GROUPE DE CONFIANCE
RAPPORT STATISTIQUE 2022

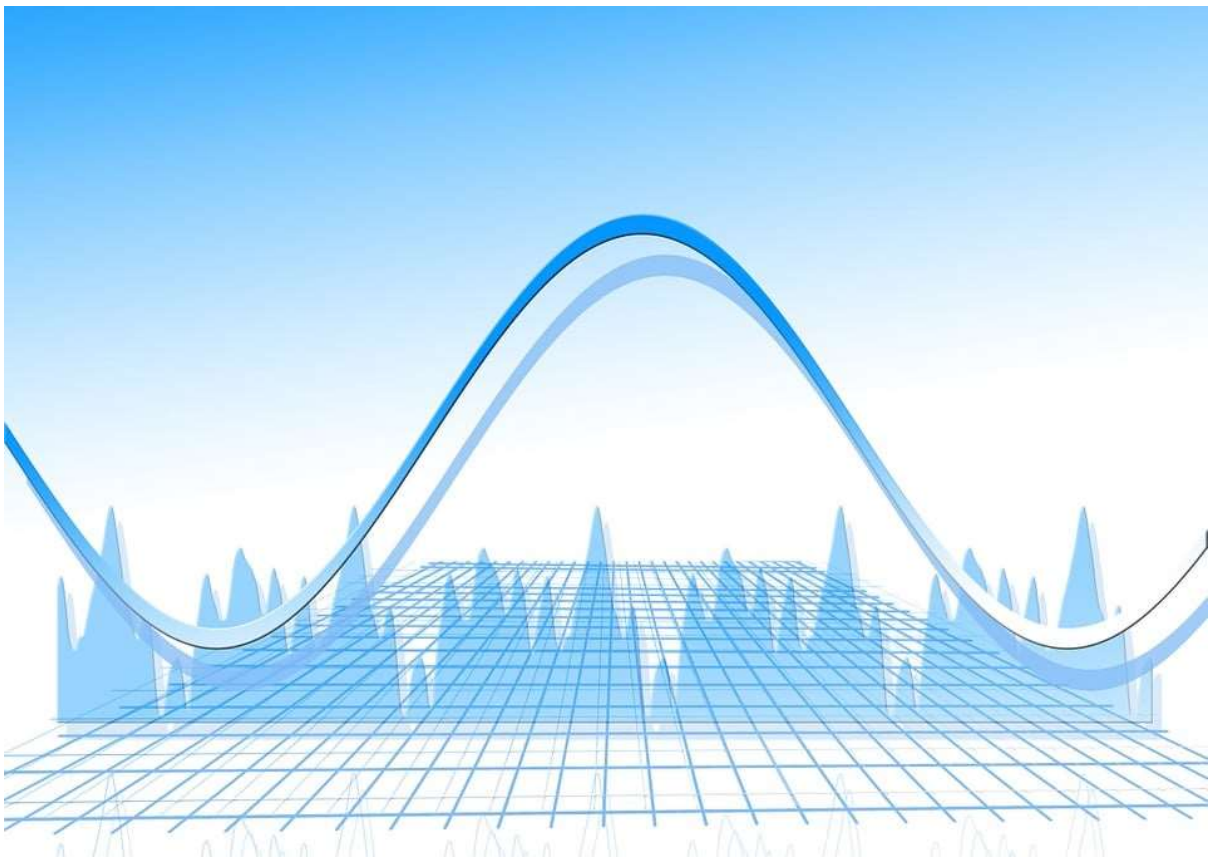


Image libre de droits – Source : Pixabay

REPUBLIQUE
ET CANTON
DE GENEVE

POST TENEBRAS LUX

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

GROUPE DE CONFIANCE
RAPPORT STATISTIQUE
2022

Préparé par Matthias Brunner et Eléa Souilhé, Satiscan

Le Groupe de confiance (ci-après GDC) est une structure indépendante au sein de l'État de Genève chargée d'aide à la gestion des conflits relationnels au travail ainsi que du traitement des situations pouvant constituer une atteinte à la personnalité, voire du harcèlement psychologique (mobbing) ou du harcèlement sexuel au travail. Le périmètre d'intervention du GDC s'étend au personnel des sept départements de l'État de Genève, du Secrétariat général du Grand Conseil et du Pouvoir judiciaire. Le GDC est aussi accessible aux collaborateurs et collaboratrices des Établissements publics pour l'Intégration (EPI), de l'Institution de maintien à domicile (IMAD), de l'Hospice général (HG), de l'Office cantonal des assurances sociales (OCAS) de l'Autorité cantonale de surveillance des fondations et des institutions de prévoyance (ASFIP), des Transports publics genevois (TPG), des Villes de Genève, de Vernier et d'Onex, la commune d'Anières, la Maison de Vessy. En 2022, il y a eu deux nouvelles adhésions au dispositif du Groupe de confiance : en janvier le Groupement SIS et en mai la commune de Cologny.

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 259 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 2022, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1er décembre 2021 et le 30 novembre 2022.

Les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par l'équipe de conseil du GDC durant les entretiens avec les personnes requérantes. L'encodage des informations est réalisé à l'aide de la plateforme web Satiscan sur la base d'un questionnaire. Les données ainsi numérisées sont traitées de manière anonyme et seuls les résultats agrégés sont publiés. Les comparaisons avec l'ensemble de l'État de Genève se basent sur les effectifs de l'État au 30 novembre 2022.

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

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 explique le fait que la somme puisse s'écarter de 100% d'une ou deux unités. Deuxièmement, certaines catégories admettent des réponses multiples, elles sont signalées en bas des figures et dans ce cas les totaux peuvent excéder largement 100%.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES **4**

A. LES CHIFFRES CLÉS **5**

B. LES DOSSIERS **6**

C. CARACTÉRISTIQUES DE LA POPULATION REQUÉRANTE ET DE SON CONTEXTE DE TRAVAIL **7**

1. SEXE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION 7
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE 8
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION 9

D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES **11**

E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES **16**

1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS 16
   - *i. Conflits interpersonnels* *18*
   - *ii. Conflits asymétriques* *19*
   - *iii. Conflits structurels* *20*
   - *iv. Conflits intergroupaux* *21*
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE 21
   - *i. Analyse des situations* *21*
   - *ii. Événements déclencheurs* *23*
   - *iii. Contexte des situations conflictuelles* *25*

F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES **26**

1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL 26
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE 28
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE 29

G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE **29**

1. ENTRETIENS 30
2. MÉDIATIONS 31
3. AUTRES PRESTATIONS 31
4. ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE 31

H. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES **32**

1. SATISFACTION DES PERSONNES REQUÉRANTES D'APRÈS LE GDC 32
2. RÉSULTATS DES ENQUÊTES DE SATISFACTION AUPRÈS DES USAGERS 34
3. TAUX DE SATISFACTION GLOBAL 34

TABLE DES ILLUSTRATIONS **36**

ANNEXES **37**

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante.

Sur les 19'249 membres du personnel de l'État, 259 personnes, soit 1.3%, se sont adressées au GDC. Cette proportion était également de 1.3% en 2021.

Au sein de la population requérante, les femmes sont surreprésentées, 65% par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les quadragénaires (34%) et les quinquagénaires (37%) constituent la majorité des personnes requérantes. Ces deux classes d'âges sont aussi surreprésentées par rapport aux membres du personnel de l'État (respectivement +3% et +10%).

63% des personnes qui se sont adressées au GDC ont une formation supérieure.

Un peu plus de 84% sont des employés sans fonction d'encadrement (classes jusqu'à 13 : 23%, classes 14-22 : 60%, classe 23 ou plus : 1%). Environ 16% sont des employés avec fonction d'encadrement : 10% sont des cadres intermédiaires et 6% des cadres supérieurs.

Plus de la moitié (57%) des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans. 45% sont dans le même service depuis plus de 10 ans.

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 (80%). Ils souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (34%).

Dans 37% des cas, la relation conflictuelle a pris forme moins de 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Pour 63% des cas, la situation conflictuelle a duré entre 12 et 24 mois avant la prise de contact avec le GDC. Pour le 30% restant, la situation conflictuelle durait depuis plus que 24 mois.

80% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur supérieur hiérarchique direct (60%), directement avec la, ou les, personne-s mise-s en cause (43%), avec les ressources humaines (42%), un médecin privé (38%) ou un autre échelon hiérarchique (37%).

Dans 45% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente l'intéressé vers le GDC et dans 48% des cas, il s'agit d'un conseil.

53% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche.

Les conflits interpersonnels constituent 43% des situations soumises au GDC ; ces conflits sont à caractère vertical ascendant (le supérieur hiérarchique étant mis en cause) pour 72%. Dans 25% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et dans 27% d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 71% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 46% dans leur santé.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 46% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs à la personnalité des protagonistes en conflit ; pour 46%, ce sont des évènements 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 24%, c'est lié à la culture de l'entité concernée et pour 8% à des aspects relatifs à la vie privée des protagonistes en conflit.

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes : communication (68%), management (61%), relationnel ou du ressenti personnel (59%) ou organisationnel (22%).

Les prestations du Groupe de confiance.

La très grande majorité (88%) des demandes adressées au Groupe de confiance sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du Groupe de confiance.

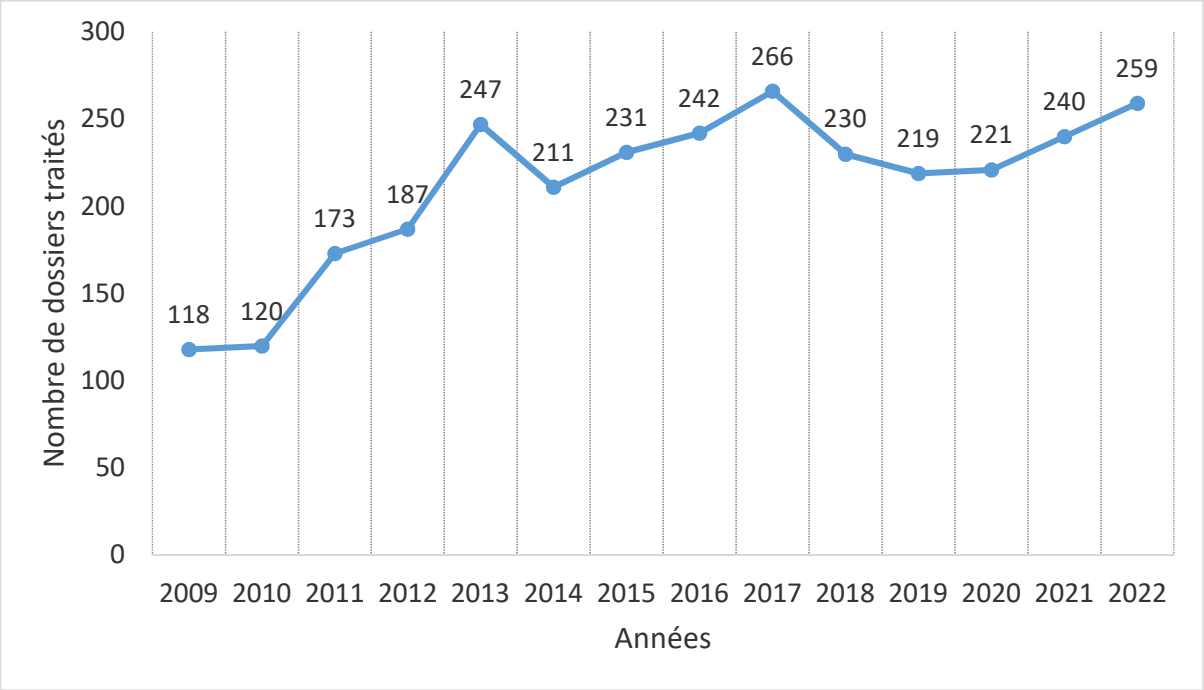
Dans 69% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

Le GDC estime que 69% des personnes reçues durant l'année 2022 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 7% à être plutôt insatisfaites, la grande majorité de celles-ci ayant évoqué une frustration quant aux outils du GDC. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 75%.

B. Les dossiers

Entre le 1er décembre 2021 et le 30 novembre 2022, 259 dossiers ont été traités par le Groupe de confiance (GDC), dont 218 nouveaux dossiers (84%) ouverts durant cette période. En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3% du total du personnel de l'État. Le nombre de dossiers traités par année a doublé depuis la création du GDC en 2009.

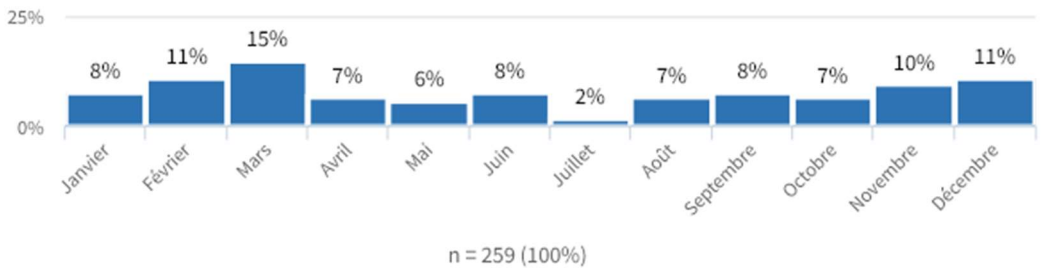
Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2022, 51 dossiers – soit 20% du total de l'année − étaient ouverts. 80% des dossiers étaient clos.

En comparaison avec 2022 on voit que la fluctuation de la répartition mensuelle des dossiers suit la même tendance, février, mars, novembre et décembre étant des mois à plus forte affluence.

