



CANTON DU VALAIS  
KANTON WALLIS

# Bureau de soutien et de gestion des conflits

## Rapport d'activité 2023

Bureau de soutien et de gestion des conflits  
Route de Gravelone 1  
1950 Sion

BSGC@admin.vs.ch  
vs.ch/web/bsgc  
027 607 35 50

## Table des matières

1. Mot d'introduction .....	3
2. Groupe d'encadrement : le mot de la présidente.....	4
3. Présentation et rappel des prestations .....	5
3.1 Les prestations du BSGC .....	6
3.1.1 Accueil téléphonique.....	6
3.1.2 Entretiens .....	6
3.1.3 Propositions de mesures individuelles formulées à la personne requérante .....	7
3.1.4 Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles.....	7
4. Prestations fournies par le BSGC en 2023.....	8
4.1 Organisation interne / Outils / Processus.....	8
4.2 Résultats des prestations fournies au public-cible en 2023 .....	9
4.2.1 Entretiens .....	9
4.2.2 Gestion de conflits .....	9
4.2.3 Autres prestations.....	9
4.3 Information et formation .....	10
4.3.1 Information et prévention .....	10
4.3.2 Formations et sensibilisations.....	10
4.3.3 Développement des interventions collectives.....	10
4.3.4 Partenariats .....	12
5. L'équipe .....	13
6. Perspectives 2024 .....	14
7. Remerciements.....	14
8. Témoignages.....	15
9. Annexe 1 : Reporting .....	18

## 1. Mot d'introduction

Hormis une sollicitation à nouveau très nettement en hausse, l'année 2023 aura été marquée par l'arrivée de 3 nouvelles conseillères en soutien et gestion des conflits, dont vous découvrirez les sourires en page 13 ; l'équipe est au complet depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2023.

Pour répondre à un besoin de plus en plus prononcé en lien avec les risques psychosociaux (RPS), le BSGC a accompagné de nombreux groupes, parfois des services entiers, dans le cadre d'ateliers de sensibilisation d'une demi-journée, avec pour buts de mettre des définitions sur des termes, réveiller des prises de conscience et réfléchir aux moyens d'agir et/ou intervenir à l'échelle individuelle et collective. En effet, non seulement ces situations fragilisent et impactent la santé des personnes concernées mais elles ont également des répercussions préjudiciables notamment sur les collègues, les familles et les proches ainsi que sur l'organisation et l'image de l'employeur.

Si l'axe de la prévention, par le biais de formations par exemple, permet de sensibiliser un public large et lui donner des outils concrets, c'est également un moyen qui permet d'offrir un espace de parole et de partage d'expériences enrichissant pour l'ensemble des participants, invitant chacun à nuancer son regard, sa posture, ses interprétations, voire ses préjugés sur certaines situations, afin de leur donner une lecture et des perspectives différentes.

Le monde évolue et les paradigmes également. Le milieu du travail est le reflet de ce qui se passe dans la société et, pour maintenir un climat de travail sain, il est indispensable que les personnes occupant des fonctions managériales soient en mesure de se remettre en question et faire preuve d'ouverture d'esprit afin de s'adapter et accompagner adéquatement leurs équipes. En effet, de nombreux changements touchent inévitablement à la dynamique d'une équipe si l'on pense par exemple aux différences de générations, de genres, de cultures, etc.

De nombreux défis nous attendent cette année encore et le BSGC se réjouit de vous accompagner et vous soutenir dans les vôtres.

Pour conclure, le BSGC tient à remercier l'ensemble des personnes ayant fait appel à ses services, pour la confiance accordée, sans laquelle il ne pourrait poursuivre sa mission.

Liliane Baer  
Responsable du bureau

## 2. Groupe d'encadrement : le mot de la présidente

Le Bureau de soutien et de gestion des conflits (BSGC), en tant que lieu d'écoute, d'information, de conseil, d'orientation et d'accompagnement à la résolution de situations conflictuelles, apporte un soutien indéniable à l'ensemble des employés et cadres de l'Administration cantonale, au personnel du Ministère public et des Tribunaux valaisans, aux collaborateurs de l'AI et de la CCVC ainsi qu'aux enseignants du secondaire II. Dans les grandes lignes, le BSGC offre un accompagnement actif pour des difficultés professionnelles et relationnelles, dans la lutte contre les risques psychosociaux et en cas de situation personnelles difficiles.

Depuis la création du BSGC en 2019, le nombre de situations traitées est en constante augmentation (97 situations en 2020 ; 194 situations en 2021 ; 221 situations en 2022 ; 254 en 2023). Cette croissance des demandes démontre, s'il est encore besoin, le bien-fondé de cette structure, devenue à ce jour incontournable au sein de l'Administration cantonale. En sa qualité d'employeur, celle-ci se doit de remplir ses obligations légales vis-à-vis de son personnel, notamment en mettant à sa disposition des moyens de protection et de promotion de la santé sur le lieu de travail au sein des différents départements et services.

L'octroi d'un nouveau poste (0.5 EPT) au 1<sup>er</sup> janvier 2023, portant l'effectif total du BSGC à 2.2. EPT, était nécessaire pour faire face plus sereinement à l'augmentation de ces demandes. A ce jour, trois nouvelles collaboratrices ont ainsi été engagées et ont débuté leur activité au sein du BSGC durant l'année 2023. La nouvelle équipe constituée saura, nous en sommes certains, relever les défis actuels et futurs et mener à bien les missions du BSGC.

