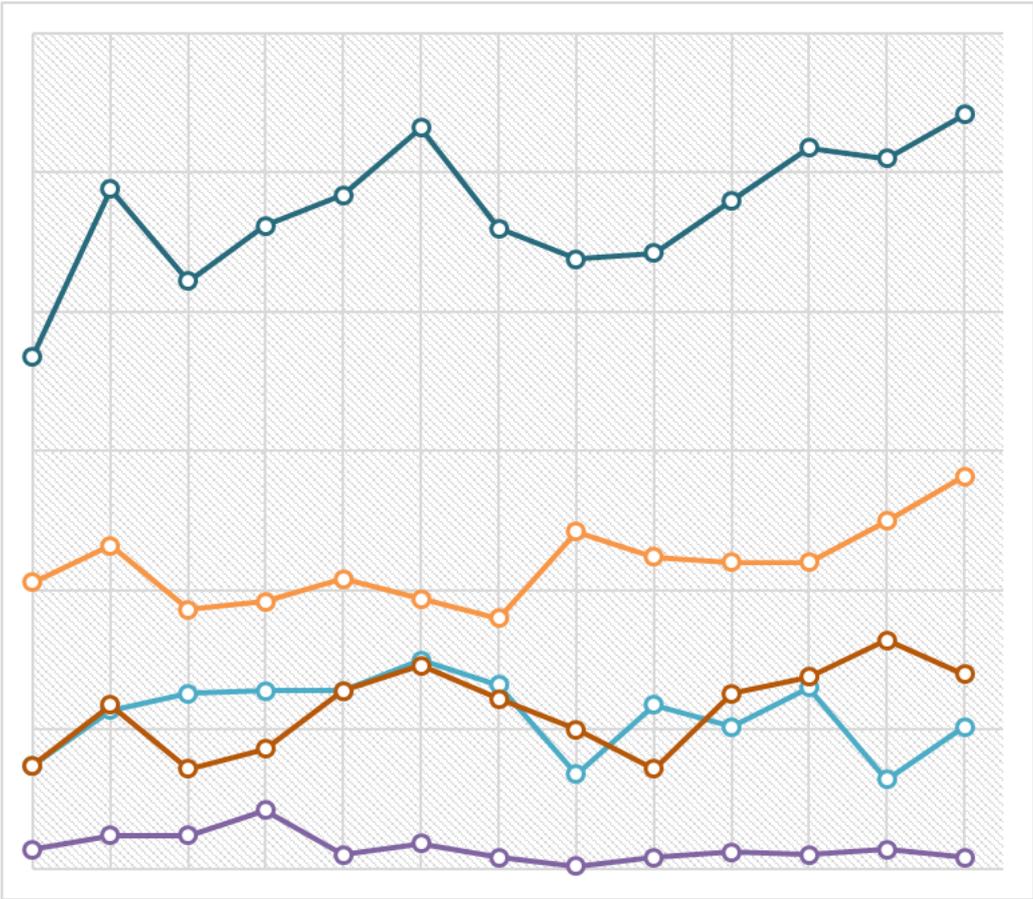


GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2024



GROUPE DE CONFIANCE RAPPORT STATISTIQUE 2024

Préparé par Matthias Brunner, 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, de la Chancellerie d'État, 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, des communes d'Anières, Coligny, Collonge Bellerive et Choulex, de la Maison de Vessy et du Groupement SIS.

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 271 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 2024, les données portent sur les actions réalisées par le GDC entre le 1^{er} décembre 2023 et le 30 novembre 2024.

Les informations utilisées dans le présent rapport sont réunies par les conseillères et les conseillers 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 2024.

Comme nous avons choisi d'arrondir les pourcentages à l'unité la plus proche, la somme des pourcentages présentés dans les tableaux et les figures peut s'écarter légèrement de 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	8
1. GENRE, ÂGE ET NIVEAU D'ÉDUCATION.....	8
2. TAUX D'ACTIVITÉ ET CLASSE SALARIALE	9
3. STATUT, ANCIENNETÉ ET LIEU D'AFFECTATION	10
D. DÉMARCHES PRÉALABLES ENTREPRISES, ORIENTATION VERS LE GROUPE DE CONFIANCE ET ATTENTES DES PERSONNES REQUÉRANTES	12
E. LES SITUATIONS CONFLICTUELLES ET LEURS CONSÉQUENCES	16
1. TYPOLOGIE DES SITUATIONS	16
i. <i>Conflits interpersonnels</i>	18
ii. <i>Conflits asymétriques</i>	18
iii. <i>Conflits structurels</i>	19
iv. <i>Conflits intergroupaux</i>	19
2. ANALYSE DU GROUPE DE CONFIANCE	20
i. <i>Analyse des situations</i>	20
ii. <i>Événements déclencheurs</i>	22
iv. <i>Contexte des situations conflictuelles</i>	24
F. LES EFFETS DES CONFLITS SUR LES PERSONNES REQUÉRANTES	25
1. PROBLÈMES DE SANTÉ ET ARRÊTS DE TRAVAIL.....	25
2. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PROFESSIONNELLE.....	26
3. RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA VIE PRIVÉE	27
G. INTERVENTION DU GROUPE DE CONFIANCE	28
1. ENTRETIENS	29
3. MÉDIATIONS	30
4. INVESTIGATIONS.....	30
6. 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	33
3. TAUX DE SATISFACTION GLOBAL.....	34
TABLE DES ILLUSTRATIONS	35
ANNEXES	36

A. Les chiffres clés

Caractéristiques de la population requérante

Sur les 20'097 membres du personnel de l'État, 271 personnes, soit 1.3%, se sont adressées au GDC, comme en 2023.

Au sein de la population requérante, les femmes sont surreprésentées, 69% par rapport à 56% à l'État de Genève.

Les quadragénaires (35%) et les quinquagénaires (32%) constituent la majorité des personnes requérantes. Les quadragénaires (+5%), les quinquagénaires (+4%) et les sexagénaires (+2%) sont surreprésentés par rapport aux membres du personnel de l'État.

71% des personnes qui se sont adressées au GDC ont une formation de degré tertiaire.

84% sont des employé-e-s sans fonction d'encadrement. 16% sont des employé-e-s avec fonction d'encadrement: 10% sont des cadres intermédiaires et 6% des cadres supérieurs.

45% des personnes requérantes travaillent à l'État depuis plus de 10 ans. 36% sont dans le même service depuis plus de 10 ans.

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

Les usagères et usagers sollicitant le GDC souhaitent obtenir un point de vue externe, exposer leur situation et en parler (74%). Ces personnes souhaitent aussi laisser une trace, pour soi ou pour autrui, en témoignant (39%).

Dans 61% des cas, la relation conflictuelle a pris forme dans les 12 mois avant que le GDC ne soit sollicité. Pour 20% des cas, la situation conflictuelle a duré entre 12 et 24 mois avant la prise de contact avec le GDC. Pour les 19% restant, la situation conflictuelle durait depuis plus que 24 mois.

84% des personnes ont entrepris une démarche préalable, notamment auprès de leur hiérarchie directe (60%), directement avec la ou les personnes mises en cause (39%), avec les ressources humaines (37%), un-e médecin privé-e (32%) ou un autre échelon hiérarchique (31%).

Dans 61% des cas, c'est une initiative individuelle qui oriente la personne requérante vers le GDC et dans 32% des cas, il s'agit d'un conseil.

73% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Autour de la démarche

Les conflits interpersonnels constituent 52% des situations soumises au GDC; ces conflits sont à caractère vertical ascendant (la hiérarchie directe étant mis en cause) pour 57%. Dans 19% des cas, il s'agit d'un conflit asymétrique et dans 26% d'un conflit structurel.

Quant aux impacts, 64% des personnes requérantes se disent atteintes dans leur capacité professionnelle et 43% dans leur santé. Lors du premier entretien au GDC 30% des personnes requérantes avaient manqué le travail en raison de la situation conflictuelle.

Les principaux facteurs « déclencheurs » du conflit relèvent de sources souvent combinées et multiples. Pour 45% des cas, il est fait mention d'aspects relatifs aux attitudes de nature à provoquer des difficultés; pour 37%, ce sont des événements touchant à la vie professionnelle (tels que les méthodes de travail, les conflits de valeurs, les déceptions professionnelles, etc.); pour 33%, le conflit fait suite à une difficulté d'adaptation à un changement; pour 30%, c'est lié à la culture de l'entité concernée et pour 7% 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 ressenti personnel (66%), communication (58%), management (52%), ou structurel et organisationnel (30%).

Les prestations du Groupe de confiance

La très grande majorité (87%) des demandes adressées au GDC sont pertinentes par rapport à la mission et au contexte d'intervention du GDC.

Dans 55% des situations traitées par le GDC, des mesures individuelles ont été proposées.

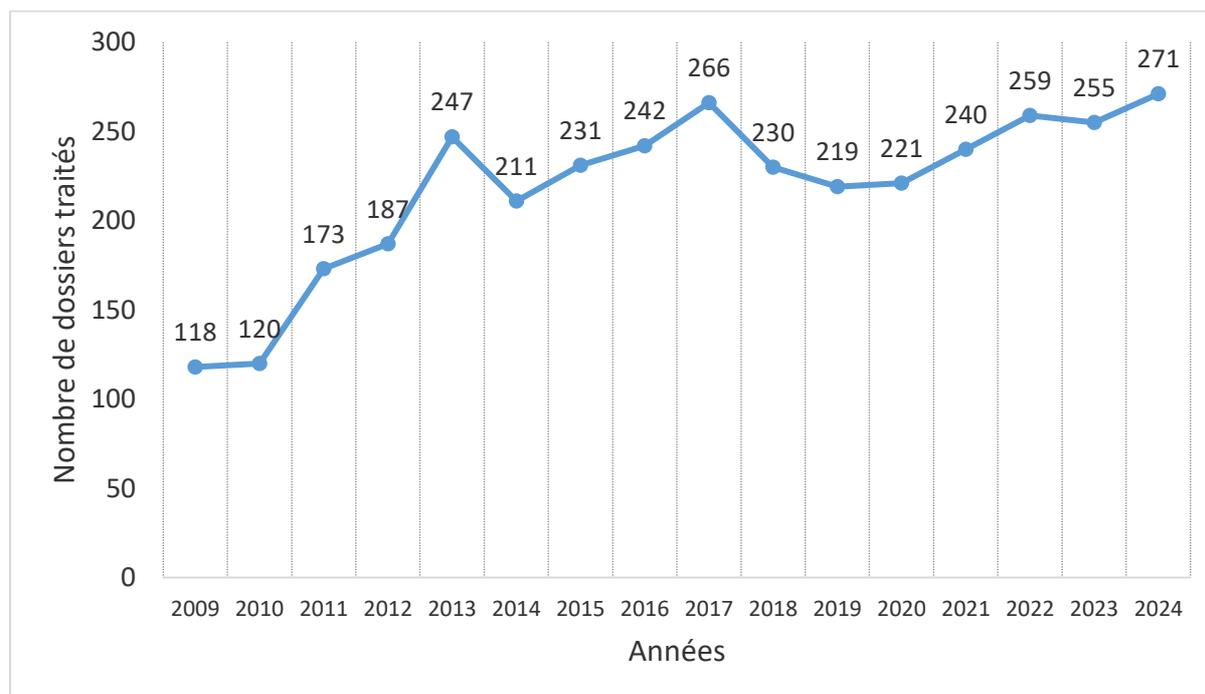
Le GDC estime que 73% des personnes reçues durant l'année 2024 sont plutôt satisfaites du travail du GDC. A l'inverse, elles seraient 9% à être plutôt insatisfaites, la grande majorité de celles-ci ayant évoqué une frustration quant aux outils du GDC. Le taux de satisfaction global (qui tient compte des données pondérées recueillies par sondage anonyme) est de 71%.

B. Les dossiers

Entre le 1^{er} décembre 2023 et le 30 novembre 2024, 271 dossiers ont été traités par le Groupe de confiance (GDC), dont 223 nouveaux dossiers (82%) ouverts durant cette période.

En proportion, le nombre de dossiers représente actuellement 1.3% du total du personnel de l'État (n=20'097). Comme on le voit dans la Figure 1 ci-dessous, le nombre de dossiers traités par année a plus que doublé depuis la création du GDC en 2009.

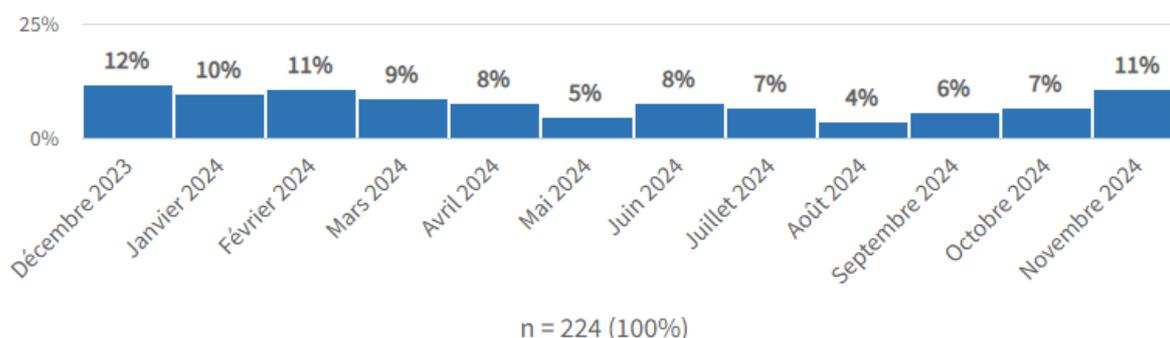
Figure 1: Nombre de dossiers traités par année



Au 30 novembre 2024, 58 dossiers – soit 21% du total de l'année – étaient ouverts. 79% des dossiers étaient clos.

En 2024, la fluctuation de la répartition mensuelle d'ouverture des dossiers montre que les mois d'août et de mai 2024 sont ceux où il y a eu le moins de nouveaux dossier ouverts. À l'inverse, il y a eu davantage d'ouvertures de dossiers entre décembre 2023 et février 2024 ainsi que durant le mois de novembre 2024.