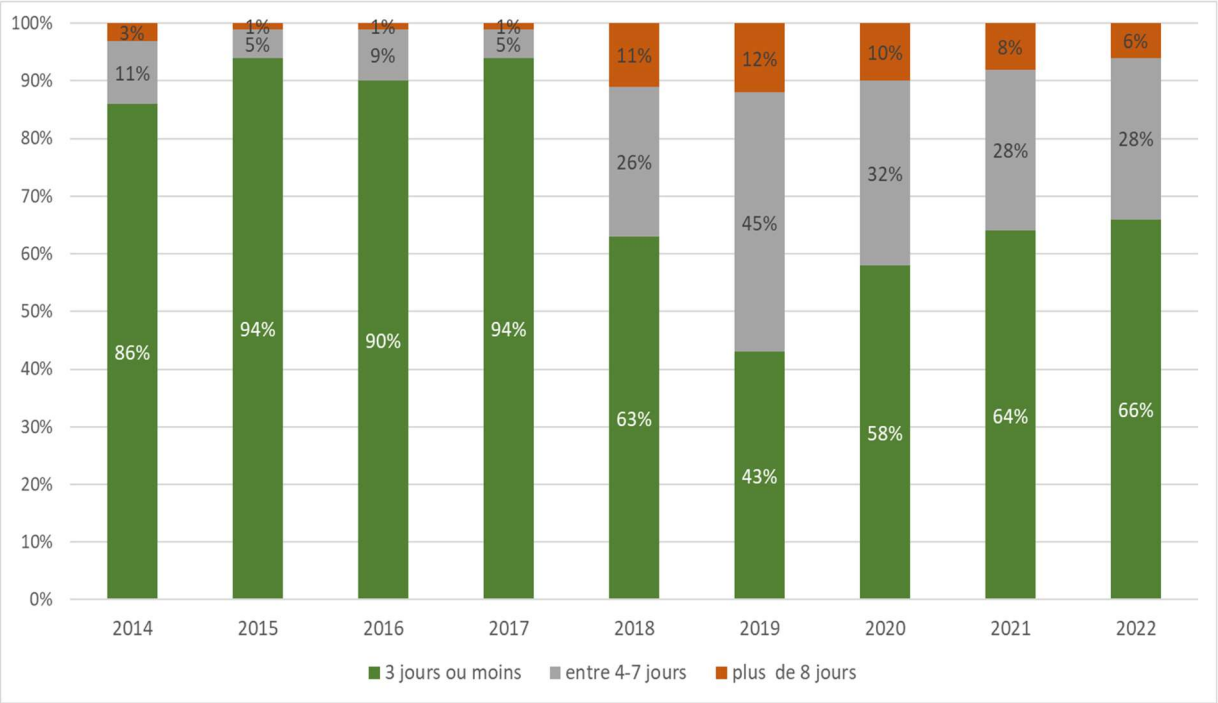
Figure 2: Date d'ouverture du dossier



Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 66% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique ou par e-mail.

Comme on le voit dans la Figure 3, cette proportion a augmenté de 2% par rapport à 2021 ; la croissance amorcée en 2019 continue bien qu'elle ralentisse. Le délai a été de 4 à 7 jours pour 28% des personnes requérantes (identique en 2021) et supérieur à 8 jours pour 6% d'entre elles (-2%). Le Groupe de confiance émet l'hypothèse que la forte augmentation du temps écoulé entre le premier contact et le rendez-vous qui a eu lieu en 2019 est due à l'adhésion de deux établissements publics affiliés d'importance ayant donné lieu au déploiement de nombreuses prestations.

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



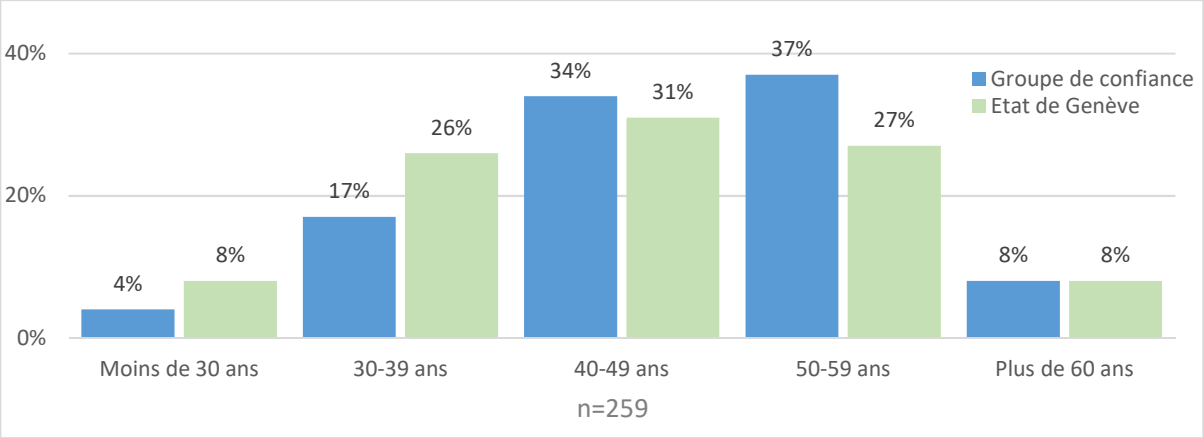
C. Caractéristiques de la population requérante et de son contexte de travail

1. Sexe, âge et niveau d'éducation

En 2022, 65% de femmes et 35% d'hommes se sont adressés au GDC.

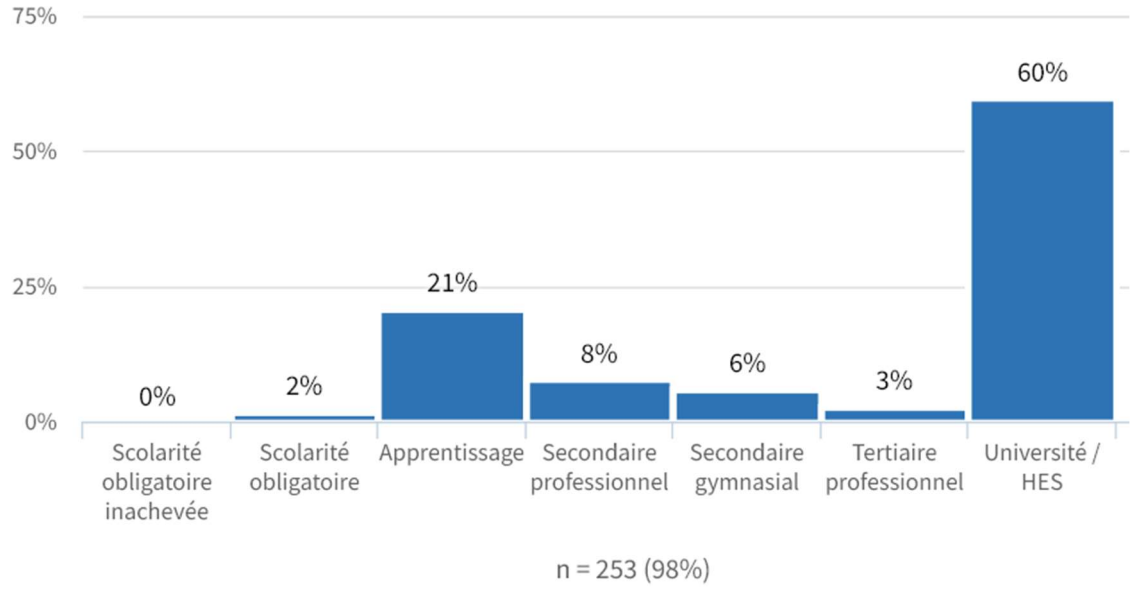
La Figure 4 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des 19'249 collaborateurs et collaboratrices de l'État de Genève en novembre 2022. On y observe que les quadragénaires (+3%) et les quinquagénaires (+10%) sont fortement surreprésentés parmi les personnes requérantes tandis que les 30-39 ans (-9%) et les moins de 30 ans (-4%) y sont sous-représentés.

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



La Figure 5 indique que 63% des personnes requérantes ont une formation supérieure (universitaire, HES ou tertiaire professionnelle) tandis que 14% bénéficient d'une formation secondaire et que 21% sont issues de la filière d'apprentissage.

Figure 5: Niveau de formation des personnes requérantes



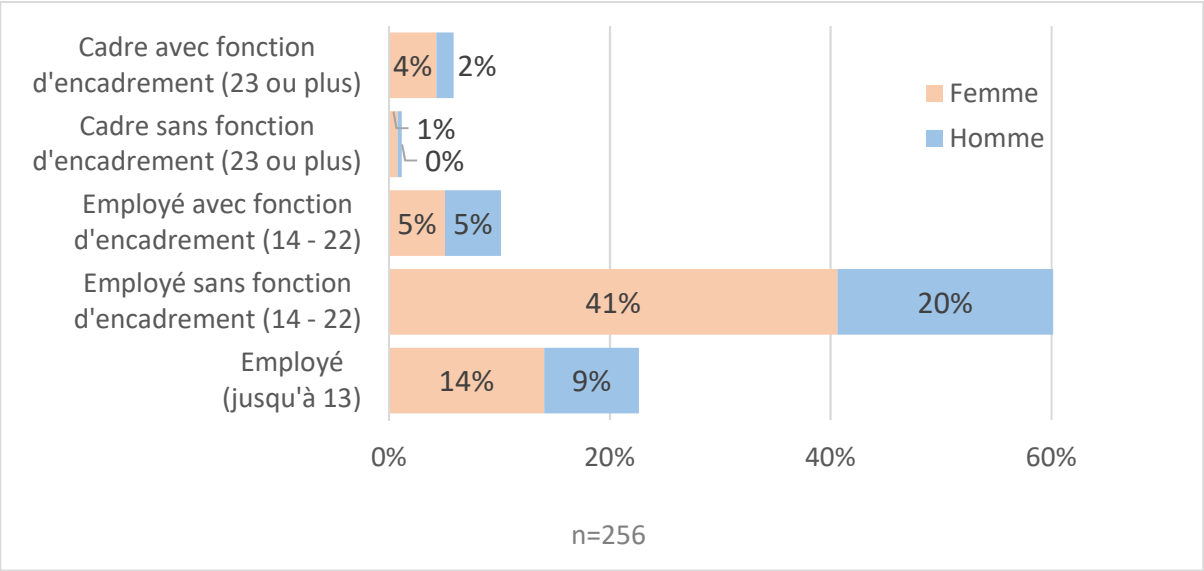
2. Taux d'activité et classe salariale

En 2022, une majorité (59%) des personnes requérantes travaillent à plein temps. Plus d'un tiers (35%) travaillent entre 50% et 80%.

La Figure 6 montre que 23% des personnes requérantes sont employées de classes salariales jusqu'à 13, 71% de classes 14-22 et 7% de classe supérieure à 22.

En tout, 16% d'entre elles ont une fonction d'encadrement.

Figure 6: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 7 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. Il en ressort que les femmes sont surreprésentées au GDC.

Figure 7: Répartition des classes salariales, par sexe, parmi les personnes requérantes et dans le personnel de l'État

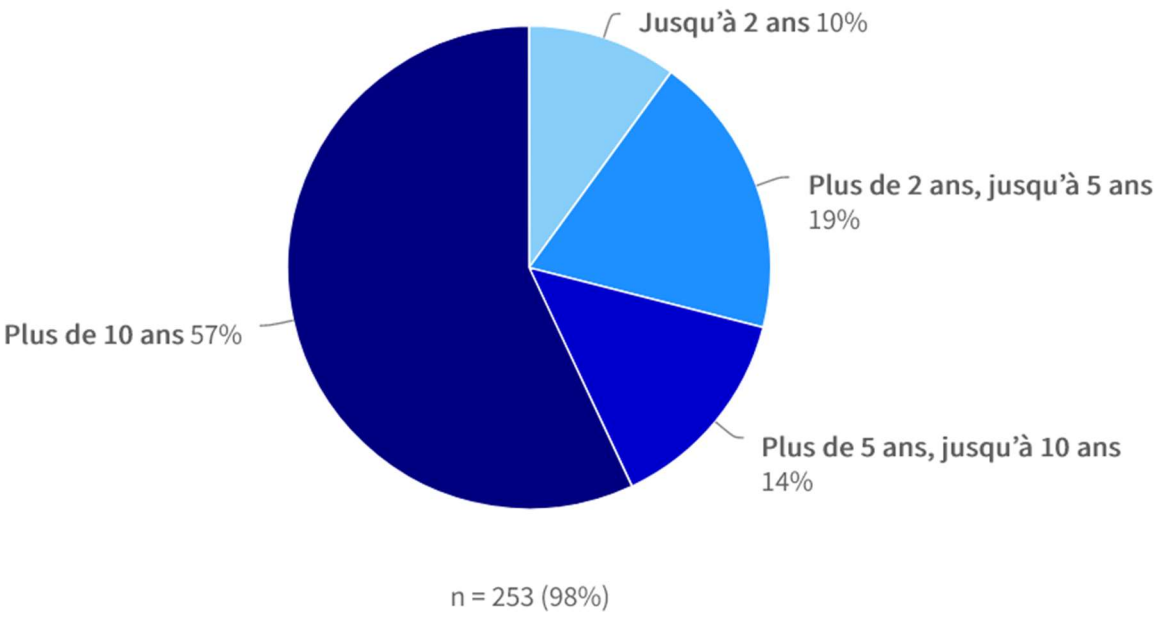
	Femmes		Hommes	
Classe	**Personnes requérantes GDC**	**Personnel État GE**	**Personnes requérantes GDC**	**Personnel État GE**
Jusqu'à 13	14%	10%	9%	8%
14-22	46%	42%	25%	33%
23 ou plus	5%	3%	2%	4%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 8, plus de la moitié (57%) des personnes requérantes ont une ancienneté à l'État de plus de 10 ans, 19% entre 2 et 5 ans, 14% entre 5 et 10 ans, et 10% de 2 ans ou moins.

Par rapport à l'année passée, on observe une baisse pour les personnes qui ont une ancienneté entre 5 et 10 ans, au profit d'une hausse de 5% de la proportion de personnes engagées il y a moins de 2 ans, alors qu'une baisse s'observait pour cette population depuis 2019 (15% en 2019, 10% en 2020, 5% en 2021 et 10% en 2022). Les personnes qui ont une ancienneté entre 2 et 5 ans voient leur part augmenter de 3% (16% à 19%), et idem pour celles avec plus de 10 ans (54% à 57%).

