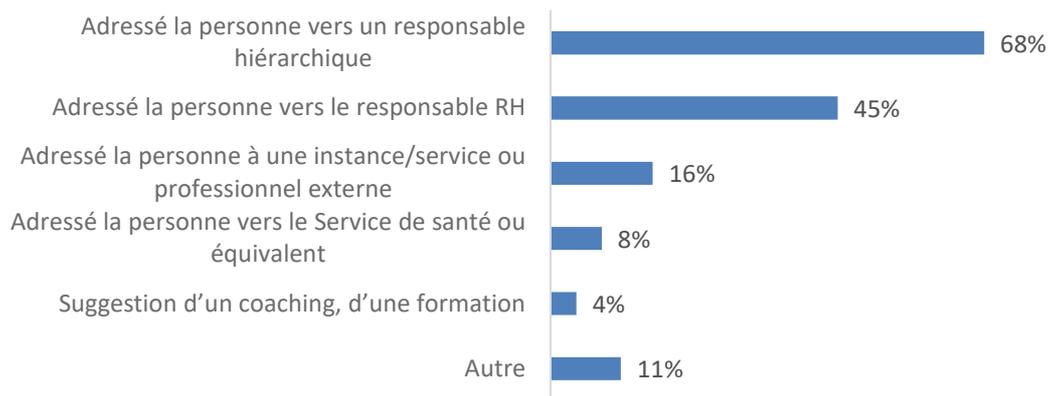
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 66% des cas, dans 22% la démarche est mise en attente de la décision de la personne requérante et dans 12% des cas, elle est close.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 72% des cas ; c'est 10% de plus qu'en 2019.

La Figure 30 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 (68%), en légère baisse (-4%) depuis 2019 ou vers le responsable RH (45%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers une instance externe (16%) ou vers un service de santé (8%). Dans 4% des cas, un coaching ou une formation a été suggéré (proposé 6 fois en 2020 contre une fois l'an passé).

Figure 30: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 42% des situations où des mesures ont été proposées, le GDC a pris contact avec des tiers, par exemple le service RH ou le service de santé, avec l'accord de la personne requérante. En 2019, cette proportion n'était que de 28%.

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 14 personnes (3%, -8% depuis 2019) ont évoqué la médiation comme étant une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 23 personnes, qui n'avaient pas toutes exprimé spontanément ce besoin lors du premier entretien. Finalement, le processus a abouti à 5 médiations (12 en 2019). Pour le reste (18), le processus n'a pas abouti notamment pour les motifs suivants : il est encore en cours (n=7), les personnes mises en cause refusent d'entrer en matière (n=5), les personnes requérantes ont renoncé (n=3), pour un cas en raison du refus du GDC pour constat d'inadéquation.

Les 5 médiations menées à terme ont permis aux deux parties de trouver un terrain d'entente et de conclure un accord informel. Sur ces 5 médiations, 3 sont considérées comme des réussites et 2 des réussites partielles, soit en raison de divergences inconciliables ou de difficultés de remise en question.

3. Autres prestations

Le nombre de **demandes d'ouvertures d'investigation**

En 2020 il y a eu 2 demandes d'ouvertures d'investigation. Il faut toutefois souligner que lors du 1^{er} entretien au GDC 13 personnes envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation, la majorité d'entre elles ayant finalement privilégié des démarches informelles (par exemple la médiation).

1 investigation a été menée à terme, 2 demandes d'investigation ont été classées, 3 retirées ou non-confirmées par le plaignant et 1 a été suspendue.

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

Dans 36% des situations (n=79), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche (Figure 31):

- L'apaisement du conflit dans 38% des situations est l'évolution la plus courante. Il convient de préciser que cette proportion était de 48% en 2019.
- Parmi les autres issues, 22% concernent la personne requérante : son transfert (11%), sa démission (8%) ou son licenciement (4%).
- Dans 8% des cas (soit 7 situations), le conflit s'est aggravé alors que ce n'était le cas que pour 2% des situations connues en 2019. Il faut toutefois souligner que sur de petits nombres, les aléas statistiques ont un impact plus important et ne sont pas significatifs.
- Dans 9% des situations connues, l'issue est un statu quo. Cette proportion était de 23% en 2019.
- Seulement 7% (3% en 2019) des issues concernent la personne mise en cause : un transfert (5%), une démission (1%) ou un licenciement (1%).