Le Groupe d'encadrement remercie Mme Liliane Baer, responsable du BSGC, pour son investissement conséquent durant cette année, au cours de laquelle elle a dû mener de front le suivi de nombreuses situations, en palliant au départ de deux collaboratrices en fin d'année 2022, tout en maintenant un niveau élevé des prestations fournies, ainsi que l'intégration des trois nouvelles conseillères en soutien et gestion des conflits. Il souhaite également la bienvenue au sein du Bureau à Mme Géraldine Biollaz, Mme Catherine De Roten et Mme Sonia Zbinden.

Pour l'année 2024, le BSGC devra orienter prioritairement son action en mobilisant la dynamique de sa nouvelle équipe et en priorisant son action, afin de continuer à assurer une prise en charge qualitative élevée des demandes qui lui sont soumises. En outre, la poursuite d'une collaboration constructive avec le Service des ressources humaines et le Groupe d'encadrement sera indispensable, afin de garantir une cohésion d'ensemble.

Danielle Chevrier  
Présidente du Groupe d'encadrement du BSGC

### 3. Présentation et rappel des prestations

Le BSGC est chargé de contribuer à la mise en œuvre et à l'application du dispositif de protection de la personnalité prévu par l'article 40 de la loi sur le personnel de l'Etat du Valais (LcPers) du 19 novembre 2010 (RS/VS 172.2), ainsi que par l'article 34 de l'ordonnance sur le personnel de l'Etat du Valais (OcPers) du 22 juin 2011 (RS/VS 172.200).

Sa **mission principale** consiste à traiter les demandes de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs de l'Administration cantonale, des Tribunaux, de l'Office AI (OAI) et de la Caisse cantonale valaisanne de compensation (CCVC), ainsi que les enseignants du secondaire 2 professionnel et général, qui ont besoin de soutien pour des raisons privées et/ou professionnelles, quel que soit le niveau hiérarchique. Il reçoit les personnes en **toute confidentialité**, peut proposer des rencontres communes ou orienter vers d'autres mesures de type individuel ou collectif. Il est habilité, dans une optique préventive, à aborder toute situation relationnelle pouvant gagner en harmonie dans le but de trouver, **dans les meilleurs délais**, des issues **constructives** et ainsi **éviter une dégradation** des rapports de travail.

Le BSGC intervient également activement dans le cadre de la **prévention**, notamment par la diffusion de documents, ainsi qu'au travers de séances d'information, de formations/sensibilisation et de supervisions.

Par ailleurs, le BSGC participe activement à **promouvoir et développer la culture du feedback**, de la communication non-violente ainsi que de la responsabilisation et met à disposition ses compétences dans le cadre de **l'accompagnement du changement**, de la **cohésion d'équipe** et d'autres outils « sur mesure » ayant pour but l'efficacité et le bien-être au travail.

Le **contexte d'intervention** concerné est celui de l'amélioration du bien-être, de la gestion du conflit relationnel au travail ainsi que de l'atteinte à la personnalité qui, dans sa forme aigüe, peut relever d'un harcèlement sexuel ou psychologique. Un axe important est également consacré à l'accompagnement du personnel d'encadrement afin de leur permettre de gagner en sérénité dans les différents défis liés à leur fonction.

Le BSGC travaille en toute **indépendance**. Pour ce faire, il est fonctionnellement rattaché au groupe d'encadrement et administrativement au SRH.

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

**L'autorité d'engagement, les supérieurs hiérarchiques et les représentants des ressources humaines**, confrontés à une situation difficile peuvent également s'adresser librement au BSGC pour proposer une démarche à une/un ou plusieurs collaboratrices ou collaborateurs concernés par la situation.

## 3.1 Les prestations du BSGC

Les différentes prestations proposées par le BSGC sont les suivantes :

### 3.1.1 Accueil téléphonique

- ▲ Entretiens téléphoniques ayant pour but de clarifier la demande, échanger des informations, orienter vers d'autres prestataires, le cas échéant.

### 3.1.2 Entretiens

- ▲ Entretiens **individuels** de soutien ;
- ▲ Entretiens **communs** (avec les différentes parties concernées) en vue d'une résolution de situation ;

Les différentes **étapes** liées au déroulement d'une prise de contact avec le BSGC sont les suivantes :

<b>Analyse de la situation :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère est en mesure d'avoir une vision globale /systémique de la situation et peut identifier les enjeux en présence.</li><li>· La personne de contact clarifie ses attentes et besoins, elle structure progressivement son récit.</li></ul>
<b>Informations et conseils sur les démarches possibles :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère expose les différentes options envisageables.</li><li>· La personne peut formuler les conséquences (avantages et inconvénients) des différentes options et est alors susceptible de faire un choix éclairé parmi les différentes options à disposition.</li></ul>
<b>Elaboration de stratégies individuelles :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère dispose des différents outils pour aider à travailler certaines difficultés.</li><li>· La personne développe des stratégies individuelles afin de trouver un équilibre de vie acceptable et de gérer la situation vécue difficilement.</li></ul>
<b>Coordination avec des partenaires impliqués :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère coordonne les informations avec la ligne hiérarchique, les partenaires ad'hoc (avec l'accord de la personne) afin que tous visent le ou les même(s) objectif(s).</li><li>· La personne voit son réseau de soutien être coordonné, ses démarches en sont facilitées.</li></ul>
<b>Orientation vers d'autres services spécialisés :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère identifie les interventions hors compétence du BSGC ou nécessitant l'intervention de spécialiste(s) : suivi médical, thérapie, médiation familiale, négociation avec des créanciers, etc.</li><li>· La personne a les informations nécessaires pour obtenir un suivi répondant à ses attentes ou besoins.</li></ul>
<b>Préparation d'entretiens difficiles avec la ligne ou des subordonné-es :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le/la conseiller/ère aide la personne à structurer l'entretien et ce qu'elle souhaite exprimer, la sensibilise sur certains points liés à la forme, au non-verbal, etc. ainsi que sur certains droits et devoirs.</li><li>· La personne prend du recul et discute avec un tiers des éléments à aborder et de la manière de le faire.</li></ul>