Figure 8: Ancienneté à l'État



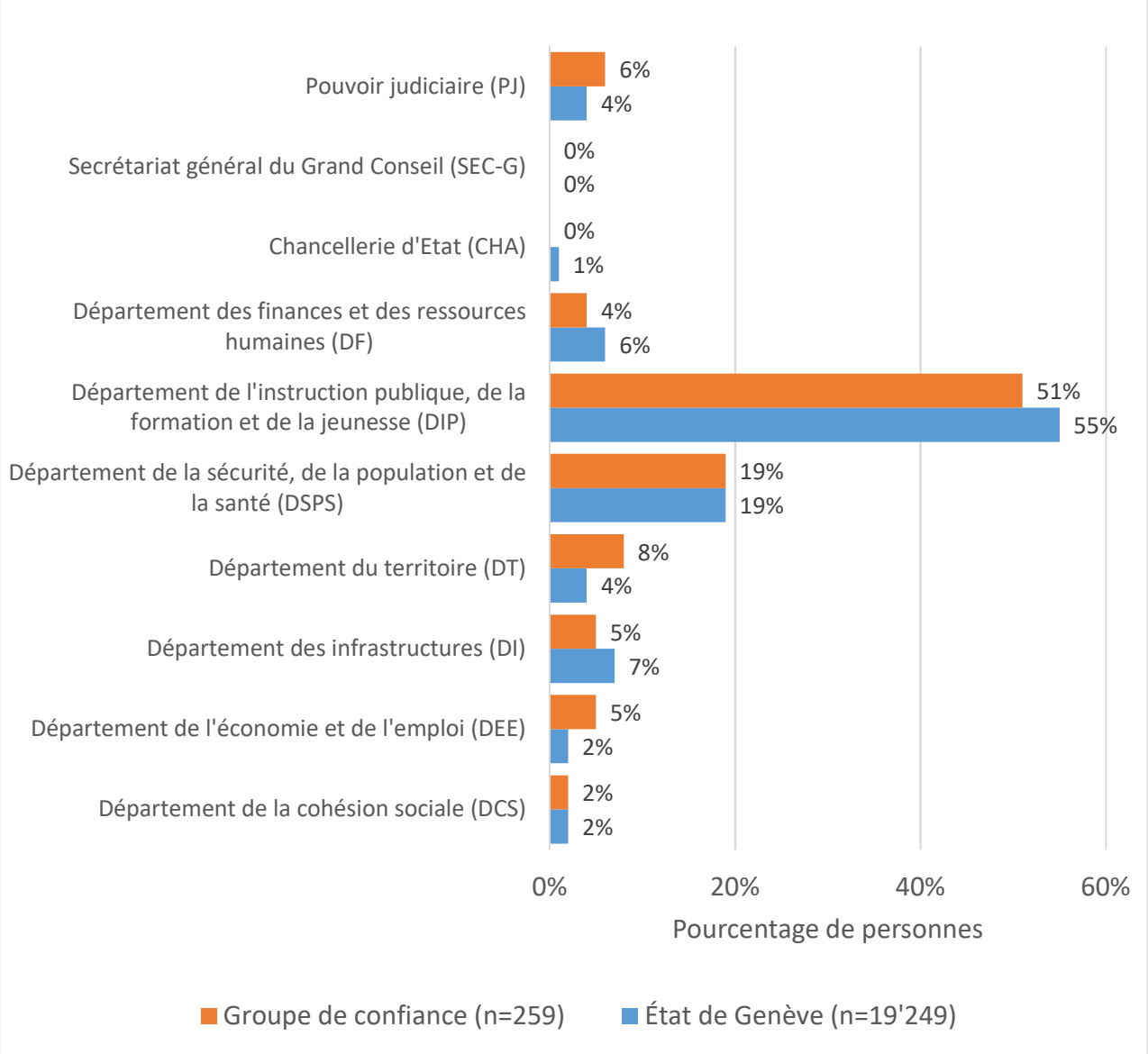
Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 45% y sont depuis plus de 10 ans (+3% par rapport à 2021), 18% depuis 5 à 10 ans (-9% par rapport à 2021), 24% depuis 2 à 5 ans (+3% par rapport à 2021) et 13% depuis 2 ans ou moins (+3%).

Depuis l'an passé, la proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes a diminué de 2% pour s'établir à 88%. Seulement 10% ne sont pas nommés et 2% ont un statut spécial.

La Figure 9 ci-après compare la répartition de la population requérante du GDC avec la répartition du personnel selon les départements de l'État de Genève en novembre 2022 :

- ✓ Le DIP est le plus représenté dans les deux populations, il est légèrement sous-représenté au sein du GDC (-4%).
- ✓ Le DSPS compte 35 personnes requérantes ainsi que 14 dont le dossier avait été ouvert lorsque le département s'appelait encore DSES en 2021. Ensemble, elles représentent 19% des usagers du GDC ; la même proportion qu'au sein de l'ensemble du personnel de l'État.
- ✓ Le DT représente 8% des personnes requérantes au GDC tandis que ce département ne représente que 4% de la population totale.
- ✓ Il en va de même pour le PJ qui est surreprésenté de 2% au sein du GDC.
- ✓ Le DEE est lui aussi surreprésenté à hauteur de 3% parmi les personnes requérantes. Il convient de préciser que ce département a aussi changé de nom en 2021.
- ✓ À l'inverse, le DI et le DF y sont sous-représentés à hauteur de 2%.
- ✓ Le DCS, quant à lui, représente le 2%, tant des personnes requérantes que des collaborateurs et collaboratrices de l'État.

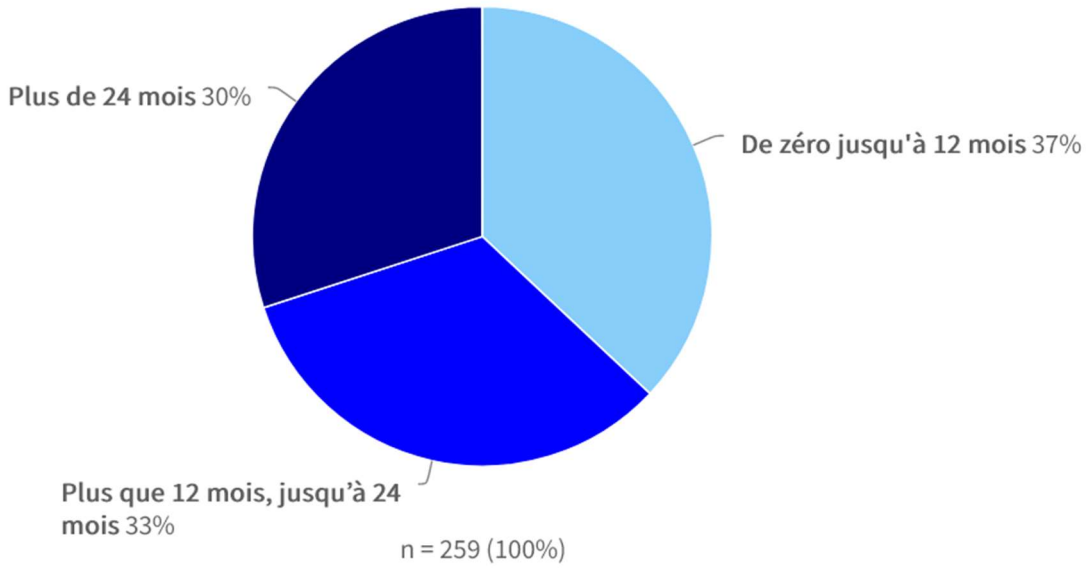
Figure 9: Départements d'affectation des usagers du GDC



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

La Figure 10 montre que, dans 37% des situations (+1% par rapport à 2021), la relation conflictuelle a pris forme un an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité ; pour 33% (+4%), elle a pris forme depuis 1 à 2 ans et pour 30% (-4%) depuis plus de 2 ans.

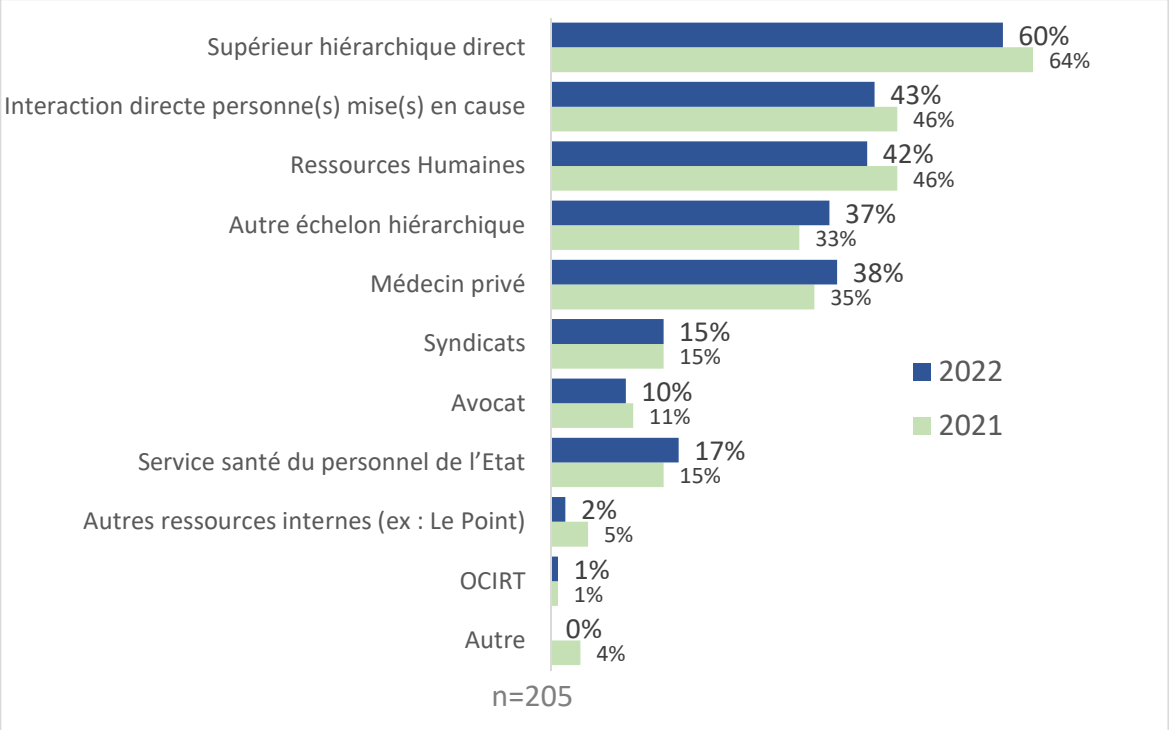
Figure 10: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 80% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant. Ce chiffre est relativement stable par rapport à 2021.

La Figure 11 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises avant de contacter le GDC, en 2022 et en 2021. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables se sont adressées à 2.6 instances (2.7 en 2021).

Figure 11: Nature des démarches préalables aux contacts avec le GDC

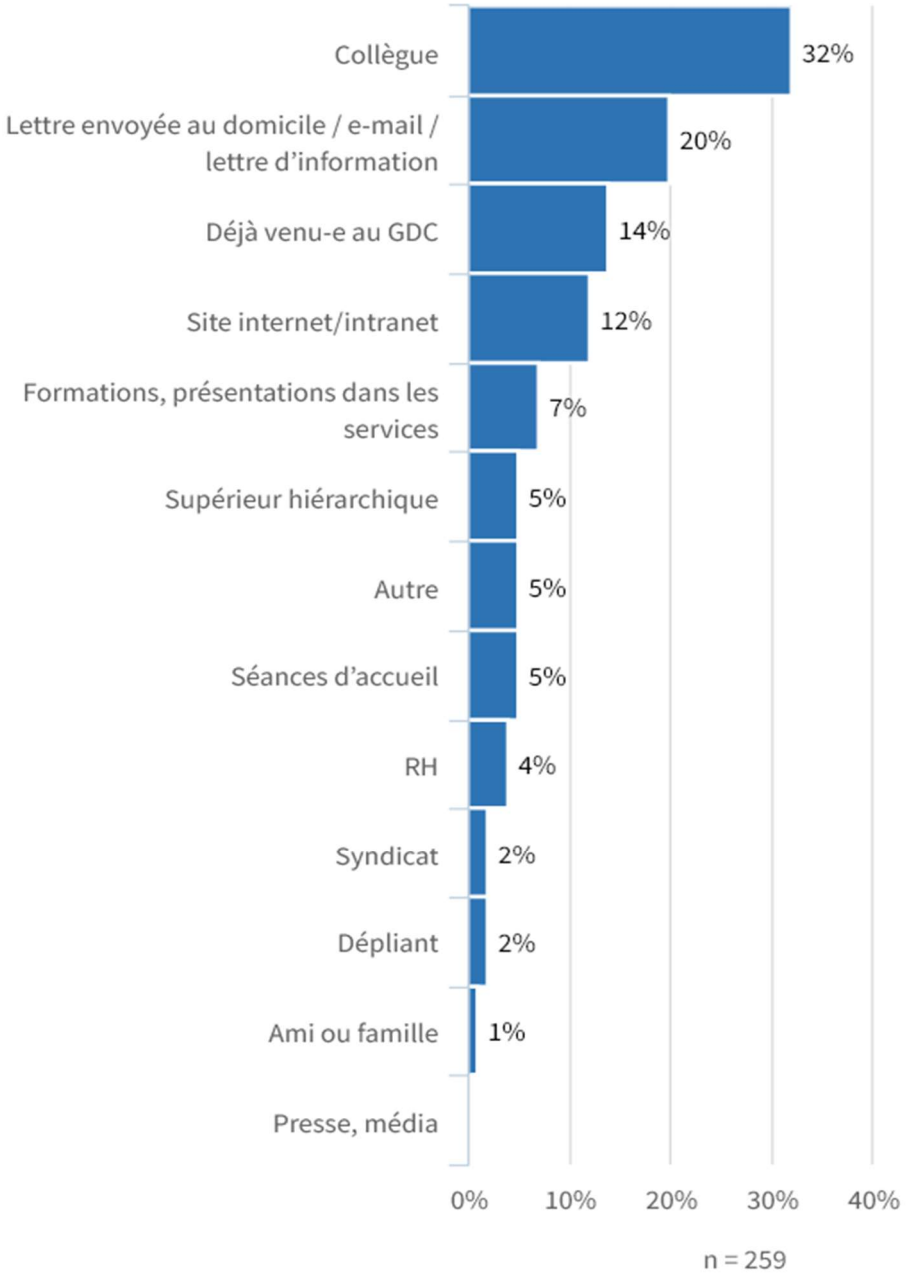


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Comme en 2021 la démarche préalable plus commune est de contacter le supérieur direct (60%). L'interaction directe avec les personnes mises en cause arrive en 2ème position avec 43%, juste avant les ressources humaines qui sont contactées par 42% des personnes requérantes.