Figure 2: Date d'ouverture des nouveaux dossiers

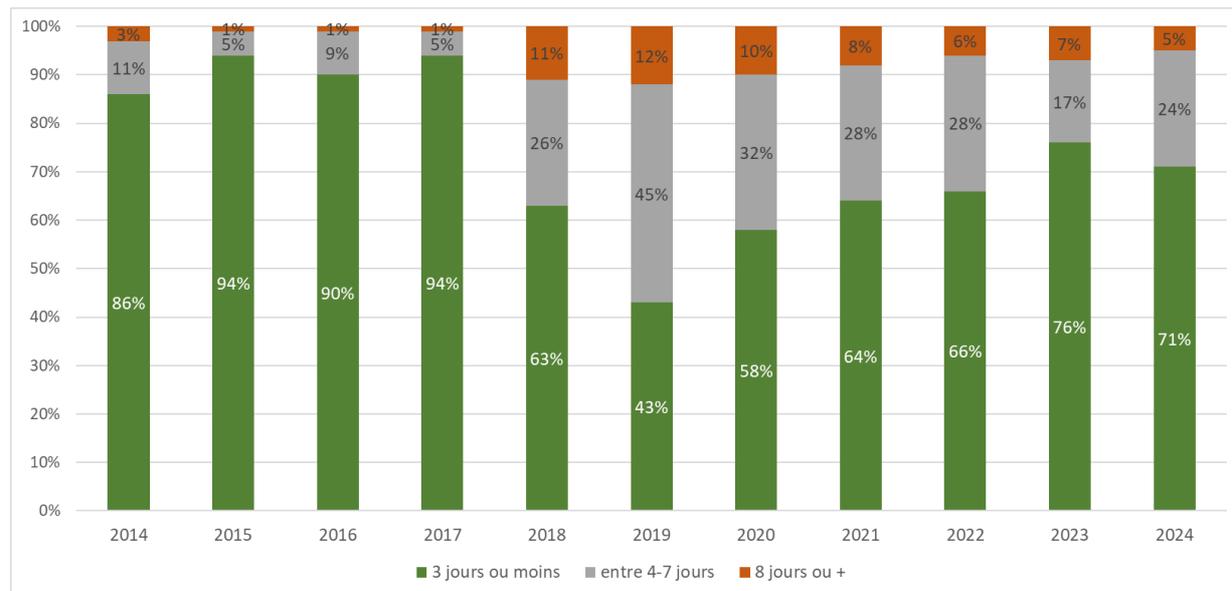


Après avoir été contacté par une personne employée de l'État, le GDC propose un entretien. Dans 71% de ces cas, un rendez-vous a été proposé dans un délai de 3 jours ou moins après la première prise de contact téléphonique ou par e-mail.

Dans 24% des cas, le délai a été de 4 à 7 jours tandis que c'est seulement pour 5% que le délai a été plus long.

Comme on le voit dans la Figure 3, la proportion de cas traités en 3 jours ou moins a diminué de 5% par rapport à 2023.

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



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

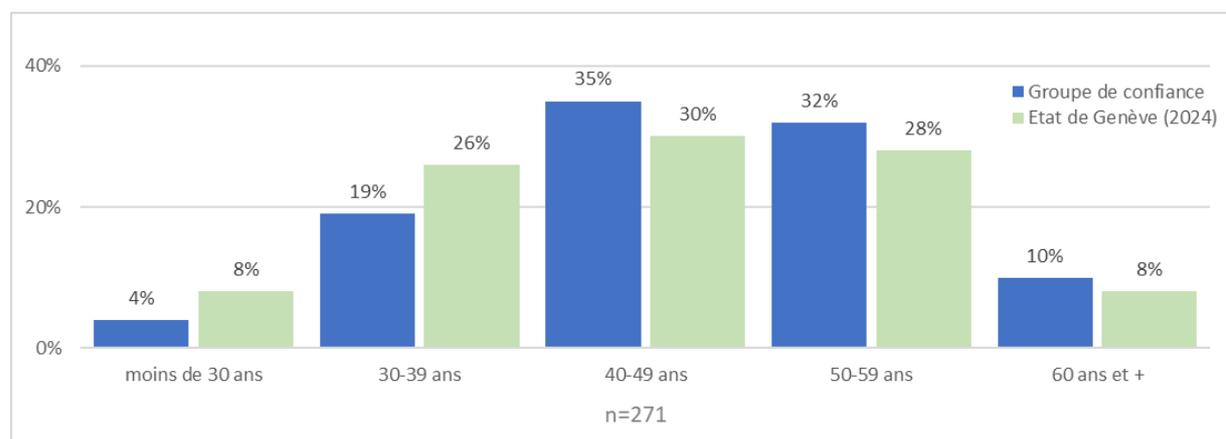
1. Genre, âge et niveau d'éducation

En 2024, 69% de femmes et 31% d'hommes se sont adressés au GDC, proportions similaires à l'année passée.

La Figure 4 présente les classes d'âge des personnes requérantes et celles des membres du personnel de l'État de Genève en novembre 2024.

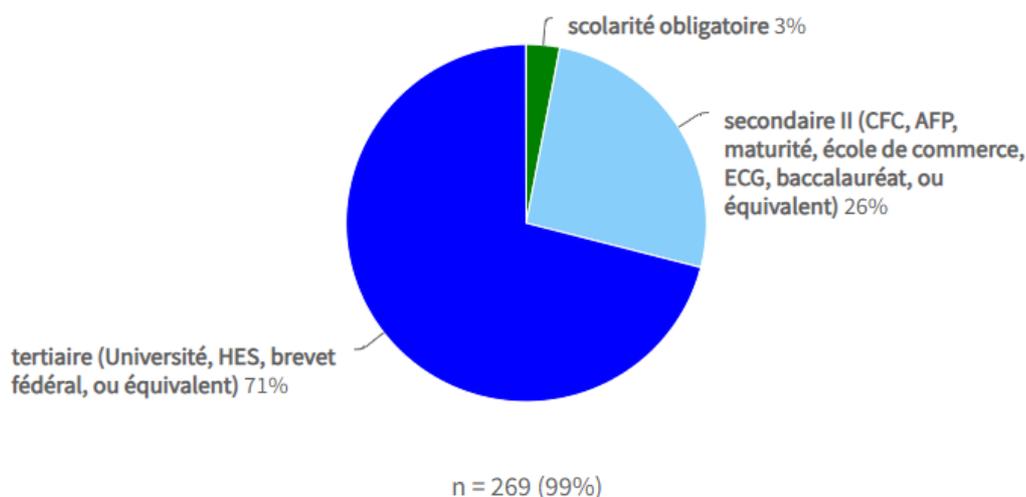
On y observe que les trentenaires (-7%) et les personnes de moins de 30 ans (-4%) sont sous-représentées parmi les personnes requérantes. À l'inverse, les quadragénaires (+5%), les quinquagénaires (+4%) et les personnes de 60 ans et plus (+2%) y sont surreprésentées.

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



La Figure 5 sur la page suivante indique que 71% des personnes requérantes ont une formation supérieure, 26% bénéficient d'une formation secondaire et 3% n'ont effectué que la scolarité obligatoire.

Figure 5: Niveau de formation des personnes requérantes



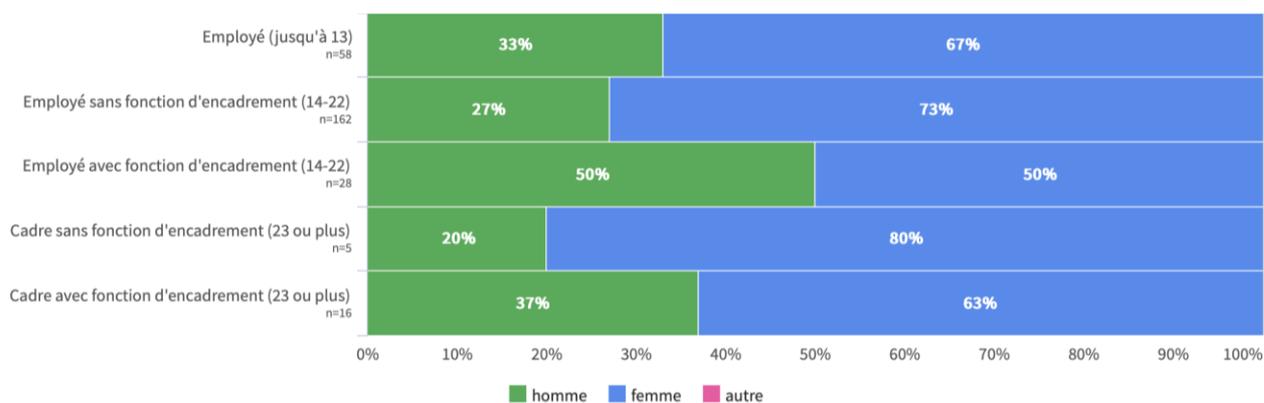
2. Taux d'activité et classe salariale

En 2024, 52% des personnes requérantes travaillent à plein temps, 12% à plus de 80% mais moins que 100%, 34% entre 50% et 80% ainsi que 2% à moins de 50%.

16% des personnes requérantes exercent une fonction d'encadrement: (10% se trouvent dans les classes salariales 14-22, 6% sont des cadres supérieurs).

La Figure 6 montre la répartition par classe salariale, fonction d'encadrement et genre.

Figure 6: Classe salariale des personnes requérantes



La Figure 7 compare le profil (classe salariale et genre) 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 et que les hommes y sont sous-représentés, particulièrement dans les classes de 14 à 22.

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

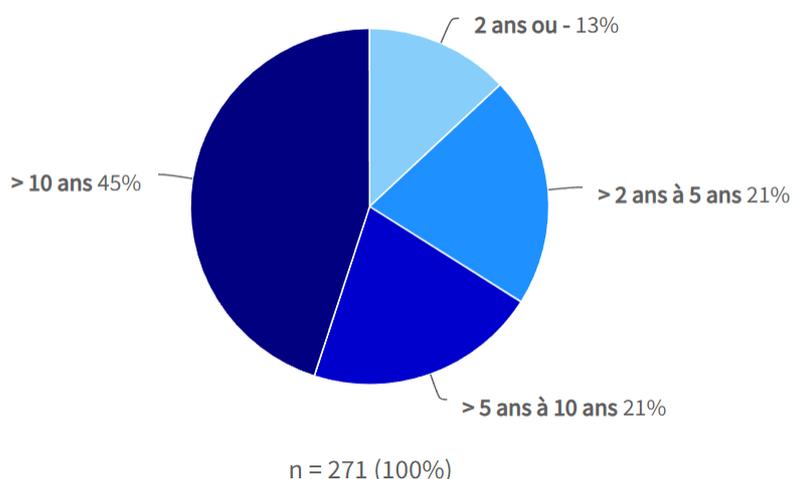
Classe	Femmes		Hommes	
	GDC	État GE	GDC	État GE
Jusqu'à 13	14%	10%	7%	8%
14-22	49%	42%	21%	32%
23 ou plus	5%	3%	3%	4%

3. Statut, ancienneté et lieu d'affectation

Comme le montre la Figure 8 ci-dessous, 45% des personnes requérantes ont plus de 10 ans d'ancienneté à l'État, 21% de 5 à 10 ans, 21% de 2 à 5 ans et 13% de 2 ans ou moins.

Par rapport à l'année passée, on observe une forte baisse de la proportion de personnes avec plus de 10 ans d'ancienneté (-12%). À l'inverse, les proportions de 5 à 10 ans (+3%), de 2 à 5 ans (+6%) et de 2 ans ou moins (+3%) augmentent un peu.

Figure 8: Ancienneté à l'État



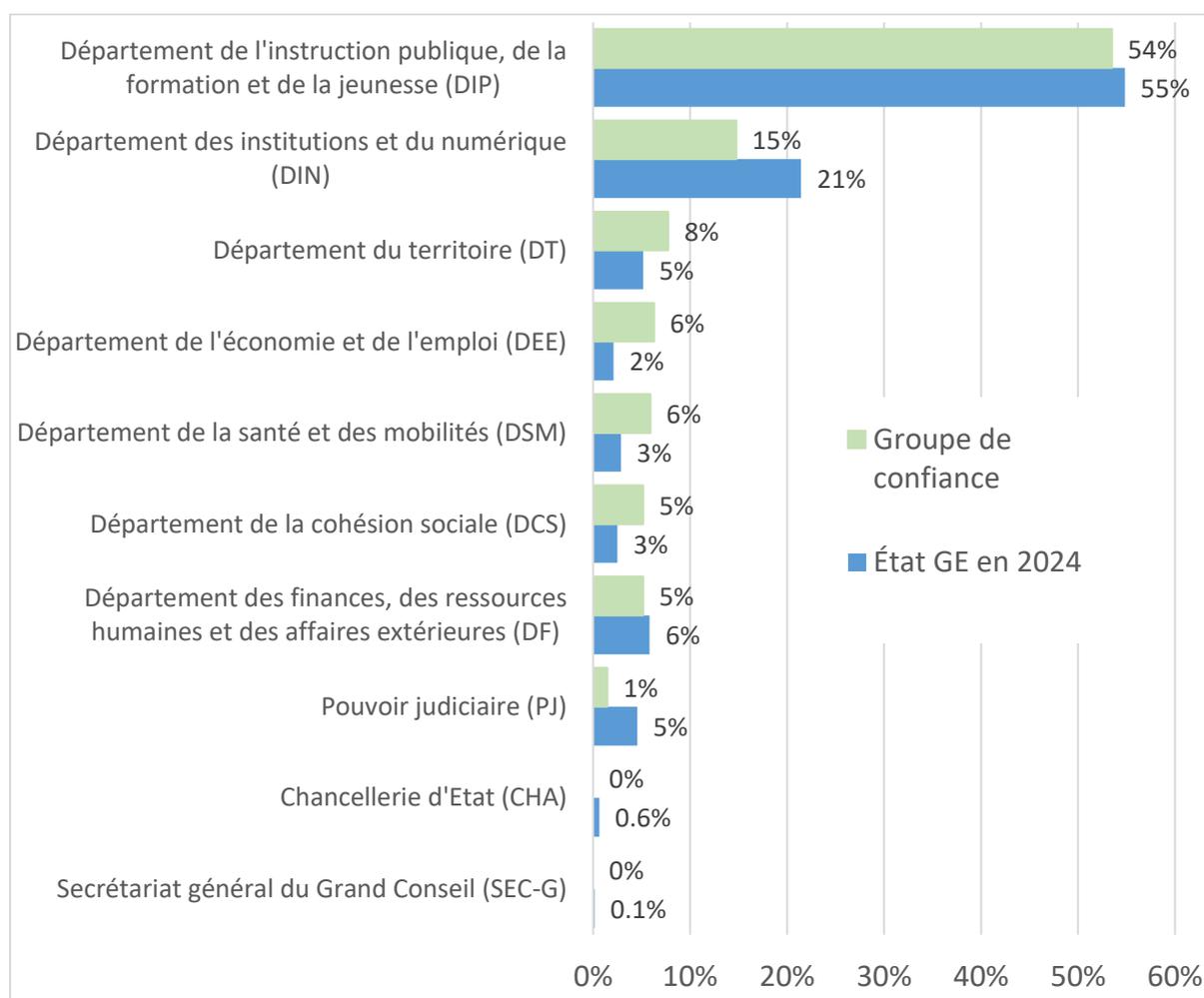
Si l'on considère l'ancienneté dans le même service, 36% y sont depuis plus de 10 ans, 24% depuis 5 à 10 ans, 23% depuis 2 à 5 ans et 17% depuis 2 ans ou moins.