### 3.1.3 Propositions de mesures individuelles formulées à la personne requérante

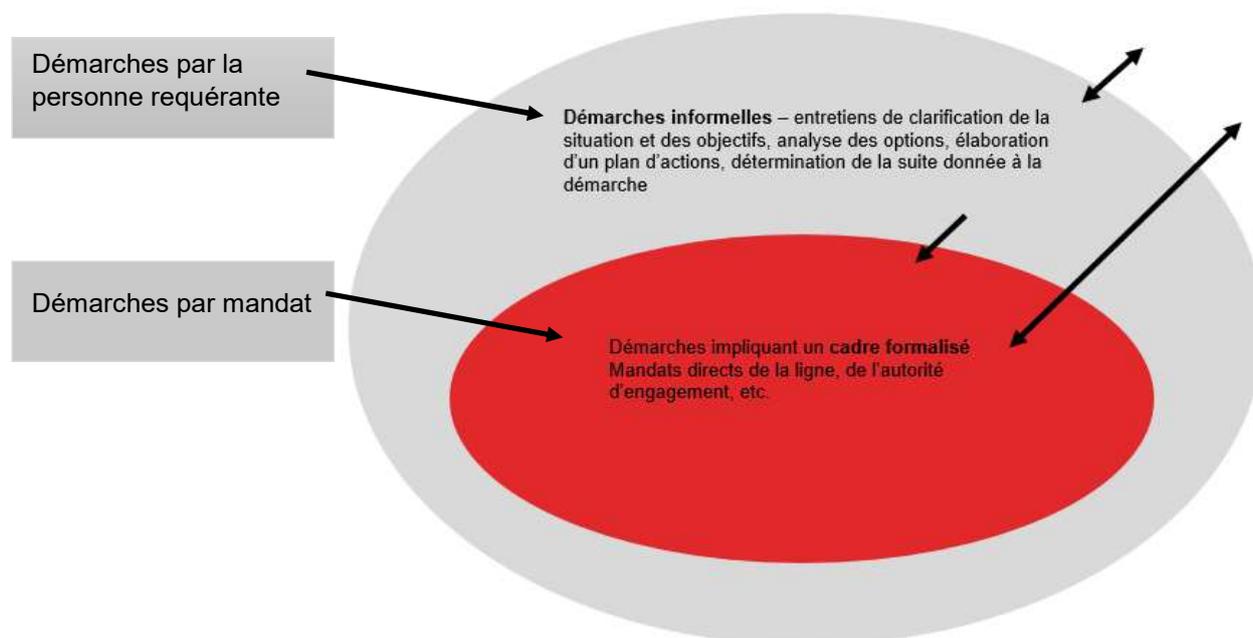
- ▲ Contact par la personne requérante (ou le bureau de soutien et de gestion des conflits avec l'accord de la personne requérante) avec un relais interne en vue d'examiner la mise sur pied, d'entente avec la hiérarchie, de mesures de soutien (coaching, formation), ou d'autres mesures individuelles ;
- ▲ Orientation vers une autre structure si le besoin se présente.

### 3.1.4 Recommandations de mesures collectives ou organisationnelles

Après une analyse de la situation par le biais d'un examen préalable informel, le bureau de soutien et de gestion des conflits peut formuler diverses propositions de mesures :

- ▲ Intervention de gestion de conflits de groupes, supervision, **cohésion d'équipe**, accompagnement au changement, **développement managérial** ;
- ▲ Analyse du climat de travail ou mesures organisationnelles lorsqu'un dysfonctionnement engendrant de la souffrance semble être lié à des causes non seulement relationnelles, mais aussi structurelles ou organisationnelles, ou si un grand nombre de personnes est concerné ;
- ▲ Toute autre mesure utile identifiée.

**Les démarches auprès du bureau de soutien et de gestion des conflits peuvent être informelles et/ou formelles :**



## 4. Prestations fournies par le BSGC en 2023

### 4.1 Organisation interne / Outils / Processus

Le BSGC est installé à l'écart des autres bureaux de l'Etat du Valais afin de garantir un accès discret.

Hormis l'accompagnement des situations qui ont été confiées au bureau de soutien et de gestion des conflits, cette année a été consacrée, notamment

- ▲ A l'engagement et la formation de 3 conseillères en soutien et gestion des conflits ;
- ▲ Au développement de la prévention liés aux risques psychosociaux (RPS) ;
- ▲ A l'enrichissement de l'offre de livres mis à disposition par le BSGC  
=> <https://www.vs.ch/web/bsgc/bibliotheque>
- ▲ A la prise de contact avec des partenaires externes en vue de développer et/ou renforcer la collaboration.

## 4.2 Résultats des prestations fournies au public-cible en 2023

### 4.2.1 Entretiens

**Les entretiens** restent la prestation principale. Ils répondent à la demande des personnes requérantes d'avoir un espace d'écoute pour pouvoir exposer les difficultés rencontrées, obtenir un regard extérieur, identifier les options possibles et accompagner leurs réflexions afin de leur permettre d'avancer avec une prise de recul, une analyse et une meilleure compréhension de la situation. L'objectif des entretiens est également de responsabiliser les personnes requérantes, de leur permettre une lecture plus large de la situation et décider de la suite qu'elles souhaitent donner à la démarche entreprise.

Le BSGC attache une importance particulière à proposer un premier rendez-vous **rapidement** pour offrir dans les meilleurs délais un espace d'apaisement.