La Figure 12 montre les sources d'information sur l'existence du GDC. À ce titre, le rôle le plus important revient aux collègues, cités dans 32% des cas (33% en 2021). L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 20% des cas (19% en 2021). Cette année, 14% des personnes requérantes étaient déjà venues au GDC (11% en 2021). Comme l'année passée, l'internet et l'intranet sont cités par 12% des personnes requérantes.

Figure 12: Source d'information sur l'existence du GDC

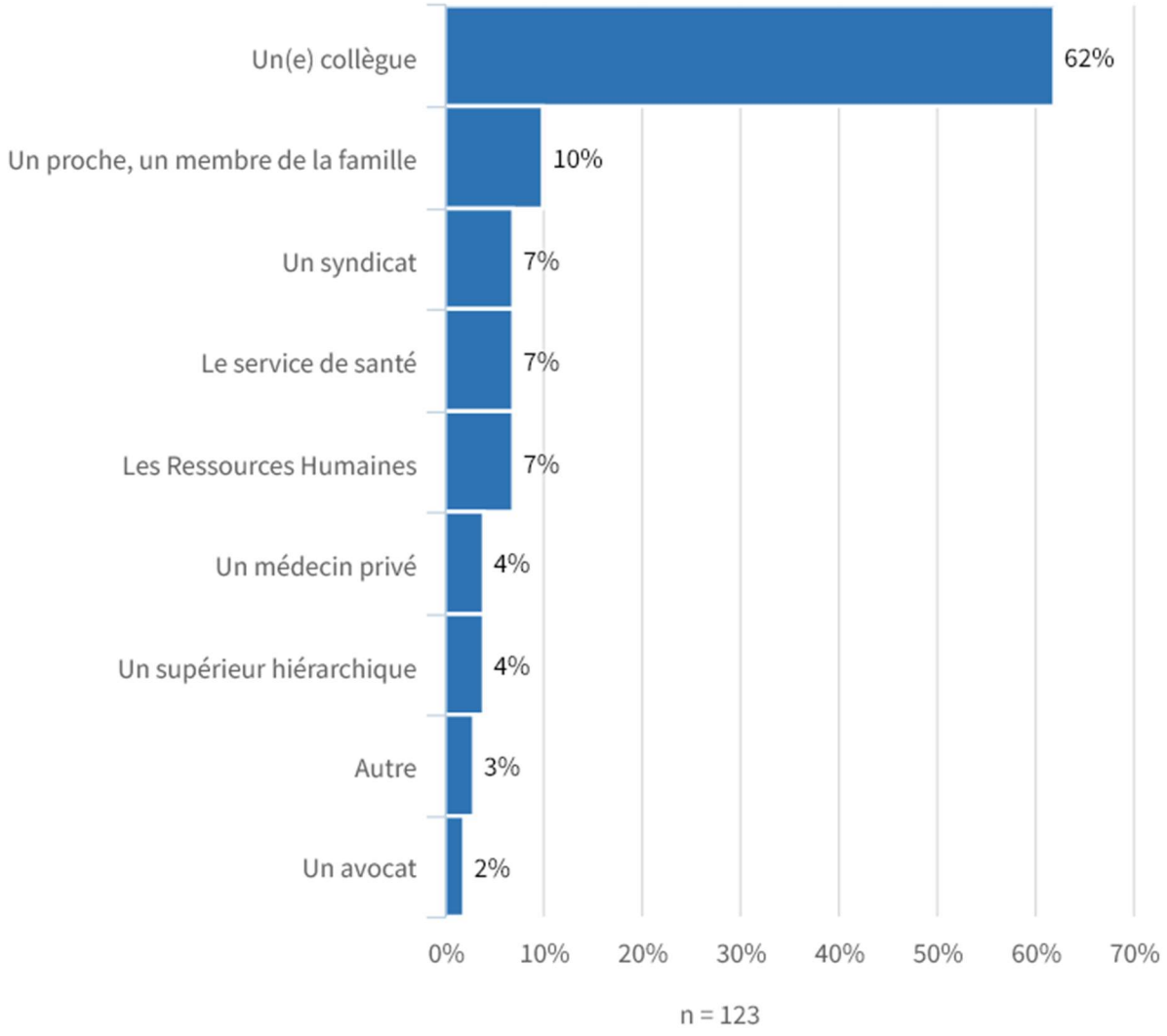


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans près de la moitié des cas (48%), c'est un conseil qui mène l'usager au GDC. Pour 45%, il s'agit d'une initiative personnelle.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, dans 62% des cas ce sont des collègues qui en sont la source (Figure 13).

Figure 13: Source d'orientation à la suite d'un conseil vers GDC



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2022, 53% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle. Par rapport à l'année passée, ce chiffre est en baisse de 14%.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 14, celle qui revient le plus souvent est la volonté d'exposer sa situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (80%).

Entre 2021 et 2022, la proportion de personnes qui souhaitent laisser une trace en témoignant a diminué de 45% à 34%.

Figure 14: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses	**2021 (n=240)**	**2022 (n=259)**
Exposer sa situation, parler – Solliciter votre point de vue : conseils, suggestions pour gérer la situation (n=208)	88%	80%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=89)	45%	34%
Transfert dans un autre service (n=27)	10%	10%
Demande d'interventions collectives (supervision, audit, etc,) (n=23)	8%	9%
Demande de conseils juridiques (n=21)	8%	8%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc,) (n=21)	8%	8%
Investigation (demande d'ouverture d'investigation) (n=8)	8%	3%
Médiation (n=8)	13%	3%
Demandes de conseils de la part de la hiérarchie ou les RH (la personne requérante est un-e hiérarchique/RH) (n=3)	1%	1%
Demande de mesures individuelles (coaching, formation, etc,) (n=0)	1%	0%
Autre (n=21)	4%	8%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

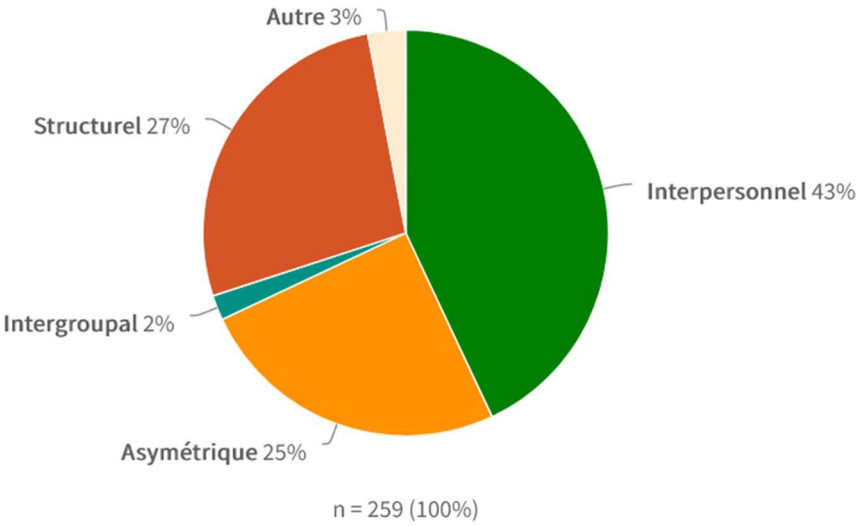
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

1. Typologie des situations

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

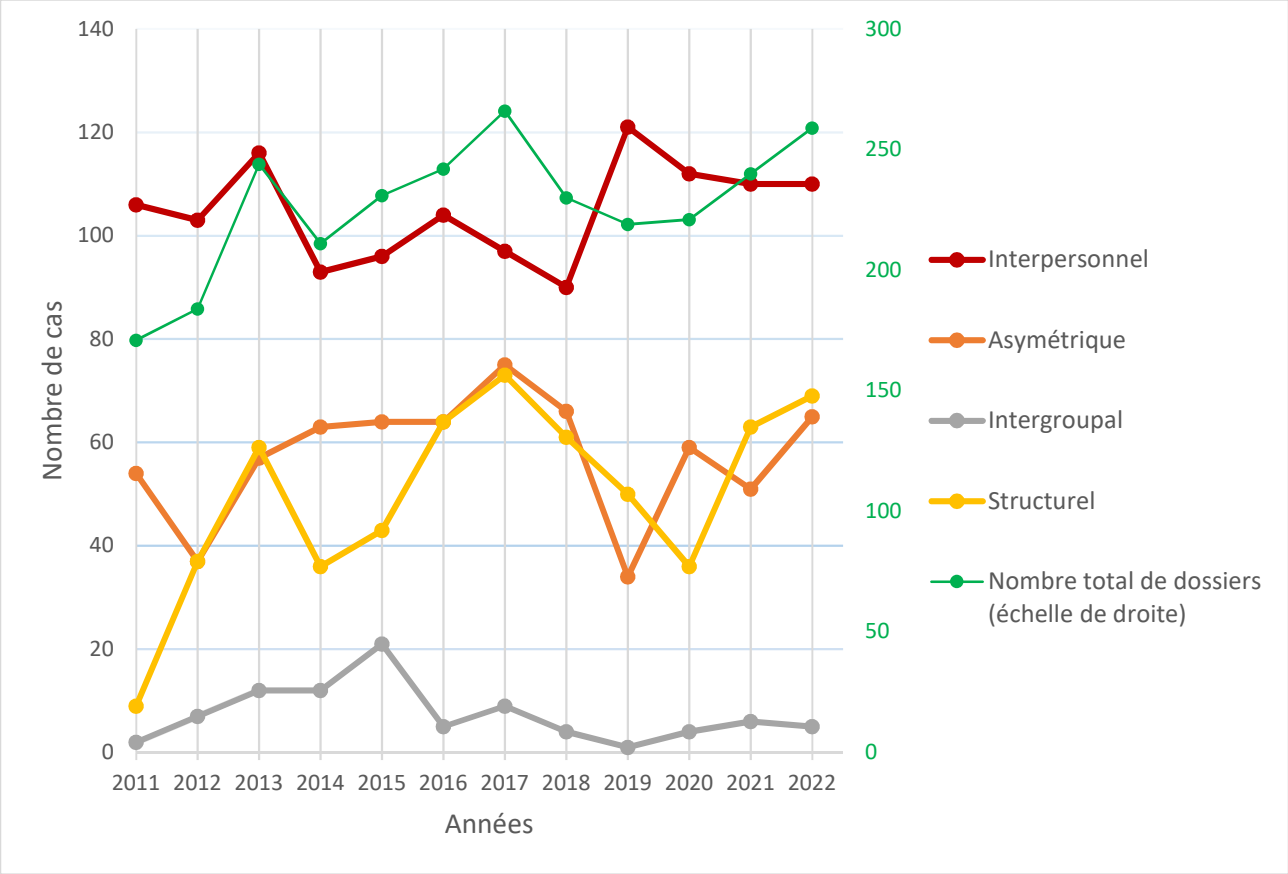
La Figure 15 montre que les conflits interpersonnels constituent 43% des situations traitées (-5% par rapport à 2021), les conflits asymétriques 25% (+4%) les conflits structurels 27% (identique en 2021), les conflits intergroupaux 2% (-1%).

Figure 15: Typologie des conflits



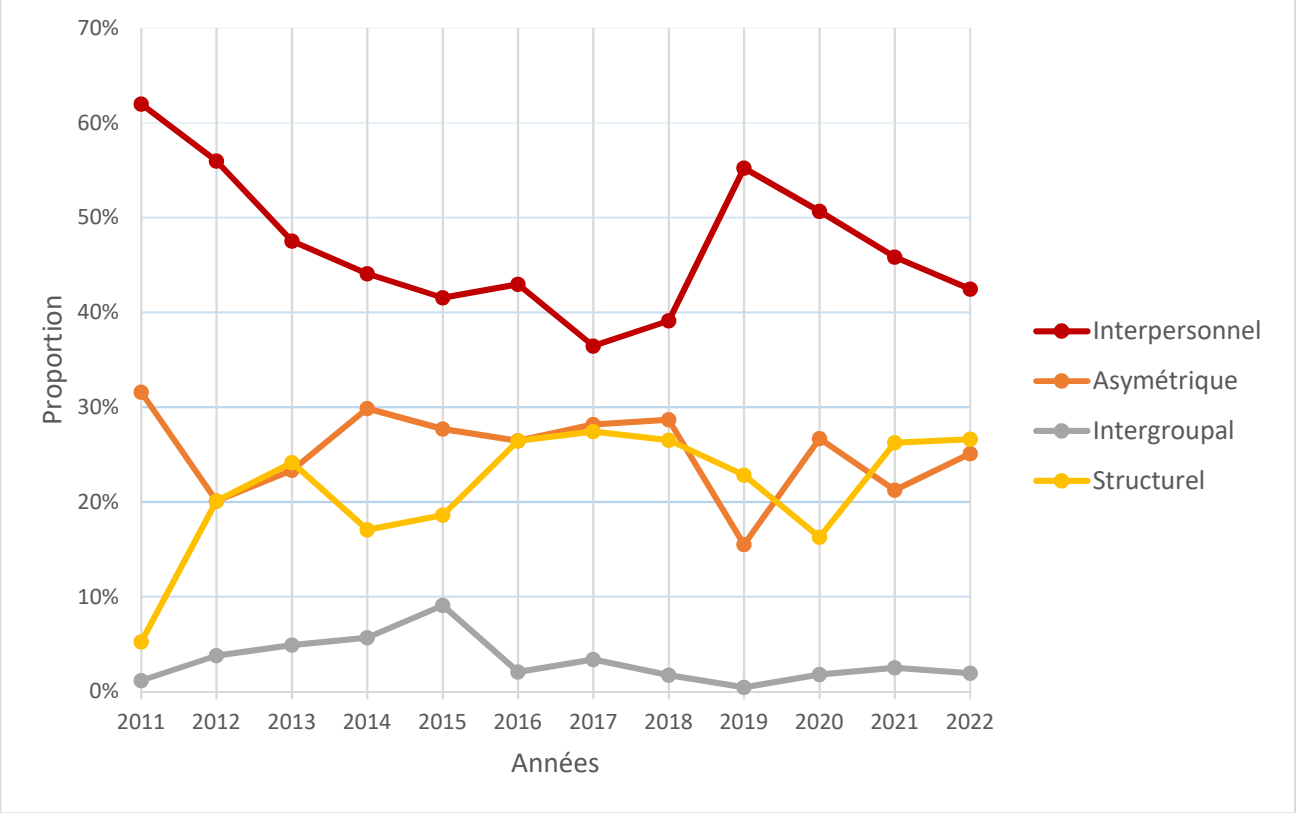
La Figure 16 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2011. Les résultats de 2022 montrent une hausse des conflits asymétriques (+14 cas) et des conflits structurels (+6) par rapport à l'année passée, une stabilité des conflits interpersonnels ainsi qu'une légère baisse des conflits intergroupaux (-1).