La proportion de fonctionnaires parmi les personnes requérantes est de 85%, 10% ne sont pas nommés et 5% ont un statut spécial. Ces chiffres sont très proches de ceux de 2023.

La Figure 9 ci-dessous compare la répartition de la population requérante du GDC avec la répartition du personnel selon les départements de l'État de Genève en novembre 2024:

- ✓ Le DIP, largement le plus grand département, englobe 54% des personnes requérantes et 55% du personnel.
- ✓ Le DIN représente 15% des personnes requérantes et 21% du personnel. Ce département est donc sous-représenté de 6% parmi les personnes requérantes.
- ✓ Le DF regroupe 5% de la population requérante et 6% du personnel.
- ✓ Le DT représente 8% des personnes requérantes et 5% du personnel. Ce département est donc surreprésenté au GDC.
- ✓ À l'inverse le PJ est sous-représenté: 1% des personnes requérantes et 5% du personnel.
- ✓ Le DSM et le DCS représentent respectivement 6% et 5% de la population requérante mais seulement 3% des effectifs de l'État. Ces deux départements sont donc surreprésentés parmi les dossiers du GDC.
- ✓ La même tendance se dessine pour le DEE qui est surreprésenté de 4% au sein des personnes requérantes (6% contre 2% du personnel).
- ✓ La CHA et le SEC-G représentent respectivement 0,6% et 0,1% du personnel mais aucun dossier n'a été ouvert au GDC pour ces deux départements.

Figure 9: Département des personnes requérantes et effectifs de l'État de Genève au 30.11.2024 (n=20 097)

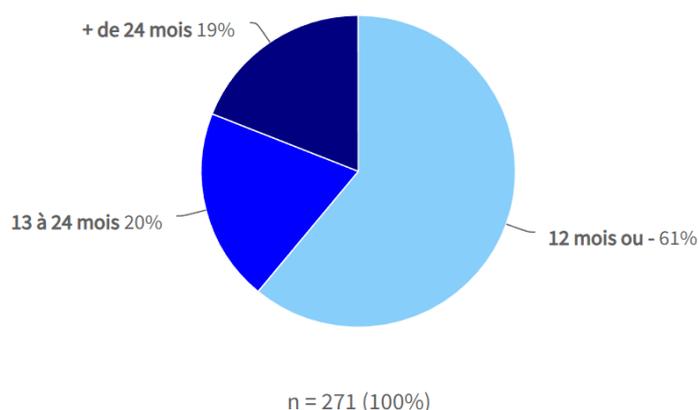


D. Démarches préalables entreprises, orientation vers le Groupe de confiance et attentes des personnes requérantes

La Figure 10 montre que, dans 61% des situations, la relation conflictuelle a pris forme 1 an ou moins avant que le GDC ne soit sollicité, pour 20%, elle a pris forme depuis 1 à 2 ans et pour 19% depuis plus de 2 ans.

Ces proportions ont fortement évolué depuis l'année passée: les situations où la relation conflictuelle date d'1 an ou moins ont fortement augmenté (+19%) tandis que celles qui datent de plus de 2 ans ont fortement diminué (-17%).

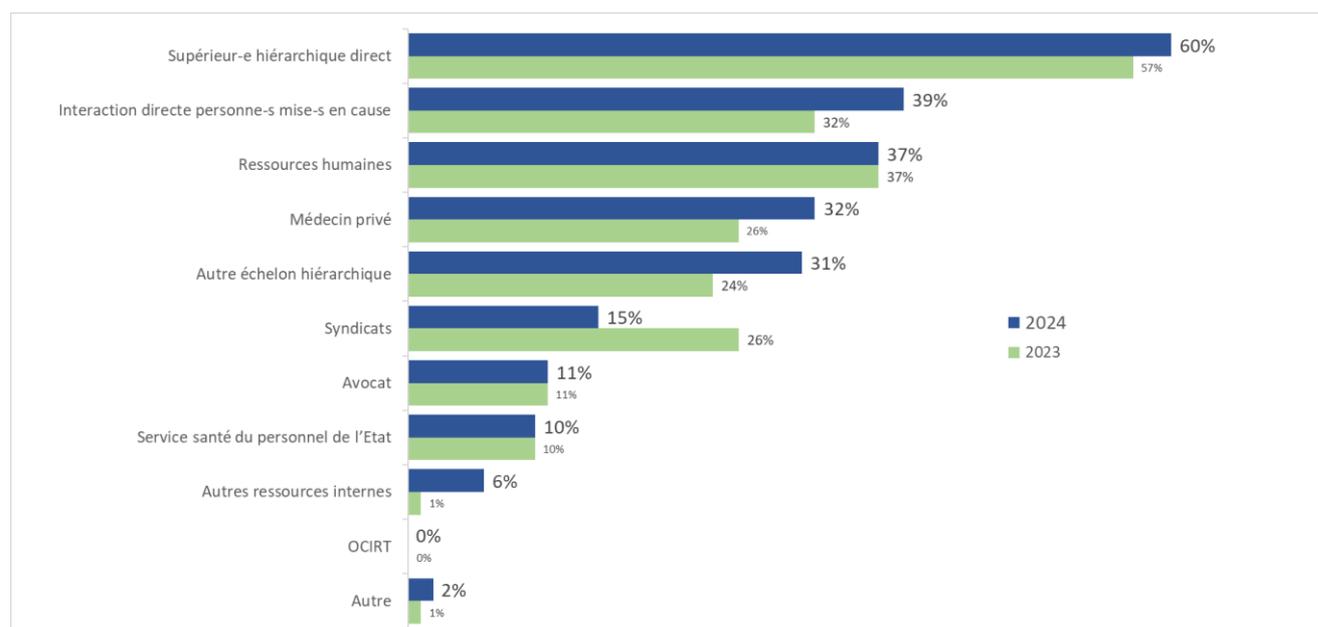
Figure 10: Temps écoulé entre le début de la relation conflictuelle et le contact avec le GDC



Avant de solliciter le GDC, 84% des personnes requérantes avaient déjà entrepris des démarches auparavant; ce chiffre a augmenté de 2% par rapport à 2023.

La Figure 11 ci-dessous présente la nature des démarches entreprises avant de contacter le GDC, en 2024 et en 2023. En moyenne, les personnes qui ont effectué des démarches préalables se sont adressées à 2.4 instances (2.3 en 2023).

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

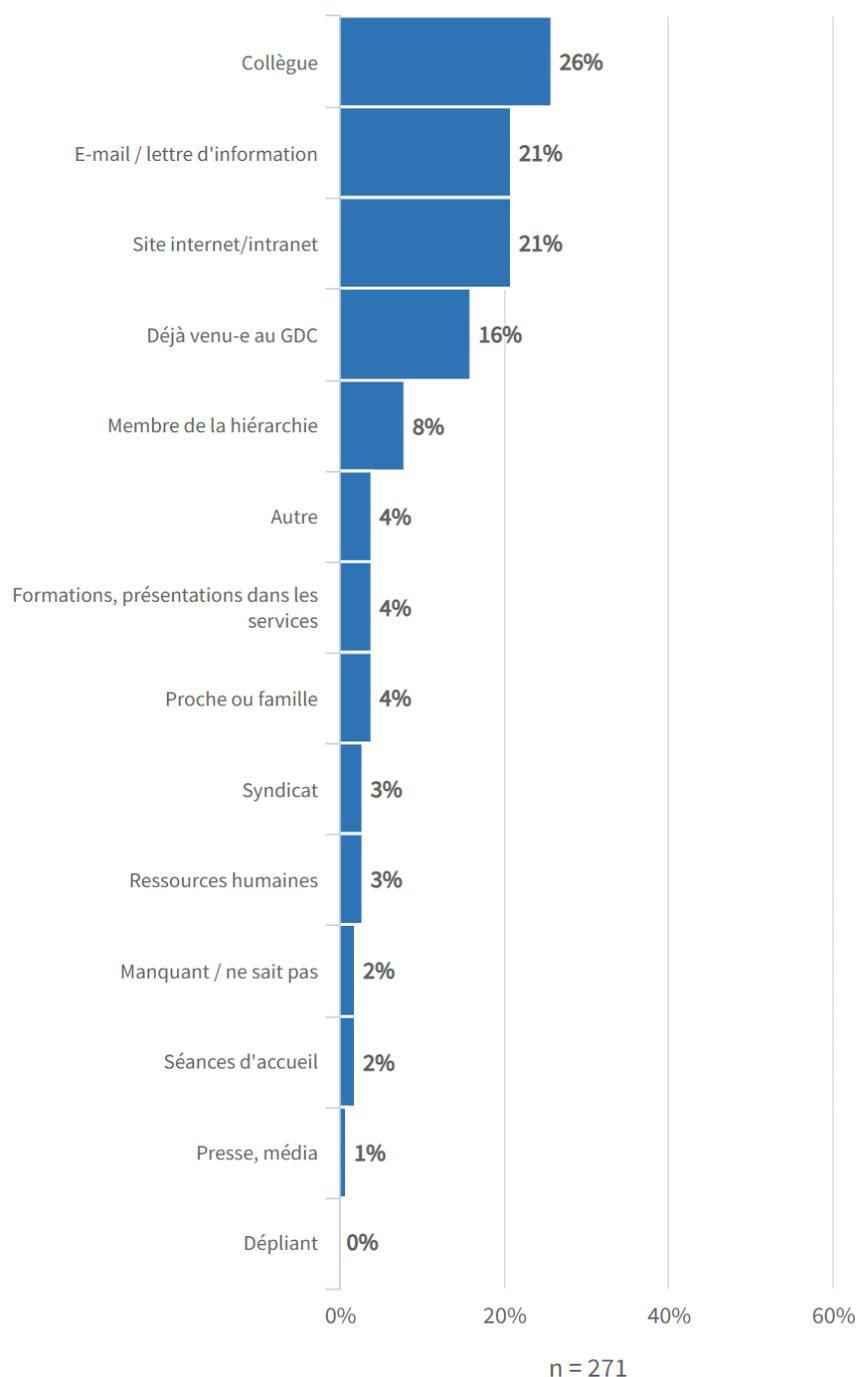


Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Comme en 2023, la démarche préalable plus commune est de contacter la hiérarchie directe (60%). L'interaction directe avec les personnes mises en cause arrive en 2^{ème} position avec 39%, presque à égalité avec les ressources humaines qui ont été impliquées par 37% 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 26% des cas (23% en 2023). L'information directe du GDC (lettre d'information, e-mail) est citée dans 21% des cas (comme en 2023). Le site web et l'intranet sont aussi cités par 21% des personnes requérantes (14% en 2023). 16% des personnes requérantes étaient déjà venues au GDC (21% en 2023) et 8% des personnes requérantes ont été informées par un membre de la hiérarchie (5% en 2023).

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



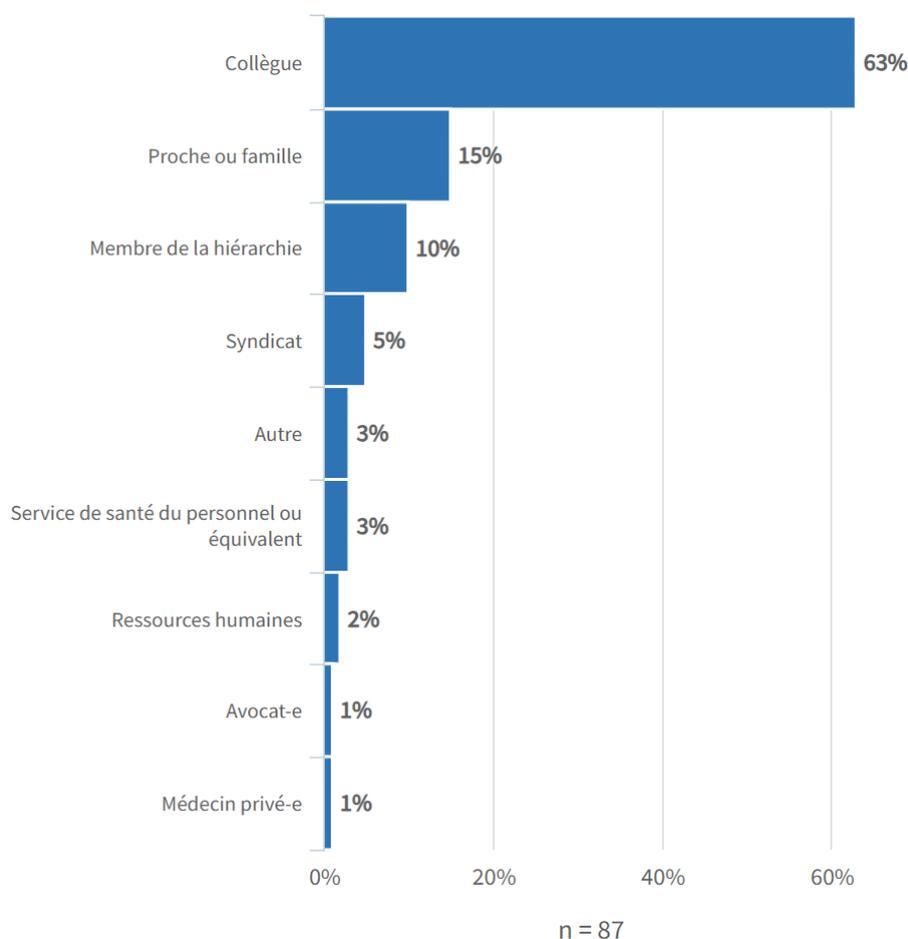
Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Environ 6 fois sur 10 (61%), c'est une initiative personnelle qui mène l'utilisateur au GDC. Pour un tiers (32%) des situations, c'est sur la base d'un conseil tandis que les requêtes institutionnelles ne représentent que 7% des cas.