### 4.2.2 Gestion de conflits

**Les séances** réunissant directement les personnes en situation de tensions ont permis la mise à plat des représentations et, grâce à la préparation préalable ainsi qu'au cadre posé en amont, une ouverture dans le dialogue et des recherches de solutions communes.

### 4.2.3 Autres prestations

S'agissant des **autres prestations**, le bureau de soutien et de gestion des conflits a

- ▲ Accompagné **8 journées de cohésion d'équipe** ainsi que quelques demi-journées avec un programme « sur mesure » ;
- ▲ Animé une **trentaine d'ateliers** de sensibilisation aux risques psychosociaux ;
- ▲ Effectué **9 analyses de climat de travail** ;
- ▲ Pris en charge **3 supervisions** d'équipe.

## 4.3 Information et formation

### 4.3.1 Information et prévention

Outre les informations diffusées au travers de son site intranet ainsi que des différents flyers en lien avec ses activités, le BSGC est actif en matière de prévention en intervenant dans le cadre

- ▲ Des journées de formation internes ;
- ▲ Des journées d'accueil des nouveaux collaborateurs ;
- ▲ De séances auprès de départements et services ;
- ▲ De demandes spécifiques qui lui sont adressées.

En collaboration avec le SRH, le BSGC intervient dans le cadre de demi-journées destinées aux cadres, ayant pour but de les sensibiliser à la thématique du **harcèlement sexuel et psychologique**. A travers des mini scènes de théâtre et sur un modèle interactif, ces modules permettent de comprendre ce qui relève d'un comportement inadéquat, de savoir comment réagir et quels sont les moyens d'actions, que l'on soit la personne cible, un témoin ou la personne à l'origine de ce comportement. Il est notamment rappelé le cadre légal, l'importance donnée au ressenti bien plus qu'à l'intention et souligné que, de ne pas réagir face à ce type de situations peut être assimilé à les cautionner.

### 4.3.2 Formations et sensibilisations

Le BSGC **sensibilise et forme** « sur mesure » les équipes, **de manière interactive**, à la demande de la hiérarchie, sur des thèmes identifiés au préalable, notamment dans le cadre

- ▲ De cohésion d'équipe ;
- ▲ De séance à thème, (exemples : risques psychosociaux, accompagnement du changement, etc.) ;
- ▲ D'analyse du climat de travail.

### 4.3.3 Développement des interventions collectives

Environ un quart des situations traitées par le BSGC consiste en des collectifs de travail en tension voire en crise, qu'il s'agisse d'une personne avec un groupe ou de tensions entre plusieurs groupes au sein d'une même unité, la constitution de clans étant un des problèmes récurrents.

Il est fréquent que les conflits relationnels se développent autour d'un facteur structurel, tant dans les situations individuelles que collectives. Il s'agit notamment de désaccords avec les méthodes et/ou les valeurs ou de problèmes organisationnels. Le BSGC dispose de différentes prestations pour aborder les situations. Dans tous les cas, il procède à des entretiens favorisant une prise de recul et une aide à la réflexion; il évalue également la pertinence d'une orientation vers un interlocuteur interne ou externe.

Quand la problématique relève a priori d'une certaine ampleur (par exemple au vu du nombre de personnes d'un même service faisant appel à lui) et d'un degré de gravité significatif des éléments décrits, le BSGC a la faculté de procéder à un examen préalable de la situation. Dans ce cas, avec l'accord de la hiérarchie, il élargit sa compréhension en entendant les personnes de l'équipe concernées qui ne l'ont pas consulté spontanément, de manière à prendre en compte les divergences de point de vue et la situation dans sa complexité, et délivre une analyse ainsi que des recommandations visant à une amélioration de la situation. Cette démarche a l'intérêt d'offrir une vision d'ensemble d'une situation collective, à travers un regard neutre et professionnel et a, avant tout, une force de proposition.

En effet, le BSGC ne dispose pas d'un pouvoir décisionnel, mais aide à la recherche de solutions. D'une part il offre une possibilité aux personnes entendues d'exprimer leur point de vue sur une situation difficile au travail et de réfléchir à des pistes d'amélioration ; d'autre part il émet des recommandations de mesures visant à améliorer la situation. Néanmoins, cette démarche, si elle s'avère pertinente dans certaines situations, ne permet pas toujours aux personnes entendues de prendre un rôle actif dans la résolution d'une situation difficile, et peut limiter le rôle de chacun à celui de simple descripteur, laissant ensuite la hiérarchie responsable de prendre les mesures qu'elle jugera utiles. Elle peut en outre, générer un sentiment de frustration pour les personnes entendues par le BSGC, puisque la communication qui leur sera faite à l'issue d'une telle démarche devra respecter la confidentialité des entretiens et pourra donc sembler laconique.

Un conflit entre deux personnes, par exemple, aura des conséquences sur l'ensemble de l'équipe et, s'il n'est pas accompagné en vue d'une résolution, le risque d'une détérioration générale de la dynamique d'équipe augmentera, ainsi que l'émergence des risques psychosociaux, voire même de départs, engendrant d'importants coûts et une fragilisation de la structure. Même si le conflit venait à se résoudre, il est pertinent de tenir compte du fait que la situation aura impacté l'ensemble des membres de l'équipe et qu'un travail de cohésion peut être une réponse à la régulation de la dynamique. Le BSGC propose régulièrement son soutien dans l'accompagnement d'équipes, toujours en tenant compte des spécificités de chaque situation.

Les interventions ont concerné des parties d'équipe ainsi que des équipes entières. Certaines intégraient la hiérarchie, d'autres non. On constate que, s'il existe plus de transparence sur le processus, la question de la confidentialité sur le contenu reste semblable. La dynamique des interventions d'équipe permet de respecter l'implication et la personnalité de chacun. Un collaborateur plus en retrait sera encouragé à la parole, sans y être toutefois contraint, tout comme un autre très actif ne sera pas entravé dans ses propositions mais éventuellement invité à laisser les autres s'exprimer également. Chacun aura eu l'occasion de s'exprimer, dans un cadre sécurisé et confidentiel assuré par le BSGC, le cas échéant.