Figure 31: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=31)	39%
Transfert de la personne requérante (n=9)	11%
Aggravation du conflit (n=7)	8%
Statu quo (n=7)	9%
Démission de la personne requérante (n=6)	8%
Transfert de la personne mise en cause (n=4)	5%
Licenciement de la personne requérante (n=3)	4%
Démission de la personne mise en cause (n=1)	1%
Licenciement de la personne mise en cause (n=1)	1%
Autre (n=27)	34%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

H. Satisfaction des personnes requérantes

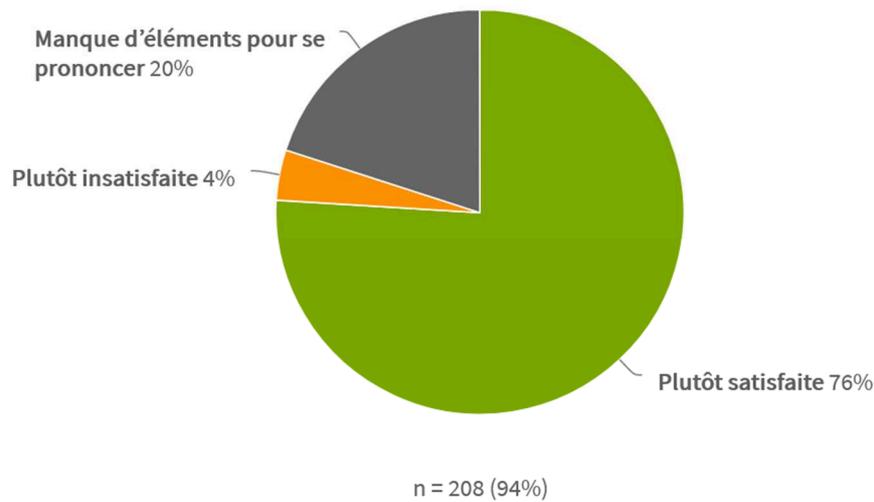
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

1. Satisfaction des 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, 76% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 4% plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 20% des cas (Figure 32).

Figure 32: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 33 montre que parmi les personnes satisfaites (n=157), la quasi-totalité (94%, -5% depuis 2019) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Les deux tiers (65%, -11%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. La satisfaction avec les outils d'intervention du GDC est citée par 39% (+10%), presque au même niveau que l'aide à la décision et les changements concrets (38%).

Figure 33: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=148)	94%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=102)	65%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=61)	39%
Aide à la décision, changements concrets (n=59)	38%
Autre (n=3)	2%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 9 personnes plutôt insatisfaites : 6 personnes (-1 depuis 2019) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 2 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et une personne (-1) évoque des difficultés de contact.

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

En juillet puis en novembre 2020, un questionnaire de satisfaction a été envoyé à 109 personnes ayant fait appel au GDC en 2020. Sur les 41 réponses reçues (taux de participation 38%, en hausse de 11% depuis 2019), 23 personnes (56%) se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » et 18 (44%) ne le sont pas. En d'autres termes, en 2020, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 56%. Ce chiffre est en forte baisse (-24%) depuis 2019 où il se situait à 80%) ; certainement du fait de la diminution du nombre de prestations en présentiel en raison de la situation sanitaire.

Les 29 répondants qui ont détaillé les points forts du GDC évoquent les qualités des professionnels comme points forts du groupe de confiance : avant tout l'écoute puis la confidentialité, la confiance et la qualité des conseils.

Les 22 personnes qui ont détaillé les points faibles évoquent les points suivants :

- le manque d'actions (n=8),
- le fait qu'il protège trop la hiérarchie (n=6),
- le manque d'impartialité (n=5),
- le manque de pouvoir (n=5),
- la mauvaise compréhension (n=4),
- le manque de suivi des collaborateurs (n=4),
- les mauvais conseils (n=2)
- la posture de juge (n=2)
- et le fait qu'il ait aggravé la situation (n=2).