Si l'on compare à l'année passée, les initiatives personnelles augmentent fortement (+12%), les conseils diminuent fortement (-11%) tandis que les requêtes institutionnelles restent stables.

Lorsqu'il s'agit d'un conseil pour s'adresser au GDC, près des deux-tiers (63%) proviennent de collègues (Figure 13). Loin derrière, on trouve les proches ou la famille (15%), les membres de la hiérarchie (10%) et les syndicats (5%); les autres sources représentent chacune moins de 4%.

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



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2024, 73% des personnes requérantes ont souhaité que leur démarche auprès du GDC reste confidentielle.

Les personnes qui sollicitent le GDC y viennent avec plusieurs attentes. Comme le montre la Figure 14, près des trois quarts des personnes requérantes ont la volonté d'exposer leur situation et de solliciter les conseils et les suggestions du GDC pour gérer la situation (74%). Cette proportion a fortement baissé (-15%) depuis l'an passé.

Près de 4 personnes sur 10 souhaitent laisser une trace en témoignant. Depuis 2023, cette proportion a fortement augmenté (+14%).

Finalement, 14% des personnes requérantes évoquent la médiation comme une de leurs attentes.

Figure 14: Attentes des personnes requérantes envers le GDC

Réponses (les n se réfèrent à l'année 2024)	2023 (n=255)	2024 (n=271)
Exposer sa situation et élaborer des pistes (n=200)	89%	74%
Témoignage: volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui (n=107)	25%	39%
Médiation (n=38)	9%	14%
Autre (n=18)	4%	7%
Demande de conseils juridiques (n=18)	5%	7%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.) (n=17)	4%	6%
Demande de mesures collectives (relai, intervention de groupe, supervision, etc.) (n=13)	6%	5%
Demande de mesures individuelles (relai, coaching, formation, etc.) (n=12)	3%	4%
Transfert dans un autre service (n=12)	4%	4%
Investigation (n=11)	5%	4%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

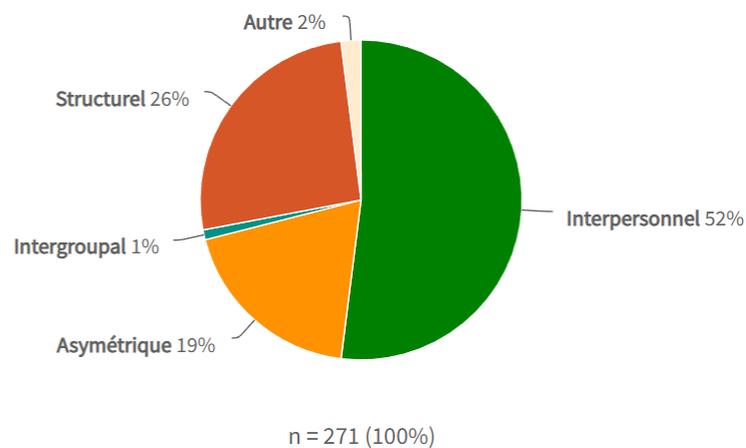
E. Les situations conflictuelles et leurs conséquences

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 4^{ème} catégorie, appelée « conflits structurels ».

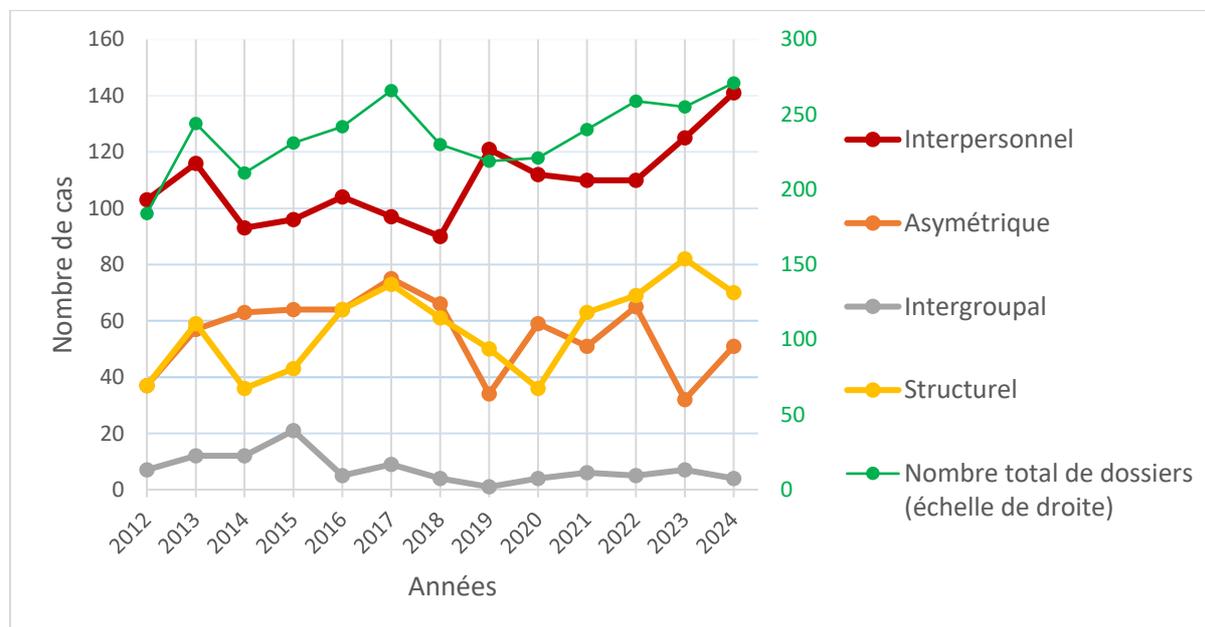
La Figure 15 montre que les conflits interpersonnels constituent 52% des situations traitées, les conflits structurels 26%, les conflits asymétriques 19%, les conflits intergroupaux 1%.

Figure 15: Typologie des conflits



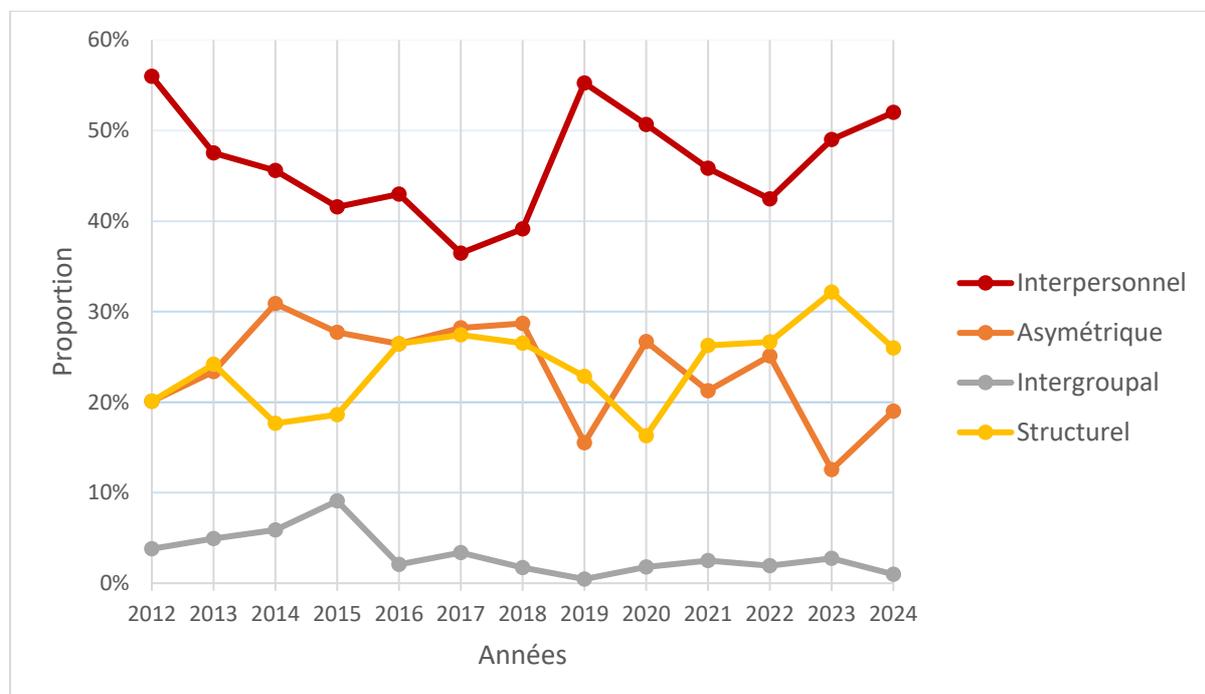
La Figure 16 montre l'évolution du nombre de situations par type depuis 2012. Les résultats de 2024 montrent une hausse des conflits interpersonnels (+16 cas) et des conflits asymétriques (+19). À l'inverse on observe une baisse des conflits structurels (-12) et des conflits intergroupaux (-2) par rapport à l'année passée.

Figure 16: Évolution du nombre de cas par type de conflit de 2012 à 2024



Si on analyse la situation non pas en nombres absolus mais en pourcentages des situations (ce qui permet de neutraliser l'impact de l'évolution du nombre total de situations), on observe des évolutions similaires depuis 2023 (Figure 17).

Figure 17: Évolution de la proportion de cas par type de conflit de 2012 à 2024



i. Conflits interpersonnels

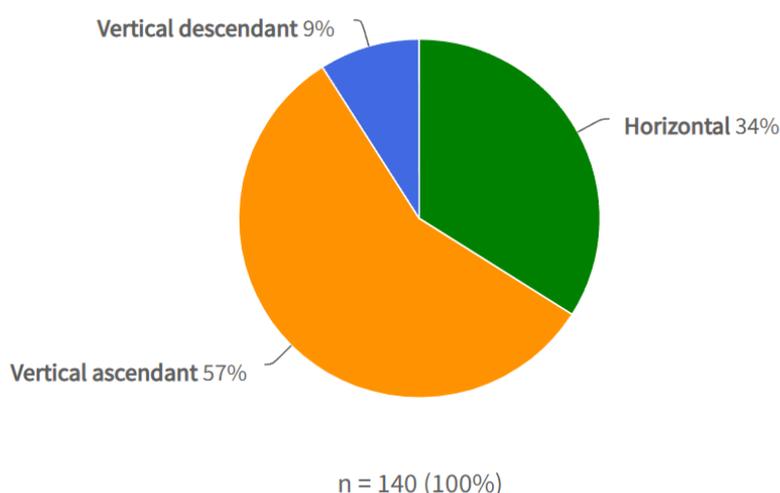
Parmi les conflits interpersonnels, on distingue les conflits *horizontaux* (opposant des personnes sans relation de subordination) et les conflits *verticaux* (qui impliquent une relation hiérarchique ascendante ou descendante).

La Figure 18 montre qu'en 2024, près de 6 conflits interpersonnels sur 10 sont à caractère vertical ascendant l'encadrement direct étant mis en cause. Cette proportion est en baisse (-11%) depuis l'année passée.

Les conflits horizontaux (collègue mis en cause) représentent cette année un tiers des conflits interpersonnels, en forte augmentation (+10%) par rapport à 2023.

Moins d'un conflit interpersonnel sur 10 est un conflit vertical descendant (subordonné-e mis-e en cause, +2% depuis l'an passé).

Figure 18: Types de conflits interpersonnels



ii. Conflits asymétriques

En 2024, les conflits asymétriques représentent 19% des situations traitées par le GDC; une hausse depuis l'année précédente lorsque ce chiffre était de 13%.

Cette année, près de la moitié des conflits asymétriques (49%) opposent une personne à plusieurs supérieur-e-s hiérarchiques (vertical multiple ascendant); cette proportion est en légère hausse (+2%) par rapport à 2023.

Dans 24% des cas, la situation est mixte; cette proportion est en baisse (-4%) par rapport à 2023. Ces situations mixtes impliquent uniquement la hiérarchie et des collègues.

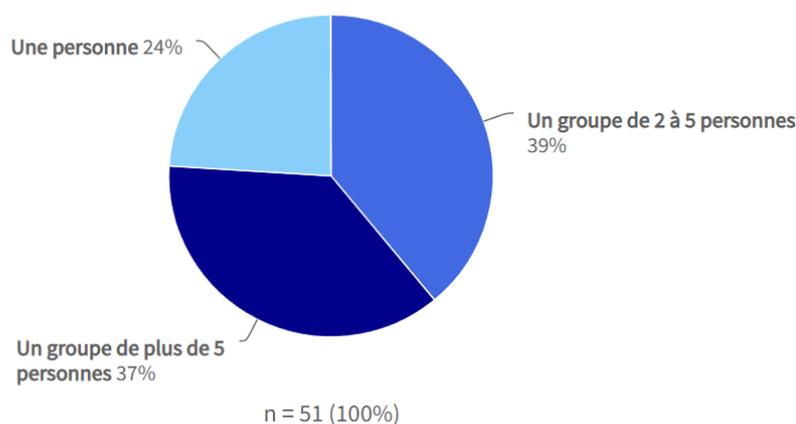
Comme en 2023, 22% des conflits asymétriques sont de type horizontal multiple, opposant une personne à plusieurs collègues.

Finalement, 5% des conflits asymétriques sont de type vertical multiple descendant (+2% depuis 2023).