A ce jour, le BSGC dresse un bilan positif des interventions d'équipe qu'il a pu mener. Un des effets bénéfiques le plus visible est sans conteste le fait que chaque participant est rendu directement acteur de l'amélioration de la situation, quelle que soit son implication dans la dynamique collective. L'expression individuelle durant l'entretien de préparation, combinée à l'expression et à la réflexion groupale participent à une implication à la fois personnelle et collective, rendant souvent plus aisée l'acceptation d'un changement, de propositions

impliquant l'ensemble de l'équipe, et surtout la prise de conscience de faire partie d'un système.

Cela participe et aide à la prise de recul. Bien entendu, la cohésion d'équipe n'est pas un outil miraculeux, et la restauration d'une dynamique d'équipe positive ne peut reposer uniquement sur ce type d'intervention. Néanmoins, elle pousse au rassemblement des points de vue, à l'expression des besoins, et mène à des pistes de solutions concrètes, réalisables et partagées.

Ce processus présente l'intérêt de stimuler les membres d'une équipe vivant une situation difficile à ne pas s'en tenir à un discours plaintif ou accusateur mais à être actifs dans la co-construction de solutions. Les cohésions d'équipes constituent donc une étape, modeste et remuante à la fois. Elles mobilisent une projection dans l'avenir et amènent les participants à s'engager dans une étape encore plus exigeante : celle du passage à l'action, à la mise en œuvre et à l'application des bonnes intentions et des propositions. Ce passage a pour préalable l'acceptation de la nécessité d'un changement ou parfois même l'acceptation que le changement ne sera pas possible. Ce processus ne saurait se dérouler sans le développement de la tolérance du point de vue de l'autre, de la prise de conscience de la complexité, des difficultés et des richesses du système dans lequel chaque membre de l'équipe travaille.

#### 4.3.4 Partenariats

En 2023, le BSGC a étoffé son réseau de partenaires externes et poursuivra cette démarche en 2024 afin de développer ou renforcer la collaboration.

Par ailleurs, il reste attentif à la qualité de sa collaboration avec ses partenaires internes tels que, le SRH, la FMEP, etc.

## 5. L'équipe

Le BSGC est représenté par une équipe pluridisciplinaire, composée de spécialistes et professionnels dans le domaine de la gestion de conflit. Il est habilité à aborder toute situation, conflictuelle ou non, dans le but de trouver le plus rapidement possible des issues constructives et ainsi éviter une dégradation des relations de travail. Le BSGC est en mesure de répondre aux demandes en allemand et en français.

Avantage de la pluridisciplinarité : regards complémentaires et croisés sur les situations.

L'équipe est composée de 4 personnes à temps partiel : 4 conseillères en soutien et gestion des conflits.



De gauche à droite, Liliane Baer, Géraldine Biollaz, Catherine de Roten et Sonia Zbinden

## 6. Perspectives 2024

Le bureau de soutien et de gestion des conflits prévoit, dans un avenir proche, les principaux axes de développement ou d'évolution suivants :

- ▲ Développement d'une stratégie pour les 3 prochaines années ;
- ▲ Stabilisation de la nouvelle structure ;
- ▲ Développement de l'équipe sur les outils de prise de recul en entretiens individuels, notamment à travers l'approche centrée solution ;
- ▲ Développement du réseau des partenaires externes ;
- ▲ Développement de la prévention par le biais des ateliers de sensibilisation aux risques psychosociaux ;
- ▲ En collaboration avec le SRH, développement d'un projet de sensibilisation en lien avec les addictions, destiné aux formateurs d'apprentis ainsi qu'aux apprentis ;
- ▲ Développement et promotion de l'offre des ouvrages mis à disposition par le BSGC
- ▲ Mise à jour des directives du BSGC ;

## 7. Remerciements

Le bureau de soutien et de gestion des conflits remercie les partenaires et personnes suivantes :

Le groupe d'encadrement avec sa Présidente, Madame Danielle Chevrier ainsi que ses membres, Messieurs Vincent Biselx et Manfred Kuonen,

La direction du SRH avec Monsieur Gilbert Briand, Chef de service des ressources humaines et son adjointe, Madame Carine Knubel,

L'ensemble des collaborateurs du service des ressources humaines,

Les Chefs de départements, l'ensemble des secrétaires généraux et des répondants RH,

La FMEP, les partenaires sociaux et les associations du personnel.

## 8. Témoignages

*« De par sa disponibilité et son professionnalisme, le bureau a efficacement contribué à améliorer une situation relationnelle difficile, qui n'aurait toutefois pas pu l'être sans la bonne volonté et les efforts des personnes concernées. Nous apprécions de pouvoir compter sur la présence et l'implication du BSGC. Merci de votre engagement pour l'être humain au travail ! »*

*Eric Kirchmeier, vétérinaire cantonal*

*« En qualité de responsable de structure, je souhaitais amener au sein de mes équipes une réflexion sur le positionnement individuel dans le milieu professionnel. Notre secteur d'activité étant multiculturel, intergénérationnel et multi-ethnique, il est primordial que mes collaboratrices et collaborateurs puissent en tout temps avoir une attitude professionnelle et adéquate que ce soit dans leurs relations avec nos bénéficiaires ou entre collègues afin de pouvoir évoluer dans un environnement sain et sécurisant.*

*Les interventions au travers des formations dispensées par le BSGC furent particulièrement appréciées et bénéfiques pour l'ensemble de mes équipes. »*