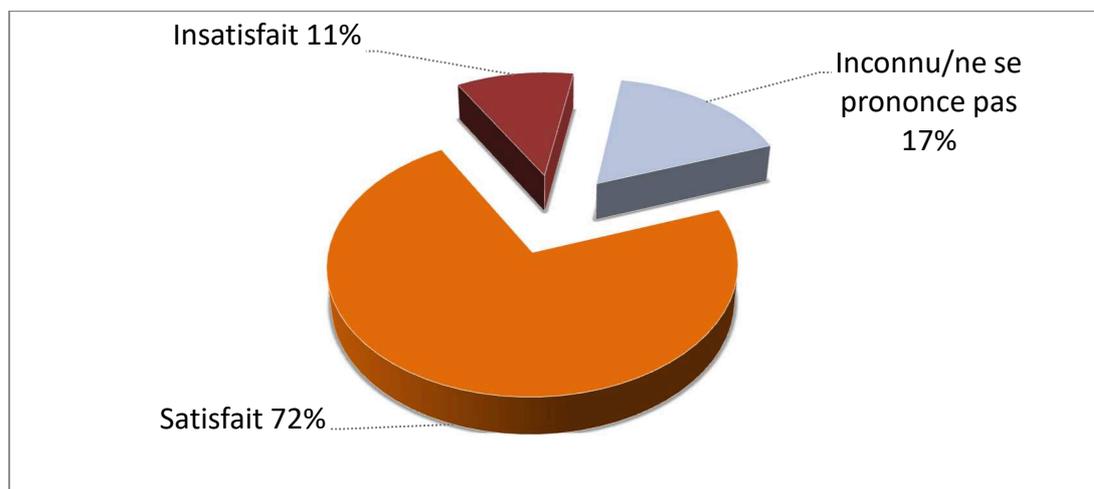
3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 95% si l'on ne tient pas compte des 20% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 76% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 56% exprimé par les personnes requérantes elles-mêmes.

En combinant les deux résultats proportionnellement au nombre de réponses, on obtient un taux de satisfaction global de 92% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer. Comme le montre la Figure 34, il est de 72% au minimum si l'on en tient compte.

Figure 34: Taux de satisfaction global



13 TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE	24
FIGURE 2: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1 ^{ER} CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS	24
FIGURE 3 : CLASSES D'ÂGE : PERSONNES REQUÉRANTES ET COLLABORATEURS DE L'ÉTAT DE GENÈVE	25
FIGURE 4: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES	25
FIGURE 5: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	26
FIGURE 6: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT	26
FIGURE 7: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT	27
FIGURE 8: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC.....	28
FIGURE 9: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC ..	29
FIGURE 10: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC.....	29
FIGURE 11: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC.....	30
FIGURE 12: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC	31
FIGURE 13: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC.....	32
FIGURE 14: TYPOLOGIE DES CONFLITS.....	33
FIGURE 15: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2019	33
FIGURE 16: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS.....	34
FIGURE 17: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE	34
FIGURE 18: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES	35
FIGURE 19: TYPE DE DISCRIMINATION SELON LE GDC.....	36
FIGURE 20: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC.....	36
FIGURE 21: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC	37
FIGURE 22 LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC	38
FIGURE 23: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	38
FIGURE 24: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE	39
FIGURE 25: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	41
FIGURE 26: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN	42
FIGURE 27: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	42
FIGURE 28: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE	42
FIGURE 29: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE	43
FIGURE 30: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN	44
FIGURE 31: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE.....	45
FIGURE 32: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC)	46
FIGURE 33: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC	46
FIGURE 34: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	47