La Figure 19 montre que dans les trois quarts des conflits asymétriques de 2024, c'est un groupe, soit de 2 à 5 personnes (39%), soit de plus de 5 personnes (37%), qui est mis en cause; le quart des conflits mettent en cause une seule personne.

En 2024, les conflits asymétriques impliquant des groupes de 2 à 5 personnes ont très fortement diminué (-20%) tandis que la proportion des groupes de plus de 5 personnes a fortement augmenté (+18%).

Figure 19: Personne ou groupe mis en cause dans des conflits asymétriques



iii. Conflits structurels

En 2024, la proportion de conflits structurels est de 26% contre 32% 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.

iv. Conflits intergroupaux

Seules 4 situations de conflit intergroupal ont été soumises au GDC en 2024. Toutes ces situations concernent des groupes constitués de collègues.

2. Analyse du Groupe de confiance

i. Analyse des situations

Figure 20: Type de situation selon le GDC

	Pourcentage de personnes
Situation de conflit (n=196)	72%
Évaluation rendue difficile ou impossible (n=52)	19%
Situation d'atteinte à la personnalité (n=39)	14%
Autre type de situation (par ex. questions de prestation, de santé, etc.) (n=25)	9%
Situation de harcèlement sexuel (n=11)	4%
Situation de harcèlement psychologique (n=8)	3%
Situation de discrimination (n=7)	3%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

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

- ✓ En 2024, plus de 7 dossiers sur 10 sont évalués comme des situations de conflits. Cette proportion est en forte hausse (+14%) depuis l'année passée.
- ✓ Pour près d'un tiers des dossiers, le GDC n'a pas pu arriver à une évaluation claire de la situation. Depuis 2023, cette proportion est en forte baisse (-13%).
- ✓ Les situations d'atteinte à la personnalité en représentent 14%, en hausse (+5%) depuis l'an passé.
- ✓ Cette année, 4% de situations de harcèlement sexuel ont été enregistrées contre 7% l'année passée.
- ✓ La proportion de harcèlement psychologique est de 3%, contre 2% l'année passée.
- ✓ Finalement, les situations de discrimination représentent aussi 3% des dossiers (n=7), contre 2% en 2023. Il s'agit de 6 cas de discrimination liés à l'identité de genre et/ou à l'orientation sexuelle et un cas de discrimination lié à l'origine et/ou à la nationalité. Parmi les dossiers de discrimination liés à l'identité de genre, 5 dossiers sur les 6 correspondent aussi à des situations de harcèlement sexuel selon l'évaluation du GDC.

Ces évaluations sont basées sur l'écoute, l'analyse des données recueillies et l'expertise des professionnels, il ne s'agit pas de résultats d'investigations formelles mais de présomptions.

Les perceptions sur la nature des conflits selon la personne requérante ou selon les professionnels du GDC peuvent différer. La Figure 21 sur la page suivante 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.

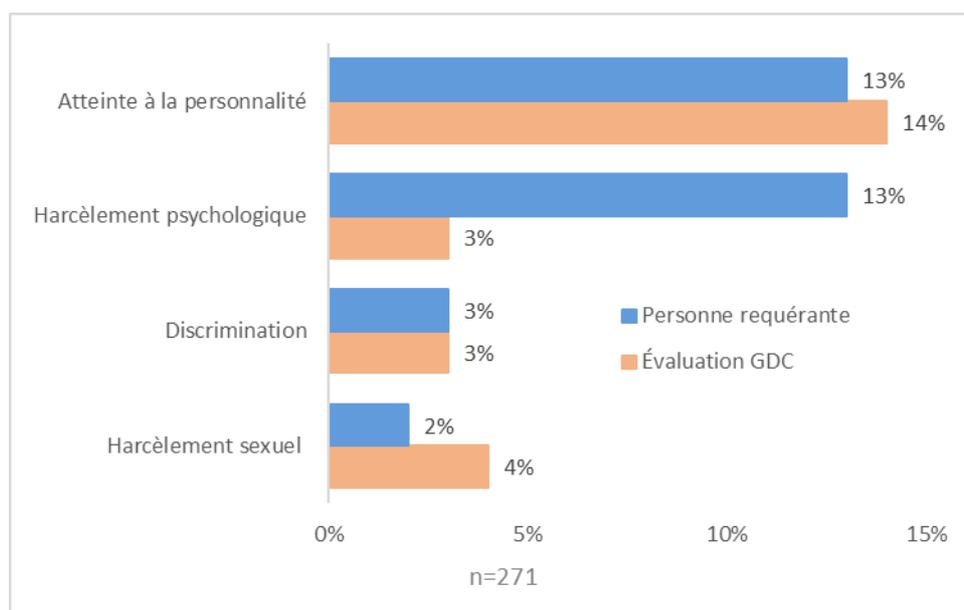
Seule une minorité des situations perçues comme harcèlement psychologique par les personnes requérantes sont évaluées comme telles par le GDC. Ceci s'explique au moins en partie par le fait que les personnes requérantes ne connaissent probablement pas les définitions juridiques du harcèlement psychologique 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 d'atteinte à la personnalité ainsi que pour les situations de discrimination, les évaluations des personnes requérantes et du GDC sont presque identiques.

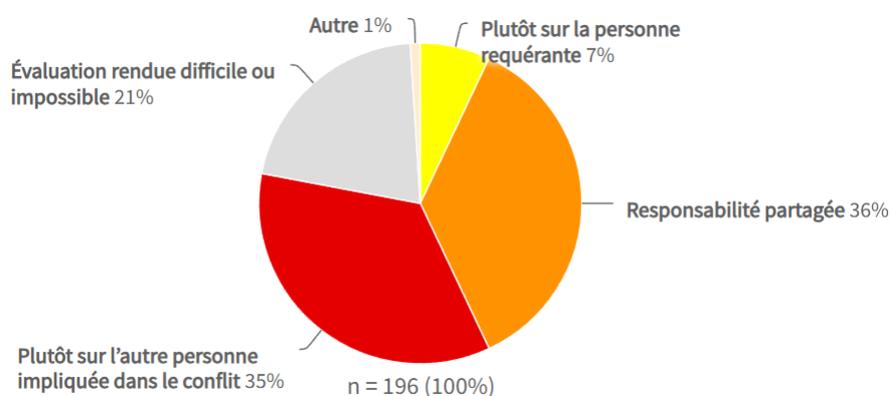
Finalement, il faut relever que le GDC identifie 4% de situations de harcèlement sexuel tandis que les personnes requérantes ne sont que 2% à le faire.

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 196 cas, 72% du total) le GDC répartit les responsabilités dans la dynamique du conflit de la manière suivante: dans 36% des cas la responsabilité serait partagée, pour 35% elle incomberait à la personne mise en cause et pour 7%, ce serait la personne requérante. Dans 21% des cas, le GDC ne peut se prononcer faute d'information suffisante.

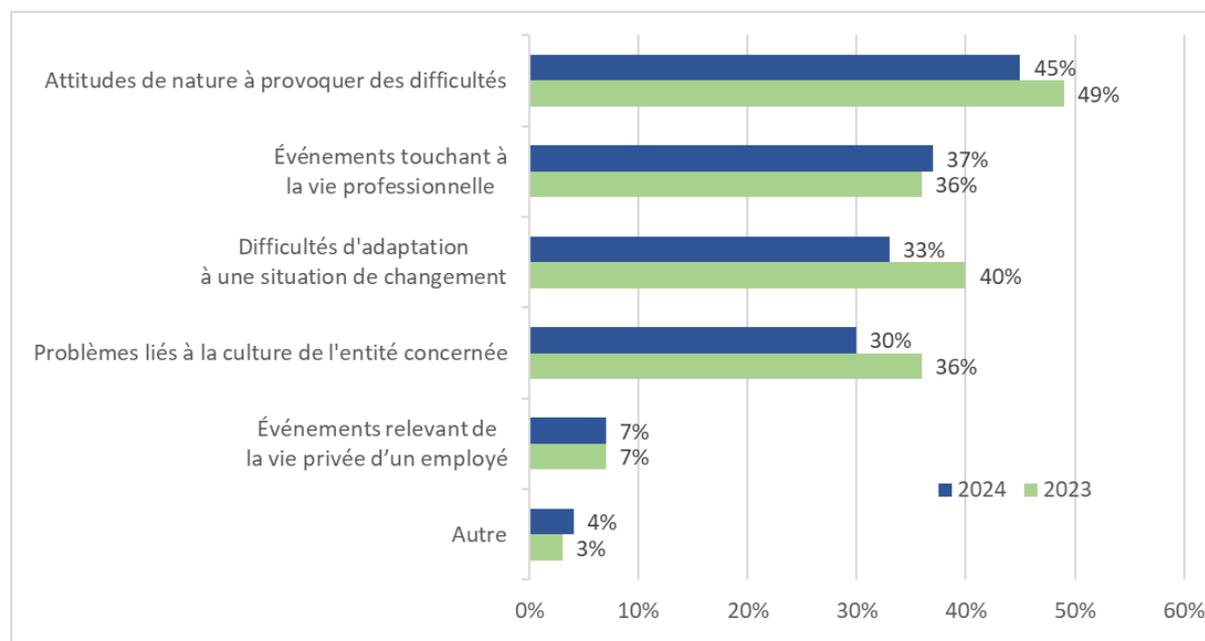
Figure 22: La responsabilité dans les situations de conflit d'après le GDC



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



Note: Plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

En 2024, dans un peu moins de la moitié des situations (45%), le GDC estime que ce sont des attitudes de nature à provoquer des difficultés, qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 123 situations, 56% paraissent liées à l'attitude de l'autre personne impliquée dans le conflit, 43% à une incompatibilité d'attitudes et 15% à l'attitude de la personne requérante.

Pour 37% des situations de 2024, le GDC estime que ce sont des événements touchant à la vie professionnelle qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 101 situations de conflit, 57% ont été déclenchées par des différences de méthodes de travail, 40% par des déceptions ou des frustrations professionnelles, 38% par des conflits de valeur, 10% par une perte de sens et 10% pour d'autres raisons (événements particuliers).

Dans 33% des situations, ce sont des difficultés d'adaptation à une situation de changement qui ont déclenché le conflit.

Parmi ces 90 situations, 52% concernent un changement de hiérarchie, 38% font suite à des changements organisationnels comme une suppression de poste ou une fusion de services, 16% une mutation de poste ou un changement de cahier des charges, 9% une mutation dans un autre service, 8% l'arrivée d'une nouvelle personne au sein de l'équipe, 3% un changement de place de travail, et 2% pour d'autres raisons (modification contractuelle, départ).

Les problèmes liés à la culture de l'entité concernée ont été déclencheurs du conflit dans 30% des situations.

Pour 7% des situations traitées, des événements relevant de la vie privée d'un employé sont présents.

La Figure 24 montre les pourcentages de chaque élément déclencheur du conflit et leur évolution par rapport à l'année 2023.

Figure 24: Événements déclencheurs principaux, d'après le GDC

	2023	2024
Attitudes de nature à provoquer des difficultés (n=123)	49%	45%
<i>Attitude de l'autre personne impliquée dans le conflit de nature à provoquer des difficultés chez la personne requérante</i>	56%	56%
<i>Attitudes incompatibles</i>	46%	43%
<i>Attitude de la personne requérante de nature à provoquer des difficultés chez l'autre</i>	22%	15%
Événements touchant à la vie professionnelle (n=101)	36%	37%
<i>Conflit lié à des méthodes de travail différentes</i>	63%	57%
<i>Déception, frustration professionnelle (non-obtention d'un poste, etc.)</i>	32%	40%
<i>Conflit de valeurs</i>	53%	38%
<i>Perte de sens</i>	0%	10%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement (n=90)	40%	33%
<i>Changement de hiérarchie</i>	52%	52%
<i>Changements organisationnels</i>	45%	38%
<i>Mutation de poste / Changement de cahier des charges</i>	11%	16%
<i>Mutation dans un autre service</i>	9%	9%
<i>Arrivée d'un-e nouveau-elle collègue de travail</i>	2%	8%
<i>Changement de place de travail / bureau</i>	6%	3%
Problèmes liés à la culture de l'entité concernée (n=81)	36%	30%
Événements relevant de la vie privée (n=17)	7%	7%
<i>Maladie / Accident</i>	88%	75%
<i>Décès</i>	18%	10%
<i>Maternité / Naissance</i>	6%	5%

iv. Contexte des situations conflictuelles

Les conflits traités par le GDC s'inscrivent simultanément dans plusieurs contextes. Ainsi, le GDC en a identifié en moyenne 2,3 pour chaque situation qui lui est soumise (Figure 25). Dans un deuxième temps, l'analyse de chacun des contextes est affinée à l'aide de questions à choix multiple.

Figure 25: Contexte de la situation conflictuelle

	Pourcentage de personnes
Au niveau relationnel / ressenti personnel (n=178)	66%
Au niveau de la communication (n=158)	58%
Au niveau du management (n=140)	52%
Au niveau structurel et organisationnel (n=80)	30%
Éléments contextuels (n=30)	11%
Autour de la personne ou des personnes (n=27)	10%
Autre (n=1)	0%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Lorsque le contexte relève du relationnel ou du ressenti personnel la première raison évoquée est le manque de respect (61%). La deuxième raison est le sentiment d'injustice (57%). Ensuite, viennent le conflit de valeurs (42%), le manque de reconnaissance (37%), l'absence de collaboration (29%) et les attitudes incompatibles (28%). Le sentiment d'isolement (15%) est la raison la moins souvent citée.

Pour les conflits ayant des problèmes de communication comme contexte, l'ambiance globale et le ton général est cité à 68%, une pauvre qualité de communication (pas pertinente, pas claire, insuffisante ou redondante) à 38%, des bruits de couloir ou des rumeurs à 24%.

Lorsque le conflit est lié au contexte managérial, 65% des cas font référence à une inadéquation des compétences relationnelles du management (soft skills, manque d'empathie, inégalité de traitement des employés, favoritisme, etc.). L'inadéquation de l'information managériale (au niveau des directives, des instructions, des objectifs, etc.) arrive en deuxième position à 35% des cas. Pour 31% c'est un management flottant (incohérent, contradictoire, flou). Dans 23% des cas il est fait état d'un management trop « contrôlant ». C'est seulement pour 1% des cas que l'on note une absence de management (poste vacant ou intérimaire).