*Xavier Mesot, responsable du domaine des prestations*

*"Au travail, je me sentais depuis plusieurs années dépassé par le volume des tâches à accomplir. Depuis des années, je me sentais toujours sous tension et stressée. Avec ma sensibilité et mon perfectionnisme, j'avais le souci et la crainte de ne plus pouvoir respecter les délais pour les tâches quotidiennes en suspens, car de nouveaux projets s'ajoutaient sans cesse.*

*C'est ainsi qu'ont commencé mes troubles du sommeil (deux années entières) avec une fatigue constante, une baisse de la concentration, de l'agitation, du stress et de l'anxiété au travail, jusqu'à ce qu'un matin je m'effondre complètement au bureau.*

*Pendant ma maladie, j'ai été contacté par le BSGC, qui m'a beaucoup aidé. Ils ont d'abord écouté et analysé mes inquiétudes et mes peurs personnelles.*

*Grâce à des entretiens intensifs, ils m'ont aidé à reconstruire l'estime de soi que j'avais perdue et surtout à apprendre à me faire du souci.*

*Des solutions ont également été trouvées avec l'employeur afin de planifier soigneusement la réinsertion et le volume de travail futur.*

*Un grand merci"*

*Bernard Rotzer, responsable des acquisitions foncières au SDM*

*« Grâce à une séance du Bureau de gestion des conflits, j'ai pu en apprendre plus sur la manière de gérer les différends au travail, mais aussi à accepter les choses que je ne pouvais pas changer et les différences de points de vue. Cela m'a permis d'aborder plus sereinement les relations avec mes collègues d'être plus à l'aise au travail. »*

*Une collaboratrice de l'Administration cantonale*

*« Ecoute, disponibilité et mise en confiance dans un environnement neutre et non jugeant : voilà les premiers mots qui me viennent à l'esprit pour présenter mon expérience du BSGC.*

*Vous y trouverez les clefs de lecture appropriées aux situations en mettant l'accent sur la libération de la parole.*

*Si vous sentez que des grains de sable s'installent dans les rouages d'une relation, si vous vous sentez incompris ou ressentez de la difficulté à comprendre votre interlocuteur : n'hésitez pas à solliciter les conseils du bureau. Le cadre et les outils proposés facilitent ou rétablissent le dialogue.*

*Nous avons tous notre sac à dos à porter. Le BSGC m'a aidé à comprendre qu'il fallait laisser sur le bas-côté les cailloux superflus et que chacun devait porter son propre casse-croûte. »*

*Un responsable d'établissement scolaire*

*« L'année dernière, le Service de la formation professionnelle (SFP) a pu compter sur le soutien du Bureau de soutien aux collaborateurs et de gestion des conflits (BSCGC) dans différentes situations.*

*En tant que cheffe de service, il me semble important d'accorder l'attention nécessaire à un moment, à une situation ou même à un conflit. Il faut faire preuve d'une certaine ouverture d'esprit et être prêt à accorder de l'espace aux thèmes personnels et interpersonnels et à s'autoriser un regard extérieur et professionnel pour avancer ensemble.*

*Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils soient très performants, la pression extérieure ne cesse d'augmenter et il faudrait en faire toujours plus en toujours moins de temps. La collaboration et la communication sont devenues des éléments clés, car c'est la seule façon de répondre aux exigences multiples de notre époque. L'union fait la force, mais seulement si chacun se sent bien. Grâce à son professionnalisme et à l'aide de divers instruments, le BSGC a pu accompagner les collaborateurs dans leur processus respectif.*

*Je suis convaincue que le temps et l'énergie que nous investissons dans le développement de l'équipe nous font tous progresser, et donc aussi l'ensemble du système. »*

*Tanja Fux, cheffe du service de la formation professionnelle*

*La vie nous impose parfois des épreuves face auxquelles nous nous sentons démunis, impuissants...*

*Le bureau de soutien et de gestion des conflits m'a apporté une aide précieuse et professionnelle sur la manière de gérer une problématique humaine, à un moment de ma carrière, où le doute et la peur m'avaient prise en otage.*

*La bienveillance, la confiance, l'écoute active, la disponibilité et la pertinence résument bien l'action de la personne du BSGC qui a œuvré à mes côtés mais aussi à ceux d'une partie de mes collaborateurs, durant plusieurs semaines.*

*Ses interventions et ses précieux conseils m'ont permis d'être rassurée sur le bien-fondé de mon action, m'ont donné des outils précieux dans la gestion de situations délicates mais avant tout, m'ont permis de ne pas jeter l'éponge, de me sentir comprise et de retrouver le plaisir dans ma fonction au quotidien, tel un ange gardien.*

*Mes collaborateurs ont eux aussi, pu bénéficier d'un encadrement bienveillant qui leur a permis de surmonter leurs craintes et leurs doutes mais surtout de poursuivre leur action avec plus de légèreté. Aujourd'hui, notre équipe a retrouvé une sérénité que je qualifierai encore de « fragile ». Le chemin est encore long...mais nous y parviendrons.*

*Un immense merci au bureau de soutien et de gestion des conflits !*

*Une membre d'un collège de Direction*

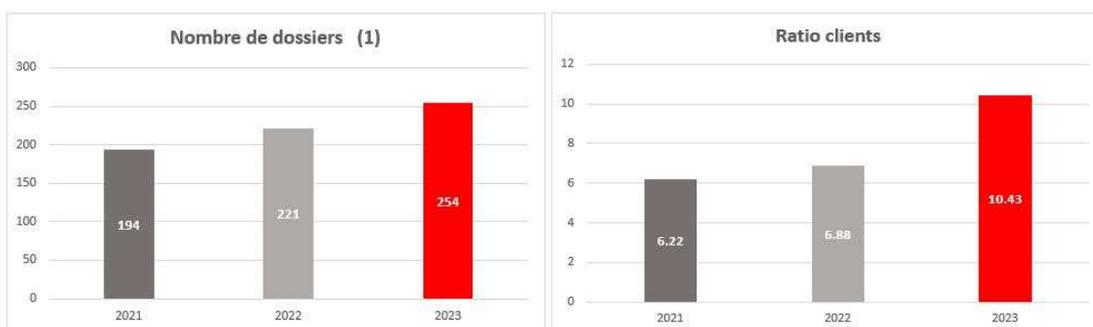
## 9. Annexe 1 : Reporting

Les éléments de statistiques qui suivent sont établis depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et sont basés sur une redéfinition des paramètres.