Figure 16: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2011 à 2022



Si on analyse la situation non pas en nombre absolu mais en pourcentage des situations (ce qui permet de voir l'impact de l'évolution du nombre total de situations), on remarque que la proportion de cas de conflits interpersonnels a diminué par rapport à 2021 (-4%). Les cas de conflits structurels se sont stabilisés (+1%), et les cas de conflits asymétriques ont augmenté de 4%. La proportion de conflits intergroupaux est stable depuis 2016, entre 0% et 3% (Figure 17).

Figure 17: Évolution de la proportion de cas par type de conflit de 2011 à 2022



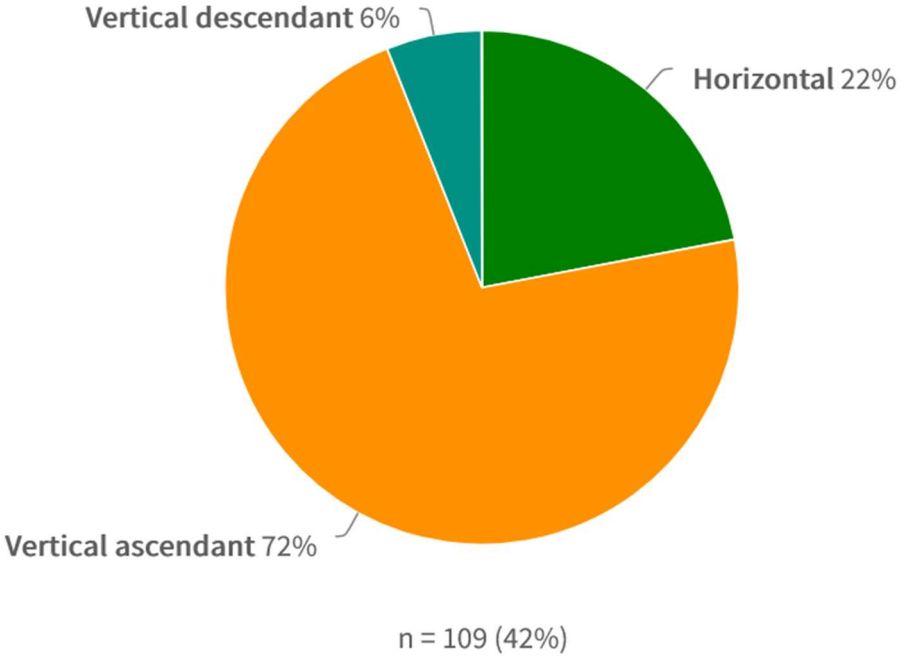
i. Conflits interpersonnels

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 18 montre qu'en 2022, 72% des conflits interpersonnels sont à caractère vertical ascendant, l'encadrement direct étant mis en cause. Cette proportion est en hausse (+7%) depuis l'année passée.

Les conflits horizontaux (collègue mis en cause) représentent cette année 22% des conflits interpersonnels, une diminution par rapport à 2021 (-8%).
Les 6% restants constituent des conflits verticaux descendants (subordonné-e mis-e en cause, 5% en 2021).

Figure 18: Types de conflits interpersonnels



Comme on le voit dans la Figure 19, parmi les 109 situations de conflits interpersonnels, les deux tiers des démarches (66%) sont initiées par une femme (n=71, soit 65%), un tiers (n= 38, soit 35%) par un homme. Les personnes mises en cause sont des femmes pour un peu plus de la moitié (n= 59, soit 54%).

En 2021, la situation était presque identique pour le genre de la personne requérante mais la proportion d'hommes mis en cause était plus grande (52%) que celle des femmes (48%).

Figure 19: Conflits interpersonnels en fonction du genre de la personne mise en cause et de la personne requérante

2022	*Personne mise en cause*		
Personne requérante	Femme	Homme	Total
Femme	45	26	71
Homme	14	24	38
Total	59	50	109

ii. Conflits asymétriques

En 2022, les conflits asymétriques représentent 25% des situations traitées par le GDC, une hausse depuis l'année précédente lorsque ce chiffre était de 21%.

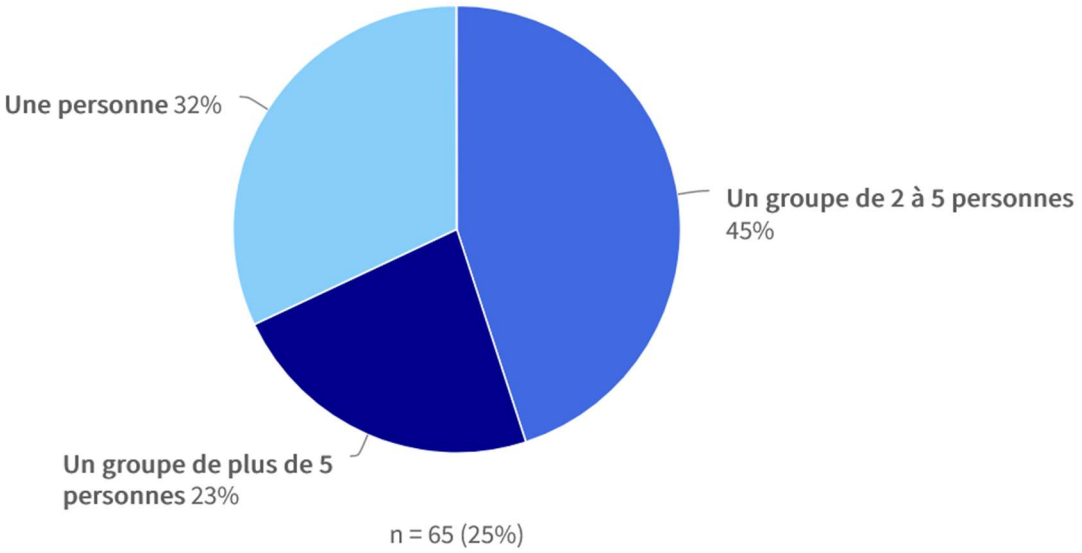
Cette année, la moitié des conflits asymétriques (51%) opposent une personne à plusieurs supérieur-e-s hiérarchiques (vertical multiple ascendant) ; cette proportion est en forte baisse (-10%) par rapport à 2021.

Dans 35% des cas, la situation est mixte, cette proportion est en forte hausse (+12%) par rapport à 2021. Ces situations mixtes impliquent des supérieurs et des collègues pour le 31%, des subordonnés et des collègues pour 2% ainsi que des supérieurs, des subordonnés et des collègues pour 2%.

12% des conflits asymétriques sont de type horizontal multiple tandis que 2% sont de type vertical multiple descendant.

La Figure 20 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 (45%).

Figure 20: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



iii. Conflits structurels

En 2022, la proportion de conflits de type structurel est de 27% contre 26% l'année précédente.

Les conflits structurels incluent des situations de malaise ou de désaccord avec l'institution, ou encore lorsque la personne ressent une perte de sens au travail, des conflits de valeurs, ou les situations causées par des problèmes organisationnels ou structurels.

Cette typologie de conflits suit une tendance à la baisse depuis son pic de 2017 jusqu'en 2020 ; en 2021 elle remonte fortement jusqu'au niveau de 2016. En 2022, elle progresse très peu mais devient le deuxième type de conflit le plus fréquent, juste devant les conflits de type asymétriques.

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 (12% contre 18%).

iv. Conflits intergroupaux

Seules 5 situations de conflit intergroupal ont été soumises au GDC en 2022. Toutes ces situations concernent des groupes constitués de collègues.

2. Analyse du Groupe de confiance

i. Analyse des situations

La Figure 21 présente la manière dont le GDC évalue les situations vécues par les personnes requérantes.

Figure 21: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=172)	66%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=55)	21%
Autre type de situation (par ex. problèmes de performance, problèmes de santé etc. (n= 34)	13%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=17)	7%
Situation de harcèlement psychologique (n=5)	2%
Situation de harcèlement sexuel (n=4)	2%
Situation de discrimination* (n=3)	1%

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

- ✓ En 2022, les deux tiers des dossiers (66%) sont évalués comme des situations de conflits. Cette proportion est en baisse (-5%) depuis l'année passée.
- ✓ Pour 21% des dossiers, le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. Depuis 2021, cette proportion est en hausse (+4%).
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité en représentent 7% (10% l'an passé).
- ✓ La proportion de harcèlement psychologique a diminué de 5% à 2% depuis l'année passée.
- ✓ En 2022, 2% des situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées contre 3% l'année passée.
- ✓ Cette année, les situations de discrimination représentent 1% des dossiers (n=3) contre 3% en 2021. Ces 3 dossiers ont tous été liés à une discrimination liée à l'origine et/ou à la race.

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

Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 22 illustre ce phénomène de décalage des perceptions. Il est intéressant de constater que la divergence d'interprétation pour ce qui concerne le harcèlement psychologique est particulièrement frappante, comme cela avait été le cas les années précédentes.

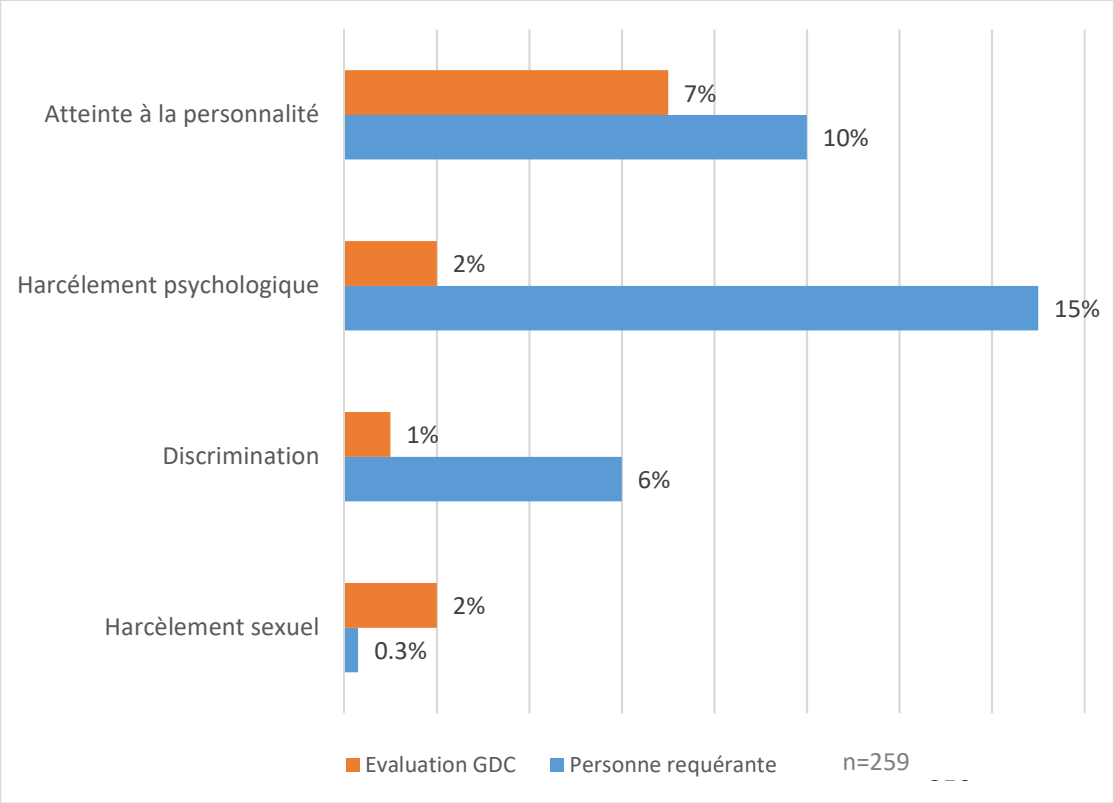
Seule une minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions juridiques du harcèlement psychologique et que le terme "mobbing" (ou harcèlement psychologique) a intégré le langage courant. Un autre facteur est la tendance naturelle à utiliser des termes forts pour décrire sa situation afin d'obtenir davantage d'écoute et d'empathie.

Pour les situations de discrimination, on constate le même type de décalage, bien que plus faible.

La surévaluation par les personnes requérantes existe aussi pour les situations d'atteinte à la personnalité, mais elle est plus faible.