Pour les conflits liés à la structure et/ou à l'organisation 69% des situations s'apparentent à un conflit de valeurs (non-identification avec la mission, avec le management, etc.). Ensuite, 25% impliquent des procédures pas claires (absence de directives ou des directives contradictoires), 23% une répartition des tâches pas claire, 19% une surcharge de travail et 18% une pression pour atteindre les objectifs fixés. À un moindre niveau, 4% sont liés à une double hiérarchie et 4% à des problèmes de locaux ou de matériel (open-space, locaux trop exigus, aspects ergonomiques, etc.).

Lorsque le contexte relève d'éléments contextuels en lien avec les outils de gestion managériale, la remise en question des compétences par un ou des tiers est évoquée dans 47% des cas. Les entretiens d'évaluation comme les entretiens de service sont mentionnés chacun pour 20%, tandis que la dénonciation d'une irrégularité ou le lancement d'une alerte ne concernent que 10% des cas, soit 3 dossiers.

Finalement, si le conflit tourne autour de la personne, l'insatisfaction et la lassitude professionnelle sont citées pour 63% de ces situations. La remise en question de ses compétences est évoquée à 11% et la sous-qualification à 7% tandis que la surqualification n'est plus évoquée en 2024.

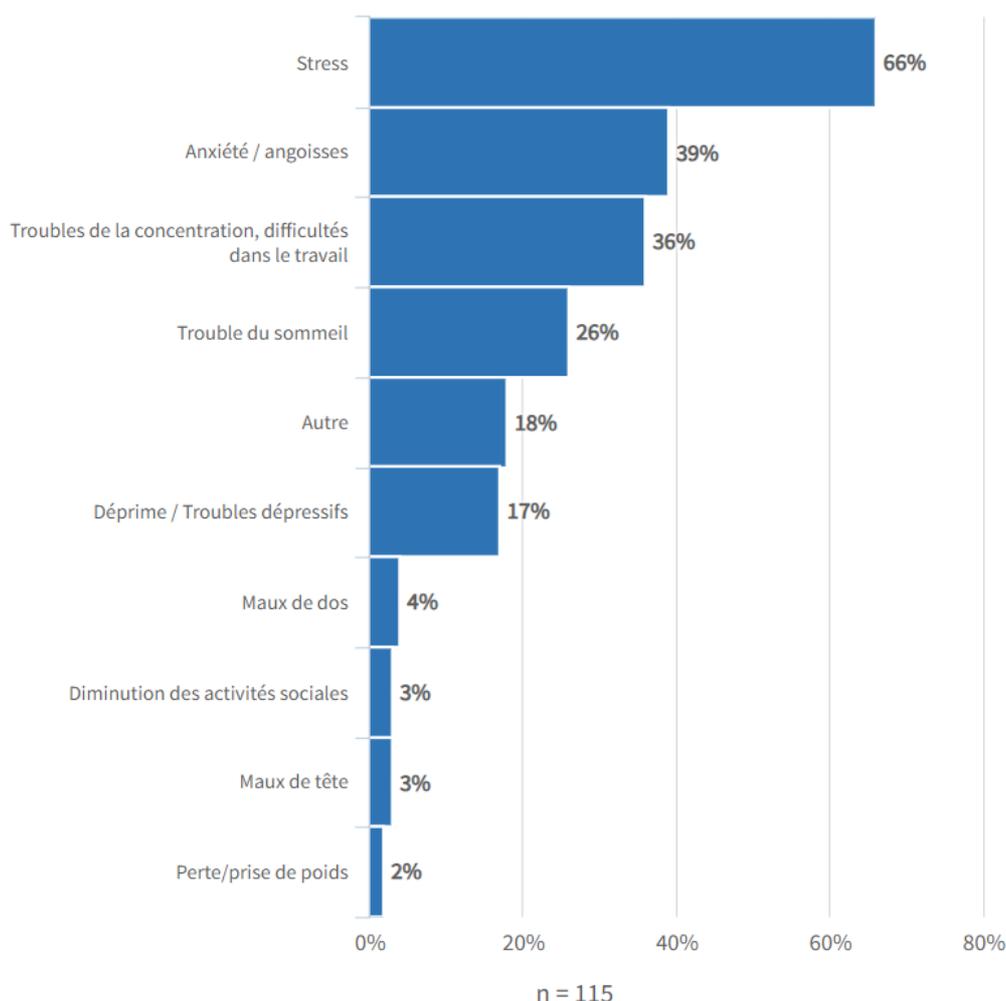
F. Les effets des conflits sur les personnes requérantes

1. Problèmes de santé et arrêts de travail

Plus de 4 personnes requérantes sur 10 (115 personnes, soit 43%) se disent atteintes dans leur santé et évoquent généralement plusieurs symptômes; cette proportion est en baisse (-5%) depuis l'année passée.

La Figure 26 montre que parmi ces personnes, le symptôme le plus courant est de loin le stress (66% des situations). En deuxième, on trouve l'anxiété et les angoisses (39%).

Figure 26: Répercussion du conflit sur la santé

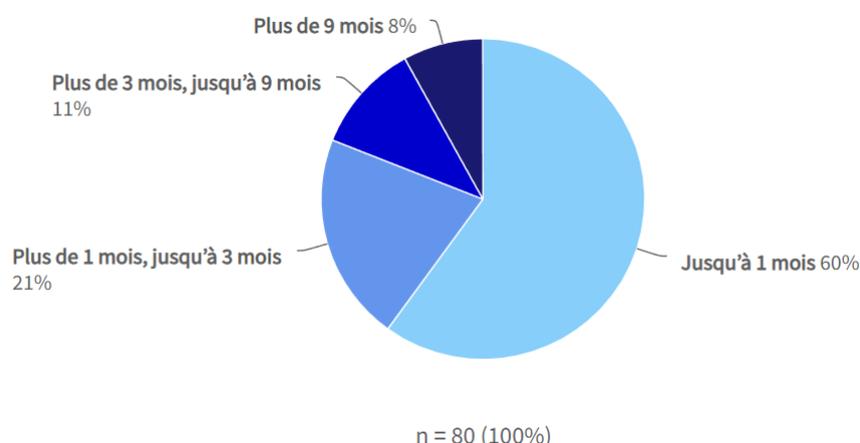


Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Pour 30% des personnes requérantes, la situation conflictuelle a entraîné des arrêts de travail d'une durée plus ou moins longue. Cette proportion est stable depuis 2023.

La Figure 27 montre que parmi ces arrêts de travail, 60% sont d'un mois ou moins (+8% depuis l'an passé) et 8% sont de plus de 9 mois (-8%).

Figure 27: Durée de l'arrêt de travail au moment du premier entretien



Parmi ces personnes requérantes en arrêt, 88% ont des arrêts de travail à 100%, 9% ont des arrêts avec des taux variables et 3% des arrêts inférieurs à 100%.

2. Répercussion du conflit sur la vie professionnelle

Les deux tiers des personnes requérantes sur dix (64%) se disent atteintes dans leur vie professionnelle (-3% depuis 2023).

La Figure 28 montre qu'elles évoquent plusieurs effets, les plus souvent cités étant la diminution ou la perte de motivation (52%, -2% depuis 2023) ainsi que les difficultés de communication (49%, -9%). On trouve ensuite la lassitude du travail et le souhait de changement de carrière (24%, +5%), les difficultés d'attention ou de concentration (19%, +3%) ainsi que la baisse de productivité (14%, -2%). Les dernières répercussions mentionnées concernent d'autres répercussions (7%, -1%) ainsi que la diminution ou la perte de créativité (3%, -4%).

Figure 28: Répercussions sur la vie professionnelle

	Pourcentage de personnes
Diminution/perte de motivation (n=90)	52%
Difficultés de communication (n=85)	49%
Lassitude du travail, souhait de changement (n=42)	24%
Difficultés d'attention ou de concentration (n=33)	19%
Baisse de productivité (n=25)	14%
Autre (n=12)	7%
Diminution/perte de créativité (n=6)	3%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Répercussion du conflit sur la vie privée

En 2024, 7% des personnes requérantes (n=18) évoquent spontanément des répercussions sur leur vie privée (+2% par rapport à 2023), la Figure 29 les détaille.

Figure 29: Répercussion sur la vie privée

	Pourcentage de personnes
Repli sur soi, perte du lien social (n=11)	61%
Problèmes familiaux liés au conflit vécu (n=6)	33%
Autre (n=1)	6%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

G. Intervention du Groupe de confiance

Le GDC a poursuivi le développement de ses activités et la Figure 30 ci-dessous fournit un aperçu des prestations réalisées en 2024.

Entre le 1^{er} décembre 2023 et le 30 novembre 2024, 271 dossiers ont été traités par GDC dont 223 nouveaux dossiers (82%) ouverts durant cette période.

Figure 30: Prestations au public du Petit État ayant fait appel au GDC

Activités	2024
Nombre de nouvelles situations	223
Nombre des situations encore en cours depuis l'année précédente	48
Nombre d'entretiens	402
Nombre de processus de médiation	8
Nombre de séances de médiation	8
Nombre de propositions de mesures individuelles	149
Nombre d'interventions pour collectif	3
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation	5
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation dont l'examen est suspendu	0
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation retirées par la partie plaignante	1
Nombre de conciliations	1
Nombre de séances de conciliation effectuées	1
Nombre d'ouvertures d'investigation sans enquête préliminaire	2
Nombre d'ouvertures d'investigation en enquête préliminaire	2
Nombre de jonctions d'instruction	2
Nombre d'investigations closes après instruction (rapport rendu)	3
Nombre d'investigations classées sur pièces (communication de classement rendue)	0
Nombre d'investigations classées après enquête préliminaire (communication de classement rendue)	0
Nombre de demandes d'ouverture d'investigation suspendues	1
Nombre d'investigations encore en cours à la clôture de l'année statistique	3
Nombre d'auditions	52
Conseils aux hiérarchies / RH en matière de protection de la personnalité	28
Formations dispensées par le GDC	11
Autres prestations (contacts, rencontres et collaborations avec les partenaires internes)	28
Prestations diverses (courriels, courriers, téléphones, etc.)	1819

À l'issue du premier entretien 87% (+2% depuis 2023) des situations sont évaluées comme relevant d'un conflit relationnel justifiant une intervention du GDC.

La démarche s'est poursuivie à l'issue du premier entretien dans 75% des cas, dans 14% elle a été mise en attente de la décision de la personne requérante et dans 11% des cas, elle a été close.

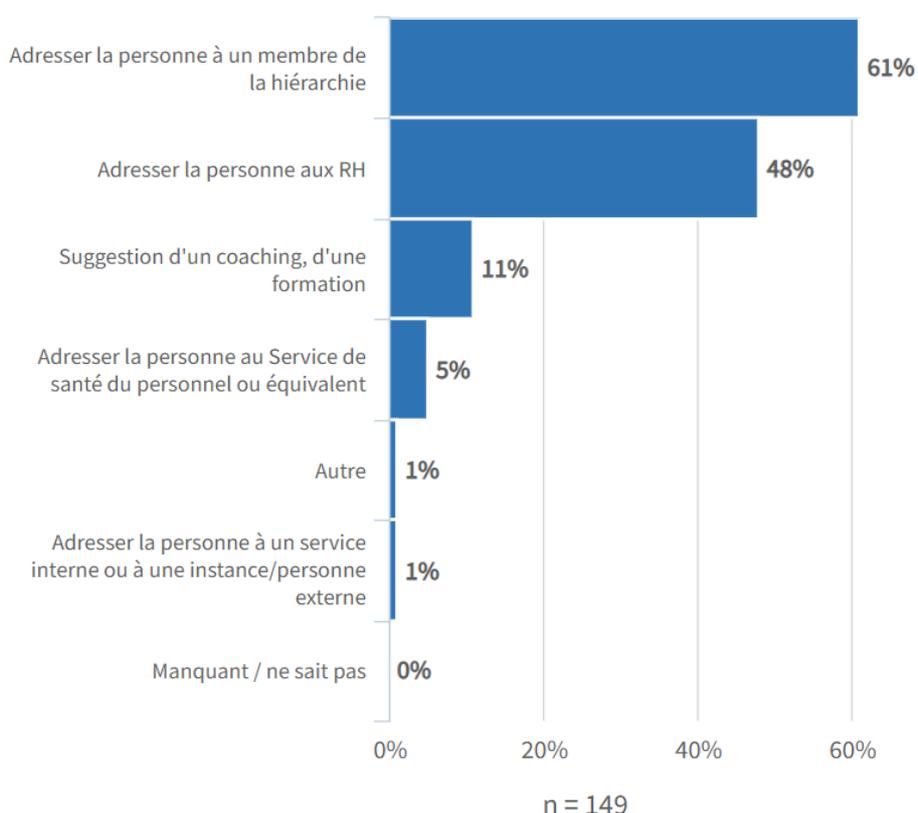
1. Entretiens

Le lien avec la personne requérante s'est poursuivi au-delà du premier entretien dans 61% des cas (entretien téléphonique, entretien en présentiel, échanges de courriels, etc.).

Des mesures ont été proposées par le GDC suite aux premiers entretiens dans 55% des cas.

La Figure 31 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 (61%) ou vers les ressources humaines (48%).

Figure 31: Mesures individuelles proposées après le premier entretien



Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

3. Médiations

Lors du premier entretien au GDC, 38 personnes ont évoqué la médiation comme étant l'une de leurs attentes. En sus, le GDC a évoqué de manière concrète et détaillée la médiation dans 130 situations identifiées comme étant propices à la médiation.

Pour rappel, la médiation est un processus volontaire, raison pour laquelle, ce sont en tout, 8 processus de médiation qui ont été menés à terme, donnant lieu à 8 séances de médiation en 2024.

Parmi ces 8 processus, 6 sont considérés comme des réussites et 2 comme des réussites partielles.

4. Investigations

Cette année le GDC a reçu 5 **demandes d'ouvertures d'investigation**, soit 1,8% du nombre de situations traitées en phase informelle, étant précisé que 4% des personnes (11) envisageaient le dépôt d'une demande d'investigation lors du 1^{er} entretien au GDC.