Extrait des statistiques du BSGC, situation au 30 décembre 2023 :

Au cours de l'année 2023, le BSGC a suivi 254 situations, pour un total de 606 collaborateurs, dont 588 employés de l'administration cantonale (AC), ce qui représente un taux de fréquentation de 10.43 (AC).

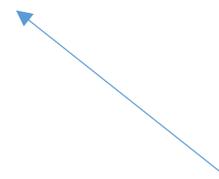
A titre d'information, une situation peut concerner une personne comme elle peut concerner l'ensemble d'un service. Dans le cadre d'une cohésion d'équipe, des personnes ne présentant pas de difficultés particulières peuvent être entendues et sont également comptabilisées.



Année	Nombre de dossiers (1)	Nombre de clients (2)	Nombre de collaborateurs	Ratio clients
2021	194	329	5291	6.22
2022	221	367	5336	6.88
2023	254	588	5635	10.43

(1) Données basées sur l'ensemble des situations suivies par le BSGC

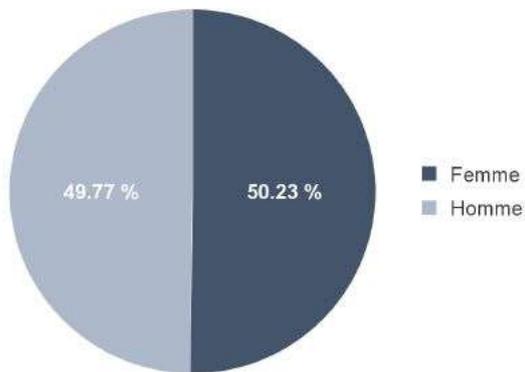
(2) Données basées uniquement sur les employé(e)s de l'administration cantonale



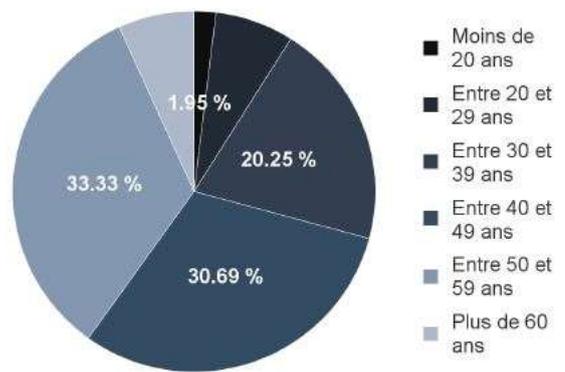
**Commentaire** : le nombre de collaborateurs se réfère au public cible cité sous point 2 du présent rapport.

Pour ce qui concerne les personnes rencontrées par le BSGC entre 2021 et 2023, la répartition entre hommes et femmes est équilibrée; par ailleurs la majorité du public se situait dans la tranche d'âge entre 40 et 59 ans.