14 ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total personnes requérantes	247	212	231	242	266	230	219	221
Femmes	62%	67%	65%	66%	65%	68%	62%	65%
Hommes	38%	33%	35%	34%	35%	32%	38%	35%
Moyenne d'âge	46	48	46	48	46	46	47	47
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	48%	49%	51%	50%	48%	48%	55%	52%
Ancienneté dans le service (< ou = à 5 ans)	44%	42%	49%	46%	44%	39%	41%	37%
Formation supérieure	62%	68%	66%	69%	73%	70%	73%	68%
Formation secondaire	13%	8%	7%	8%	8%	7%	11%	16%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	85%	85%	86%	78%	89%
Travail à plein temps	55%	51%	56%	52%	60%	54%	56%	55%
Travail à temps partiel	45%	47%	41%	46%	39%	45%	44%	45%
Classe salariale 7-13	27%	24%	26%	26%	22%	23%	21%	23%
Classe salariale 14-22	59%	61%	63%	61%	69%	70%	67%	69%
sans fonction d'encadrement	54%	54%	61%	59%	63%	62%	61%	66%
avec fonction d'encadrement	5%	7%	2%	2%	6%	8%	6%	6%
Classe supérieure à 23	12%	13%	9%	11%	8%	7%	12%	8%
sans fonction d'encadrement	4%	2%	-	4%	5%	3%	4%	1%
avec fonction d'encadrement	8%	11%	-	7%	3%	4%	8%	6%
Information manquante	2%	3%	2%	0%	1%	1%	1%	0%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Proportions d'usagers/ères du GDC	1.5%	1.3%	1.4%	1.4%	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
La démarche constitue une initiative individuelle	34%	47%	44%	43%	47%	40%	48%	44%
La démarche se fait suite à un conseil	64%	50%	55%	55%	49%	56%	47%	50%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	85%	86%	77%	83%	73%	88%	83%	83%
Auprès d'un supérieur hiérarchique	51%	51%	67%	68%	71%	73%	73%	65%
Auprès des RH	42%	34%	40%	44%	45%	44%	39%	40%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	49%	32%	38%	38%	35%	44%	35%	38%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Volonté d'exposer sa situation	84%	93%	90%	89%	92%	89%	91%	91%
Volonté de témoigner de sa situation	59%	56%	56%	55%	58%	53%	31%	53%
Demande de conseils juridiques	9%	10%	7%	9%	6%	9%	12%	15%
Demande d'une médiation	9%	17%	12%	12%	10%	10%	11%	6%
Volonté d'obtenir un transfert	8%	8%	10%	10%	9%	9%	11%	8%
Demande d'une intervention collective	19%	17%	13%	11%	14%	12%	10%	12%
Volonté de résoudre un problème administratif	11%	8%	10%	10%	8%	10%	6%	8%
Demande d'investigation (plainte)	7%	9%	6%	10%	6%	8%	6%	6%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	11%	3%	3%	3%	1%	3%	4%	3%
Demande de mesures individuelles	-	3%	7%	5%	4%	3%	3%	2%
Autre	2%	16%	6%	2%	6%	2%	5%	8%

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Interpersonnel	47%	44%	42%	43%	37%	39%	55%	51%
Hommes mis en cause	40%*	58%	52%*	47%*	62%	36%	55%	55%
Femmes mises en cause	39%*	42%	45%*	53%*	38%	64%	45%	45%
Asymétrique	23%	30%	28%	26%	28%	29%	16%	27%
Intergroupal	5%	6%	9%	2%	3%	2%	0%	1%
Conflits structurels	24%	17%	19%	26%	27%	27%	23%	16%
Autre	1%	3%	3%	2%	5%	3%	6%	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	2018	2019	2020
Événements touchant à la vie professionnelle	62%	69%	59%	68%	64%	55%	54%	56%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	83%	74%	68%	70%	69%	72%	55%	66%
Conflit de valeur	54%	54%	54%	54%	58%	46%	46%	52%
Déceptions / frustrations professionnelles	37%	30%	31%	32%	34%	30%	29%	19%
Problèmes de personnalité	57%	54%	60%	61%	60%	60%	49%	66%
Personnalité / caractère difficile	92%	71%	65%	54%	63%	78%	81%	77%
Incompatibilité de caractère	45%	39%	57%	53%	47%	55%	44%	35%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement	38%	56%	49%	60%	57%	47%	31%	43%
Évènements relevant de la vie privée	19%	19%	21%	20%	17%	16%	13%	7%