2 demandes d'investigation ont été ouvertes sans passer par une enquête préliminaire et 2 par le biais d'une enquête préliminaire.

Les investigations ont donné lieu à un total de 52 auditions.

1 demande a été retirée par la personne plaignante.

A la clôture de l'année statistique, 3 investigations étaient encore en cours.

3 investigations ont été closes en 2024 après reddition d'un rapport d'investigation. Les constats consistaient en: 2 atteintes à la personnalité, 1 atteinte aigüe sous la forme d'un harcèlement sexuel et 1 constat de non atteinte (pour rappel, une demande d'investigation peut être dirigée contre plusieurs personnes).

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

Au moment de la clôture de l'année statistique, le GDC connaît l'évolution de la situation pour 34% de celles arrivées à l'issue de la démarche (n=92) (Figure 32)

- L'apaisement du conflit dans 42% des situations est l'évolution la plus courante, laquelle peut dépendre de différents facteurs (amélioration des rapports interpersonnels, départ d'une des personnes impliquées, etc.). Cette proportion a fortement augmenté (+10%) depuis 2023.
- 27% des issues concernent la personne requérante (+6% depuis 2023): son transfert (12%, +3%), sa démission (12%, +4%) ou son licenciement (3%, -2%).
- Dans 20%, l'issue est un statu quo; baisse de 3% depuis 2023.
- 7% des issues concernent la personne mise en cause (-6% depuis 2023): son transfert (4%, -1%), sa démission (2%, +1%) ou son licenciement (1%, -6%).
- Dans 7% des cas, le conflit s'est aggravé. Cette proportion est en une forte baisse (-9%) depuis l'année passée.

Figure 32: Évolution de la situation à la fin de la démarche

	Pourcentage de personnes
Apaisement du conflit (n=39)	42%
Statu quo (n=18)	20%
Autre (n=13)	14%
Démission de la personne requérante (n=11)	12%
Transfert de la personne requérante (n=11)	12%
Aggravation du conflit (n=6)	7%
Transfert de la personne mise en cause (n=4)	4%
Licenciement de la personne requérante (n=3)	3%
Démission de la personne mise en cause (n=2)	2%
Licenciement de la personne mise en cause (n=1)	1%

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.

Relevons que pour 14% des situations la démarche est encore en cours. Pour le restant 52% le GDC ne connaît pas l'évolution à la fin de la démarche.

H. Satisfaction des personnes requérantes

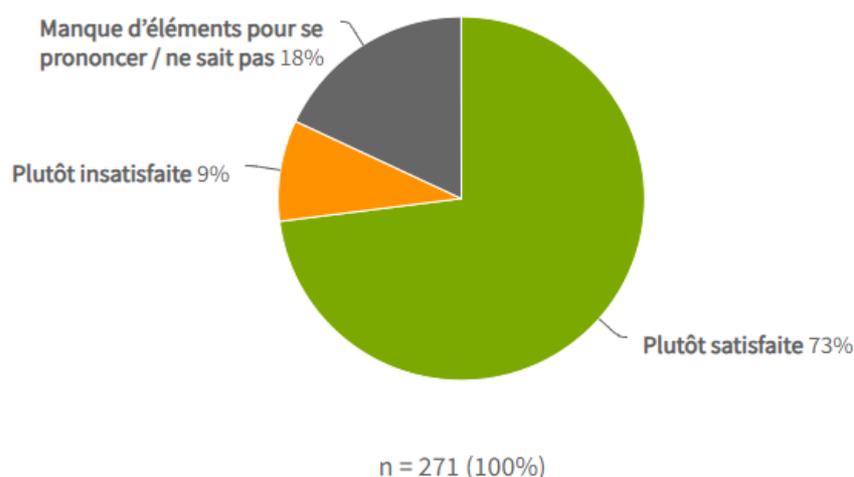
Depuis 2015, le taux de satisfaction des personnes ayant fait appel au GDC est évalué sur la base de deux sources, soit l'évaluation des membres du GDC, pondérée par le résultat des réponses des usagers-ères à un questionnaire de satisfaction anonyme.

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.

Comme le montre la Figure 33, selon l'estimation du GDC, 73% (+6% depuis 2023) des personnes requérantes sont plutôt satisfaites de la prestation donnée, et 9% (-1%) plutôt insatisfaites. Le GDC manque d'éléments pour se prononcer dans 18% (-5%) des cas.

Figure 33: Satisfaction de la personne requérante (selon le GDC)



La Figure 34 montre que parmi les personnes plutôt satisfaites (n=198), l'immense majorité (85%) évoquent le soulagement d'avoir pu exprimer sa situation. Un peu plus de la moitié (54%) citent aussi la possibilité d'avoir pu élaborer des outils pour affronter la situation. Un peu moins du quart (23%) des personnes satisfaites citent les aides à la décision tandis que 14% sont satisfaites avec les outils d'intervention du GDC.

Figure 34: Raison(s) de la satisfaction avec les prestations du GDC

	Pourcentage de personnes
Soulagement d'avoir pu exprimer la situation (n=166)	85%
Élaboration d'outils, pour affronter la situation (n=105)	54%
Aide à la décision, changements concrets (n=45)	23%
Satisfaction quant aux outils d'intervention (n=27)	14%
Autre (n=3)	2%

Note: plusieurs réponses sont possibles pour la même personne

Parmi les 23 personnes plutôt insatisfaites: 11 personnes (48%) expriment de la frustration par rapport aux outils d'intervention mais expriment un soulagement pour l'écoute qui leur a été prodiguée, 7 (30%) sont frustrées par rapport aux outils d'intervention et 2 personnes ont eu des difficultés de contact (ne se sont pas senties assez entendues).

2. Résultats des enquêtes de satisfaction auprès des usagers

Entre 1^{er} décembre 2023 et le 30 novembre 2024, 154 personnes (132 par e-mail et 22 par SMS) qui avaient fait appel au GDC et qui ont accepté de participer à l'enquête de satisfaction, ont reçu, de manière automatique, une invitation à y répondre. 55 personnes ont répondu, pour un taux de participation de 36%, en baisse de 3% depuis 2023.

À la question « Globalement, avez-vous été satisfait-e des prestations du GDC ? », parmi les 55 personnes qui ont répondu, 60% se déclarent « satisfaites » ou « plutôt satisfaites » (n=33), 24% se disent « insatisfaites » ou « plutôt insatisfaites » (n=13) tandis que 16% ne le savent pas (n=9). À la question « Recommanderiez-vous le GDC à une personne qui en aurait besoin ? », 53% des 55 personnes qui ont répondu disent clairement oui (n=31) et 15% plutôt oui (n=8). À l'inverse 9% répondent clairement non (n=5), 8% plutôt non (n=5) et 15% ne le savent pas (n=8).

Cependant, quand on leur demande si les moyens d'intervention du GDC leur semblent adaptés, seulement 16% des personnes interrogées répondent clairement oui (-1% depuis 2023), 22% plutôt oui (-3%) contre 20% plutôt non (+4%) et 20% non (-1%); 22% (+1%) ne se prononcent pas.

Parmi les 30 personnes qui ont évalué leurs contacts téléphoniques avec le GDC, 90% sont clairement satisfaites de l'écoute qui leur a été prodiguée, 7% plutôt satisfaites et 3% ne se prononcent pas. Les horaires de la permanence téléphonique sont clairement appréciés par 80% des personnes répondantes, plutôt appréciés par 10% et 10% ne se prononcent pas. En ce qui concerne la facilité à joindre la permanence, 67% sont satisfaites, 23% plutôt satisfaites, 3% plutôt insatisfaites et 7% ne se prononcent pas.

Les entretiens individuels ont été évalués par 55 personnes qui en sont très satisfaites. À l'exception de la compréhension de la situation (61% de personnes clairement satisfaites) et de l'impartialité de la conseillère ou du conseiller (71%), plus de 82% de ces 55 personnes se disent clairement satisfaites sur chacun des critères proposés: le délai entre le premier téléphone et l'entretien (88%), le contact (85%), l'écoute (85%) ainsi que les conditions d'accueil (83%).

Relevons par ailleurs que 96% des personnes se sont senties en confiance lors de l'entretien.

Seulement 4 personnes ont évalué leurs entretiens en groupe et 3 leurs séances de médiation. Bien que la satisfaction sur ces aspects semble plutôt bonne, ces chiffres sont trop petits pour pouvoir en inférer un résultat global.

3. Taux de satisfaction global

D'après l'évaluation des membres du GDC, le taux de satisfaction des personnes requérantes est de 73% (qui est le pourcentage de personnes qui sont évaluées comme plutôt satisfaites).

Le questionnaire de satisfaction indique un taux de satisfaction de 60% (29% de personnes satisfaites et 31% de plutôt satisfaites) si l'on tient compte des personnes qui n'ont pas voulu évaluer leur satisfaction (16%).

En combinant les deux résultats proportionnellement au nombre de réponses, on obtient un taux de satisfaction global de 70%. Ce taux de satisfaction a augmenté depuis 2023 quand il était de 67%.

Figure 35: Taux de satisfaction global

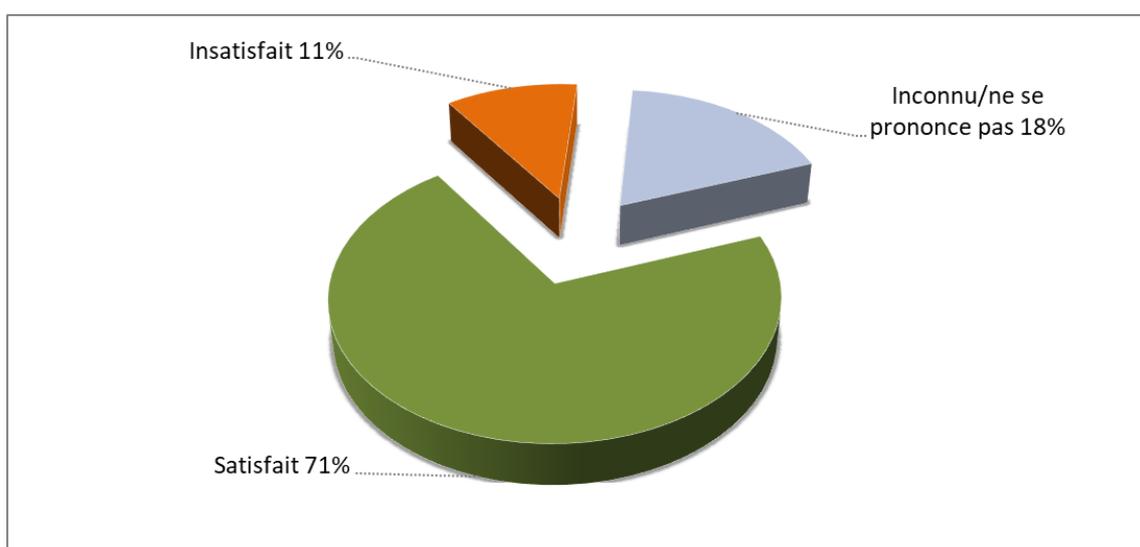


TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1: NOMBRE DE DOSSIERS TRAITÉS PAR ANNÉE	6
FIGURE 2: DATE D'OUVERTURE DES NOUVEAUX DOSSIERS	6
FIGURE 3: TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LE 1 ^{ER} CONTACT ET LE RENDEZ-VOUS	7
FIGURE 4: CLASSES D'ÂGE: PERSONNES REQUÉRANTES ET COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES DE L'ÉTAT DE GENÈVE	8
FIGURE 5: NIVEAU DE FORMATION DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	9
FIGURE 6: CLASSE SALARIALE DES PERSONNES REQUÉRANTES.....	9
FIGURE 7: RÉPARTITION DES CLASSES SALARIALES, PAR GENRE, PARMIS LES PERSONNES REQUÉRANTES ET DANS LE PERSONNEL DE L'ÉTAT.....	10
FIGURE 8: ANCIENNETÉ À L'ÉTAT	10
FIGURE 9: DÉPARTEMENT DES PERSONNES REQUÉRANTES ET EFFECTIFS DE L'ÉTAT DE GENÈVE AU 30.11.2024 (N=20 097)	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 2012 À 2024.....	17
FIGURE 17: ÉVOLUTION DE LA PROPORTION DE CAS PAR TYPE DE CONFLIT DE 2012 À 2024	17
FIGURE 18: TYPES DE CONFLITS INTERPERSONNELS	18
FIGURE 19: PERSONNE OU GROUPE MIS EN CAUSE DANS DES CONFLITS ASYMÉTRIQUES	19
FIGURE 20: TYPE DE SITUATION SELON LE GDC	20
FIGURE 21: COMPARAISON DE L'ÉVALUATION DE LA SITUATION SELON LA PERSONNE REQUÉRANTE ET LE GDC	21
FIGURE 22: LA RESPONSABILITÉ DANS LES SITUATIONS DE CONFLIT D'APRÈS LE GDC.....	21
FIGURE 23: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS D'APRÈS LE GDC.....	22
FIGURE 24: ÉVÉNEMENTS DÉCLENCHEURS PRINCIPAUX, D'APRÈS LE GDC	23
FIGURE 25: CONTEXTE DE LA SITUATION CONFLICTUELLE.....	24
FIGURE 26: RÉPERCUSSION DU CONFLIT SUR LA SANTÉ.....	25
FIGURE 27: DURÉE DE L'ARRÊT DE TRAVAIL AU MOMENT DU PREMIER ENTRETIEN	26
FIGURE 28: RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PROFESSIONNELLE	26
FIGURE 29: RÉPERCUSSION SUR LA VIE PRIVÉE	27
FIGURE 30: PRESTATIONS AU PUBLIC DU PETIT ÉTAT AYANT FAIT APPEL AU GDC	28
FIGURE 31: MESURES INDIVIDUELLES PROPOSÉES APRÈS LE PREMIER ENTRETIEN.....	29
FIGURE 32: ÉVOLUTION DE LA SITUATION À LA FIN DE LA DÉMARCHE	31
FIGURE 33: SATISFACTION DE LA PERSONNE REQUÉRANTE (SELON LE GDC)	32
FIGURE 34: RAISON(S) DE LA SATISFACTION AVEC LES PRESTATIONS DU GDC.....	32
FIGURE 35: TAUX DE SATISFACTION GLOBAL	34