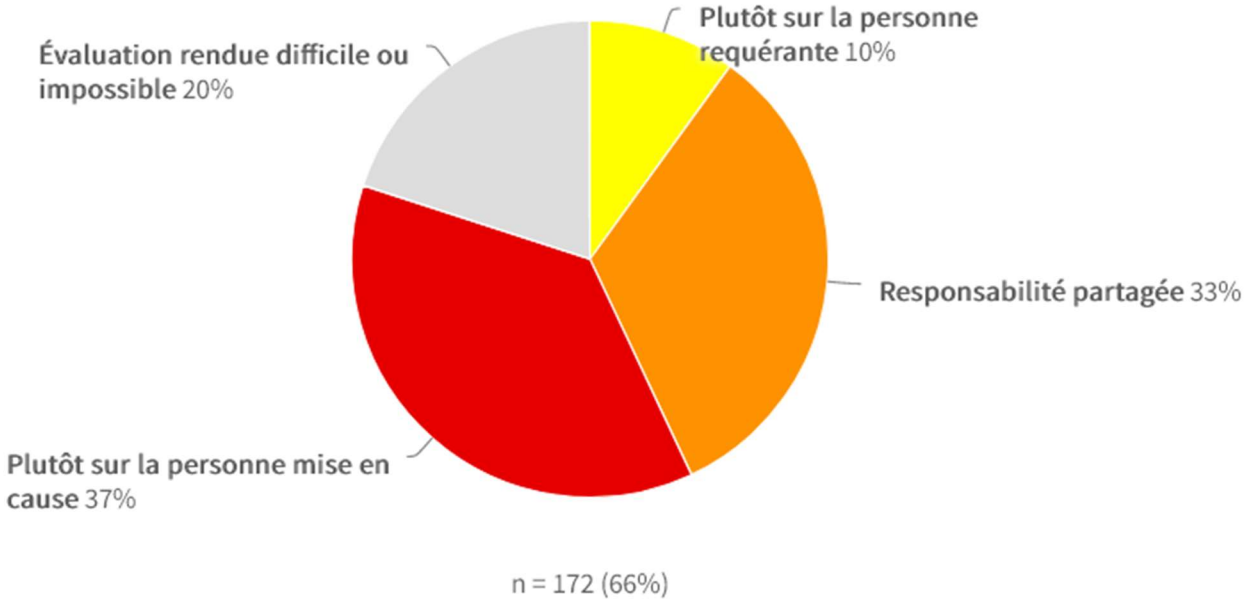
Finalement, il est intéressant de constater que 4 situations (2%) ont été évaluées comme relevant du harcèlement sexuel par le GDC, mais seulement par une seule personne requérante.

Figure 22: Comparaison de l'évaluation de la situation selon la personne requérante et le GDC



Comme on le voit dans la Figure 23, pour les situations présumées de conflit (soit 172 cas, 66% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante : dans 37% des cas, elle incomberait à la personne mise en cause, pour 33%, la responsabilité serait partagée et pour 10%, ce serait la personne requérante. Dans 20% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

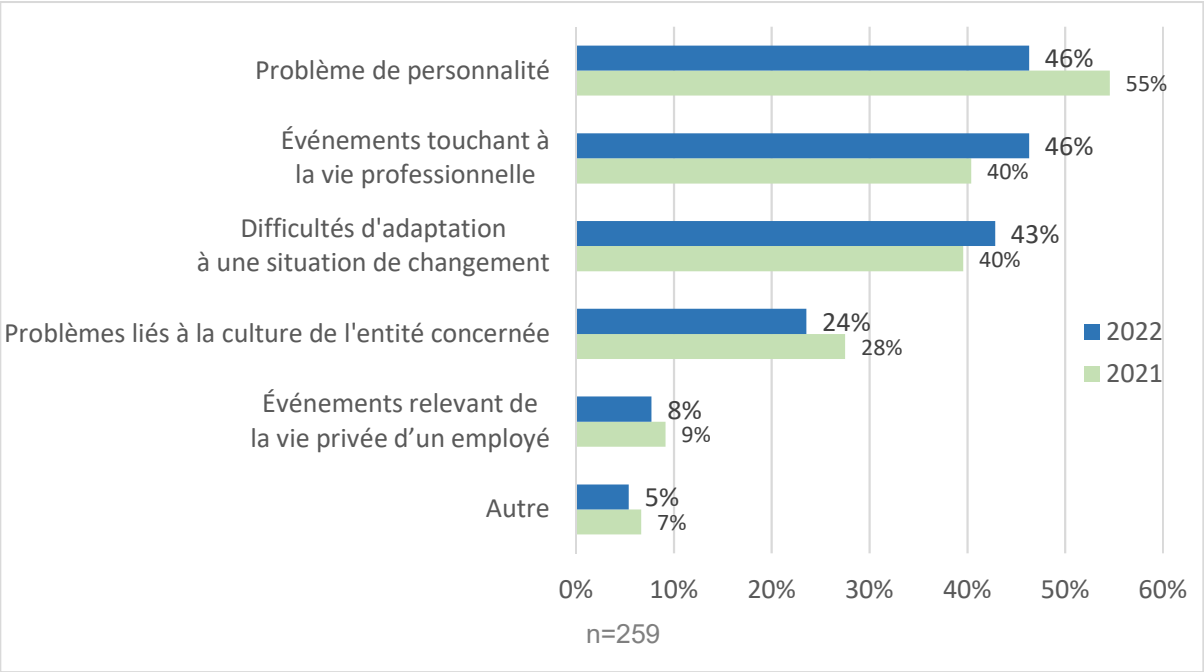
Figure 23: La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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 24). 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 24: Événements déclencheurs d'après le GDC



Notes : Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne
Le type « Problème liés à la culture de l'entité concernée » a été ajouté en 2020

En 2022, dans près de la moitié des situations (46%), le GDC estime que ce sont des problèmes de personnalité qui ont déclenché le conflit.
Parmi ces 120 situations, 62% sont liées à la personnalité de la personne mise en cause, 37% à une incompatibilité de caractères et 34% à la personnalité de la personne requérante.

Pour 46% des situations de 2022, le GDC estime que ce sont des évènements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit.
Parmi ces 120 situations de conflit, 64% ont été déclenchées par des différences de méthodes de travail, 57% par des conflits de valeur et 33% 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.
Parmi ces 111 situations, 54% concernent un changement de supérieur hiérarchique, 32% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 17% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 12% l'arrivée d'un nouveau collègue, 10% un changement de place de travail et 3% une mutation dans un autre service.

Les problèmes liés à la culture de l'entité concernée ont été déclencheurs du conflit dans 24% des situations.

Pour 8% des situations traitées, des évènements relevant de la vie privée d'un employé sont présents.

La Figure 25 montre les pourcentages de chaque élément déclencheur du conflit et leur évolution par rapport à l'année 2021.

Figure 25: Événements déclencheurs détaillés, d'après le GDC

	2021	2022
Événements touchant à la vie professionnelle (n=120)	**40%**	**46%**
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	*66%*	*64%*
Conflit de valeur	*52%*	*57%*
Déceptions / frustrations professionnelles	*16%*	*33%*
Problèmes de personnalité (n=120)	**55%**	**46%**
Personnalité / caractère difficile	*60%*	*62%*
Incompatibilité de caractère	*34%*	*37%*
Difficultés d'adaptation à une situation de changement (n=111)	**40%**	**43%**
Événements relevant de la vie privée (n=20)	**9%**	**8%**

iii. Contexte des situations conflictuelles

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne 2,6 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 26). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 26: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau de la communication (n=177)	68%
Au niveau du management (n=159)	61%
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=152)	59%
Au niveau structurel et organisationnel (n=58)	22%
Autour de la personne ou des personnes (n=22)	4%
Éléments contextuels (n=17)	7%
Autre (n=0)	0%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour des conflits ayant des problèmes de communication comme contexte le ton général est cité à 79% une pauvre qualité de communication (par ex. pas pertinente ou pas claire) à 32% et des bruits de couloir ou des rumeurs à 24%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.). Pour 28% c'est un management flottant (incohérent, contradictoire, flou). L'inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.) est citée pour 28% des cas. Dans 18% des cas

il est fait état d'un management trop « contrôlant », tandis que dans 5% des cas on note une absence de management (p.ex. poste vacant).

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel la première raison évoquée est le manque de respect (61%), à *ex aequo* avec le sentiment d'injustice (61%). Ensuite vient le manque de reconnaissance (47%), les conflits de valeurs (43%) et les problèmes de personnalités (39%). L'absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe (27%) et le sentiment d'isolement (16%) sont moins souvent cités.

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation 57% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.), 50% des cas impliquent une surcharge de travail, 36% à une répartition pas claire des tâches, 33% à une pression pour atteindre les objectifs fixés, 24% à des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires). Pour terminer, 12% à une double hiérarchie et 12% à des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le conflit tourne autour de la personne, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle sont citées pour 45% de ces situations ; la remise en question de ses compétences est évoquée à 41%. Finalement, la sous-qualification l'est à 14% et, comme en 2020 et en 2021, la surqualification n'est plus évoquée en 2022. D'autres causes, telles que le mélange vie privée et vie professionnelle, une remise en question personnelle sont cités dans 23% des cas.

Les éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale sont également source de conflits (17 situations, soit 7%). Parmi ces situations, la remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 53% des cas. Dans 12% des situations, les entretiens d'évaluation sont mentionnés et dans 6% les entretiens de service. Le « Whistleblowing » (lanceurs d'alerte) n'est évoqué que dans un seul cas (6%). Il convient de mentionner que 35% des situations relèvent d'autres éléments contextuels tels qu'une situation privée difficile, une procédure en cours dans le service, etc.

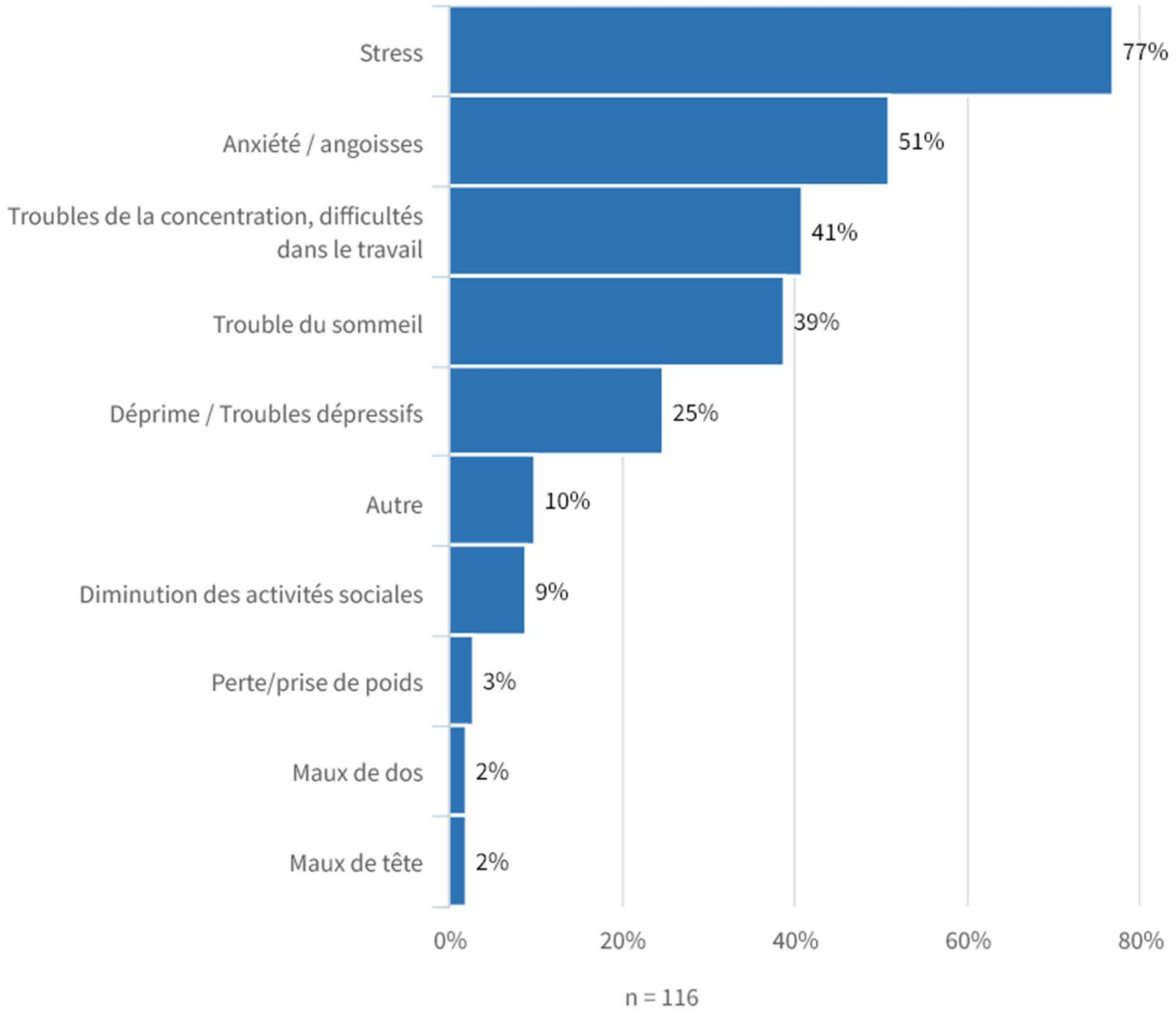
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de la moitié des personnes requérantes (116 personnes, soit 46%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes ; cette proportion est en forte baisse depuis l'année passée (-11%).

La Figure 27 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (77% des situations, -5% depuis 2021). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (51%, -10%). Viennent ensuite une série de troubles tels que les troubles de la concentration (41%, -10%), les troubles du sommeil (39%, -7%) et les troubles dépressifs (25%, -6%). La catégorie autre (10%, stable) comprend des symptômes tels que les maux de ventre, les vertiges et l'épuisement. Les 4 derniers symptômes évoqués sont la diminution des activités sociales (9%, +1%), les maux de tête (2%, -3%), les problèmes de poids (4%, stable) et les maux de dos (2%, -1%).

Figure 27: Répercussion du conflit sur la santé

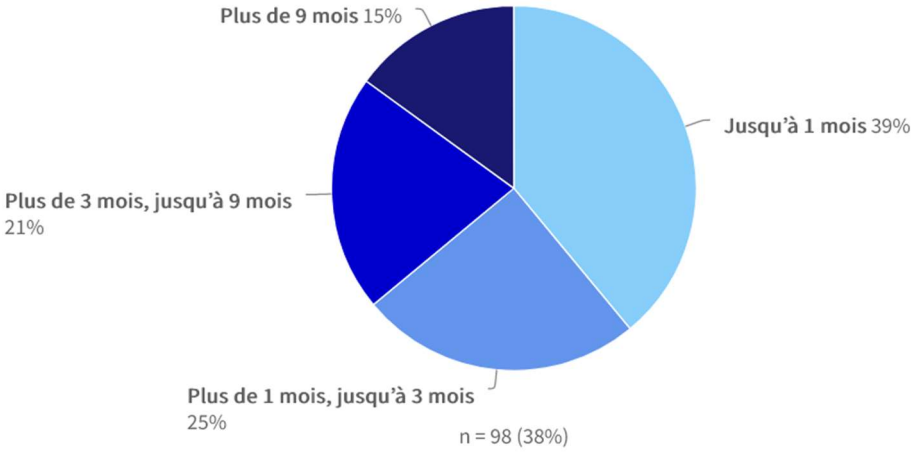


Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 40% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entrainé des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion a augmenté de 11% depuis 2020 où elle était de 29%.