Répartition hommes / femmes

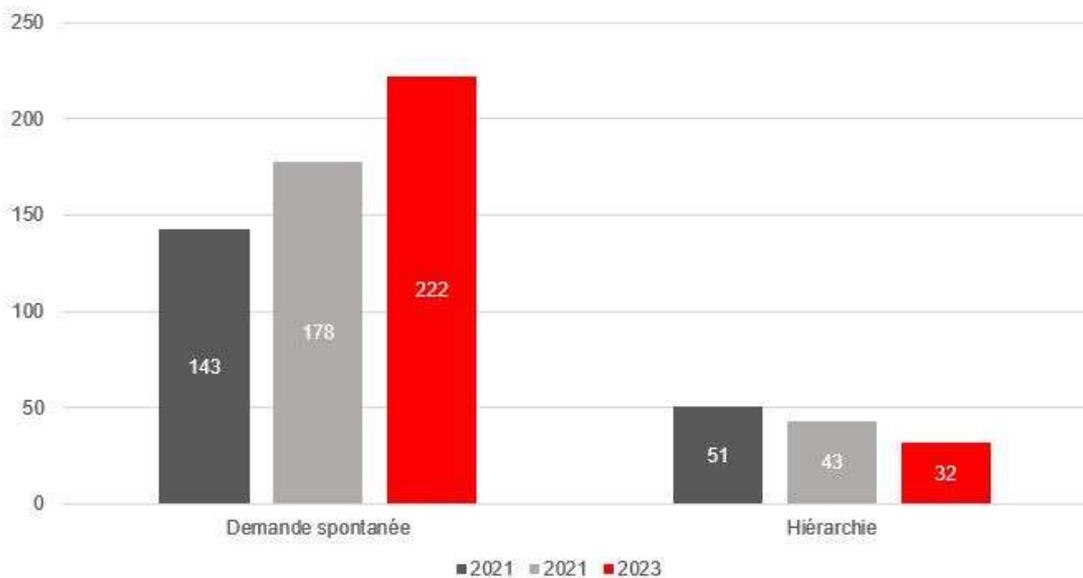


Répartition par classe d'âge

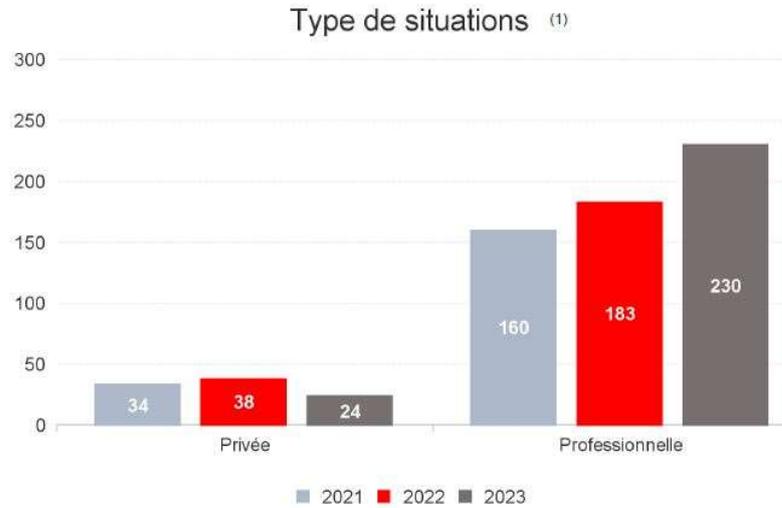


Sur les 254 situations suivies, 222 personnes ont sollicité les prestations du BSGC de manière spontanée et 32 demandes provenaient ou ont été encouragées par la hiérarchie.

Provenance de la demande

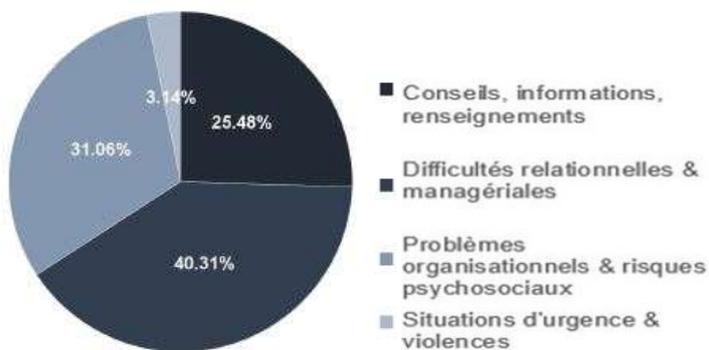


Au cours de l'année 2023, le BSGC a accompagné 230 situations professionnelles et 24 situations privées.

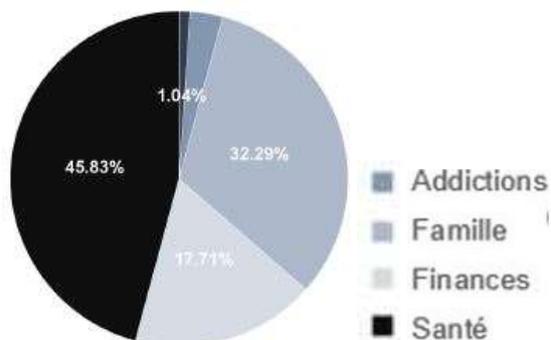


Entre 2021 et 2023, 40% des situations professionnelles concernaient des difficultés relationnelles et/ou managériales et 45% des situations privées étaient liées à des problématiques de santé.

### Situations professionnelles



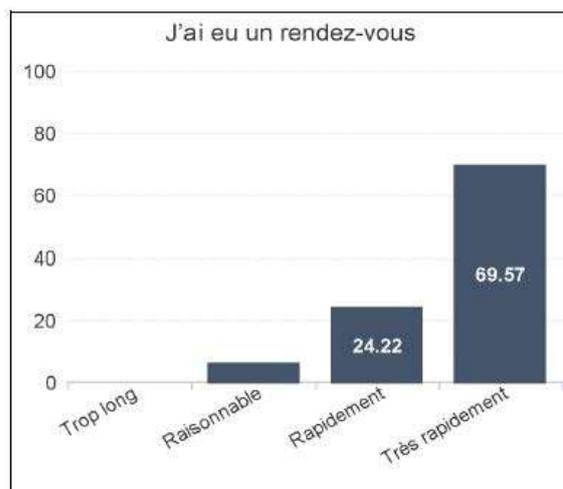
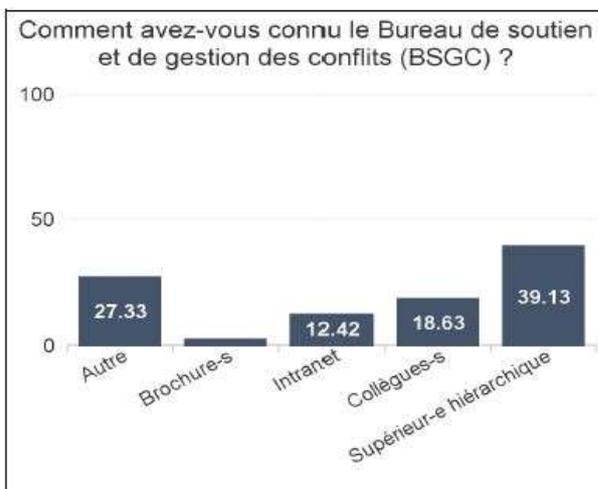
### Situations privées



## Extrait des résultats de l'enquête de satisfaction

Un questionnaire de satisfaction est transmis depuis fin avril 2020 et le taux de réponse dépasse 80%.

Près de 40% du public a connu le BSGC grâce à la hiérarchie et près de 70% a eu un rendez-vous très rapidement.



Plus du 90% des personnes sont satisfaites des prestations reçues et recommanderaient le BSGC.