ANNEXES

Annexe 1: Population requérante - Tableau comparatif

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total personnes requérantes	266	230	219	221	240	259	255	271
Femmes	65%	68%	62%	65%	62%	65%	71%	71%
Hommes	35%	32%	38%	35%	38%	35%	29%	29%
Moyenne d'âge	46	46	47	47	47	48	48	47
Ancienneté à l'État (> à 10 ans)	48%	48%	55%	52%	54%	57%	57%	45%
Ancienneté dans service (> à 10 ans)	44%	39%	41%	37%	42%	45%	42%	36%
Formation supérieure	73%	70%	73%	68%	68%	63%	76%	71%
Fonctionnaires	85%	86%	78%	89%	90%	88%	87%	85%
Travail à plein temps	60%	54%	56%	55%	58%	59%	54%	52%
Travail à temps partiel	39%	45%	44%	45%	42%	41%	46%	48%
Classe salariale 7-13	22%	23%	21%	23%	18%	23%	21%	21%
Classe salariale 14-22	69%	70%	67%	69%	75%	70%	72%	70%
Sans fonction d'encadrement	63%	62%	61%	66%	68%	60%	64%	60%
Avec fonction d'encadrement	6%	8%	6%	6%	7%	10%	8%	10%
Classe supérieure à 23	8%	7%	12%	8%	7%	7%	7%	7%
Sans fonction d'encadrement	5%	3%	4%	1%	0%	1%	2%	1%
Avec fonction d'encadrement	3%	4%	8%	6%	7%	6%	5%	6%
Information manquante	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Proportions d'utilisateurs du GDC	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	1.3%	1.3%	1.3%	1.4%

Annexe 3: Démarches des personnes requérantes - Tableau comparatif

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
La démarche constitue une initiative individuelle	47%	40%	48%	44%	44%	45%	49%	61%
La démarche se fait suite à un conseil	49%	56%	47%	50%	50%	48%	43%	32%
Personnes qui ont entrepris une ou plusieurs démarches préalables	73%	88%	83%	83%	81%	80%	82%	84%
Auprès de la hiérarchie directe	71%	73%	73%	65%	64%	60%	57%	60%
Auprès des RH	45%	44%	39%	40%	46%	42%	37%	37%
Auprès d'un autre échelon de la hiérarchie	35%	44%	35%	38%	33%	37%	24%	31%

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exposer sa situation et élaborer des pistes	92%	89%	91%	91%	88%	80%	89%	74%
Témoignage : volonté qu'il y ait une trace, pour soi ou pour autrui	58%	53%	31%	53%	45%	34%	25%	39%
Médiation	10%	10%	11%	6%	13%	3%	9%	14%
Demande de conseils juridiques	6%	9%	12%	15%	8%	8%	5%	7%
Résoudre un problème administratif (y compris problème de salaire, annuités, changement de classe, etc.)	8%	10%	6%	8%	8%	8%	4%	6%
Demande de mesures collectives (relai, intervention de groupe, supervision, etc.)	14%	12%	10%	12%	8%	9%	6%	5%
Investigation	6%	8%	6%	6%	8%	3%	5%	4%
Transfert dans un autre service	9%	9%	11%	8%	10%	10%	4%	4%
Demande de mesures individuelles (relai, coaching, formation, etc.)	4%	3%	3%	2%	1%	0%	3%	4%
Autre	6%	2%	5%	8%	4%	5%	4%	7%

Annexe 5: Typologie des conflits - Tableau comparatif

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Interpersonnel	37%	39%	55%	51%	46%	42%	49%	52%
Hommes mis en cause	62%	36%	55%	55%	52%	46%	46%	40%
Femmes mises en cause	38%	64%	45%	45%	48%	54%	54%	60%
Conflits structurels	27%	27%	23%	16%	26%	27%	32%	26%
Asymétrique	28%	29%	16%	27%	21%	25%	13%	19%
Intergroupal	3%	2%	0%	1%	3%	2%	2%	1%
Autre	5%	3%	6%	5%	4%	4%	4%	2%

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

Annexe 6: Principaux événements déclencheurs du conflit - Tableau comparatif

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Attitudes de nature à provoquer des difficultés	60%	60%	49%	66%	55%	46%	49%	45%
Attitude de l'autre personne impliquée dans le conflit de nature à provoquer des difficultés chez la personne requérante	39%	44%	56%	54%	60%	62%	56%	56%
Attitudes incompatibles	47%	55%	44%	35%	34%	37%	46%	43%
Attitude de la personne requérante de nature à provoquer des difficultés chez l'autre personne	23%	34%	25%	23%	29%	34%	22%	15%
Événements touchant à la vie professionnelle	64%	55%	54%	56%	40%	46%	36%	37%
Conflit lié à des méthodes de travail différentes	69%	72%	55%	66%	66%	64%	63%	57%
Déception, frustration professionnelle (non-obtention d'un poste, etc.)	34%	30%	29%	19%	16%	33%	32%	40%
Conflit de valeurs	58%	46%	46%	52%	52%	57%	53%	38%
Perte de sens	-	-	-	-	-	-	-	10%
Difficultés d'adaptation à une situation de changement	57%	47%	31%	43%	40%	43%	40%	33%
Changement de hiérarchie	42%	47%	55%	72%	47%	54%	52%	52%
Changements organisationnels	56%	63%	46%	39%	41%	32%	45%	38%
Mutation de poste / Changement de cahier des charges	40%	35%	21%	23%	24%	17%	11%	16%
Mutation dans un autre service	16%	15%	15%	6%	5%	3%	9%	9%
Arrivée d'un-e nouveau-elle collègue de travail	15%	17%	10%	9%	7%	12%	2%	8%
Changement de place de travail / bureau	6%	9%	12%	7%	6%	10%	6%	3%
Problèmes liés à la culture de l'entité concernée	-	-	-	15%	28%	24%	36%	30%
Événements relevant de la vie privée	17%	16%	13%	7%	9%	8%	7%	7%
Maladie / Accident	69%	69%	50%	69%	50%	85%	88%	75%
Décès	7%	0%	4%	13%	18%	10%	18%	10%
Maternité / Naissance	11%	0%	25%	25%	5%	5%	6%	5%
Autre	2%	3%	4%	6%	7%	5%	3%	4%

Annexe 7: Principales problématiques rencontrées - Tableau comparatif

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Relationnel	85%	75%	68%	73%	62%	59%	66%	66%
Manque de respect	53%	65%	64%	65%	66%	61%	50%	61%
Conflit de valeur	44%	51%	54%	50%	48%	43%	36%	42%
Aspects relatifs aux attitudes des personnes	47%	63%	49%	52%	41%	39%	31%	28%
Sentiment d'injustice	63%	46%	48%	57%	58%	61%	53%	57%
Manque de reconnaissance	45%	51%	42%	43%	51%	47%	36%	37%
Absence de coopération et/ou d'esprit d'équipe	40%	30%	28%	23%	26%	27%	26%	29%
Sentiment d'isolement	22%	20%	22%	24%	23%	16%	16%	15%
Communication	64%	61%	61%	69%	71%	68%	48%	58%
Problèmes de communication, ton général	83%	77%	83%	78%	82%	79%	77%	68%
Communication pas claire et/ou pas pertinente	34%	24%	34%	40%	30%	32%	37%	38%
Bruits de couloir, on-dit	37%	31%	27%	26%	22%	24%	27%	24%
Management	58%	49%	47%	58%	55%	61%	50%	52%
Inadéquation des compétences relationnelles	63%	70%	65%	73%	74%	69%	73%	65%
Management flottant	39%	35%	39%	28%	18%	28%	17%	31%
Inadéquation de l'information managériale	25%	35%	28%	40%	15%	28%	28%	35%
Management trop contrôlant	16%	18%	14%	21%	32%	18%	32%	23%
Absence de management	3%	2%	4%	3%	4%	5%	3%	1%
Organisationnel	46%	33%	26%	26%	23%	21%	29%	30%
Conflit de valeurs structurels et/ou organisation	60%	62%	55%	60%	59%	57%	69%	69%
Procédures pas claires, absence/contradiction de directives	25%	44%	38%	31%	25%	24%	40%	25%
Répartition des tâches pas claire	20%	23%	36%	36%	34%	36%	17%	23%
Pressions sur les objectifs à atteindre	25%	27%	24%	19%	18%	33%	36%	18%
Surcharge de travail	30%	34%	21%	19%	32%	50%	44%	19%
Double hiérarchie	22%	9%	10%	10%	13%	12%	13%	4%
Problèmes de locaux ou de matériel	16%	23%	9%	3%	9%	12%	9%	4%
Autour de la/des personne(s)	13%	16%	14%	12%	12%	8%	5%	10%
Remise en question de ses compétences	26%	32%	60%	59%	36%	41%	33%	11%
Insatisfaction, lassitude, usure du métier	26%	41%	20%	22%	46%	45%	58%	63%
Sous-qualification	14%	11%	10%	22%	14%	14%	0%	7%
Surqualification	17%	11%	7%	0%	0%	0%	25%	0%
Éléments contextuels	16%	17%	7%	11%	12%	7%	13%	11%
Remise en question des compétences par un ou des tiers	28%	29%	75%	40%	71%	53%	42%	47%
Entretiens de service	19%	16%	25%	32%	29%	6%	24%	20%
EEDP	30%	16%	19%	28%	21%	12%	15%	20%
Dénonciation d'une irrégularité ou lancement d'une alerte	7%	39%	6%	4%	4%	6%	9%	10%

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personnes exprimant des problèmes de santé	64%	59%	50%	57%	57%	46%	48%	43%
Personnes en arrêt au 1 ^{er} RDV	31%	32%	32%	22%	29%	40%	30%	30%
Personnes dont le taux d'absence a été de 100%	72%	79%	80%	83%	89%	83%	82%	88%
Arrêt d'une durée inférieure ou égale à un mois	48%	59%	44%	35%	40%	39%	52%	60%
Arrêt d'une durée supérieure à un mois	52%	41%	56%	65%	60%	61%	48%	40%

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Résultat connu	44%	37%	37%	36%	48%	38%	44%	34%
Apaisement du conflit	44%	49%	48%	38%	40%	55%	32%	42%
Statu quo	10%	24%	23%	9%	20%	14%	23%	20%
Autre	24%	6%	17%	34%	21%	12%	12%	14%
Licenciement	6%	5%	6%	5%	5%	5%	5%	4%
Démission	10%	6%	5%	9%	8%	4%	7%	14%
Transfert de la personne	22%	24%	9%	16%	17%	10%	9%	16%
Aggravation du conflit	0%	8%	2%	10%	5%	2%	16%	7%
Résultat inconnu	56%	63%	63%	64%	52%	62%	56%	66%

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

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Appréciation de satisfaction envers le GDC	73%	72%	76%	76%	73%	69%	67%	73%
Appréciation d'insatisfaction envers le GDC	5%	6%	4%	4%	6%	7%	10%	9%
Appréciation impossible	22%	22%	19%	20%	21%	24%	23%	18%

Annexe 11: Types d'actes

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Critiques, dénigrement, ridiculisation, humiliation, dévalorisation injustifiée et/ou malveillante des compétences, des propositions, des initiatives, etc.	92	98	83	108	110	112	105	140
Aucun item ne s'applique (ex. situations relevant de tensions, d'un malaise indéfini, d'un désaccord avec l'institution, etc.)	118	72	62	43	68	74	58	74
Iniquité de traitement (dans l'attribution des tâches, dans l'organisation du service, dans la formation, etc.), injustices	41	38	51	44	47	58	58	56
Des propos ou actes injurieux, vexatoires ou visant à porter atteinte à la réputation (accusations calomnieuses, diffusion de rumeurs)	45	40	40	34	30	39	36	23
Isolement, mise à l'écart, refus de tout contact	31	37	39	33	35	36	43	37
Management par la peur (menaces « managériales », mesures administratives abusives (p.ex. menaces de licenciement, de sanctions, notes répétées au dossier, chicaneries, représailles, etc.)	43	40	37	60	42	53	62	42
Agissements visant à empêcher de s'exprimer (ignorer la personne et/ou ses propos, interrompre, ne pas donner la parole, etc.)	24	30	36	49	39	28	44	32
Violence verbale, menaces	14	23	21	13	20	8	21	25
Retrait de certaines responsabilités sans justification et/ou pour des motifs infondés et/ou fallacieux et/ou malveillants	29	27	18	16	12	25	15	14
Attribution d'un volume de travail impossible à accomplir, ou d'un volume insuffisant ou absence d'attribution de travail	20	24	15	27	17	36	25	20
Sabotage (des outils de travail, du travail, etc.)	2	7	11	7	10	6	3	13
Attaques sur la vie privée, ingérence dans des affaires d'ordre privé	10	16	8	12	9	3	6	9
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	7	6	10	6	10	3	5
Propos sexistes, plaisanteries déplacées, commentaires grossiers ou embarrassants	11	5	5	5	4	10	16	15
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère discriminant (concernant les croyances religieuses, le physique, un handicap, l'origine, la nationalité, etc.)	5	3	5	3	5	9	3	5
Des propos ou actes injurieux ou vexatoires à caractère sexuels (homophobes, sur l'orientation ou les préférences sexuelles)	0	1	1	2	4	1	4	5
Invitations indésirables gênantes et/ou à connotation sexuelle, tentatives d'approches accompagnées de promesses d'avantages ou de menaces de représailles	5	5	0	1	2	1	12	4
Agissements visant à compromettre la santé de la victime	4	4	0	1	1	0	3	3
Violence physique	1	2	0	0	1	0	3	3
Exposition à du matériel pornographique ou dévalorisant pour l'identité sexuelle	1	0	0	0	0	0	1	0
Contacts corporels non souhaités, ou tentatives de contacts corporels non souhaités	3	3	0	1	1	0	12	3
Autre	23	27	35	41	28	29	23	28
Manquant /ne sait pas	0	0	3	0	0	1	0	0
Total général	530	509	476	511	500	539	556	556