La Figure 28 montre que parmi ces arrêts de travail, 39% sont d'un mois ou moins (-1% depuis l'an passé) et 15% sont de plus de 9 mois (-2%).

Figure 28: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



Parmi ces personnes requérantes en arrêt, 83% ont des arrêts de travail à 100% et 16% ont des arrêts avec des taux variables.

2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

Sept personnes requérantes sur dix (71%) se disent atteintes dans leur vie professionnelle (stable depuis 2021).

La Figure 29 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, la plus souvent citée étant la perte de motivation (63%, +1% depuis 2021). On trouve ensuite les difficultés de communication (58%, +8%) ainsi que la lassitude du travail et le souhait de changement (32%, -4%). 18% des personnes interrogées (-8%) se plaignent de difficultés d'attention ou de concentration. Les dernières répercussions mentionnées concernent la baisse de productivité (12%, -6%) ainsi que la diminution ou la perte de créativité (6%, -8%).

Figure 29: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Diminution/perte de motivation (n=115)	63%
Difficultés de communication (n=107)	58%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=59)	32%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=33)	18%
Baisse de productivité (n=22)	12%
Diminution/perte de créativité (n=11)	6%
Autre (n=13)	7%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

En 2022, 9% des personnes requérantes (n=20) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée (+2% par rapport à 2021) ; la Figure 30 les détaille.

Figure 30: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=13)	65%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=3)	15%
Autre (n=4)	20%

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 réalisées en 2022.

Figure 31: Prestations au public ayant fait appel au Groupe de confiance

Activités	**2022**
Nombres de nouvelles situations	218
Nombre des situations encore en cours depuis l' année précédente	41
Nombre d'entretiens	364
Nombre de médiations effectuées	11
Nombre de propositions de mesures individuelles	178
Nombre d'intervention pour collectif et recommandations	2
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	13
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation dont l'examen est suspendu	1
Nombre de conciliations	1
Nombre de séances de conciliation effectuées	3
Nombre d'ouvertures d'investigation sans enquête préliminaire	2
Nombre d'ouvertures d'investigation en enquête préliminaire	6
Nombre d'investigations closes	2
Nombre d'investigations classées sur pièces	2
Nombre d'investigations classées après enquête préliminaire	5
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation retirées par le plaignant	4
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation suspendues	6
Nombre d'investigations encore en cours à la clôture de l'année statistique	0
Nombre d'auditions	27
Prestations diverses (entretiens téléphoniques, conseils aux hiérarchies et RH, mails, téléphones d'orientation, formations dispensées, commissions, partenariats, etc.)	2236

À l'issue du premier entretien 88% (+1% depuis 2021) des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

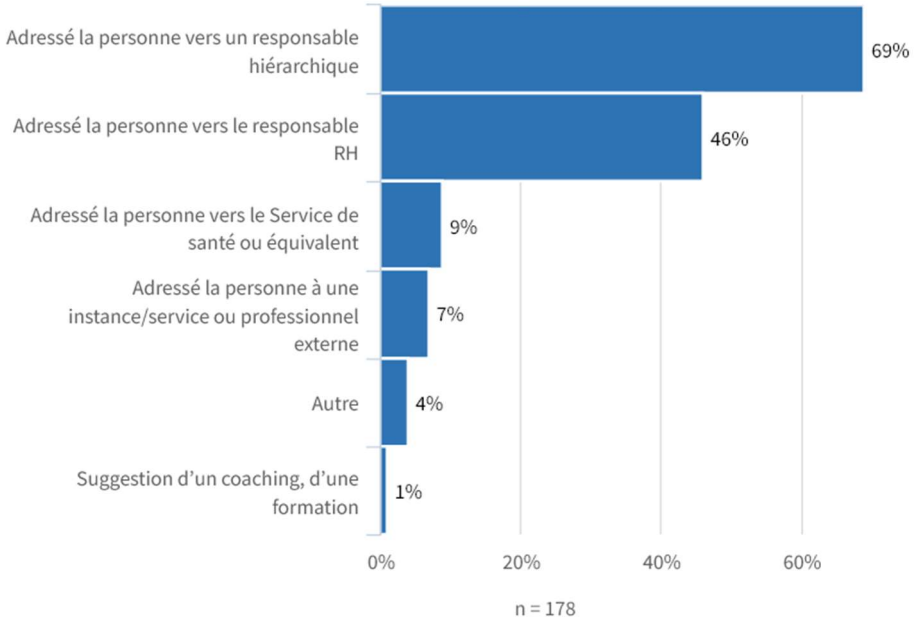
1. Entretiens

Les entretiens se sont poursuivis au-delà du premier contact dans 73% des cas, dans 19% des cas la démarche est mise en attente de la décision de la personne requérante et dans 8% des cas, elle est close.

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 69% des cas ; c'est 4% de plus qu'en 2021.

La Figure 32 montre que les mesures individuelles qui ont été le plus souvent proposées après le premier entretien ont été d'adresser la personne requérante vers un-e responsable hiérarchique (69%, stable depuis 2021) ou vers le responsable RH (46%, -5%). En termes de fréquence de proposition, viennent ensuite le fait d'adresser la personne vers un service de santé (9%, -1%) ou vers une instance externe (7%, stable). Dans 1% des cas (-1%), un coaching ou une formation a été suggéré.

Figure 32: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Dans 39% 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 2021, cette proportion était bien moins élevée à 29%.

2. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 8 personnes ont évoqué la médiation comme étant l'une de leurs attentes. Un processus de médiation a été proposé par le GDC à 22 personnes. Finalement, le processus a abouti pour 10 situations (soit 20 personnes, puisque chaque médiation interindividuelle concerne deux parties) donnant lieu à 11 séances de médiation.

7 médiations ayant eu lieu sont considérées comme des réussites, et 3 comme des échecs soit en raison de divergences inconciliables ou pour des difficultés de remise en question.

3. Autres prestations

Cette année le Groupe de confiance a reçu 13 demandes d'ouvertures d'investigation, soit 5% des situations traitées, étant précisé que 8 personnes (3%) envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1er entretien au GDC.

Parmi ces 13 demandes d'investigation, 2 ont été ouvertes sans passer par une enquête préliminaire et 6 par le biais d'une enquête préliminaire. De ces dernières 5 ont été classées au terme de l'enquête préliminaire.

Les investigations ont donné lieu à un total de 27 auditions et 1 tentative de conciliation, qui au bout de 3 séances de conciliation s'est soldée par un échec de sorte que la procédure a repris.

2 demandes ont été classées sur pièces sans ouverture d'investigation, tandis que 4 demandes ont été retirées par les personnes plaignantes.

A la clôture de l'année statistique, aucune investigation n'était encore en cours.

Les 2 investigations closes ont abouti à un constat de harcèlement sexuel.

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

Dans 38% des situations (n=98), le GDC connaît l'évolution de la situation à l'issue de la démarche (Figure 33) :

- L'apaisement du conflit dans 55% des situations est l'évolution la plus courante. Il convient de préciser que cette proportion a augmenté de 15% depuis 2021.
- 19% des issues concernent la personne requérante (-18% depuis 2021) : son transfert (10%, -7%), sa démission (4%, -1%) ou son licenciement (5%, stable).
- Dans 14% des situations connues, l'issue est un statu quo. Cette proportion a diminué de 6% depuis 2021.
- Dans 2% des cas, le conflit s'est aggravé ; c'est une baisse de 3% par rapport à l'an passé.
- Seulement 2% (-3% depuis 2021) des issues concernent la personne mise en cause : un transfert (1%, -1%) ou une démission (1%, -2%). A la connaissance du GDC, en 2022 comme en 2021, aucune personne mise en cause n'a été licenciée.

Figure 33: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=54)	55%
Statu quo (n=14)	14%
Transfert de la personne requérante (n=10)	10%
Aggravation du conflit (n=2)	2%
Démission de la personne requérante (n=4)	4%
Licenciement de la personne requérante (n=5)	5%
Démission de la personne mise en cause (n=1)	1%
Transfert de la personne mise en cause (n=1)	1%
Licenciement de la personne mise en cause (n=0)	0%
Autre (n=12)	12%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

H. Satisfaction des personnes requérantes

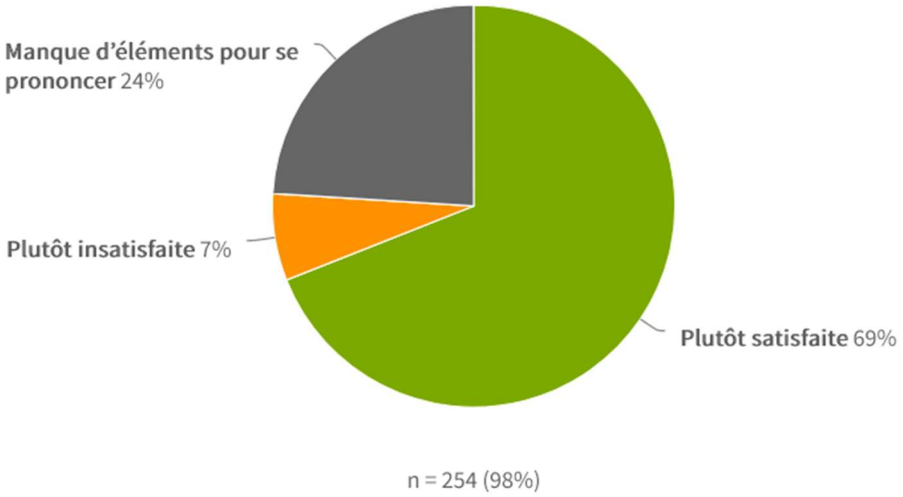
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

1. Satisfaction des personnes requérantes d'après le GDC

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

Selon l'estimation du GDC, 69% des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée (contre 73% en 2021), et 7% plutôt insatisfaites (contre 6% en 2021). Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 24% des cas (Figure 34).

Figure 34: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 35 montre que parmi les personnes plutôt satisfaites (n=174), l'immense majorité (89%, -1% depuis 2021) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation.

Plus de la moitié (59%, -6%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. La satisfaction avec les outils d'intervention du GDC sont évoqués pour un tiers (36%, +2%) d'entre elles. Près de trois dixièmes des personnes satisfaites citent les aides à la décision (29%, -6%).

Figure 35: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=154)	89%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=102)	59%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=62)	36%
Aide à la décision, changements concrets (n=51)	29%
Autre (n=1)	1%

Note : plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 17 personnes plutôt insatisfaites : 12 personnes (71%) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention, 3 sont frustrées par rapport aux outils mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée et 3 personne évoquent des difficultés de contact (Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne).

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Entre 1er décembre 2021 et le 30 novembre 2022, 89 personnes qui avaient fait appel au GDC ont reçu, de manière automatique, une invitation à répondre à l'enquête de satisfaction. Seulement 17 personnes ont répondu.

Sur les 17 réponses reçues (taux de participation 19%, en baisse de 14% depuis 2021), 12 personnes (75%) se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites », 1 personne se dit « plutôt insatisfaite » (6%) et 3 personnes (19%) ne le savent pas.

En d'autres termes, en 2022, le taux de satisfaction auprès des usagers est de 75%. Ce chiffre est en forte baisse (-11%) depuis 2021.

À la question « Recommanderiez-vous le GDC à une personne qui en aurait besoin ? », 63% des 17 personnes qui ont répondu disent clairement oui et 25% plutôt oui. Seules 2 personnes (12%) ne savent pas si elles le recommanderaient et une seule personne (6%) ne le ferait plutôt pas.

Cependant, quand on leur demande si les moyens d'intervention du GDC leur semblent adaptés, seulement 25% des personnes interrogées répondent clairement oui (-5% depuis 2021), 13% plutôt oui (-15%) contre 38% plutôt non (+15%) et 6% non (+1%) ; 18% ne se prononcent pas.

Parmi les 10 personnes qui ont eu un contact téléphonique avec le GDC, 80% sont clairement satisfaites de l'écoute qui leur a été prodiguée et 20% plutôt satisfaites. En ce qui concerne la facilité à joindre la permanence, 70% sont satisfaites, 20% plutôt satisfaites et une personne ne se prononce pas. Les horaires de la permanence sont clairement appréciés par 60% des personnes répondantes, plutôt appréciées par 30% tandis qu'une personne ne se prononce pas.

Les entretiens individuels ont été évalués par 16 personnes qui en sont aussi satisfaites. À l'exception de la compréhension de la situation, les trois quarts d'entre elles ou davantage se disent clairement satisfaites sur chacun des critères proposés : les conditions d'accueil (82%), le délai entre le premier téléphone et l'entretien (75%), le contact (75%), l'écoute (75%) et l'impartialité des conseillères et conseillers du GDC (75%) et finalement de la compréhension de la situation (56%).

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction global est de 91% si l'on ne tient pas compte des 24% de dossiers pour lesquels le GDC manque d'éléments pour se prononcer. Il est de 69% au minimum si l'on en tient compte.

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 75% 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 91% si l'on ne tient pas compte des dossiers pour lesquels le GDC n'a pas pu se prononcer.

Comme le montre la Figure 36, il est de 69% au minimum si l'on en tient compte. Ce taux de satisfaction a baissé depuis 2021 quand il était de 75%.

La proportion de personnes insatisfaites est de 7%, l'année passée, elle était de 6%.