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Au niveau relationnel	67%	85%	91%	88%	85%	75%	68%	73%
Manque de respect	44%	62%	56%	67%	53%	65%	64%	65%
Conflit de valeur	45%	46%	34%	48%	44%	51%	54%	50%
Problèmes de personnalités	46%	38%	48%	53%	47%	63%	49%	52%
Sentiment d'injustice	51%	54%	51%	66%	63%	46%	48%	57%
Manque de reconnaissance	49%	51%	48%	59%	45%	51%	42%	43%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	NA	41%	34%	34%	40%	30%	28%	23%
Sentiment d'isolement	12%	24%	15%	25%	22%	20%	22%	24%
Au niveau de la communication	47%	60%	48%	64%	64%	61%	61%	69%
Problèmes de communication, ton général	64%	77%	73%	84%	83%	77%	83%	78%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	48%	48%	39%	37%	34%	24%	34%	40%
Bruits de couloir, on-dit	10%	31%	26%	37%	37%	31%	27%	26%
Au niveau du management	62%	61%	58%	62%	58%	49%	47%	58%
Inadéquation des compétences relationnelles	NA	65%	67%	72%	63%	70%	65%	73%
Management flottant	28%	38%	32%	32%	39%	35%	39%	28%
Inadéquation de l'information managériale	25%	32%	24%	30%	25%	35%	28%	40%
Management trop contrôlant	33%	23%	27%	23%	16%	18%	14%	21%
Absence de management	1%	7%	5%	2%	3%	2%	4%	3%
Au niveau organisationnel	38%	39%	38%	45%	46%	33%	26%	26%
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	NA	57%	53%	54%	60%	62%	55%	60%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	59%	37%	29%	21%	25%	44%	38%	31%
Répartition des tâches pas claire	39%	34%	31%	19%	20%	23%	36%	36%
Pressions sur les objectifs à atteindre	38%	20%	14%	29%	25%	27%	24%	19%
Surcharge de travail	36%	41%	23%	34%	30%	34%	21%	19%
Double hiérarchie	11%	20%	16%	12%	22%	9%	10%	10%
Problèmes de locaux ou de matériel	4%	8%	13%	11%	16%	23%	9%	3%
Autour de la/des personne(s)	24%	14%	19%	20%	13%	16%	14%	12%
Remise en question de ses compétences	67%	33%	35%	52%	26%	32%	60%	59%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	20%	47%	23%	27%	26%	41%	20%	22%
Sous-qualification	8%	7%	9%	6%	14%	11%	10%	22%
Surqualification	7%	7%	16%	13%	17%	11%	7%	22%
Au niveau des éléments contextuels	27%	19%	18%	22%	16%	17%	7%	11%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	49%	28%	50%	42%	28%	29%	75%	40%
Entretiens de service	43%	50%	21%	28%	19%	16%	25%	32%
EEDP	25%	48%	45%	38%	30%	16%	19%	28%
Whistleblowing	12%	8%	10%	19%	7%	39%	6%	4%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Personnes exprimant des problèmes de santé	54%	70%	63%	65%	64%	59%	50%	57%
Personnes en arrêt au 1 ^{er} RDV	30%	33%	35%	34%	31%	32%	32%	22%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	69%	78%	80%	77%	72%	79%	80%	83%
Arrêt à d'une durée inférieure ou égale à un mois	61%	56%	67%	40%	48%	59%	44%	35%
Arrêt à d'une durée supérieure à un mois	39%	41%*	33%	60%	52%	41%	56%	65%

* En 2014 3%= information manquante

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

	2013	2014	2015	2015	2017	2018	2019	2020
Résultat connu	38%	62%	48%	40%	44%	37%	37%	36%
Apaisement du conflit	34%	28%	48%	49%	44%	49%	48%	38%
Statu quo	26%	14%	9%	20%	10%	24%	23%	9%
Autre	10%	16%	38%	19%	24%	6%	17%	34%
Licenciement	10%	1%	3%	5%	6%	5%	6%	5%
Démission	9%	5%	9%	16%	10%	6%	5%	9%
Transfert de la personne	9%	6%	20%	16%	22%	24%	9%	16%
Aggravation du conflit	2%	1%	1%	2%	0%	8%	2%	10%
Résultat inconnu	62%	38%	52%	60%	56%	63%	63%	64%

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

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Appréciation de satisfaction envers le GDC	57%	83%	75%	78%	73%	72%	76%	76%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	9%	6%	6%	6%	5%	6%	4%	4%
Appréciation impossible	34%	11%	19%	15%	22%	22%	19%	20%

Annexe 11 : Types d'actes*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Critiques, dénigrement, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiés et/ou malveillantes des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	82	89	85	92	98	83	108
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	72	62	43
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices.	34	41	45	41	38	51	44
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs).	41	36	36	45	40	40	34
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	30	25	31	37	39	33
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	40	37	60
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	30	36	49
Violence verbale, menaces	29	16	22	14	23	21	13
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou fallacieux et/ou malveillants.	25	22	14	29	27	18	16
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail.	15	18	25	20	24	15	27
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	4	5	1	2	7	11	7
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	11	12	10	10	16	8	12
Attribution de tâches exigeant des qualifications très supérieures ou très inférieures à celles que la personne possède, et/ou attribution de tâche, inutiles/absurdes/pénibles	8	8	8	8	7	6	10
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	5	11	4	11	5	5	5
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	1	4	6	5	3	5	3
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	1	2	0	0	1	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	5	0	1
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	1	7	1	4	4	0	1
Violence physique	1	5	8	1	2	0	0
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	1	2	0	1	0	0	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	1	3	2	3	3	0	1
Autre	16	20	10	23	27	35	41
Manquant /ne sait pas	0	0	0	0	0	3	0
Total général	480	503	477	530	509	476	511

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