Figure 36: Taux de satisfaction global

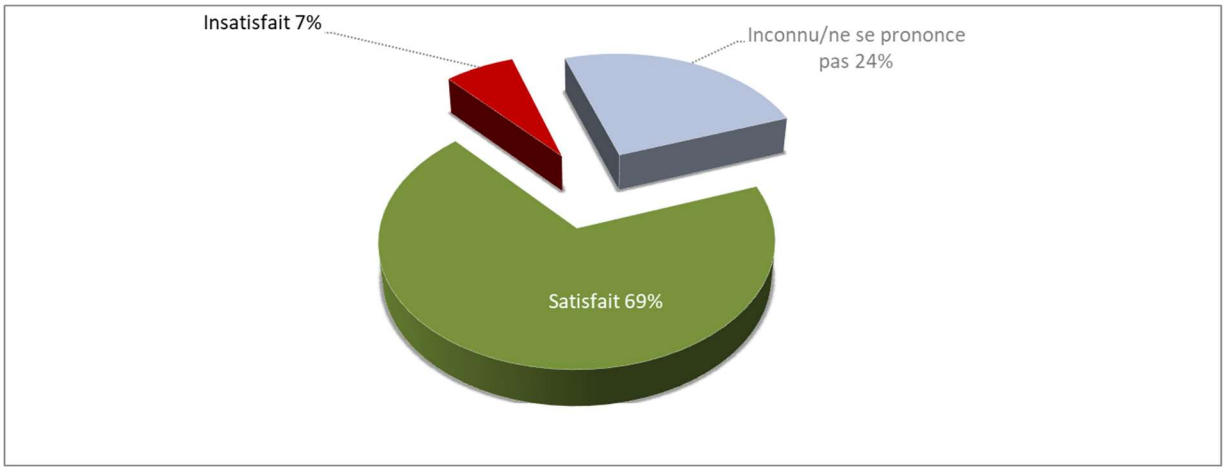


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE 6
FIGURE 2: DATE D'OUVERTURE DU DOSSIER 6
FIGURE 3: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1ER CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS 7
FIGURE 4: CLASSES D'AGE : PERSONNES REQUERANTES ET COLLABORATEURS DE L'ÉTAT DE GENEVE 8
FIGURE 5: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES 8
FIGURE 6: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES 9
FIGURE 7: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR SEXE, PARMI LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT 9
FIGURE 8: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT 10
FIGURE 9: DÉPARTEMENTS D'AFFECTATION DES USAGERS DU GDC 11
FIGURE 10: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE DÉBUT DE LA RELATION CONFLICTUELLE ET LE CONTACT AVEC LE GDC 12
FIGURE 11: NATURE DES DÉMARCHES PRÉALABLES AUX CONTACTS AVEC LE GDC 12
FIGURE 12: SOURCE D'INFORMATION SUR L'EXISTENCE DU GDC 13
FIGURE 13: SOURCE D'ORIENTATION À LA SUITE D'UN CONSEIL VERS GDC 14
FIGURE 14: ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES ENVERS LE GDC 15
FIGURE 15: TYPOLOGIE DES CONFLITS 16
FIGURE 16: ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2022 17
FIGURE 17: ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2011 À 2022 18
FIGURE 18: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS 19
FIGURE 19: CONFLITS INTERPERSONNELS EN FONCTION DU GENRE DE LA PERSONNE MISE EN CAUSE ET DE LA PERSONNE REQUÉRANTE 19
FIGURE 20: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES 20
FIGURE 21: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC 21
FIGURE 22: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC 22
FIGURE 23: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC 23
FIGURE 24: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC 24
FIGURE 25: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS DÉTAILLÉS, D'APRÈS LE GDC 25
FIGURE 26: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE 25
FIGURE 27: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ 27
FIGURE 28: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN 28
FIGURE 29: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE 28
FIGURE 30: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE 29
FIGURE 31: PRESTATIONS AU PUBLIC AYANT FAIT APPEL AU GROUPE DE CONFIANCE 29
FIGURE 32: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN 30
FIGURE 33: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE 32
FIGURE 34: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC) 33
FIGURE 35: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC 33
FIGURE 36: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL 35

ANNEXES

Annexe 1 : Population requérante – Tableau comparatif

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total personnes requérantes	231	242	266	230	219	221	240	259
Femmes	65%	66%	65%	68%	62%	65%	62%	65%
Hommes	35%	34%	35%	32%	38%	35%	38%	35%
Moyenne d'âge	46	48	46	46	47	47	47	48
Ancienneté à l'Etat (> à 10 ans)	51%	50%	48%	48%	55%	52%	54%	57%
Ancienneté dans le service (< ou = à 5 ans)	49%	46%	44%	39%	41%	37%	42%	45%
Formation supérieure	66%	69%	73%	70%	73%	68%	68%	63%
Formation secondaire	7%	8%	8%	7%	11%	16%	14%	14%
Fonctionnaires	85%	85%	85%	86%	78%	89%	90%	88%
Travail à plein temps	56%	52%	60%	54%	56%	55%	58%	59%
Travail à temps partiel	41%	46%	39%	45%	44%	45%	42%	41%
Classe salariale 7-13	26%	26%	22%	23%	21%	23%	18%	23%
Classe salariale 14-22	63%	61%	69%	70%	67%	69%	75%	70%
Sans fonction d'encadrement	61%	59%	63%	62%	61%	66%	68%	60%
Avec fonction d'encadrement	2%	2%	6%	8%	6%	6%	7%	10%
Classe supérieure à 23	9%	11%	8%	7%	12%	8%	7%	7%
Sans fonction d'encadrement	-	4%	5%	3%	4%	1%	0%	1%
Avec fonction d'encadrement	-	7%	3%	4%	8%	6%	7%	6%
Information manquante	2%	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Proportions d'usagers/ères du GDC	1.4%	1.4%	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%

Annexe 3 : Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
La démarche constitue une initiative individuelle	44%	43%	47%	40%	48%	44%	44%	45%
La démarche se fait suite à un conseil	55%	55%	49%	56%	47%	50%	50%	48%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	77%	83%	73%	88%	83%	83%	81%	80%
Auprès d'un supérieur hiérarchique	67%	68%	71%	73%	73%	65%	63%	58%
Auprès des RH	40%	44%	45%	44%	39%	40%	46%	41%
Auprès d'un échelon supérieur de la hiérarchie	38%	38%	35%	44%	35%	38%	33%	36%

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Volonté d'exposer sa situation	90%	89%	92%	89%	91%	91%	88%	80%
Volonté de témoigner de sa situation	56%	55%	58%	53%	31%	53%	45%	34%
Demande de conseils juridiques	7%	9%	6%	9%	12%	15%	8%	8%
Demande d'une médiation	12%	12%	10%	10%	11%	6%	13%	3%
Volonté d'obtenir un transfert	10%	10%	9%	9%	11%	8%	10%	10%
Demande d'une intervention collective	13%	11%	14%	12%	10%	12%	8%	9%
Volonté de résoudre un problème administratif	10%	10%	8%	10%	6%	8%	8%	8%
Demande d'investigation (plainte)	6%	10%	6%	8%	6%	6%	8%	3%
Demande de conseils pour la hiérarchie/les RH	3%	3%	1%	3%	4%	3%	1%	1%
Demande de mesures individuelles	7%	5%	4%	3%	3%	2%	1%	0%
Autre	6%	2%	6%	2%	5%	8%	4%	5%

Annexe 5 : Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Interpersonnel	42%	43%	37%	39%	55%	51%	46%	42%
Hommes mis en cause	52%*	47%*	62%	36%	55%	55%	52%	46%
Femmes mises en cause	45%*	53%*	38%	64%	45%	45%	48%	54%
Asymétrique	28%	26%	28%	29%	16%	27%	21%	25%
Intergroupal	9%	2%	3%	2%	0%	1%	3%	2%
Conflits structurels	19%	26%	27%	27%	23%	16%	26%	27%
Autre	3%	2%	5%	3%	6%	5%	4%	4%

* 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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Événements touchant à la vie professionnelle	**59%**	**68%**	**64%**	**55%**	**54%**	**56%**	**40%**	**46%**
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	68%	70%	69%	72%	55%	66%	66%	64%
Conflit de valeur	54%	54%	58%	46%	46%	52%	52%	57%
Déceptions / frustrations professionnelles	31%	32%	34%	30%	29%	19%	16%	33%
Problèmes de personnalité	**60%**	**61%**	**60%**	**60%**	**49%**	**66%**	**55%**	**46%**
Personnalité / caractère difficile	65%	54%	63%	78%	81%	77%	60%	62%
Incompatibilité de caractère	57%	53%	47%	55%	44%	35%	34%	37%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement	**49%**	**60%**	**57%**	**47%**	**31%**	**43%**	**40%**	**43%**
Évènements relevant de la vie privée	**21%**	**20%**	**17%**	**16%**	**13%**	**7%**	**9%**	**8%**

Annexe 7 : Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Au niveau relationnel	**91%**	**88%**	**85%**	**75%**	**68%**	**73%**	**62%**	**59%**
Manque de respect	56%	67%	53%	65%	64%	65%	66%	61%
Conflit de valeur	34%	48%	44%	51%	54%	50%	48%	43%
Problèmes de personnalité	48%	53%	47%	63%	49%	52%	41%	39%
Sentiment d'injustice	51%	66%	63%	46%	48%	57%	58%	61%
Manque de reconnaissance	48%	59%	45%	51%	42%	43%	51%	47%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	34%	34%	40%	30%	28%	23%	26%	27%
Sentiment d'isolement	15%	25%	22%	20%	22%	24%	23%	16%
Au niveau de la communication	**48%**	**64%**	**64%**	**61%**	**61%**	**69%**	**71%**	**68%**
Problèmes de communication, ton général	73%	84%	83%	77%	83%	78%	82%	79%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	39%	37%	34%	24%	34%	40%	30%	32%
Bruits de couloir, on-dit	26%	37%	37%	31%	27%	26%	22%	24%
Au niveau du management	**58%**	**62%**	**58%**	**49%**	**47%**	**58%**	**55%**	**61%**
Inadéquation des compétences relationnelles	67%	72%	63%	70%	65%	73%	74%	69%
Management flottant	32%	32%	39%	35%	39%	28%	18%	28%
Inadéquation de l'information managériale	24%	30%	25%	35%	28%	40%	15%	28%
Management trop contrôlant	27%	23%	16%	18%	14%	21%	32%	18%
Absence de management	5%	2%	3%	2%	4%	3%	4%	5%
Au niveau organisationnel	**38%**	**45%**	**46%**	**33%**	**26%**	**26%**	**23%**	**22%**
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	53%	54%	60%	62%	55%	60%	59%	57%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	29%	21%	25%	44%	38%	31%	25%	24%
Répartition des tâches pas claire	31%	19%	20%	23%	36%	36%	34%	36%
Pressions sur les objectifs à atteindre	14%	29%	25%	27%	24%	19%	18%	33%
Surcharge de travail	23%	34%	30%	34%	21%	19%	32%	50%
Double hiérarchie	16%	12%	22%	9%	10%	10%	13%	12%
Problèmes de locaux ou de matériel	13%	11%	16%	23%	9%	3%	9%	12%
Autour de la/des personne(s)	**19%**	**20%**	**13%**	**16%**	**14%**	**12%**	**12%**	**8%**
Remise en question de ses compétences	35%	52%	26%	32%	60%	59%	36%	41%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	23%	27%	26%	41%	20%	22%	46%	45%
Sous-qualification	9%	6%	14%	11%	10%	22%	14%	14%
Surqualification	16%	13%	17%	11%	7%	0%	0%	0%
Au niveau des éléments contextuels	**18%**	**22%**	**16%**	**17%**	**7%**	**11%**	**12%**	**7%**
Remise en question des compétences par un ou des tiers	50%	42%	28%	29%	75%	40%	71%	53%
Entretiens de service	21%	28%	19%	16%	25%	32%	29%	6%
EEDP	45%	38%	30%	16%	19%	28%	21%	12%
Whistleblowing	10%	19%	7%	39%	6%	4%	4%	6%

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Personnes exprimant des problèmes de santé	63%	65%	64%	59%	50%	57%	57%	46%
Personnes en arrêt au 1er RDV	35%	34%	31%	32%	32%	22%	29%	40%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	80%	77%	72%	79%	80%	83%	89%	83%
Arrêt d'une durée inférieure ou égale à un mois	67%	40%	48%	59%	44%	35%	40%	39%
Arrêt d'une durée supérieure à un mois	33%	60%	52%	41%	56%	65%	60%	61%

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Résultat connu	**48%**	**40%**	**44%**	**37%**	**37%**	**36%**	**48%**	**38%**
Apaisement du conflit	48%	49%	44%	49%	48%	38%	40%	55%
Statu quo	9%	20%	10%	24%	23%	9%	20%	14%
Autre	38%	19%	24%	6%	17%	34%	21%	12%
Licenciement	3%	5%	6%	5%	6%	5%	5%	5%
Démission	9%	16%	10%	6%	5%	9%	8%	4%
Transfert de la personne	20%	16%	22%	24%	9%	16%	17%	10%
Aggravation du conflit	1%	2%	0%	8%	2%	10%	5%	2%
Résultat inconnu	**52%**	**60%**	**56%**	**63%**	**63%**	**64%**	**52%**	**62%**

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

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Appréciation de satisfaction envers le GDC	75%	78%	73%	72%	76%	76%	73%	69%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	6%	6%	5%	6%	4%	4%	6%	7%
Appréciation impossible	19%	15%	22%	22%	19%	20%	21%	24%

Annexe 11 : Types d'actes

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Critiques, dénigrements, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiés et/ou malveillants des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	89	85	92	98	83	108	110	112
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution etc.)	92	106	118	72	62	43	68	74
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation etc.), injustices	41	45	41	38	51	44	47	58
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)	36	36	45	40	40	34	30	39
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	30	25	31	37	39	33	35	36
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanction, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	41	43	43	40	37	60	42	53
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole etc.)	35	26	24	30	36	49	39	28
Violence verbale, menaces	16	22	14	23	21	13	20	8
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou ou fallacieux et/ou malveillants	22	14	29	27	18	16	12	25
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail	18	25	20	24	15	27	17	36
Sabotage (des outils de travail, du travail etc.)	5	1	2	7	11	7	10	6
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	12	10	10	16	8	12	9	3
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	7	6	10	6	10
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	11	4	11	5	5	5	4	10
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, la race, xénophobie etc.)	4	6	5	3	5	3	5	9
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	2	0	0	1	1	2	4	1
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	4	0	5	5	0	1	2	1
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	7	1	4	4	0	1	1	0
Violence physique	5	8	1	2	0	0	1	0
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	2	0	1	0	0	0	0	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	3	2	3	3	0	1	1	0
Autre	20	10	23	27	35	41	28	29
Manquant /ne sait pas	0	0	0	0	3	0	0	1
Total général	503	477	530	509	476	511	500	539

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

Papier recyclé